

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

Thaís Nunes dos Santos

**Atuação da inspeção escolar na mediação de conflitos interpessoais entre
servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de
Montes Claros/MG**

Juiz de Fora
2024

Thaís Nunes dos Santos

Atuação da Inspeção Escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros/MG

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

Orientador: Prof. Dr. Frederico Braida Rodrigues de Paula

Juiz de Fora

2024

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

Santos, Thaís Nunes dos.

Atuação da inspeção escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros/MG / Thaís Nunes dos Santos. -- 2024.
112 f.

Orientador: Frederico Braida Rodrigues de Paula
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2024.

1. Inspeção Escolar. 2. Mediação de conflitos. 3. Relacionamentos interpessoais. 4. Ouvidoria Educacional. 5. Clima escolar. I. Paula, Frederico Braida Rodrigues de, orient. II. Título.

Thais Nunes dos Santos

Atuação da inspeção escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros | MG

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 18 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Frederico Braidá Rodrigues de Paula - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Marcelo Tadeu Baumann Burgos
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Prof.(a) Dr.(a) Rodrigo Chaves de Mello Rodrigues de Carvalho
Universidade do Vale do Acaraú - UVA

Juiz de Fora, 28/11/2024.



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Braida Rodrigues de Paula, Professor(a)**, em 18/12/2024, às 12:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Chaves de Mello Rodrigues de Carvalho, Usuário Externo**, em 15/01/2025, às 14:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Tadeu Baumann Burgos, Usuário Externo**, em 15/01/2025, às 20:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2126387** e o código CRC **7A82D040**.

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), e versa sobre a atuação da Inspeção Escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da SRE Montes Claros/MG. A dissertação tem como principal objetivo compreender como o Serviço de Inspeção da SRE Montes Claros deve auxiliar os gestores escolares na mediação dos conflitos interpessoais entre servidores, buscando identificar as fragilidades desse processo. Os objetivos específicos são: descrever as dificuldades encontradas pelos inspetores escolares para auxiliar os gestores escolares na mediação dos conflitos interpessoais entre servidores e propor ações para minimizar tais dificuldades; analisar os fatores que desencadeiam a ocorrência de manifestações na Ouvidoria Educacional (OE) relacionadas ao tema proposto, de modo a compreender em que momentos o processo de suporte do Serviço de Inspeção da SRE Montes Claros para os gestores escolares precisa ser ajustado; propor o aprimoramento do trabalho dos Inspetores Escolares por meio de ações de atuação na apuração de recursos impetrados na Ouvidoria Educacional que tratam de conflitos interpessoais entre servidores de escolas estaduais, que objetivem mediar e reduzir esse tipo de atrito. Foram analisados os dados da Ouvidoria Educacional dos anos de 2019 a 2022 e dados internos da SRE Montes Claros filtrados pela pesquisadora. O referencial teórico perpassa pela gestão democrática, práticas restaurativas e mediação de conflitos e clima organizacional. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa predominantemente qualitativa, com análise documental e aplicação de questionário para levantamento dos dados para o estudo de caso. Ao final, foram identificados quais fatores interferem negativamente no relacionamento interpessoal entre servidores das escolas estaduais da SRE Montes Claros a partir dos quais foram propostas estratégias e ações que possam ser realizadas pelo inspetor escolar junto à gestão escolar para se promover uma mediação de conflitos mais eficiente, que propicie melhoria nas relações humanas no ambiente escolar.

Palavras-chave: inspeção escolar; mediação de conflitos; Ouvidoria Educacional; relacionamentos interpessoais; clima escolar.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), and deals with the role of the School Inspection in mediating interpersonal conflicts between employees in the state schools of the SRE/Montes Claros and has as its main objective to understand how the Inspection Service of the SRE Montes Claros should assist school managers in mediating interpersonal conflicts between employees, seeking to identify the weaknesses of this process. The specific objectives are: to describe the difficulties encountered by school inspectors in assisting school managers in mediating interpersonal conflicts between employees and to propose actions to minimize such difficulties; to analyze the factors that trigger the occurrence of manifestations in the Educational Ombudsman (OE) related to the proposed theme, in order to understand at what moments the support process of the Inspection Service of the SRE Montes Claros for school managers needs to be adjusted; propose improving the work of School Inspectors through actions to investigate appeals filed with the Educational Ombudsman's Office that deal with interpersonal conflicts between state school employees, with the aim of mediating and reducing this type of friction. Data from the Educational Ombudsman's Office from 2019 to 2022 and internal data from the Montes Claros Regional Education System filtered by the researcher were analyzed. The theoretical framework encompasses democratic management, restorative practices, and conflict mediation and organizational climate. From a methodological point of view, this was a predominantly qualitative research, with documentary analysis and application of a questionnaire to collect data for the case study. In the end, the factors that negatively interfere in the interpersonal relationship between employees of the state schools of the Montes Claros Regional Education System were identified and, based on these factors, strategies and actions were proposed that can be carried out by the school inspector together with the school management to promote more efficient conflict mediation, which provides improvement in human relations in the school environment.

Keywords: school inspection; conflict mediation; Educational Ombudsman; interpersonal relationships; school climate.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor.....	21
Figura 1	– Organograma simplificado da SEE.....	23
Gráfico 1	– Comparação do número de manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional – 2018/2019.....	37
Gráfico 2	– Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional em 2019.....	38
Gráfico 3	– Total das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional no período 2019/2020.....	39
Gráfico 4	– Tipologia das manifestações recebidas em 2020.....	40
Gráfico 5	– Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional - 2020/2021	40
Gráfico 6	– Tipologia das manifestações recebidas em 2021 pela Ouvidoria Educacional.....	41
Gráfico 7	– Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional - 2021/2022	41
Gráfico 8	– Tipologia das manifestações recebidas em 2022 pela Ouvidoria Educacional.....	42
Gráfico 9	– Ordens de Serviço da Inspeção Escolar na SRE Montes Claros em 2022.....	43
Gráfico 10	– Situação funcional dos diretores.....	60
Quadro 2	– Idade dos diretores.....	60
Gráfico 11	– Nível de escolaridade dos diretores.....	61
Gráfico 12	– Cargo de origem dos diretores.....	61
Quadro 3	– Tempo na gestão da escola.....	62
Gráfico 13	– Número de manifestações na OGE recebidas nos últimos 365 dias	63
Gráfico 14	– Assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE.....	63
Gráfico 15	– Efetividade das capacitações e treinamentos para redução das manifestações OGE direcionadas às escolas.....	64
Gráfico 16	– Contribuição da inspeção escolar para evitar reincidência nas manifestações.....	65
Quadro 4	– Ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas.....	65
Quadro 5	– Opinião dos diretores sobre as manifestações na OGE.....	67
Gráfico 17	– Situação funcional dos inspetores escolares.....	71
Quadro 6	– Idade dos inspetores.....	71
Gráfico 18	– Nível de escolaridade dos inspetores escolares.....	72

Quadro 7	– Tempo na inspeção escolar.....	73
Quadro 8	– Consolidado da caracterização dos inspetores escolares respondentes.....	73
Gráfico 19	– Número de manifestações na OGE recebidas nos últimos 365 dias.....	74
Gráfico 20	– Assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE.....	75
Gráfico 21	– Contribuição das capacitações e treinamentos aos gestores para reduzir manifestações direcionadas às escolas.....	75
Quadro 9	– Ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas.....	76
Quadro 10	– Comentários dos inspetores escolares sobre o tema tratado.....	77
Quadro 11	– Proposta de capacitação para os inspetores escolares da SRE Montes Claros.....	83
Quadro 12	– Proposta de formação continuada aos diretores escolares.....	86
Figura 2	– YouTube da SEE/MG.....	88
Quadro 13	– Proposta de parceria com a SEE/MG para transmissão de palestras via canal do YouTube.....	88
Quadro 14	– Proposta de <i>podcast</i> mensal tratando da mediação de conflitos no ambiente escolar.....	89
Quadro 15	– Proposta de elaboração de boletim bimestral.....	90
Figura 3	– Boletim Período da Comissão de Ética da SEE/MG.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	–	Número total de servidores da SEE/MG entre os anos de 2019 e 2023.....	24
Tabela 2	–	Denúncias/reclamações recebidas na SRE Montes Claros em 2022 que envolvem problemas em gestão e relacionamento interpessoal	29
Tabela 3	–	Principais assuntos das manifestações recebidas na Ouvidoria Educacional - 2019.....	38
Tabela 4	–	Posição do município de Montes Claros em número de manifestações recebidas na OGE/MG entre 2019 e 2022.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
EEB	Especialista em Educação Básica
MG	Minas Gerais
OE	Ouvidoria Educacional
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PAE	Plano de Ação Educacional
PEB	Professor de Educação Básica
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRI	Superintendência de Regulação e Inspeção escolar
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	CONTEXTO DA PESQUISA E MANIFESTAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL RELACIONADAS A CONFLITOS INTERPESSOAIS ENTRE SERVIDORES NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/MONTES CLAROS.....	15
2.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA: LEGISLAÇÃO A NÍVEL NACIONAL.....	15
2.2	A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	23
2.3	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTES CLAROS	28
2.4	A INSPEÇÃO ESCOLAR: CONTEXTO HISTÓRICO.....	33
2.5	OUVIDORIA GERAL DO ESTADO (OGE).....	36
2.5.1	Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2019.....	37
2.5.2	Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2020.....	38
2.5.3	Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2021.....	40
2.5.4	Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2022.....	41
2.6	DEMANDAS DA OUVIDORIA EDUCACIONAL NA SRE MONTES CLAROS.....	43
3	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS.....	46
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	46
3.1.1	Gestão democrática.....	46
3.1.2	Práticas restaurativas e Mediação de Conflitos.....	49
3.1.3	Clima Organizacional.....	55
3.2	RECURSOS E METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	59
3.3.1	Análise dos dados coletados dos diretores.....	60
3.3.2	Consolidado da análise dos dados dos diretores.....	69
3.3.3	Análise dos dados dos inspetores escolares.....	71
3.3.4	Consolidado da análise dos dados dos inspetores escolares.....	79
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	81
4.1	PROPOSTA DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA AOS INSPECTORES ESCOLARES.....	82
4.2	PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DIRETORES ESCOLARES.....	85
4.3	PROPOSTA DE ESTABELECIMENTO DE PARCERIA COM A SEE/MG PARA UTILIZAÇÃO DO CANAL DO YOUTUBE DA SEE, PARA	

	TRANSMISSÃO DE PALESTRAS TRATANDO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COM PALESTRANTES CONVIDADOS.....	88
4.4	PROPOSTA DE REALIZAÇÃO DE <i>PODCAST</i> MENSAL TRATANDO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR.....	89
4.5	PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE BOLETIM BIMESTRAL SOBRE A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS.....	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICE A - Questionário aplicado aos diretores escolares.....	101
	APÊNDICE B - Questionário aplicado aos inspetores escolares.....	105

1 INTRODUÇÃO

A escola, como espaço de convivência social e de interação entre diversos agentes, além do seu papel de instituição de ensino formal, está sujeita a situações que podem envolver conflitos entre os atores que estão inseridos em seu contexto. Conforme Gomes (1999), as instituições de ensino são espaços socioculturais onde as diferenças se encontram, e a reflexão sobre essas diferentes presenças na escola é um importante aspecto a ser analisado e estudado durante a formação dos educadores.

No que concerne aos conflitos que podem interferir em um clima escolar positivo, Vinha *et al.* (2016) expressam que a escola pode se deparar com variadas situações que ocasionam mudanças no ambiente e no clima educacional, entre elas, violência, indisciplina, dificuldades de aprendizagem e absenteísmo docente. A autora também destaca que esse cenário permeado de relações conflituosas reflete diretamente na qualidade do clima escolar e, conseqüentemente, influencia na qualidade do ensino.

Um clima escolar positivo, portanto, é primordial para que todos os mecanismos necessários ao bom funcionamento da escola estejam atuando de forma efetiva, sendo o gestor escolar um elemento fundamental nesse processo. Sobre o clima escolar, Brito e Costa (2010, p. 501) explicam que

estudos com referência ao clima escolar buscam analisar padrões de interações sociais presentes no contexto escolar que podem facilitar ou dificultar o trabalho coletivo e o diálogo entre os diferentes atores do processo pedagógico, aspectos fundamentais na dinâmica educativa. Apesar de atualmente se encontrar uma multiplicidade de definições sobre clima escolar, a bibliografia sobre esse tema tem em comum a ideia de clima como percepção dos indivíduos sobre o ambiente circundante e tem demonstrado que a forma como os indivíduos percebem coletivamente essa "atmosfera" traz significativas influências sobre o comportamento dos grupos.

O inspetor escolar possui um papel relevante no processo de garantia de um clima escolar saudável nas escolas, pois, de acordo com Santiago (2021), a atuação desse profissional junto aos estabelecimentos de ensino vai além da mera fiscalização burocrática das escolas, perpassando por uma ação reflexiva, mediadora e orientadora, que visa garantir um ambiente escolar mais favorável,

proporcionando o envolvimento dos profissionais na oferta de uma educação de qualidade e englobando toda a organização administrativa. Santiago (2021) destaca a importância do inspetor escolar na articulação e na orientação aos profissionais da escola para o cumprimento e o aprimoramento de suas funções, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, favorecendo, dessa forma, uma boa comunicação e interação com os diversos setores da escola e contribuindo para o crescimento profissional de todos. Em vista disso, no Capítulo 2 desta dissertação, essa relevância acerca da atuação da inspeção escolar para auxiliar na promoção de relações interpessoais mais saudáveis no ambiente escolar será mais bem apresentada e debatida.

Nesse processo de garantia de um clima escolar mais favorável ao contexto de aprendizagem e de relações interpessoais saudáveis, o gestor escolar é o profissional que mais diretamente atua junto à comunidade escolar. Segundo Marsick e Watkins (2003 *apud* Corrêa, 2018, p. 183),

a aprendizagem de gestores refere-se às atividades como o treinamento, educação, desenvolvimento organizacional e carreira. Todas essas atividades vinculam a ideia de que a aprendizagem ocorre no ambiente de trabalho. A aprendizagem é um processo complexo e dinâmico que ocorre ao longo da vida sendo influenciada, entre outros fatores, pelo contexto organizacional e social onde os gestores interagem.

Auxiliar a gestão escolar na mediação de conflitos internos à instituição é um desafio para o inspetor escolar, pois demanda habilidades que estão além daquelas adquiridas na formação e que se apresentam como extremamente relevantes para proporcionar aos alunos e servidores um clima escolar mais saudável e propício a uma educação de qualidade. Cabe, assim, ao inspetor escolar, nos termos da Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009, acompanhar e orientar o gestor para o devido cumprimento dos dispositivos legais, contemplando a gestão pedagógica, administrativa-financeira, com desempenho de atividades de orientação, assistência e controle das instituições de ensino do sistema de ensino de Minas Gerais. Entre as atribuições do Serviço de Inspeção Escolar (SIE) junto às escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais, destaca-se, no cenário atual, a promoção e a contribuição para o fortalecimento da democracia, participação e diálogo nas

relações interpessoais para melhor organização e gerenciamento das atividades nas escolas, (Santiago, 2021).

O interesse pela temática da pesquisa é decorrente da experiência profissional da pesquisadora nas questões voltadas para a gestão de pessoas, conforme sua atuação como professora de educação básica de 2004 a junho 2007, diretora de escola estadual de julho de 2007 a janeiro de 2012 e como inspetora escolar, desde 2013, na SRE Montes Claros. A motivação para essa investigação foi a percepção da pesquisadora em sua rotina de trabalho, na qual constatou a reincidência em determinadas escolas de manifestações impetradas na Ouvidoria Educacional (OE), envolvendo gestão de pessoas e conflitos entre gestão/servidores no ambiente escolar. Também foi considerado como elemento motivador para a pesquisa o grande volume de tempo no trabalho dos IE, destinado à apuração dessas demandas, e o impacto nos trabalhos da inspeção regular. Nessa atuação, a pesquisadora deparou-se com situações que envolvem conflitos entre a gestão, professores e demais funcionários, os quais, muitas vezes, culminam em reclamações/denúncias impetradas junto aos órgãos de ouvidoria do Estado e diretamente nas SRE as quais impactaram negativamente no andamento da rotina da escola, tanto no aspecto administrativo quanto no pedagógico. Podem ser citados, como exemplos, manifestações que mencionam a atuação do gestor, colocando-o como autoritário e impositivo; também referências a posturas de outros servidores, colegas de trabalho, citadas como desrespeitosas e ofensivas à integridade moral e, às vezes, até física do impetrante.

A escolha da temática da pesquisa, ao considerar apenas os conflitos interpessoais entre servidores e não incluir conflitos que envolvam alunos, foi devido à amplitude que se daria em uma pesquisa envolvendo alunos e servidores. Seria de relevância incluir no referencial teórico de uma pesquisa que envolva conflito entre alunos a discussão sobre violência nas escolas e questões sociais e educacionais relacionadas à formação de crianças e adolescentes. A pesquisa, em questão, pretendeu focar apenas nas relações interpessoais e na fundamentação teórica, envolvendo as relações humanas no âmbito profissional.

O Serviço de Inspeção apura, de regra, manifestações caracterizadas como reclamação ou denúncia, relacionadas às unidades escolares do seu setor de trabalho. Reclamação “é a demonstração de insatisfação relativa à prestação de serviço público e à conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização do

serviço”; já a denúncia é o “ato que indica a prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes”, nos termos do Decreto nº 47.529, de 12 de novembro de 2018.

A apuração de reclamação constitui inspeção regular, e a apuração de denúncia, inspeção especial, conforme dispõe a Resolução CEE nº 457/2009, que também preconiza que compete ao inspetor escolar a aplicação de medidas saneadoras corretivas.

A Ouvidoria Geral do Estado (OGE) é um espaço disponível a todos os cidadãos por meio do *site*, telefone, *WhatsApp*, *app*, endereço postal e atendimento presencial, para registro de denúncias, reclamações, elogios, sugestões ou solicitações e é composta por nove ouvidorias temáticas, entre as quais existe a Ouvidoria Educacional (OE).

A SRE Montes Claros compreende 30 municípios, com 168 escolas estaduais atendidas, entre escolas regulares, CESEC, Conservatório Estadual de Música, escolas em Unidades Prisionais e em Centro de Internação do Menor. A presente dissertação objetiva analisar como a atuação do serviço de inspeção escolar pode auxiliar os gestores escolares na mediação de conflitos interpessoais entre servidores, de modo a favorecer o clima escolar, reduzindo denúncias com essa temática.

Ainda que o número de manifestações voltadas para a temática da pesquisa na SRE Montes Claros não seja tão representativo, insta esclarecer que uma apuração de denúncia/reclamação que envolve conflitos interpessoais, demanda um tempo maior de trabalho do inspetor escolar em comparação aos demais serviços de rotina. Questões interpessoais são sensíveis e delicadas em qualquer contexto social e no âmbito escolar não é diferente. A apuração envolve a sensibilização dos envolvidos, oitivas, orientações, além da rotineira análise documental. Portanto, vai além da simples constatação da procedência ou não dos fatos através de dados concretos.

Os objetivos específicos abordados na pesquisa são: 1) descrever como o serviço de inspeção da SRE Montes Claros deve auxiliar os gestores escolares na mediação dos conflitos interpessoais entre servidores, buscando identificar as fragilidades desse processo; 2) identificar e analisar os fatores que desencadeiam a ocorrência de manifestações na OE relacionadas ao tema proposto, de modo a compreender em que momentos este processo de suporte do serviço de inspeção

da SRE Montes Claros para os gestores escolares precisa ser ajustado; e 3) aprimorar o trabalho dos inspetores escolares, por meio de ações de atuação na apuração de recursos impetrados na Ouvidoria Educacional que tratam de conflitos interpessoais entre servidores de escolas estaduais, que objetive mediar e reduzir esse tipo de atrito.

No decorrer da pesquisa, analisou-se a atuação do inspetor escolar e a adoção das medidas saneadoras, considerando se essas são suficientes para evitar ou reduzir a reincidência de novas manifestações tendo como foco a mesma situação-problema. A presente dissertação, portanto, está organizada em três capítulos, além desta Introdução e das Considerações finais.

No Capítulo 2, apresenta-se o contexto geral da SEE/MG até chegar ao contexto micro: SRE Montes Claros. Serão tratados a descrição e a análise dos fatores que desencadeiam as manifestações na OE e como se dá o procedimento de apuração e de medidas saneadoras executadas pelo Serviço de Inspeção. Além disso, no Capítulo 3, será realizada a apresentação dos pressupostos teóricos e metodológicos que auxiliarão a sustentação deste estudo. Por fim, no Capítulo 4, será apresentado um Plano de Ação Educacional, com soluções possíveis para as questões tratadas na dissertação. Nas Considerações Finais, haverá uma reflexão acerca das limitações da pesquisa, além de sugestões de desdobramentos a partir dela.

2 CONTEXTO DA PESQUISA E MANIFESTAÇÕES NA OUVIDORIA EDUCACIONAL RELACIONADAS A CONFLITOS INTERPESSOAIS ENTRE SERVIDORES NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE/MONTES CLAROS

A gestão democrática da escola tem sido um tema recorrente no cenário educacional brasileiro dos últimos anos. Para que ela se concretize na escola, a figura do gestor escolar é primordial nesse processo, conforme aponta a pesquisa educacional citada por Gomes (2015, p. 8), que trata esse profissional como “fator chave para a efetividade do trabalho da escola e para a aprendizagem dos alunos”.

O presente capítulo aborda como ocorre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar no acompanhamento e na orientação aos gestores escolares na mediação dos conflitos interpessoais e, de forma mais específica, como ocorre essa atuação na SRE Montes Claros.

Este capítulo, dividido em quatro seções, apresenta a gestão democrática a nível nacional na primeira seção, a nível estadual na segunda seção e a gestão democrática na SRE Montes Claros na terceira seção. A quarta seção trata da Ouvidoria Geral do Estado, principal meio de manifestação e de recebimento de reclamações na SRE Montes Claros que envolvem conflitos interpessoais nas escolas estaduais.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: LEGISLAÇÃO A NÍVEL NACIONAL

Com o fim da Ditadura Militar no ano 1985, a sociedade brasileira almejava mudanças nas relações sociais e de poder, inclusive na educação. Conforme Albuquerque (2012 *apud* Pires e Gonçalves, 2019, p. 2),

a oportunidade histórica de elaboração de uma nova ordem institucional e social com definição de princípios democráticos para as relações entre Estado e sociedade emergia das lutas pelo retorno da democracia. Nesse contexto, na década de 1980, evidenciam reclames em prol de liberdades democráticas e controle sobre as ações do Estado com a instalação de procedimentos mais transparentes, instâncias mais participativas, institucionalização de conselhos compostos por representantes da sociedade civil com vistas à elaboração de políticas sociais, fiscalização, controle da ação estatal e aumento do controle público sobre os processos de gestão. Este contexto foi marcado com lutas pela democratização da

gestão do próprio Estado brasileiro e contra seu caráter centralizador que vigorava durante o regime militar.

Um dos principais aspectos da reformulação das políticas educacionais, expresso pela Constituição Federal (CF) de 1988, foi a gestão democrática da educação, citada em seu artigo 206, inciso VI: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A CF/1988 foi um marco legal para a gestão democrática no processo educacional brasileiro, constituindo um dos princípios norteadores do ensino público, conforme dispõe Gracindo (2009).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394, de 1996), aprovada no Congresso Nacional em 20 de dezembro de 1996, de acordo com Gracindo (2009), na mesma perspectiva da CF/1988, trata do ensino ministrado, entre outros princípios, na “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, art. 3º). Ainda, segundo Gracindo:

Mesmo que de forma tímida, a LDB também determina alguns parâmetros para a gestão democrática, dentre os quais: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Gracindo, 2009, p. 135).

O projeto político pedagógico (PPP) surge no cenário educacional devido à necessidade de criação de instrumentos efetivos para promover mudanças na realidade escolar. A esse respeito,

Isso envolve a maneira de pensar e implementar a gestão dos sistemas educativos concentrada, principalmente, na instituição escolar e sua autonomia. Assim, buscam estabelecer as características e funções da gestão democrática, inserção e participação da comunidade escolar e a construção da autonomia na escola. (Veiga 2003 *apud* Biase e Santos, 2017, p. 169).

O PPP, de acordo com Veiga (2009), está diretamente relacionado à organização do trabalho pedagógico na escola, indicando o caminho para um compromisso estabelecido coletivamente. Um PPP construído coletivamente e bem implementado no espaço escolar favorece um cenário em que o coletivo predomina em detrimento das decisões pessoais e unilaterais, pois “exige uma reflexão acerca

da concepção de educação e sua relação com a sociedade e a escola” (Veiga, 2009, p. 164).

O PPP também é destacado como instrumento de suma importância para a construção e instauração da democracia social:

Isto significa dizer que a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada. (AZEVEDO, 2007, p. 2).

Segundo Silva, Silva e Santos (2016, p. 541), ocorreram avanços na organização da educação brasileira a partir da LDB, “especialmente porque é elaborada a partir dos pressupostos da CF/1988, em que a gestão democrática é um dos principais elementos de mudança no contexto da sociedade brasileira”.

Os ideais expressos pela LDB/1996 aludem ao princípio da gestão democrática referido na CF/1988 e caracterizam “uma educação que possibilite oportunidades a todos os envolvidos e expresse, sob a forma da lei, a gestão democrática, configurado pelo respeito ao próximo, liberdade de opinião e valorização dos agentes do cotidiano educacional” (Silva; Silva e Santos, 2016, p. 542).

Durante todo o processo de elaboração até o texto final da LDB/1996, ocorreram diversas mudanças nas diretrizes relacionadas à gestão democrática do ensino público, de acordo com Nardi (2016, p. 488):

Se, por um lado, o texto resultante do longo processo de tramitação da LDB foi o coroamento do arcabouço legal do projeto de educação que despontava sob os auspícios da reforma do Estado da década de 1990 (ARELARO, 2000), por outro, sua origem firmada no movimento dos educadores fez por manter viva a defesa pela escola pública e o realce à referência de que somente a escola democrática é uma escola para todos.

Conforme estabelecido pela LDB/1996, “é incumbência da União a elaboração do Plano Nacional de Educação, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios, com diretrizes e metas para dez anos, a contar do ano de 1997” (Azevedo, 2010, p. 28). A partir dessa previsão legal, em 1998, foi encaminhado ao Poder Legislativo a proposta de um Plano Nacional da Educação

(PNE), elaborado a partir de ampla discussão social e política, sendo conhecido como a Proposta da Sociedade Civil, conforme dispõe Azevedo (2010). O PNE (Lei nº 10.172/2001) trouxe em suas diretrizes a “gestão democrática e participativa”, a ser efetivada “pelas políticas públicas educacionais, especialmente quanto à organização e fortalecimento de colegiados em todos os níveis da gestão educacional” (Brasil, 2010, p. 42).

A meta 19 do PNE I já trazia um importante aspecto para favorecimento da gestão democrática nas escolas: “garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar” (Brasil, 2014, p. 59).

Para tornar a meta 19 mais atrativa aos entes federados, foram estabelecidas duas estratégias pelo PNE:

A primeira estratégia estabelecia prioridade no repasse de transferências voluntárias para os entes federados que aprovassem lei específica disciplinando a nomeação de diretores, a partir de critérios técnicos de mérito e desempenho e com a participação da comunidade escolar. A segunda tratava da realização de prova nacional para subsidiar o provimento dos cargos de diretores escolares. Ambas as ideias foram mantidas no texto final. (Gomes, 2015, p. 145).

Essa especificação no PNE do provimento do cargo de diretor¹, com participação da comunidade escolar e utilização de critérios técnicos, é um aspecto significativo para dar sustentação à gestão democrática nas escolas, porém não havia uma indicação clara de eleição direta com votação pela comunidade escolar no processo consoante Gomes (2015). Sobre o processo de escolha de diretores escolares no atual PNE (2010-2014), Silva (2016, p.10) discorre:

Notemos uma grande mudança na escolha de diretores escolares. Percebamos que o texto já define como deve ser o modelo para a escolha e nomeação do diretor. Pode-se interpretar a meta como que a eleição para diretores escolares, concursos públicos para cargo público efetivo de diretor escolar e indicação política poderão não ser mais utilizadas. Bem como não dá tanta autonomia aos sistemas para definir a forma de nomeação desse profissional.

¹A legislação federal trata o provimento do cargo de diretor como “eleição”, já a SEE/MG utiliza o termo “processo de escolha de diretor”.

Em 2010, aconteceu a Conferência Nacional de Educação (CONAE), que debateu a gestão democrática no âmbito da educação básica e superior, tanto no ensino público quanto no privado. O documento final da CONAE 2010, intitulado *Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação: o Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação* – em seu Eixo 2 - Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação – abordou a gestão democrática como

espaço de deliberação coletiva (estudantes, profissionais da educação, mães, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação. (Brasil, 2010, p. 43).

A CONAE tratou da indicação para o cargo de diretor escolar, só que, diferentemente do PNE I, trouxe uma abordagem mais clara e objetiva quanto à necessidade de garantia legal para eleição direta nas escolas federais, estaduais, distritais e municipais de educação básica,

preservando as orientações comuns do Sistema Nacional de Educação a ser configurado, a garantia e o reconhecimento do direito às formas alternativas de gestão, de acordo com as necessidades de grupos culturais e sociais específicos - do campo, indígenas, de quilombolas - e o processo educativo desenvolvido junto às pessoas privadas de sua liberdade, dentre outros. (Brasil, 2010, p. 44).

O termo “gestão democrática”, que é um princípio constitucional do ensino público, foi citado 46 vezes² no documento da CONAE 2010, o que infere na relevância para o Plano da construção de um espaço de deliberação coletiva. O documento final caracteriza a CONAE como “espaço social de discussão da educação brasileira” que articula os agentes institucionais “em prol da construção de um projeto e de um Sistema Nacional de Educação, como política de Estado”.

Na CONAE, foram tratadas as temáticas Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação, considerando a necessidade de universalização do ensino no Brasil e os resultados positivos do sistema nacional de educação nos países que já o implantaram. Saviani (2010, p. 382) defende que “a forma própria de responder adequadamente às necessidades educacionais de um país organizado

²Contagem realizada pela autora através de busca pelo termo “gestão democrática” no Documento Final da CONAE 2010, através do comando CONTROL-F do computador.

sob o regime federativo é exatamente por meio da organização de um Sistema Nacional de Educação”.

O Sistema Nacional de Educação (SNE) é caracterizado por Saviani (2010, p. 381) como “a unidade dos vários aspectos ou serviços educacionais mobilizados por determinado país, intencionalmente reunidos de modo a formar um conjunto coerente que opera eficazmente no processo de educação da população do país”. Saviani (2010) argumenta que, em um regime federativo, cabe à União articular esse SNE para atender às necessidades relacionadas às melhorias no âmbito educacional. O referido autor destaca, ainda, a importância de articular o Sistema Nacional de Educação ao Plano Nacional de Educação, já que ambos possuem entre si uma relação estreita.

O Plano Nacional de Educação (PNE) é o instrumento que garante que o SNE não se distancie dos objetivos humanos e não caia na rotina de ações mecânicas e automáticas, perdendo consequentemente o “movimento dialético ação-reflexão-ação”, conforme expressa Saviani (2010).

O PNE II (2014 a 2024), proposto pelo Poder Executivo através da Lei nº 13.005/2014, em sua meta 19, trata da gestão democrática da educação, especificando, na estratégia 19.1, que se deve

priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. (Brasil, 2014).

Notadamente, assim como o PNE I, o PNE II relaciona a gestão democrática ao gestor escolar e, para isso, propõe a priorização de repasse de recursos financeiros aos entes federados que respeitem a legislação nacional e promovam a nomeação de gestores através de critérios técnicos e com a participação da comunidade escolar. Apesar dessa referência direta, o texto ainda trouxe uma denotação genérica no que se refere ao processo de eleição do cargo de diretor quando trata da participação da comunidade escolar.

O PNE II não contemplou todas as discussões e propostas da CONAE (2010), mas trouxe avanços significativos que apoiaram a concretização da gestão

democrática na educação. Além da normatização educacional referente à gestão democrática expressas na CF e na LDB/1996, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor também traz competências e atribuições do diretor escolar voltadas para essa temática. Conforme Botelho e Silva (2022, p. 1):

O texto busca apresentar os princípios relativos a gestão democrática, contidos na Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96, bem como demonstrar como a visão empresarial representada pela Nova Gestão Pública tem se manifestado como referência para a composição da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor.

De acordo com Botelho e Silva (2022, p. 1), “na Matriz aprovada pelo Conselho Nacional de Educação constam 27 competências (dez gerais e 17 específicas)”. Incluídas no âmbito da dimensão pessoal e relacional, constam as seguintes competências:

Quadro 1 – Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor

D – Dimensão Pessoal e Relacional		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações Esperadas
		-Estimular a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
D.3) Desenvolver alteridade, empatia e respeito às pessoas	O diretor deve respeitar e promover o respeito mútuo entre os agentes escolares e da comunidade, em relações de alteridade e empatia.	-Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola. -Tratar todos de forma equitativa e com respeito. -Valorizar a cultura de sua comunidade.
D.4) Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça.	O diretor orienta sua atuação pela ética, integridade, transparência, imparcialidade e justiça, garantindo o respeito ao direito à educação e em favor da superação das desigualdades	-Fazer cumprir as regras e normas da escola, de forma justa e consequente, no sentido de garantir a educação para todos. -Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola. -Buscar a superação das desigualdades educacionais.

	educacionais, com ênfase na promoção da cidadania.	-Garantir o respeito ao direito à educação, com ênfase na promoção da cidadania. -Pautar suas ações pela ética profissional.
D.5) Saber comunicar-se e lidar com conflitos.	O diretor busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.	-Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. -Usar a comunicação e o diálogo, lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional. -Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola.
D.6) Ser proativo	O diretor precisa ter capacidade de atuar nas mais diversas circunstâncias, buscando soluções adequadas, oportunas e inovadoras, contextualizadas, demonstrando talento criativo e proatividade.	-Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. -Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva. -Considerar no plano de gestão a necessidade de adequação de estratégia às diferentes situações e desafios do contexto.
D.7) Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	O diretor escolar busca ampliar a atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos.	-Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. -Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.

Fonte: Brasil (2021).

As competências expressas no Quadro 1 estão diretamente relacionadas à gestão democrática, à ampliação do espaço de diálogo, à promoção do respeito, à atuação pautada pela ética e à imparcialidade e justiça. Essas competências são primordiais para a promoção da qualidade do ensino em qualquer espaço escolar. Dessa forma, os estados e municípios possuem regulação própria em concordância com a legislação federal, trazendo as especificidades regionais, no que tange à gestão democrática e às competências relacionadas a ela.

É importante destacar que a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor, elaborada pelo Ministério da Educação (MEC), foi aprovada pelo Conselho

Nacional de Educação (CNE) em maio de 2021. Entretanto, não foi efetivamente implementada, considerando-se aspectos discutíveis de sua implementação a nível nacional, tais como as singularidades e heterogeneidade de cada instituição de ensino, assim como o perfil de cada gestor.

2.2 A SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

A estrutura orgânica da SEE/MG é definida no Decreto nº 48.709, de 2023. A Figura 1, a seguir, apresenta um organograma simplificado dessa estrutura:

Figura 1 – Organograma simplificado da SEE



Fonte: Elaborada pela autora (2024)³.

As quatro Subsecretarias são: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica e Subsecretaria de Articulação Educacional. Integram a Subsecretaria de Articulação Educacional:

- a) Assessoria de Articulação Municipal;
- b) Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar;**
- c) Superintendência de Organização Escolar e Informações Educacionais:
 - 1 – Diretoria de Gestão do Atendimento Escolar;
 - 2 – Diretoria de Informações Educacionais;
- d) Superintendências Regionais de Ensino de Porte I:
 - 1 – Diretoria Administrativa e Financeira;
 - 2 – Diretoria Educacional – Área A;

³ A figura foi elaborada com base no disposto no Decreto nº 48.709, de 2023.

- 3 – Diretoria Educacional – Área B;
- 4 – Diretoria de Pessoal;
- e) Superintendências Regionais de Ensino de Porte II:
 - 1 – Diretoria Administrativa e Financeira;
 - 2 – Diretoria Educacional;
 - 3 – Diretoria de Pessoal. (Decreto nº 48.709, 2023, p. 4, grifo nosso).

A Superintendência de Regulação e Inspeção escolar (SRI) e as Superintendências Regionais de Ensino integram a Subsecretaria de Articulação Educacional. As SRE são divididas em Porte I ou Porte II. Enquanto as SRE de Porte I possuem Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional - Área A,

Diretoria Educacional - Área B e Diretoria de Pessoal, as SRE de Porte II contam com Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Educacional e Diretoria de Pessoal.

A Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros é de porte I, sendo a segunda maior SRE do Estado de Minas Gerais. A Tabela 1 abaixo traz o número total de servidores da SEE/MG entre os anos de 2019 a 2023:

Tabela 1 – Número de servidores da SEE/MG entre 2019 e 2023

Ano	Número de servidores ativos	Número de servidores efetivos ativos	Número de servidores convocados ativos
2019	216.616	87.802	128.814
2020	201.965	86.503	115.462
2021	219.447	85.887	133.560
2022	230.357	85.466	144.891
2023	240.137	85.410	154.727

Fonte: Elaborada pela autora (2024)⁴.

Conforme se pode constatar através da análise dos dados da Tabela 1, o número de servidores não efetivos é muito superior ao número de servidores efetivos no período entre 2019 e 2023. Ainda, verifica-se que o número total de servidores vem aumentando desde 2021.

Em consonância com a legislação federal que trata da gestão democrática no âmbito educacional, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) também vem abordando essa temática em seus documentos orientadores, tais como: Programa de Convivência Democrática, Plano de

4 Elaborada com base em dados emitidos pelo Portal da Transparência.

Prevenção de Ilícitos Administrativos, Boletins Periódicos da Comissão de Ética da SEE/MG e o Plano de Prevenção de Ilícitos Administrativos. Além disso, figura o Código de Conduta Ética do Agente Público da Alta Administração Estadual – Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014 – que é constantemente citado como referência nas medidas saneadoras apontadas pelo Serviço de Inspeção às escolas em questão que envolvem a mediação de conflitos.

No que concerne ao processo de escolha de diretor e do vice-diretor, a SEE/MG possui normas próprias que direcionam o processo nas escolas estaduais, o qual é regulamentado através de resoluções. A mais recente sobre esse processo é a Resolução SEE nº 4.782, de 04 de novembro de 2022 – que estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. No Anexo II (Termo de Compromisso do Diretor de Escola Estadual), elenca, entre os compromissos do gestor, as seguintes atribuições:

V - desenvolver a gestão escolar contemplando as dimensões pedagógica, de pessoas e administrativa e financeira, na perspectiva da gestão democrática, participativa e transparente voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes;

[...]

VIII - responsabilizar pela gestão de pessoas nos seguintes aspectos:

a. agir, de forma exemplar, no respeito às normas e às pessoas e estimular a boa convivência e harmonia entre todos no âmbito da unidade escolar [...]. (Minas Gerais, 2022, p. 11).

A gestão de pessoas é destaque na resolução supracitada, assim como o compromisso do gestor com o estímulo à boa convivência e harmonia no ambiente escolar. Vale ressaltar que a SEE/MG trata o processo de seleção para diretor como “escolha” e não “eleição”, o que pode inferir uma intencionalidade explicitada de afastamento do viés político e atribuição de um caráter mais democrático e construtivo ao momento que conta com a participação voluntária da comunidade escolar apta a votar. Nesse sentido, a legislação mineira para a indicação ao cargo de diretor e vice-diretor já aponta um avanço na forma de escolha do gestor das escolas estaduais, que é pela votação direta da comunidade escolar. Contudo, insta

observar que, conforme inciso II do artigo 37 da CF, as nomeações para cargo em comissão são de livre nomeação e exoneração.

Entre os documentos orientadores da SEE/MG mais relacionados à temática abordada nesta dissertação, o Código de Conduta Ética do Agente Público da Alta Administração Estadual - Decreto nº 46.644, de 6 de novembro de 2014, tem um lugar de destaque, pois elenca os princípios e valores fundamentais que regem a conduta do agente público, os direitos e garantias no ambiente de trabalho, os deveres éticos fundamentais, os deveres e as vedações do agente público. No que se refere especificamente à conduta ética do gestor público, o Código, em seu art. 21, estabelece que:

A atuação do gestor público deve pautar-se especialmente nas seguintes condutas:

- I - adotar medidas para evitar conflitos de interesse privado com o interesse público;
- II - tratar respeitosamente subordinados e demais colegas de trabalho;
- III - combater práticas que possam suscitar qualquer forma de abuso de poder;
- IV - utilizar, exclusivamente, o poder institucional que lhe é atribuído por meio do cargo, função ou emprego público que ocupa, para viabilizar o atendimento ao interesse público;
- V - buscar a excelência na qualidade do trabalho, utilizando a crítica, quando necessária, de forma construtiva e em caráter reservado, focando o ato ou fato e não a pessoa; e
- VI - apoiar a divulgação e adoção de condutas éticas no ambiente de trabalho. (Minas Gerais, 2014, p. 10).

A postura democrática do gestor escolar está diretamente relacionada à gestão democrática do ensino, e “esta postura se revela quando o gestor traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para, juntos, garantirem qualidade ao processo educativo” (Gracindo, 2009, p. 44). Para exercer a gestão, dentro dos princípios da legalidade e gerenciando as atividades da escola com eficiência e organização, o diretor conta com o auxílio e o acompanhamento do inspetor escolar, que, em conformidade com Santiago (2021, p. 3): “atua objetivando a mediação de situações cotidianas que envolvam o funcionamento das escolas, vida funcional de servidores, alunos, aplicação de medidas legais que tange ainda a estrutura da Educação Básica e conservação do patrimônio público”.

Ainda, conforme Santiago (2021), o inspetor escolar deve promover e contribuir para o fortalecimento da democracia, participação e diálogo nas relações

interpessoais para melhor organização e gerenciamento das atividades nas escolas. O autor traça um percurso histórico da atuação do inspetor escolar, em que a origem do Serviço de Inspeção foi no período imperial, com a Lei Orgânica do Ensino Primário. Na República, foi criado o Conselho Superior de Educação e a Inspetoria Ambulante para atender as escolas estaduais e municipais, através da Reforma Afonso Pena, em 03 de agosto de 1892.

Entre os anos de 1920 e 1961, cada estado brasileiro organizou o Serviço de Inspeção Escolar de acordo com suas necessidades. Com a Lei 4.024/61, todos os estabelecimentos de ensino médio e superior públicos e particulares ficaram sujeitos à inspeção federal. A Lei 5.692/71 trouxe alterações para a educação a nível nacional, com a reorganização do 1º e 2º graus – atual ensino fundamental e médio – e a integralização da rede particular a pública, com o acompanhamento de todas as unidades da educação básica a cargo do Serviço de Inspeção Escolar. Em 1975, houve a reorganização do quadro do funcionalismo público para admissão dos profissionais da inspeção com formação regulamentada por lei e plano de carreira, como cargo do magistério, e vinculado à gestão democrática da educação.

Atualmente é a LDB 9.394/96 que traz as normas regulatórias da formação exigida para o exercício da função da Inspeção Escolar. A atuação do inspetor escolar junto aos estabelecimentos de ensino vai além da sala de aula, englobando toda a organização administrativa das escolas. Santiago (2021) ainda trata dos desafios da inspeção escolar no século 21, que precisa se reinventar para buscar um melhor desempenho frente ao contexto atual, destacando a importância de o inspetor escolar articular e orientar os profissionais da escola no cumprimento e no aprimoramento de suas funções, tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico.

Enfim, o profissional deve ter uma boa comunicação e interação com os diversos setores da escola para favorecer e contribuir para o crescimento profissional de todos. O trabalho do inspetor escolar vai além da mera fiscalização burocrática das escolas, perpassando por uma ação reflexiva, mediadora e orientadora, que visa garantir um ambiente escolar mais saudável, proporcionando o envolvimento dos profissionais na oferta de uma educação de qualidade, conforme Santiago (2021).

2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE MONTES CLAROS

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais possui 47 Superintendências Regionais de Ensino, que integram a Subsecretaria de Articulação Educacional. As atribuições da SRE são definidas no artigo 56 do Decreto nº 48709/2023, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação:

Art. 56. As Superintendências Regionais de Ensino têm como competência exercer, em âmbito regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado com os municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais, com atribuições de:

- I - promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado nas instituições educacionais do sistema de ensino de Minas Gerais;
- II - orientar as escolas estaduais na elaboração, no acompanhamento e na avaliação dos planos, programas e projetos educacionais, integrando as suas ações com as dos municípios de sua área de atuação;
- III - planejar, coordenar, acompanhar e controlar as atividades relativas a sua gestão orçamentária, financeira e patrimonial;
- IV - fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso com Caixas Escolares afetos a sua área de atuação;
- V - zelar pelo cumprimento das normas de administração de pessoal, responsabilizando-se pelo seu cumprimento;
- VI - orientar a gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da Administração Pública estadual e federal, no que couber;
- VII - coordenar as ações de avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, no âmbito de sua área de abrangência, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- VIII - coordenar o serviço de Inspeção Escolar, garantindo o alinhamento do trabalho de inspeção com as políticas e diretrizes estabelecidas pela Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, e do regular fluxo de informações entre as unidades de ensino, a Superintendência Regional de Ensino e a Unidade Central;
- IX - realizar a inspeção das escolas vinculadas ao sistema de ensino de Minas Gerais e a avaliação da qualidade de seus cursos, em todas as etapas da Educação Básica;
- X - organizar e atribuir aos inspetores escolares os respectivos setores de Inspeção Escolar, conforme orientações da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, e estabelecer critérios complementares para atribuição dos setores de trabalho, caso seja necessário;

XI - coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais.

Parágrafo único. As Superintendências Regionais de Ensino, para cumprimento de suas competências e atribuições, poderão organizar os seus processos de trabalho internamente por meio de ato do Secretário de Estado de Educação. (Minas Gerais, 2023, p. 38).

A SRE Montes Claros atende 30 municípios: Bocaiúva, Botumirim, Brasília de Minas, Campo Azul, Capitão Eneas, Claro dos Poções, Coração de Jesus, Cristália, Engenheiro Navarro, Francisco Dumont, Francisco Sá, Glaucilândia, Grão Mogol, Guaraciama, Itacambira, Japonvar, Josenópolis, Juramento, Lontra, Luislândia, Mirabela, Montes Claros, Olhos D'Água, Padre Carvalho, Patis, São João da Lagoa, São João da Ponte, São João do Pacuí, São João do Paraíso e Vargem Grande do Rio Pardo. São 168 escolas estaduais atendidas, entre escolas regulares, CESEC, Conservatório Estadual de Música, escolas em Unidades Prisionais e em Centro de Internação do Menor.

Nesses municípios, além das escolas da rede estadual, o inspetor escolar atende escolas da rede municipal (atendimento mais direto com a Secretaria Municipal de Educação) e a rede privada, da Educação Infantil ao Ensino Médio, nas modalidades regular e EJA e cursos técnicos. Dos 30 municípios atendidos, apenas Montes Claros e Francisco Sá possuem Sistema Próprio de Ensino. Nos municípios que possuem Sistema Próprio, resumidamente, não há visitas ou acompanhamento direto do Serviço de Inspeção da SRE junto às Secretarias Municipais de Educação e suas escolas, pois elas dispõem de servidores municipais que exercem essas atribuições. Em situações excepcionais, o Serviço de Inspeção da SRE pode ser acionado pelo município com Sistema Próprio ou para trabalhos que requeiram parceria entre os órgãos.

O principal meio pelo qual a SRE Montes Claros vem recebendo reclamações e denúncias que tratam da gestão escolar é a Ouvidoria Educacional (OE). Em 2022, foram 33 denúncias/reclamações via OGE e 11 solicitações/denúncias que tratam de assuntos que envolvem a gestão escolar e conflitos entre os servidores por outros meios disponíveis, conforme consolidado na Tabela 2:

Tabela 2 – Denúncias/reclamações recebidas na SRE Montes Claros em 2022 que envolvem problemas na gestão e relacionamento interpessoal

Fonte	Número de denúncias/reclamações
-------	---------------------------------

Ouvidoria Educacional	33
E-mail do Setor de Inspeção Escolar	08
Diretamente na SRE	02
CGE/MG	01
Total	44

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)⁵.

Diante disso, entre as manifestações da Ouvidoria Educacional, 20% são diretamente relacionadas ao tema da pesquisa: gestão de pessoas e conflitos internos no ambiente escolar entre gestão/servidores. Soma-se a isso o fato de que os procedimentos adotados pelo Serviço de Inspeção para apurar uma manifestação OGE requerem maior tempo em sua execução, pois caracterizam inspeção especial, com verificação *in loco* na escola. A Resolução CEE nº 457/ 2009 (CEE/MG, 2009) dispõe que se configura inspeção especial:

Art. 7º – Entende-se por inspeção especial a que se ocupa de situações eventuais, extraordinárias ou específicas de interesse do Sistema de Ensino:

§ 1º – A inspeção especial far-se-á por determinação do órgão competente ou por solicitação do estabelecimento de ensino:

§ 2º – Caberá à inspeção especial:

- a) – orientação para organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e credenciamento da entidade mantenedora, mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora;
- b) suspensão de atividades escolares que estejam se processando em desacordo com as disposições legais ou regulamentares "ad referendum" do órgão competente;
- c) determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivo;
- d) realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente;
- e) adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis. (Minas Gerais, 2009, p. 03).

No decorrer das apurações, quando necessário, são adotadas medidas saneadoras para a resolução da questão, uma vez que cabe ao inspetor ou à equipe de inspetores “a adoção e determinação de medidas destinadas a solução de conflitos ou ao saneamento de regularidades apuradas na instituição escolar” (Minas Gerais, 2009, p. 2).

⁵ Tabela elaborada com base nos relatórios anuais de manifestações na OGE, disponíveis no [site https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge](https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge).

O fluxo de apuração segue a ordem cronológica de protocolo das solicitações. Apesar de não haver normatização quanto aos procedimentos, apenas os casos mais amplamente divulgados na mídia, solicitações do Ministério Público ou recebidas diretamente da SEE são priorizados e tratados com urgência, conforme orientação da Coordenação da Inspeção ou Gabinete da SRE. Tal informação, vale ressaltar, baseia-se na vivência da pesquisadora.

Sobre o trâmite dos procedimentos de apuração de denúncia, o Calendário Bimestral de Atividades da Inspeção Escolar⁶ dispõe que:

Em relação à denúncia é necessário que o Serviço de Inspeção Escolar realize o procedimento de apuração preliminar dos fatos apontados, por meio de averiguações promovidas no intuito de se obter informações e documentos necessários ao esclarecimento dos fatos irregulares noticiados, com a finalidade de permitir à autoridade competente concluir sobre as medidas aplicáveis ao caso. A apuração preliminar em se tratando de denúncia pode demandar verificação in loco, devendo, portanto, ser concluída assim que encontrados elementos indicativos suficientes da ocorrência ou não da irregularidade e, se possível, do suposto responsável. (Minas Gerais, 2023, p. 24).

Em muitas das apurações realizadas, denota-se que o fator que deu origem à reclamação poderia ser sanado em uma simples conversa entre gestor/servidor. Ao final dos procedimentos de apuração pela comissão de inspetores escolares, são definidas medidas saneadoras, conforme o caso, que são direcionadas ao diretor da escola, por ser ele a chefia e o responsável pela instituição. A eficiência na orientação do inspetor escolar ao gestor é de suma importância para mediar o conflito em andamento, assim como para garantir que não ocorra reincidência em questões envolvendo a mesma problemática. O Código de Conduta Ética do Agente Público da Alta Administração Estadual - Decreto nº 46.644/2014 é constantemente citado como referência nas medidas saneadoras, assim como orientações voltadas para uma melhoria na interlocução entre gestão/servidores.

A dificuldade de comunicação clara, efetiva e assertiva gera conflitos e animosidades internas, que prejudicam o bom andamento pedagógico das atividades com o aluno. O foco no clima organizacional da escola é relevante e deveria ser mais explorado e direcionado pela administração pública, que, por sua

6 Documento com base nas atribuições previstas na Resolução SEE nº 4.487/2021, que institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais e construído de forma alinhada às estratégias e metas da SEE.

vez, também tem responsabilidade por não oferecer a devida capacitação a esses profissionais para o exercício das suas atribuições no ambiente escolar. São processos que geram um retrabalho exaustivo ao Serviço de Inspeção, pois a orientação já foi repassada ao gestor que respondeu ao servidor, mas este avalia que precisa de um parecer superior da SRE, ou por não confiar no gestor ou como forma de contestação à sua chefia.

No caso da SRE Montes Claros, que atende 30 municípios, sendo alguns localizados a aproximadamente 500 km da sede da SRE, faz-se necessária a disponibilização de veículo oficial ou de deslocamento via transporte rodoviário para a Comissão de Inspectores Escolares. Contudo, nem sempre esse meio de deslocamento é viabilizado imediatamente, haja vista as questões burocráticas e financeiras que envolvem a autorização de viagens para os servidores da SEE/MG. Quando o trabalho é iniciado na escola, subordina-se à disponibilidade das pessoas envolvidas em comparecer à escola para as oitivas, já que as partes citadas são convidadas, e não intimadas, a contribuir com a apuração, uma vez que ainda não se configura um processo administrativo.

Após a conclusão das averiguações, a resposta conclusiva com a indicação das medidas saneadoras/corretivas é submetida à autoridade solicitante. São exemplos de medidas saneadoras/corretivas, conforme Calendário Bimestral da Inspeção Escolar:

- arquivamento do expediente, pela não constatação da irregularidade noticiada (podem ser feitas recomendações de medidas gerenciais e preventivas);
- encaminhamento de cópia do expediente à Comissão de Ética do órgão, caso constatado possível desvio ético (Decreto nº 46.644, de 6 de novembro de 2014);
- instauração de sindicância administrativa investigatória, pela constatação de elementos que indiquem a materialidade, não havendo indícios suficientes de autoria;
- instauração de processo administrativo disciplinar, pela constatação de elementos que indiquem infração disciplinar e sua autoria, quando o possível responsável pela irregularidade for servidor público. (Minas Gerais, 2023, p. 24).

Entre os assuntos das 33 manifestações na Ouvidoria Educacional recebidas na SRE Montes Claros, destacam-se: “administração do gestor”, “conduta da Direção”, “servidores em desentendimento com gestor”, “ações do secretário de escola”, “Diretora fazendo campanha”, “desavença com a Direção”, “conduta no trato

dos servidores”, “ASB designada e conduta do Diretor”, “irregularidade dentro da escola”, “conduta do professor que também é Vice-diretor”, “conduta da gestão”, “assédio moral”, “briga entre servidores”, entre outros.

É importante salientar que o processo de indicação de Diretor e Vice-diretor nos termos da Resolução SEE nº 4.782, de 04 de novembro de 2022, favoreceu negativamente o cenário interno nas escolas, aumentando o número de reclamações impetradas juntos à OGE no mês de novembro de 2022, ocasionadas pela concorrência e oposição a alguns candidatos ao processo. O processo de indicação, com votação da comunidade escolar, ocorreu no dia 01/12/2022.

A atuação do inspetor escolar está diretamente ligada à construção da gestão democrática nas escolas, de acordo com Gracindo (2009). O papel do inspetor, nesse sentido, deixou de ser apenas o de fiscalizador, passando ao de importante agente político e pedagógico do sistema. O inspetor escolar, como profissional que está sempre em contato com os diversos segmentos da escola e está sempre acompanhando e orientando a equipe da escola nos aspectos pedagógicos e administrativos, tem um papel fundamental na busca pela melhoria das práticas educativas e na construção de uma gestão democrática, conforme discorre Santiago (2021).

Uma das principais e mais recorrentes formas de manifestação dos cidadãos na SRE Montes Claros quanto às demandas caracterizadas como reclamação ou denúncia tem sido a Ouvidoria Geral do Estado (OGE). Na próxima seção, esse órgão governamental será apresentado, considerando seu impacto no trabalho do inspetor escolar na apuração dessas manifestações e como a indicação de medidas saneadoras/corretivas adequadas pode contribuir para a promoção de um clima escolar mais saudável.

2.4 A INSPEÇÃO ESCOLAR: CONTEXTO HISTÓRICO

Santiago (2021) traça um percurso histórico da atuação do inspetor escolar no Brasil. A origem do Serviço de Inspeção aconteceu no período imperial, com a Lei Orgânica do Ensino Primário. Na República, foram criados o Conselho Superior de Educação e a Inspetoria Ambulante para atenderem às escolas estaduais e municipais, através da Reforma Afonso Pena, em 03 de agosto de 1892. Entre os anos de 1920 e 1961, cada estado brasileiro organizou o Serviço de Inspeção

Escolar de acordo com suas necessidades. Com a Lei 4.024/61, todos os estabelecimentos de ensino médio e superior públicos e particulares ficaram sujeitos à inspeção federal.

A Lei 5.692/71, por fim, trouxe alterações para a educação a nível nacional. Ocorreram a reorganização do 1º e 2º graus, atual ensino fundamental e médio, e a integralização da rede particular à pública, com o acompanhamento de todas as unidades da educação básica a cargo do Serviço de Inspeção Escolar. Em 1975, houve a reorganização do quadro do funcionalismo público para admissão dos profissionais da inspeção com formação regulamentada por lei e plano de carreira, como cargo do magistério, e vinculado à gestão democrática da educação. Em 1996, a LDB 9.394/96 trouxe as normas regulatórias atuais da formação exigida para o exercício da função da Inspeção Escolar.

Na SEE/MG, o inspetor escolar integra o quadro do magistério, conforme dispõe o artigo 3º da Lei nº 7.109, de 1977: “Art. 3º - Integra o magistério o pessoal que exerce a docência, a supervisão, a orientação, a administração educacional, a inspeção e a direção no sistema estadual de ensino”. Ainda, o artigo 7ª da referida Lei cita, entre as carreiras que integram o Quadro do Magistério, o inspetor escolar (IE).

A palavra “inspeção”, que significa “ação ou efeito de inspecionar; exame, inspecionamento, vistoria; exame feito por inspetor; ação ou efeito de fiscalizar; fiscalização” traz a ideia de controle, que etimologicamente está vinculada às atribuições do inspetor escolar. Conforme a Revista INE EAD (2024, p. 3):

orientar, acompanhar, auditar e avaliar a execução das atividades relativas às instalações e ao funcionamento das redes de ensino público e privado caracterizado pelo controle efetivo dos padrões de desempenho estabelecidos pelo Sistema de Ensino para a eficácia tendo em vista a confiança social na Educação são as principais ações dos inspetores escolares, com pequena variação, mas mesma essência nos diversos estados brasileiros.

Biase e Santos (2017) discorrem sobre como a Inspeção Escolar está diretamente ligada à construção da gestão democrática nas escolas. O papel do Inspetor deixou de ser visto apenas como o de fiscalizador, passando ao de importante agente político e pedagógico do sistema. O inspetor escolar, como profissional que está sempre em contato com os diversos segmentos da escola,

acompanhando e orientando a equipe nos aspectos pedagógicos e administrativos, tem um papel fundamental na busca pela melhoria das práticas educativas e na construção de uma gestão democrática. Dessa forma, as autoras defendem que o inspetor escolar pode contribuir para a reformulação das leis, pois acompanha com criticidade a aplicação da legalidade nas escolas.

Quanto à formação do inspetor escolar, Biase e Santos (2017) tecem reflexões críticas a respeito da formação superior vigente e expressam a importância de ofertar uma educação mais humanizadora, para atender às necessidades do mercado de trabalho, em uma perspectiva democrática. A formação do inspetor deve primar, então, por formar um profissional, gestor da educação, que possa atuar preventivamente nas ações desenvolvidas pela escola, garantindo a legalidade e a eficiência dos atos.

O cenário social, político e educacional atual exige atender à sociedade nas questões referentes à diversidade e à construção de uma cidadania plena. Por isso, os profissionais da educação devem ter atitude e competência para implementar novas práticas na escola, que objetivem a construção de um projeto social de aprendizagem. Espera-se do inspetor escolar uma nova postura diante dessa reestruturação do espaço escolar, incluindo uma mudança associada ao trabalho em equipe e liderança.

A Resolução SEE nº 4.487/2021, que institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais, estabelece procedimentos para atuação do Serviço de Inspeção Escolar das Superintendências Regionais de Ensino nas ações de orientação, assistência e controle das instituições de ensino do Sistema de Ensino de Minas Gerais. Esses protocolos são:

§1º - Os protocolos têm como base as atribuições do Analista Educacional com função de Inspeção Escolar, definidas pela Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004 e nas disposições da Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009 e Resolução SEE nº 3.428 de 13 de junho de 2017.

§2º - A organização dos protocolos consideram o caráter de inspeção regular e especial, definidos no artigo 5º da Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009, estruturados por esfera de atuação - instituições públicas e privadas, e contemplam as dimensões e indicadores da Gestão Escolar. (Resolução SEE nº 4.481, 2021, p. 1).

Os protocolos contemplam aspectos relacionados às dimensões pedagógica, administrativa-financeira e de pessoas nas escolas quanto à atuação do inspetor. Para cumprimento dos protocolos, há um calendário operacional, Anexo I da Resolução SEE nº 4.481/2021, que orienta a periodicidade com que as atividades da inspeção devem ser efetuadas nas escolas estaduais, municipais e privadas.

2.5 OUVIDORIA GERAL DO ESTADO (OGE)

A Ouvidoria Geral do Estado é, conforme o Decreto nº 48.613, de 28 de abril de 2023, um “órgão governamental responsável pela comunicação entre o usuário dos serviços públicos e a administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo”. A OGE foi criada pela Lei Estadual nº 15.298/2004 e é regida pelo Decreto nº 48.613, de 28 de abril de 2023, tendo como finalidade:

Art. 2º – A OGE tem como finalidade assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições relativas à fiscalização, ao aperfeiçoamento da prestação dos serviços e atividades públicos e ao apoio à prevenção e ao combate à corrupção e ao assédio moral, no âmbito do Poder Executivo. (Minas Gerais, 2023, p. 1).

Entre suas competências, consta:

[...] III – receber, analisar, encaminhar e acompanhar, até a decisão administrativa final, denúncias, reclamações, sugestões, elogios, solicitações e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização de tais serviços [...]. (Minas Gerais, 2023, p. 1).

A Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG) é dividida em Ouvidorias Temáticas. São elas: Ouvidoria Ambiental e Agropecuária, Ouvidoria de Assédio Moral e Sexual, Ouvidoria de Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura e Desenvolvimento Social, Ouvidoria Educacional, Ouvidoria de Fazenda, Licitações e Patrimônio Público, Ouvidoria de Prevenção e Combate à Corrupção, Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, Ouvidoria de Polícia e Ouvidoria de Saúde. A finalidade das Ouvidorias Temáticas é “receber, tramitar e encaminhar denúncias,

reclamações e sugestões relativas aos serviços e atividades de sua área” (OGE/MG, 2022, p. 7).

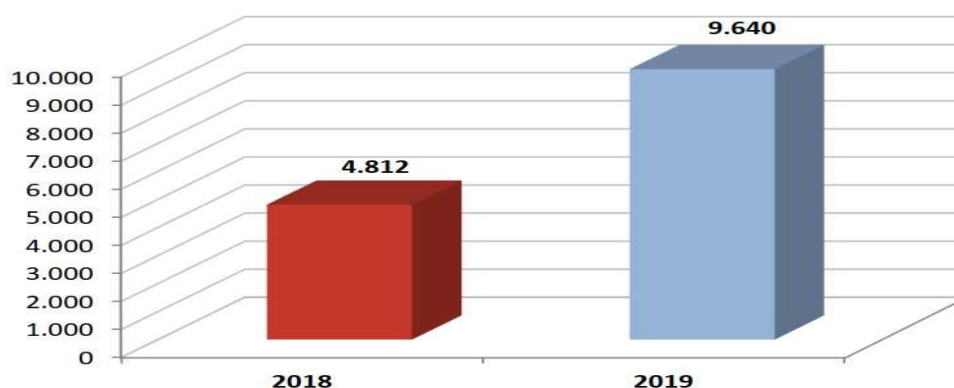
A OGE/MG divulga relatórios anuais com o número de manifestações por temática. Neles, as manifestações são classificadas em tipologias: denúncia, elogio, informação, reclamação, solicitação, sugestão ou simplifique.

A Ouvidoria Educacional (OE) é um dos principais meios utilizados pela população mineira para impetrar manifestações direcionadas às demandas da educação. É opcional ao recrusante se identificar – em muitos casos, consta a informação de que o manifestante não quer de identificar. No caso da Ouvidoria Educacional, por exemplo, já consta o campo de identificação, sendo que, na maioria, é preenchido: “Não quero me identificar”. Os dados recebidos pela Ouvidoria Educacional dos anos 2019 a 2022 serão apresentados nas subseções a seguir:

2.5.1 Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2019

Em 2019, a OE/MG recebeu um total de 9.640 manifestações. Em comparação ao ano de 2018, ocorreu um aumento de 100,33%, conforme apresenta o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Comparação do número de manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional - 2018/2019

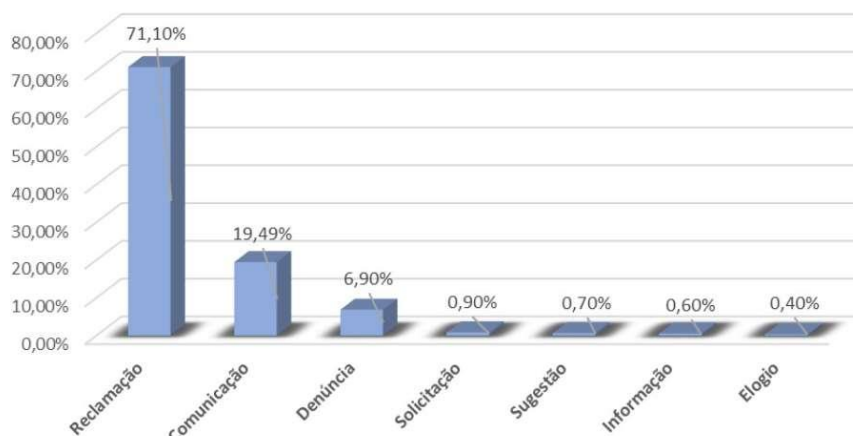


Fonte: Ouvidoria Geral (2019).

Pode-se observar que o ano de 2019, em comparação ao ano de 2018, apresentou um aumento significativo no número de manifestações impetradas na

OGE, perfazendo 4.828 manifestações a mais. Entre a tipologia das manifestações, “Reclamações” prevaleceu com 71,1%, como se pode observar no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 – Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional em 2019



Fonte: Ouvidoria Geral (2019).

Os principais assuntos das manifestações na Ouvidoria Educacional, em 2019, constam na Tabela 3, sendo “designação” e “indicação de diretor e vice” os mais recorrentes, ambos totalizando 14,87% do total das manifestações no ano. O processo de escolha de diretor, que ocorreu no ano de 2019, certamente foi um propulsor para o grande número de manifestações com o tema “indicação de diretor e vice” recebidas nesse ano pela OE.

Tabela 3 – Principais assuntos das manifestações recebidas na Ouvidoria Educacional – 2019

ASSUNTOS	QUANT.
Designação	719
Indicação de diretor e vice-diretor	715
Carga horária do servidor	535
Conflito na comunidade escolar	439
Gestão escolar	401
Relações interpessoais	326
Gestão	270
Educação	263
Pagamento	254
Acumulo de cargo	253
Outros assuntos	5.465
TOTAL	9.640

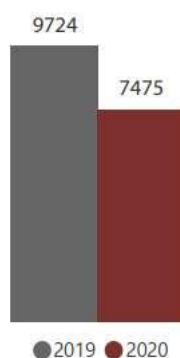
Fonte: Ouvidoria Geral (2019).

2.5.2 Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2020

Em 2020, foram recebidas na Ouvidoria Educacional 7.475 manifestações, mostrando uma diminuição de 23% em comparação ao ano de 2019, que recebeu 9724 manifestações, conforme o Gráfico 3.

Essa redução no número de manifestações na OE em comparação ao ano de 2019 pode ser originada pelo fato de que, em 2020, no Estado de Minas Gerais, as escolas funcionaram a maior parte do ano com o ensino remoto devido à pandemia de COVID-19. Ainda, com o auge da pandemia em 2020, as manifestações na OGE foram concentradas na Ouvidoria de Saúde, que, entre as ouvidorias temáticas no ano de 2020, foi a que mais recebeu manifestações⁷, com 61% do total das manifestações. A Ouvidoria Educacional teve 11% do total das manifestações das ouvidorias temáticas em 2020.

Gráfico 3 – Total das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional no período 2019/2020



Fonte: Ouvidoria Geral (2020).

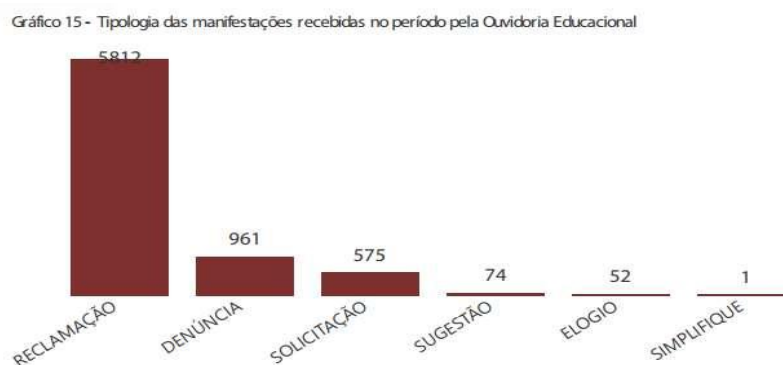
A tipologia das manifestações mais recorrentes em 2020 foi Reclamação, com 88% do total, como demonstra o Gráfico 4:

⁷Conforme dados disponíveis no site:

[https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/index.php?](https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=1377&id=14625&Itemid=1000000000000)

[preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=1377&id=14625&Itemid=1000000000000](https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=1377&id=14625&Itemid=1000000000000). No ano de 2020, a Ouvidoria de Saúde recebeu 39.929 manifestações, representando 61% do total de manifestações entre todas as ouvidorias temáticas no ano.

Gráfico 4 – Tipologia das manifestações recebidas em 2020



Fonte: Ouvidoria Geral (2020).

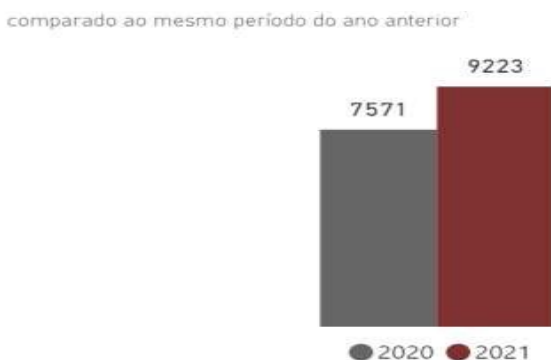
Entre os principais assuntos tratados nas manifestações no ano de 2020 figuraram designação de servidor e relações interpessoais (Ouvidoria Geral, 2020).

2.5.3 Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2021

Em 2021, ocorreu um aumento das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional em comparação ao ano de 2020, conforme evidencia o Gráfico 5:

No ano de 2021, foram recebidas pela Ouvidoria Educacional, 9.223 manifestações. Comparados ao ano de 2020, os dados demonstram aumento de aproximadamente 22% quando foram registradas 7.571 manifestações. A média aproximada de manifestações recebidas por mês foi de 769, valor superior à média mensal do ano de 2020, de 631 manifestações. Quanto ao status das manifestações, 85% encontravam-se encerradas e 15% em andamento. (Ouvidoria Geral, 2022, p.19)

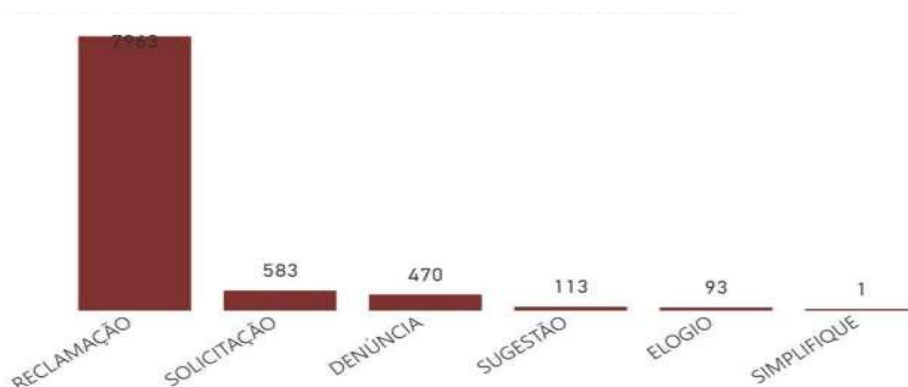
Gráfico 5 - Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional – 2020/2021



Fonte: Ouvidoria Geral (2021).

Reclamação novamente foi a tipologia mais frequente entre as solicitações impetradas junto à Ouvidoria Educacional em 2021, conforme se observa no Gráfico 6 abaixo:

Gráfico 6 – Tipologia das manifestações recebidas em 2021 pela Ouvidoria Educacional



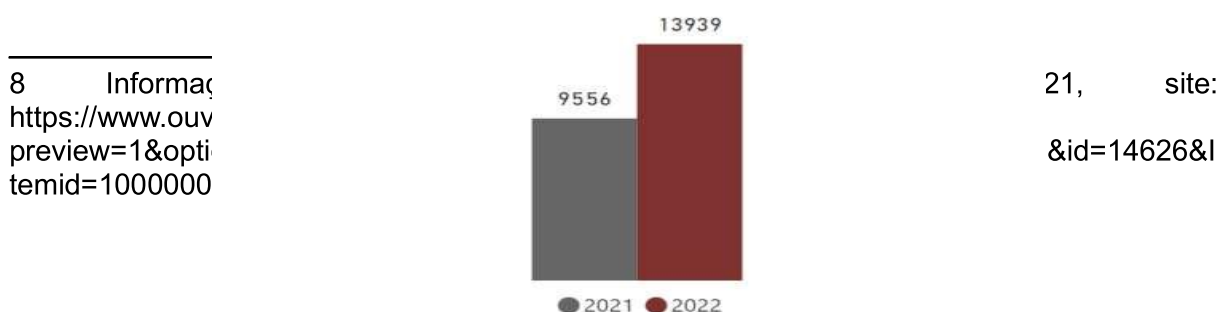
Fonte: Ouvidoria Geral (2021).

É importante destacar que no ano de 2021 ocorreu a retomada gradual de trabalho presencial de servidores públicos estaduais e o aumento do número de registros em comparação ao ano de 2020, conforme informa a OGE/MG⁸, no geral, foi impulsionado por esse retorno.

2.5.4 Dados da Ouvidoria Educacional no ano de 2022

O número de manifestações da Ouvidoria Educacional no ano de 2022 foi 46% superior ao número de manifestações recebidas em 2021, conforme se pode observar no Gráfico 7:

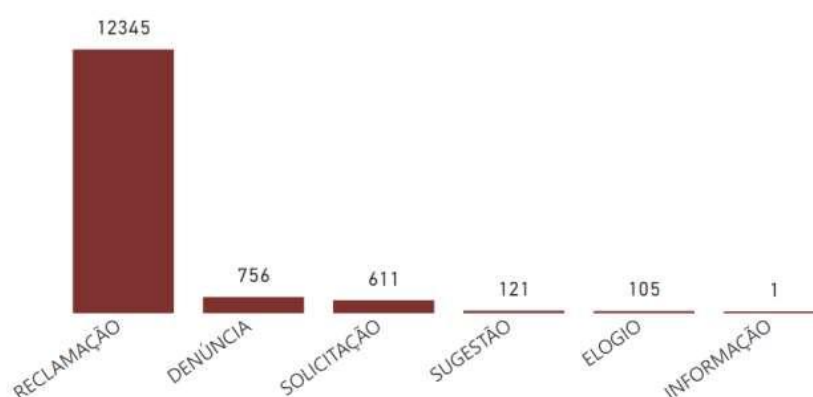
Gráfico 7 - Manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional – 2021/2022



Fonte: Ouvidoria Geral (2022).

Esse aumento significativo em comparação ao ano de 2021 pode ser justificado devido ao processo de escolha de diretor que ocorreu em 2022 e impulsionou as reclamações com o tema gestão escolar. Quanto às tipologias das manifestações recebidas no ano de 2022, Reclamação foi a mais representativa com 89%:

Gráfico 8 - Tipologia das manifestações recebidas em 2022 pela Ouvidoria Educacional



Fonte: Ouvidoria Geral (2022).

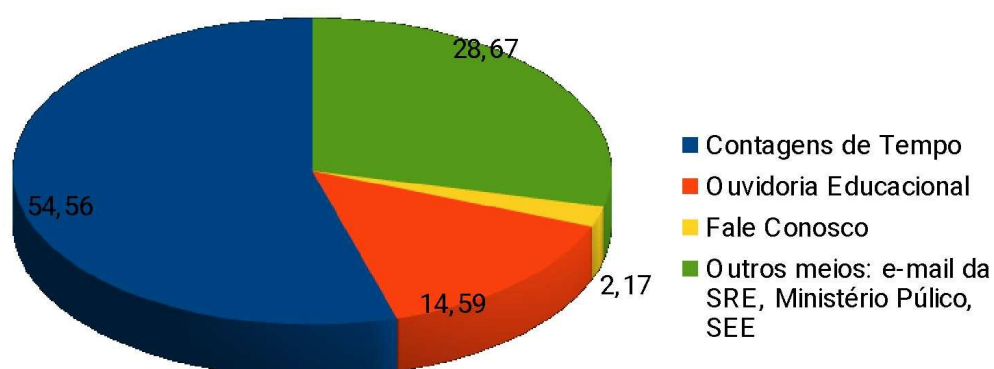
Os principais assuntos relatados nas manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional no ano de 2022 tiveram relação com gestão escolar, conduta do servidor e recursos humanos. O processo de escolha de Diretor que ocorreu em

2022 foi determinante para o aumento considerável de manifestações com o tema gestão escolar. Na SRE Montes Claros, no ano de 2022, conforme levantamento realizado na presente pesquisa, predominaram nas manifestações na OGE os temas: desavença com a direção, conduta no trato com os servidores, conflitos entre servidores, problemas de relacionamento, relacionamento interpessoal, conduta da direção, ações do secretário de escola, servidores desentendimento com o gestor, administração do gestor, conflitos entre servidores, reclamação da direção da escola.

2.6 DEMANDAS DA OUVIDORIA EDUCACIONAL NA SRE MONTES CLAROS

A OGE/MG configurou-se como um dos meios mais utilizados pelos cidadãos para registrar manifestações relativas a serviços e a atividades junto à SRE Montes Claros em 2022, conforme demonstra a gráfico a seguir:

Gráfico 9 – Ordens de Serviço da Inspeção Escolar na SRE Montes Claros em 2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O município de Montes Claros ocupa a quinta posição na lista de maiores cidades de Minas Gerais em número populacional, de acordo com dados atualizados

em 2023 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo que, nos anos de 2019 e 2020, esteve entre os três municípios com maior demanda na Ouvidoria Educacional. Além disso, em 2021, ocupou a 4ª posição, como se observa na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Posição do município de Montes Claros em número de manifestações recebidas na OGE/MG entre 2019 e 2022

Ano	Posição entre os municípios com maior número de manifestações na Ouvidoria Educacional	Número de manifestações recebidas na Ouvidoria Educacional
2019	3ª	207
2020	3ª	182
2021	4ª	211
2022	Não apareceu entre os cinco municípios mais demandados	168 ⁹

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quanto à posição do município de Montes Claros – entre os municípios com maior número de manifestações especificamente na Ouvidoria Educacional –, não foi possível especificá-la, pois não há essa informação no Relatório da OE de 2022. Considerando a posição geral, entre todas as Ouvidorias, entretanto, Montes Claros ocupou a 5ª posição em 2022, conforme dados do OGE/MG.

Para apuração de manifestações oriundas da Ouvidoria Educacional, é constituída uma comissão de Inspectores Escolares, que, por meio de oitivas dos envolvidos, consulta documentos internos da escola e outros meios julgados pertinentes, faz a apuração e emite um relatório de resposta, que é encaminhado à Coordenação da Inspeção, para análise e devolutiva ao requerente. Para responder a uma manifestação da OGE/MG, a comissão de Inspectores deve emitir um relatório, que possui modelo padronizado.

Nesse modelo de relatório, constam os seguintes itens: Dos Fatos, Procedimentos Adotados e Constatações. Conforme as orientações da Assessoria da Inspeção Escolar (ASIE), as manifestações devem ser respondidas na íntegra, esclarecendo sobre todos os assuntos envolvidos. Não são aceitas respostas genéricas, sem indicação de resultado positivo ou negativo, e, caso a OGE/MG

⁹Dado obtido pela pesquisadora através de análise de planilha interna da SRE Montes Claros. Isso poderá ser verificado junto à Ouvidoria Geral do Estado no decorrer da pesquisa.

constate ausência de providências e informação inconclusiva, o relatório é devolvido para a SRE para completar os dados e fazer as correções. A resposta formal e por escrito sempre é encaminhada ao impetrante no mesmo meio em que a solicitação foi protocolada.

A Ouvidoria Educacional é um instrumento eficiente e que facilita o acesso da população à informação, aproximando-a dos órgãos públicos. A possibilidade de fazer uma solicitação/reclamação/denúncia, de forma anônima, certamente também é um dos fatores que impulsiona a grande demanda recebida nas SREs, assim como o fato de o impetrante não necessitar comparecer presencialmente ao órgão para registrar sua solicitação, podendo fazê-la em qualquer local, por meio do acesso ao *site* da OGE, realizando o protocolo. Ainda, como há previsão legal de prazo para resposta, há garantia de retorno ao demandante.

3 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

Neste terceiro capítulo, está apresentado o referencial teórico, que embasou as reflexões e as propostas da pesquisa, bem como a metodologia utilizada, a análise de dados documentais e a pesquisa de campo, subsidiadas a partir das discussões propostas pelas leituras e autores apresentados. O capítulo está dividido em duas seções: referencial teórico e recursos e metodologia de pesquisa.

No referencial teórico, as seguintes temáticas são abordadas: gestão democrática; práticas restaurativas e gestão de conflitos e clima organizacional. Nos recursos e metodologia de pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, assim como a apresentação e a análise dos resultados deste estudo.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A atuação do inspetor escolar vai além da mera fiscalização dos atos legais da instituição de ensino, perpassando pelas orientações que envolvem a mediação das relações interpessoais, sempre com o devido embasamento legal. Esta pesquisa parte do pressuposto de que uma condução assertiva e eficiente nas situações que envolvem conflitos interpessoais por parte da gestão poderia reduzir os problemas relacionados aos conflitos internos na escola entre servidores. Nesse contexto de mediação eficiente, o inspetor escolar possui um papel relevante de orientação junto à gestão da escola, já que é o profissional que apura e direciona as medidas saneadoras no que se refere às denúncias e às reclamações impetradas junto aos órgãos de ouvidoria sobre essa temática. Nessa perspectiva, o referencial teórico apresentado objetiva refletir sobre as temáticas mais relevantes voltadas ao assunto e sobre como a efetivação e a aplicação devida dos princípios constantes nelas podem auxiliar na mediação de conflitos e consequente na melhoria do clima escolar.

3.1.1 Gestão democrática

De acordo com Gracindo (2009), a partir da LDB/1996, os sistemas de ensino (estaduais e municipais) constituíram suas normas próprias, tendo como objetivo

implementar a gestão democrática nas escolas. Devido ao fato de muitos sistemas não terem realizado essa normatização de forma eficaz, a gestão democrática vem sendo desenvolvida de formas variadas e com diferentes denominações: gestão democrática, gestão participativa, gestão compartilhada, cogestão, dentre outras. A autora destaca duas formas de implementação da gestão escolar: “a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática” (Gracindo, 2009, p. 136). A primeira gestão tem como referência principal o mercado e suas demandas; nesse caso, gestão escolar é sinônimo de “gerência”. Na segunda, a gestão escolar prioriza o processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos no ambiente escolar.

De acordo com essa segunda visão da gestão escolar, Gracindo (2009) aponta que um dos aspectos importantes da gestão democrática é possibilitar o “pensar diferente”. Esse pluralismo reconhece a “existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate, do conflito de ideias e o próprio processo democrático” (Gracindo, 2009 *apud* Araújo, 2000).

Além do pluralismo, outro elemento fundamental da gestão democrática, apontado por Gracindo (2009), é a transparência, que está profundamente relacionada à ideia de escola como espaço público. A transparência é um dos elementos da gestão democrática e

afirma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola. (Gracindo, 2009 *apud* Araújo, 2000, p. 155).

Considerando esses dois elementos imprescindíveis para a gestão democrática – pluralismo e transparência –, apontados por Gracindo (2009), há novas exigências e práticas que são demandadas aos gestores escolares no contexto atual da educação. A esse respeito, Paro (2016, p. 16) tece críticas em relação à “função atual do diretor, que o coloca como autoridade última no interior da escola”, o que fortalece um caráter autoritário e contribui para a formação de uma imagem negativa da pessoa do diretor, que é confundida com o próprio cargo.

Para que esse papel do diretor seja dissipado, Paro (2016, p. 18-19) discorre que

é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários segmentos da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem -, mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola.

Partindo do pressuposto de que gestão democrática implica participação da comunidade, avalia-se que o gestor deve ter uma postura democrática, conforme afirma Gracindo (2009, p. 144), sendo que essa postura se configura “quando o gestor traz o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local para juntos garantirem qualidade ao processo educativo”. Não existe democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la, também expressa Paro (2016), corroborando a ideia de que o perfil do gestor é de suma importância para efetivar e promover a gestão democrática na escola.

Apesar da relevância do perfil do gestor, Paro (2017) sustenta que a efetivação da gestão democrática nas instituições de ensino não pode ser responsabilidade ou atribuição exclusiva do gestor, pois existem outros elementos que interferem diretamente na consecução dos objetivos de aprendizagem e sucesso na oferta de uma educação de qualidade: os aspectos administrativos e financeiros, sobre os quais o poder público deveria conceder autonomia à unidade e ao gestor. Essa autonomia, conforme Paro (2017, p. 132),

exige a descentralização efetiva de todos os recursos que podem ser geridos pela escola, exigindo desta a prestação de contas direta ao Estado e criando mecanismos institucionais que viabilizem a fiscalização, pelos usuários, da aplicação dos recursos disponíveis.

Paro (2017) expressa que é preciso rever o papel do gestor da escola pública na atualidade, pois, privado das condições basilares para realização de seu trabalho, torna-se o primeiro culpado da ineficiência da escola, envolto às inúmeras tarefas burocráticas que consomem seu tempo e não conduzem ao caminho de melhoria dos aspectos pedagógicos. A autoridade dada pelo Estado ou exercida pelo gestor não é o cerne da questão:

Dotado de toda autoridade para mandar e desmandar, mas sem nenhum poder para fazer atingir os objetivos educativos, o diretor de hoje, por mais bem-intencionado que seja, é levado a concentrar em suas mãos todas as decisões, acabando por mostrar-se autoritário e ser visto por todos como defensor apenas da burocracia e do Estado. (Paro, 2017, p. 134).

Paro (2017) defende que o atual diretor seja substituído por um Coordenador Geral de Escola, cuja autoridade seja distribuída entre os membros da equipe escolar. Prossegue sugerindo que a direção escolar seja exercida por um colegiado restrito de até quatro membros: o Coordenador Geral, um Coordenador Pedagógico, um Coordenador Comunitário e um Coordenador Financeiro. A tomada de decisões seria coletiva, mas cada um teria maior responsabilidade nos assuntos inerentes à sua área. O autor prossegue discorrendo sobre o perfil e a formação que seria exigida a esses profissionais e como se daria a atuação desse Conselho Diretivo, cuja existência não interferiria no “Conselho de Escola, de caráter consultivo e deliberativo, com dimensões semelhantes às atuais (representação de pais, alunos, professores e funcionários em geral)” (Paro, 2017, p. 136).

Calhoun e Joyce (2005) também discorrem sobre o método “gestão em nível escolar” (SBM)¹⁰, que diverge de métodos anteriores, em que a melhoria da educação era tratada com a implementação de programas desenvolvidos por centros de pesquisas para posterior implementação desses programas nas escolas. O método SBM, baseado na escola e centrado nos professores, indica que a escola é o centro das ações e se baseia no compartilhamento do processo decisório entre professores e gestão. Essa participação inclui todos os funcionários e, até mesmo, pais e alunos.

A gestão democrática pode ser analisada sob variadas vertentes teóricas, contudo seu objetivo final é que a escola seja um espaço adequado que propicie aos alunos, além dos conhecimentos curriculares, uma formação integral ao discente e desenvolvimento de sua autonomia. Para alcançar esse objetivo, deve ser um ambiente formador, acolhedor e transformador, não apenas para os alunos, mas para os profissionais e pais que dela fazem parte.

3.1.2. Práticas restaurativas e mediação de conflitos

¹⁰ Inglês: *site-based management*. Modelo de gestão em que as autoridades delegam poderes e responsabilidade à escola.

Conforme o conceito de Vasconcelos (2020, p. 1), “conflito é o dissenso latente, que se manifesta numa disputa. Decorre de expectativas, valores e interesses contrariados”. O ambiente escolar, como espaço que comporta variados sujeitos com sua pluralidade, crenças, vivências, sentimentos e opiniões diversas, está sujeito ao surgimento de conflitos durante a rotina diária, pois, de acordo com Rudolph Rummel (*apud* Vasconcelos 2020, p. 4),

onde quer que exista mais de um homem, um grupo, uma sociedade, uma cultura, estará presente o conflito (latente) nos papéis, iminências, e sentimentos, envolvendo religiões, economias, políticas, interesses, autoestima, superego etc.

Vasconcelos (2020) ressalta que “a negociação desses conflitos é um labor comunicativo cotidiano em nossas vidas” e que o conflito em si não tem solução, mas disputas pontuais podem ser solucionadas. O estado emocional dos envolvidos no conflito, muitas vezes permeado de raiva, indignação, medo, revolta, pode facilmente conduzir o conflito para a violência. Portanto, para a sua prevenção, Vasconcelos (2020) discorre que é preciso praticar construtivamente “a arte da guerra (uso protetivo da força) e a arte da paz (resistência pacífica), na construção de consensos razoáveis”.

Partindo de uma visão sistêmica, na atualidade, a paz não é a ausência de conflitos, mas sim “um bem precariamente conquistado por pessoas ou sociedades que aprendem a lidar com o conflito” (Vasconcelos, 2020, p. 5). O conflito, se bem conduzido, não alcança a violência e pode até mesmo promover alterações positivas no contexto em que ocorre.

As denúncias/reclamações protocoladas na Ouvidoria Educacional, que tratam de conflitos interpessoais nas escolas e que são apuradas pelos inspetores escolares, geralmente são conduzidas com indicação ao gestor de medidas saneadoras. Porém, o que se observa é que essa simples indicação não é suficiente para reduzir ou evitar a reincidência de problemas dessa natureza.

A escuta é um relevante aspecto e prática a ser inserida na mediação de conflitos, pois as partes envolvidas reforçam ainda mais sua indignação quando percebem que não estão sendo ouvidas.

As pessoas matariam menos se fossem reconhecidas em seu sofrimento e escutadas na sua dor. A maldade existe, sim, mas ela tem a cara do sofrimento, seja o de hoje, seja o da infância. A não escuta desse sofrimento é o alimento dos processos destrutivos que ocasionam a escalada do conflito na direção do confronto e da violência, numa sociedade ainda dominada pela cultura da culpa, do julgamento e do castigo. (Vasconcelos, 2020, p. 3).

A obra *Como Chegar ao Sim*, da Escola de Harvard, de Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, é citada por Vasconcelos (2020) como a principal referência em métodos de negociação, tendo valores, habilidades e técnicas baseados em estudos dos anos 1950, voltados para a intermediação nas negociações da Guerra Fria entre Estados Unidos e União Soviética, utilizando-se de conceitos de psicanálise e linguística, comunicação e construção do discurso.

Esse método de Harvard propõe que “os negociadores busquem benefícios mútuos sempre que possível e que, quando seus interesses entrarem em conflito, insistam no sentido de que o resultado se baseie em padrões justos, independente da vontade de qualquer dos lados” (Vasconcelos, 2020, p. 116).

Princípios, como respeito e gentileza no tratamento entre as pessoas, são citados nesse método, que pressupõe rigor quanto aos critérios objetivos: os negociadores devem “construir legítimas soluções de ganha-ganha, conforme interesses comuns devidamente explorados e princípios ou critérios objetivos de referência, para lidar com interesses contraditórios”, de acordo com Vasconcelos (2020, p. 117).

Vasconcelos (2020) cita dois modelos de mediação direcionados aos interesses: a mediação facilitativa e a conciliação ou mediação avaliativa. A mediação facilitativa (ou tradicional de Harvard) é uma negociação composta pelas partes e por uma terceira figura, o mediador. Nesse modelo de mediação, as partes envolvidas são as protagonistas, cabendo ao mediador a intermediação e a facilitação do processo de conciliação. O mediador facilitativo deve ser imparcial, acolhedor, exercer a escuta ativa e questionar os envolvidos de forma equitativa. Nessa forma de condução, o mediador induz os mediandos à reflexão, de forma que possam sugerir opções para resolver o conflito que originou a questão inicial.

É permitido ao mediador, se solicitado pelos mediandos, contribuir com sugestões para o processo de mediação. Isso ocorre nos casos em que o mediador

é especialista na área em que o problema está em discussão. Nesse caso, haveria uma alteração de condução facilitadora para condução avaliadora.

A conciliação ou mediação avaliativa também é mediada pela figura de um conciliador, pois, conforme Vasconcelos (2020, p. 130), “a natureza da conciliação é a da mediação de conflitos”. O autor discorre que a mediação avaliativa ou conciliação pode ser conduzida por métodos heterocompositivos, em que o mediador decide, como ocorre em decisões judiciais, decisões arbitrais, decisões administrativas; ou por métodos autocompositivos, em que o mediador apenas colabora para que as partes cheguem a um consenso.

O autor ressalta que, para uma boa e eficiente condução de conflito, os conciliadores deveriam ser capacitados e avaliados em técnicas e habilidades de mediação facilitativa. Uma mediação avaliadora de qualidade pressupõe a atuação do mediador como facilitador nas fases iniciais da mediação.

Vasconcelos (2020) propõe uma metodologia de mediação baseada no método do diálogo, contextualizado no âmbito do Direito ou, conforme exemplificado por ele, no meio empresarial. Esse método, com as devidas adaptações, poderia ser aplicado pelo gestor na mediação de conflitos interpessoais no ambiente escolar.

A pré-mediação – considerando que os envolvidos nos conflitos inseridos na escola já são conhecidos e que o conflito já é de conhecimento do gestor – poderia ser dispensada, conforme o próprio autor sugere, de acordo com o contexto. A primeira etapa da metodologia de mediação proposta, então, seria o acolhimento, sempre de forma respeitosa, em que o mediador, de forma serena e descontraída, acolhe os presentes, agradece a presença e traz as tratativas do processo.

É de suma importância que o gestor destaque a importância do diálogo, de forma que todos tenham igual oportunidade de realizar seus relatos e serem ouvidos. Esse primeiro momento é destacado por Vasconcelos (2020, p. 153) como sendo de suma importância:

Esta declaração de abertura é de imensa importância, pois é momento de acolhimento e empatia, que vai ensejando aos mediandos sentimentos de normalidade e de segurança. Após cada esclarecimento, recomenda-se que, olhando nos olhos, o mediador pergunte se há alguma dúvida a esclarecer. Está bem assim? Alguma dúvida?

A segunda etapa, fase das narrativas iniciais dos mediandos, é iniciada com o mediador solicitando aos envolvidos a narração da questão. A definição de quem inicia a fala pode ser combinada entre os presentes, sendo que geralmente o solicitante é que inicia. O mediador deve adotar uma postura de escuta ativa, e não é recomendada a interrupção das falas. Caso o locutor tenha dificuldade em sua narrativa, o mediador pode intervir, estimulando-o por meio de perguntas. A contribuição do mediador ocorre nessa escuta e nos questionamentos, auxiliando os envolvidos a esclarecerem seus pontos de vista.

Quando uma narrativa é encerrada, o mediador deve confirmar se não há algo a ser acrescentado por aquele mediando, antes de passar a fala ao outro. Encerradas as narrativas, o mediador deve perguntar se não há mais nada a ser acrescentado por ambas as partes e, a partir daí, poderá fazer perguntas. São citadas por Vasconcelos (2020, p. 155), como exemplos de perguntas nos diferentes contextos de mediação: “Quais serão os interesses comuns dos pais que se separaram? Quais são os interesses comuns de dois vizinhos que se estranharam? Quais são os interesses comuns de dois dirigentes da empresa?”.

Na terceira etapa, que é o resumo dos fatos narrados pelo mediador, as duas narrativas são incorporadas em uma única, pois, de acordo com Vasconcelos (2020, p. 156), os resumos “são oportunidades de situar o estado atual do procedimento; daí porque podem ser compartilhados pelo mediador quando percebe que novas questões devem ficar melhor esclarecidas e compreendidas, em outras fases da mediação”. Essa sinopse dos fatos narrados auxilia os mediandos a construírem de forma ordenada um alinhamento. A partir daí, inicia-se a busca por opções, que caracteriza a quarta etapa.

Após a discussão do resumo, na quarta etapa, deve ser verificada a possibilidade de se realizar acordos parciais, sob o incentivo do mediador. Esses acordos podem englobar desde as questões mais simples às mais complexas. Se alguma das partes não estiver preparada ou confortável para expor informações ou sentimentos, nesse momento, podem ocorrer reuniões individuais com o mediador. Vasconcelos (2020) também sugere que poderá ocorrer a suspensão da sessão para os mediandos discutirem em particular com outros profissionais as questões ainda controversas, visando subsidiar melhor a tomada de decisões.

A quinta etapa, considerada o momento de tomada de decisões baseadas em critérios objetivos, é voltada para a “exploração de opções e de eventuais

alternativas, para a tomada de decisões” (Vasconcelos, 2020, p. 158). Através de pesquisas e dinâmicas sugeridas pelo autor para essa etapa, as partes vão examinando as opções e escolhendo aqueles que atendem aos interesses comuns. Ao final, elabora-se o Termo Final da Mediação. De acordo com Vasconcelos (2020, p. 158), a falta de consenso ao final da mediação não caracteriza fracasso, pois “o caráter pedagógico da mediação não se limita ao acordo. Algum importante aprendizado sempre resulta da mediação, independente do seu desfecho”.

A elaboração do Termo Final de Mediação, com ou sem acordo, caracteriza a sexta etapa do procedimento de mediação. Quando esse termo caracteriza uma autocomposição, pode ser utilizado como documento extrajudicial, caso seja desejo de ambas as partes. O acordo é caracterizado por Vasconcelos (2020, p. 159) como

[...] um contrato que consubstancia o termo final de mediação, sendo necessária a qualificação das partes, a identificação do seu objeto, a definição das respectivas obrigações, as diretrizes a respeito de onde, como, quando deverão ser cumpridas essas obrigações e as consequências do não cumprimento, bem assim o foro ou o modo como será exigido o seu cumprimento.

Vasconcelos (2020) destaca a importância das habilidades comunicativas para se construir relacionamentos saudáveis e prolíficos, mesmo sob condições adversas. Essas habilidades interpessoais e técnicas não são suficientes para resolver todos os conflitos existentes, obviamente, mas, “ao lidarmos construtivamente com os conflitos sociais, abrimos a porta para um diálogo apreciativo de sentimentos, necessidades e de criação de opções capazes de provocar mudanças” (Vasconcelos, 2020, p. 162).

O perfil da humanidade no terceiro milênio é analisado por Vasconcelos (2020), que reflete que os novos cenários do mercado de trabalho exigem profissionais “cada vez menos hierarquizados e cada vez mais colaborativos e potencialmente inovadores” (Vasconcelos, 2020, p. 163), o que, por um lado, provoca transtornos e fobias sociais nas pessoas, mas, por outro, induz a uma maior flexibilidade nas relações sociais.

A comunicação é inevitável em um ambiente com mais de uma pessoa, seja ela verbal ou não verbal; isso é inerente ao ser humano. Conforme expressa Vasconcelos (2020, p. 163), “por mais que um indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar. Atividade e inatividade são comunicações. Portanto, palavra ou

silêncio é comunicação”. As relações interpessoais são inevitáveis e compostas por indivíduos com vivências e experiências sociais diferentes, o que pode gerar naturalmente a discordância e o conflito em algum momento dessa convivência.

Uma conciliação bem coordenada pode oferecer resoluções céleres e efetivas e evitar a continuidade de uma disputa que, não raramente, se transverte em uma questão judicial. No ambiente escolar, a aplicação do método de conciliação por parte do gestor poderia trazer benefícios ao clima escolar. O fato de o gestor – como mediador – já ter conhecimento de cada uma das partes não impossibilita a adoção, ainda que com as devidas adaptações desses modelos de mediação no ambiente escolar para conduzir conflitos entre servidores. As habilidades voltadas para as práticas restaurativas e a mediação de conflitos são imprescindíveis ao gestor, considerando o contexto complexo, dinâmico e diversificado quanto aos perfis humanos presentes na escola, pois um ambiente de paz e harmonia é o fundamento básico para o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos.

3.1.3 Clima organizacional

Os aspectos que interferem ou influenciam para que uma escola ofereça um ensino de qualidade são variados, e não é incomum que instituições inseridas em contextos locais e sociais muito parecidos tenham níveis de ensino diferentes. De acordo com Lück (2017), em algumas escolas, observa-se a presença de profissionais com grande entusiasmo pelo trabalho, criativos, inovadores e com visão positiva no enfrentamento dos desafios; em outras, no entanto, há profissionais desanimados, que buscam desculpas e justificativas para as dificuldades, além de serem conservadores e omissos. Nestas escolas, os interesses individuais e a ausência do trabalho colaborativo interferem negativamente para a efetivação da melhoria da qualidade do ensino, já que os problemas são considerados impeditivos e não inerentes ao complexo processo educativo.

Lück (2017) ressalta que a rotulação das escolas como boas ou ruins não contribui para a melhoria da qualidade da educação, mas o gestor escolar, que é responsável pela qualidade do ensino, deve refletir e avaliar quais fatores geram essas diferenças, para, a partir de então, adequar sua gestão, objetivando proporcionar aos discentes uma formação adequada a fim de que possam

prosseguir de forma positiva no desenvolvimento de suas vidas. Sobre a gestão da cultura e do clima organizacional da escola, Lück (2017) discorre que são fatores fundamentais no trabalho da gestão escolar, pois os gestores precisam dedicar grande atenção e dedicação no modo coletivo de ser e fazer da escola. Um clima organizacional favorável influencia positivamente no comportamento das pessoas envolvidas no processo educativo. A forma como o gestor exerce o gerenciamento da liderança interfere no desempenho organizacional da escola, de forma positiva ou negativa, a depender da forma de condução dessa liderança.

O clima organizacional é definido por Luz (1996 *apud* Souza *et al.*, 2015, p. 317) como “um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes em uma organização, que reflete o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas em um determinado período”. Para Chiavenato (2004 *apud* Souza *et al.*, 2015, p. 317), “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento”. Ambos os conceitos convergem entre si e direcionam para a ideia de que o clima organizacional está diretamente relacionado à motivação e à satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Essa relação direta do clima organizacional com o desempenho das pessoas envolvidas no processo é expressa por Chiavenato (1994, p. 53) quando afirma que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades”.

A escola envolve variados agentes no processo educativo: equipe gestora, alunos, professores, equipe pedagógica e pais, além do público externo, que direta ou indiretamente, possuem relação e influenciam no processo administrativo e pedagógico internos. O gerenciamento das relações entre esses agentes é muito voltado para o gestor, e suas habilidades e capacidades em lidar com as propriedades presentes no ambiente organizacional são decisivas para motivar determinados comportamentos, de acordo com Chiavenato (1994).

A relação direta do estilo de liderança com o clima organizacional é defendida por alguns autores. De acordo com Rodrigues (2012 *apud* Hees e Pimentel, 2021, p. 47811), “a ação do gestor escolar é um fator determinante para sucesso ou insucesso da instituição”. Agostini (2010 *apud* Hees e Pimentel, 2021, p. 47811)

também relaciona a qualidade da escola com a habilidade de seus gestores e colaboradores, pois considera que o relacionamento é a base da dinâmica escolar.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete diretamente nas interações internas e externas dos envolvidos, assim como no nível de satisfação com o meio em que estão inseridos. Conforme esse conceito, é de extrema importância no âmbito escolar uma adequada condução dos aspectos que interferem diretamente no clima organizacional, pois ele pode incidir de forma positiva ou negativa nas relações interpessoais entre gestão/servidores, cuja temática é objeto da presente pesquisa.

Em suma, o referencial teórico buscou apresentar pressupostos para análise dos aspectos que envolvem uma gestão escolar de qualidade e como o perfil do gestor pode influenciar o clima organizacional e o comprometimento dos demais envolvidos no ambiente escolar.

3.2 RECURSOS E METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada na presente pesquisa foi de estudo de caso, a partir de uma análise predominantemente qualitativa. De acordo com Flick (2008, p. 20), “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida”. Já o estudo de caso, conforme Ventura (2007), torna-se exemplar quando é significativo e completo, considera diferentes perspectivas, apresenta evidências suficientes e é elaborado de maneira atraente.

Os instrumentos de pesquisa utilizados foram questionários¹¹ aplicados aos 168 diretores e aos 50 inspetores escolares da SRE Montes Claros, com análise documental para levantamento dos dados para o estudo de caso, que trata das denúncias/reclamações recebidas na Inspeção Escolar da SRE Montes Claros, via Ouvidoria Educacional e diretamente na SRE, com temática voltada para conflitos interpessoais entre gestor/servidor e entre servidores nas escolas estaduais da referida SRE; como essas reclamações/denúncias impactam o trabalho do inspetor escolar e de que forma esse profissional pode auxiliar o gestor na mediação de conflitos dessa natureza.

¹¹Os questionários foram encaminhados via *e-mail* aos diretores e inspetores escolares, e a coleta de dados foi através de formulário do Google Forms.

O protocolo de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFJF, via Plataforma Brasil. O projeto e o instrumento de coleta de dados (questionários) encontram-se disponíveis nos Apêndices A e B.

Os questionários foram enviados aos 168 diretores e 50 inspetores escolares, via *e-mail*, através de *link* criado no Google Forms, e ficaram disponíveis por uma semana, de 16/10/2024 a 23/10/2024. O *e-mail* de encaminhamento do *link* para o questionário apresentava brevemente a pesquisa e destacava a importância da participação dos diretores e inspetores.

No questionário, a pergunta inicial era a declaração de concordância em participação da pesquisa de forma voluntária. Após a concordância, os participantes davam prosseguimento ao questionário, que continha questões objetivas e questões discursivas. Nessas, não havia limite de tamanho de resposta, portanto os participantes puderam manifestar livremente suas opiniões sobre as questões apontadas.

Buscando compreender quais seriam as categorias das manifestações recebidas pela SRE Montes Claros em 2022, foi realizada a análise dos dados da planilha de demandas recebidas no Setor de Inspeção Escolar. Na referida planilha constam solicitações das mais diversas categorias e advindas de meios variados: *e-mail* da Inspeção, Gabinete da SRE, Fale Conosco, Ministério Público, OGE/MG, entre outros.

Foram especificados, na pesquisa, os dados da Ouvidoria Educacional no período de 2019 a 2022, utilizando os registros disponíveis no *site* da Ouvidoria Geral. Além disso, foram analisados os dados registrados em planilha da SRE Montes Claros com todas as demandas solicitadas junto ao Setor de Inspeção Escolar em 2022, filtrando especificamente as que envolvem gestão de pessoas. Após análise, constatou-se que muitas Ordens de Serviço não estavam especificadas por assunto na planilha. Para realização desse levantamento de dados, foi necessário consultar individualmente cada Ordem de Serviço no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O SEI é uma ferramenta utilizada por várias instituições públicas, entre elas, o Governo do Estado de Minas Gerais, e consiste em uma ferramenta de gestão de documentos que possibilita a criação, edição, assinatura digital, inserção de documentos já existentes em outros arquivos e tramitação de documentos dentro do sistema, com registros de todos os dados e movimentações realizadas dentro da plataforma.

No total, foram geradas 1.151 Ordens de Serviço para cumprimento pelos Inspectores Escolares em 2022, de janeiro a dezembro, na SRE Montes Claros. Do total de 1.151 Ordens de Serviço, 628 foram referentes à conferência e solicitação de visto do inspetor escolar em contagens de tempo (54,56% do total); 330 foram originadas de demandas impetradas junto ao *e-mail* da Coordenação da Inspeção, Gabinete da SRE, Ministério Público e outros, relativas a questões de quadro de pessoal e vida escolar; e 168 (14,59%) foram provenientes da Ouvidoria Educacional tratando de diversos assuntos. Entre as Ordens de Serviço provenientes da OGE/MG, 33 (20%) foram relativas a conflitos que envolviam a gestão de pessoas. As demais tratavam de convocação/contratação, vida escolar/expedição de documentos, contagem de tempo, vaga nas escolas, conflitos entre alunos, merenda, processo de indicação de Diretor, Professor de Apoio, estrutura física das escolas, ausência de professor e violência no ambiente escolar.

Existem vários meios disponíveis ao cidadão para impetrar manifestações de reclamações, elogios, solicitações, denúncias e sugestões. No âmbito da SEE/MG, são utilizados para receber as manifestações dos cidadãos a Ouvidoria Geral do Estado, o Fale Conosco e os *e-mails* da SEE e SRE. Foi priorizada a análise das manifestações recebidas na OGE/MG, devido ao fato de esse órgão ter os dados sistematizados anualmente por meio de relatórios e ser, atualmente, um dos meios mais utilizados pelos usuários para buscar informações ou realizar denúncias referentes às escolas estaduais da SRE Montes Claros, conforme demonstra o Gráfico 9, anteriormente apresentado.

Apesar de a atuação da pesquisadora ocorrer em uma SRE de grande porte, com realidades socioeconômicas e culturais diversificadas entre as escolas e os municípios onde estão localizadas, optou-se por delimitar a investigação no âmbito da SRE e não de uma determinada escola, uma vez que as temáticas que tratarão do tema proposto são voltadas para gestão democrática, práticas restaurativas e mediação de conflitos e clima organizacional, sendo relevantes e necessárias em qualquer contexto educacional.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

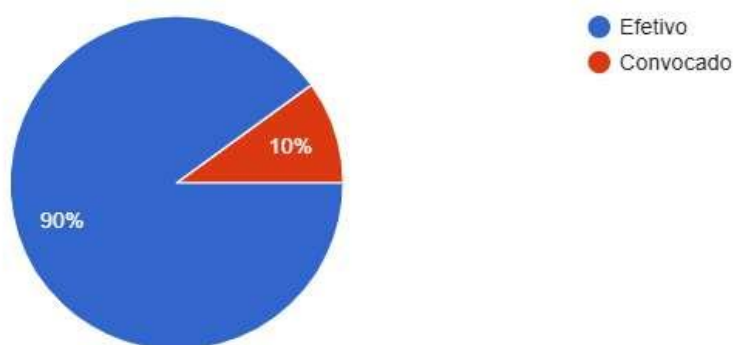
Esta seção apresenta a análise dos dados coletados através dos questionários aplicados aos gestores escolares e inspetores escolares. Os dados

foram coletados através de formulário disponibilizado aos diretores e inspetores escolares via Google Forms, enviado através de *e-mail*. Entre os diretores, o índice de devolutiva foi de 18% (30 diretores) e entre os inspetores foi de 30% (15 inspetores).

3.3.1 Análise dos dados coletados dos diretores

Os dados coletados através das respostas dos questionários foram consolidados em gráficos e tabelas, que ilustram o perfil geral dos diretores que responderam ao questionário, assim como sintetizam as opiniões e sugestões emitidas pelos respondentes. Quanto à situação funcional, conforme expresso no Gráfico 10, 90% dos diretores que responderam ao questionário são efetivos, perfazendo 27 diretores efetivos e apenas 03 contratados (10%).

Gráfico 10 - Situação funcional dos diretores



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Além disso, a respeito da idade dos diretores:

Quadro 2 – Idade dos diretores

Idade	Número de diretores
36	03
38	01
39	01
41	01
42	01
43	01

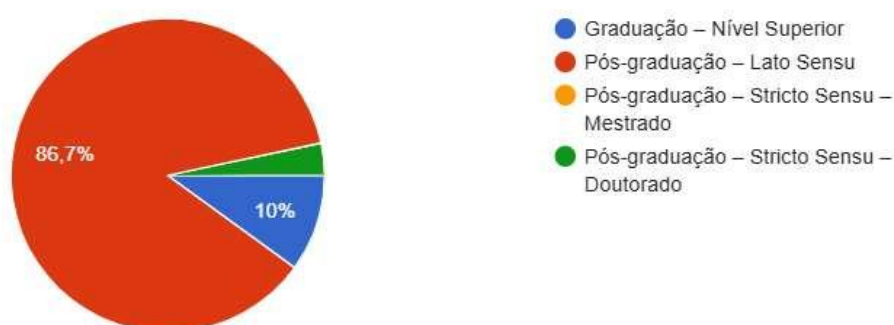
44	01
45	03
46	03
47	01
48	01
49	01
50	02
51	01
52	02
55	01
56	01
57	02
58	02

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Vinte e nove diretores entre os trinta que responderam ao questionário informaram a idade. A idade média dos diretores é de 47 anos. Foi importante coletar esse dado, pois se sabe que, de forma geral, pelo menos no âmbito do senso comum, as pessoas mais velhas possuem maiores habilidades na mediação de conflitos.

Entre os trinta diretores que responderam ao questionário, vinte e seis (86,7%) possuem pós-graduação *lato sensu*; três, graduação em nível superior; e um possui pós-graduação *stricto sensu* – doutorado.

Gráfico 11 - Nível de escolaridade dos diretores

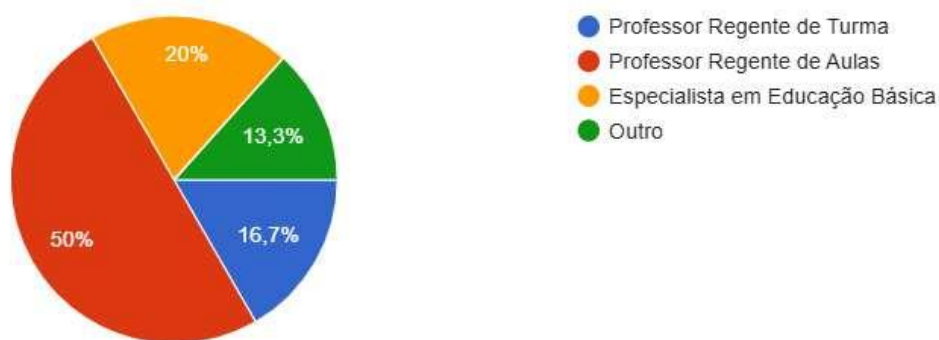


Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

O cargo de origem predominante entre os respondentes é o de professor da educação básica (PEB) na função de regente de aulas, com quinze diretores (50%).

São detentores de cargo de especialista em educação básica (EEB) seis (20%) dos diretores, cinco (16,7%) são PEB – regentes de turma –, e quatro informaram ser de outra carreira.

Gráfico 12 - Cargo de origem



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

A respeito do tempo de gestão da escola:

Quadro 3 - Tempo na gestão da escola

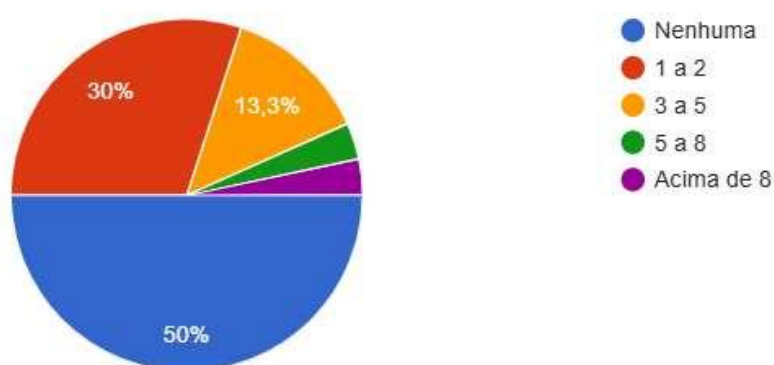
Anos na gestão	Número de diretores
1	8
2	4
4	1
5	7
7	1
9	1
12	3
13	1
15	1
17	3

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

O tempo médio na gestão em escola estadual entre os respondentes é de 6 anos. Observa-se que, com a experiência na gestão, há maior desenvolvimento das habilidades de mediação de conflito, portanto foi importante ter esse panorama do tempo de gestão da escola. Conforme expressa Lück (2000, p. 29), “a responsabilidade educacional exige profissionalismo”.

Entre os trinta diretores que responderam ao questionário, quinze (50%) informaram que não receberam nenhuma manifestação da OGE direcionada à escola nos últimos 365 dias; nove diretores informaram que receberam de 1 a 2 manifestações; quatro receberam de três a cinco manifestações; um diretor de 5 a 8 manifestações e apenas um diretor informou que mais de 8 manifestações foram direcionadas à escola sob sua direção nos últimos 365 dias. O gráfico 13 ilustra essa informação:

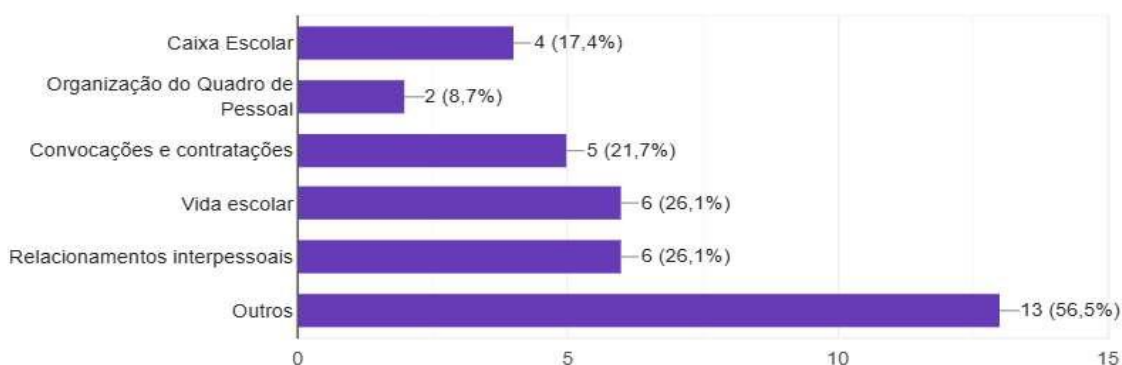
Gráfico 13 - Número de manifestações na OGE recebidas nos últimos 365 dias



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

De acordo com os diretores que responderam ao questionário, os assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE direcionadas às escolas são vida escolar, relacionamentos interpessoais e outros assuntos, conforme demonstra o Gráfico 14:

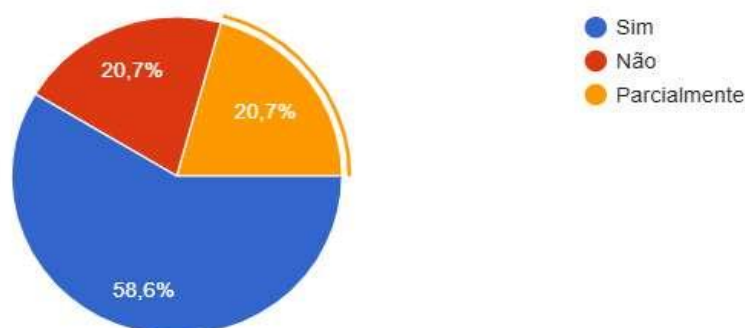
Gráfico 14 - Assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

No questionário, os diretores foram indagados sobre a contribuição das capacitações e treinamentos na redução das manifestações direcionadas às escolas. 29 diretores responderam a essa questão, sendo que 17 (58,6%) entendem que as capacitações favorecem a redução das manifestações, 6 (20,7%) discordam que esses treinamentos contribuem para essa redução e 6 (20,7%) informaram que concordam parcialmente com a efetividade dessas ações para a diminuição dessas manifestações. Assim, cabe ponderar sobre como as capacitações e treinamentos têm impactado a redução de manifestações, buscando-se pensar em ações efetivas que melhorem o clima escolar o qual levará à redução das manifestações. No entanto, é importante mencionar que não se deve reprimir as manifestações para que o número seja reduzido e sim propiciar um ambiente que verdadeiramente demande menos reclamações.

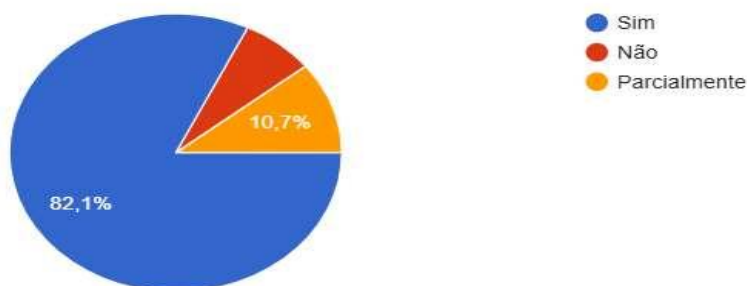
Gráfico 15 - Efetividade das capacitações e treinamentos para redução das manifestações OGE direcionadas às escolas



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Conforme as respostas obtidas ao questionamento “Na sua opinião, a atuação do inspetor escolar e as medidas saneadoras propostas pelo mesmo contribuem para evitar a reincidência dessas manifestações?”, entre os vinte e nove respondentes nessa questão, vinte e três responderam “sim”, três parcialmente e dois não. Como se percebe, o serviço de inspeção escolar tem um papel fundamental na mediação dos conflitos.

Gráfico 16 – Contribuição da inspeção escolar para evitar reincidência nas manifestações



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

No questionário, os diretores foram indagados, através de questão discursiva, sobre qual ação consideravam mais eficaz como medida preventiva para evitar conflitos interpessoais entre os servidores no âmbito da escola sob sua direção. As respostas foram categorizadas pela autora por temática para facilitar a análise dos dados, que estão sintetizados no Quadro 4.

Quadro 4 - Ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas

Temática	Resposta do Diretor
Capacitações/ treinamentos/ estudo de legislação	Resposta 1 - Capacitações, comunicação não violenta. Resposta 2 - Formação do servidor em direitos e deveres. Resposta 3 - Reuniões recorrentes com os servidores para se discutir acerca do tema com estudo de resoluções e legislação que tragam orientações direcionadas ao mesmo. Resposta 4 - Servidores compreenderem que existem legislações/resoluções a seguir. Palestras realizadas pelos servidores da SRE impactam positivamente. Resposta 5 - As legislações devem ser estudadas com os servidores. Poucos sabem sobre seus direitos e obrigações. As resoluções e afins são de difícil entendimento para alguns lerem sem o acompanhamento e explicações que tornem mais fácil a compreensão. Os inspetores, quando estão na escola, nos orientam de forma brilhante sobre a atuação da gestão e ajudam a errar menos. Fazem um <i>check list</i> de toda as gestões: pedagógica, financeira e de pessoal, e claramente nos orientam sobre como

	devem ser realizadas. Acho também sobre as reclamações na OGE, que devemos oportunizar momentos para serem discutidas na escola e pela comunidade escolar em geral. (...) Quando o Inspetor media essas manifestações, é extremamente positivo e de grande importância para a escola. Um aprendizado. Resposta 6 - Elaboração de regras e normas mais claras e eficientes.
Comunicação/ diálogo	Resposta 7 - Trabalho humanizado, respeitando o diálogo e a empatia. Resposta 8 - Diálogo e trazer a equipe para mais perto de você. Resposta 9 - Diálogo constante entre servidores e escuta ativa. Resposta 10 - Diálogo e escuta com uso da comunicação não violenta. Resposta 11 - Diálogo Resposta 12 - Um diálogo entre Gestão/SRE e os servidores da escola. Resposta 13 - Transparência e clareza na comunicação. Resposta 14 - Muito diálogo e valorização do servidor. Resposta 15 - O diálogo permanente, fortalecimento dos laços pessoais e principalmente postura profissional e ética em cumprimento a legislação vigente. Resposta 16 - O diálogo é a medida preventiva primordial na resolução dos conflitos interpessoais. Resposta 17 - O diálogo é a forma mais eficaz de comunicação e um poderoso aliado como medida preventiva e saneadora para resolver conflitos interpessoais. Resposta 18 - Comunicação aberta e transparente por meio de reuniões periódicas, nas quais todos têm a oportunidade de expressar suas preocupações, sugestões e feedbacks de maneira respeitosa (...). Resposta 19 - Tratar todos com respeito e cordialidade.
Gestão democrática	Resposta 20 - Gestão democrática e com urbanidade. Resposta 21 - Implementação de uma gestão escolar transparente e colaborativa

	Resposta 22 - Gestão democrática. Resposta 23 - Clima escolar e gestão democrática. Resposta 24 - Implementação de uma gestão escolar transparente e colaborativa.
Outras sugestões	Resposta 25 - Abrir um processo administrativo para os denunciante quando for uma denúncia infundada. Resposta 26 - Reunir individualmente e coletivamente caso necessário, ouvir e atender todas as situações. Ser claro, objetivo e leal a suas palavras. Resposta 27 - Estabelecer regras de convivência e em casos de atrito entre servidores registrar os fatos ocorridos em ata com presença de testemunhas. Resposta 28 – No caso desta escola, inserida em unidade prisional, ter perfil adequado para trabalhar no sistema. E isso não acontece, devido seguir contratação listagem geral do município. Resposta 29 - Confiança.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

A partir do quadro acima, quando se trata de ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas, percebe-se a existência de três temáticas principais mencionadas pelos participantes: (1) Capacitações/ treinamentos/estudo de legislação; (2) Comunicação/diálogo; e (3) Gestão democrática. Essas temáticas devem ser reforçadas para que se possa evitar os conflitos interpessoais nas escolas.

A última pergunta do questionário aos diretores de escola foi discursiva, para que pudessem discorrer livremente sobre o tema tratado no questionário, caso quisessem complementar alguma informação que não teria sido abordada nos questionamentos. Doze diretores responderam a essa questão, cujas respostas foram sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Opinião dos diretores sobre as manifestações na OGE

Respostas dos Diretores
Resposta 1 - Acredito que as OGEs na sua maioria são conflitos de interesse particular de algum servidor que tenta a todo custo prejudicar alguém, mas também é importante usarmos como alerta do que pode estar acontecendo no âmbito escolar e prevenir outras situações.

Resposta 2 - O importante é estabelecimento de um diálogo entre gestão e demais servidores. Muitos se sentem cercados de direitos e não se percebem como parte da engrenagem. Uma das possíveis causas de atritos e desentendimentos é o horário escolar. Muitos professores trabalham em mais de uma escola, por isso têm pouca disponibilidade de horários.

Resposta 3 - Importante, pois propicia uma reflexão, garantia de que o trabalho que tem sido feito no ambiente escolar tem ido de encontro com os anseios dos servidores.

Resposta 4 - Na maioria das vezes, OGE são denúncias sem síntese alguma. Na maioria das vezes é só para denegrir a imagem da gestão.

Resposta 5 - A maioria destas OGEs são infundadas e trazem transtornos, constrangimentos e demanda de serviço. Todas as OGEs deveriam ser identificadas. Denúncias anônimas da abertura para perseguições e tumulto. Se a denúncia é verídica não há necessidade de ser anônima. Deveria haver punições que usam este meio para agir de forma negligente e leviana.

Resposta 6 - Precisamos que não aceitem denúncias anônimas para que possamos tomar medidas judiciais quanto a essas perseguições políticas.

Resposta 7 - As denúncias feitas na OGE poderiam ser mais bem analisadas, principalmente as anônimas com punições administrativas para quem as fez, caso seja administrativa para quem as fez, caso seja servidor do Estado, se as mesmas sejam consideradas improcedentes, uma vez que tomam muito tempo da direção da escola nas respostas bem como atrapalham o andamento de demais serviços que temos que realizar.

Resposta 8 – Sempre que houver conflitos no ambiente escolar, devemos tratar como prioridades, pois um conflito mal resolvido, pode afetar toda a estrutura escolar.

Resposta 9 - Geralmente os conflitos interpessoais surgem a partir da falta de leitura ou conhecimento das legislações que regem os servidores (nesse caso da Educação).

Resposta 10 - O tema é de extrema relevância. Uma manifestação na OGE teria tudo para ser um instrumento de melhoria das escolas ou do serviço público em geral, mas estão sendo usadas imaturamente para atender motivos pessoais e políticos. Acredito que os protocolos da Ouvidoria em relação às denúncias deveriam ser repensados. As regras alteradas, principalmente, no que tange ao anonimato e a forma de apuração. (...)Devemos educar às pessoas para saber fazer e receber a crítica, clara, frente a frente. (...) Ressalto ainda que o acompanhamento presencial dos Inspectores, os termos de visita as mediações dos conflitos dentro da escola são orientações muito valiosas para o trabalho do gestor de escolas. É a presença dos inspetores que nos anima a continuar, e dá segurança de que estamos realizando um bom trabalho. Os inspetores são profissionais imprescindíveis como mediadores de conflitos e garantem o sucesso

da escola. As reclamações da OGE ainda são mal-vistas e temidas e este instrumento muito mal utilizado por algumas pessoas.

Resposta 11 - A gestão mais difícil em uma escola é a gestão de pessoas. Como atuo em uma escola de 1º a 5º ano é mais fácil resolver os conflitos. Mas é necessário muito diálogo com os servidores. Saber ouvir.

Resposta 12 - O papel da inspeção escolar é de suma importância na mediação de conflitos interpessoais nas escolas. Sua atuação ajuda o gestor garantindo um peso institucional na resolução dos problemas.

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Analisando as colocações dos diretores, percebe-se muita insatisfação com o anonimato das reclamações e denúncias, e alguns gestores avaliam que o instrumento é mal utilizado pelos servidores. Isso revela uma real demanda sobre a difusão da importância e finalidade do espaço da ouvidoria. Deve-se ter em mente que, para se garantir um espaço democrático, a ouvidoria se mostra fundamental, porém se acredita que deva ser uma instância a ser acionada quando as tentativas locais de solução dos problemas tiverem se esgotado.

Nesse sentido, acredita-se que a capacitação de todos os envolvidos seja fundamental. Mesmo que haja reclamações em relação ao anonimato, por vezes, ele se mostra fundamental, para que se evite, por exemplo, processos de perseguição dentro do espaço escolar. O sigilo e o anonimato são assegurados pela OGE quando solicitados pelo manifestante, conforme prevê o Decreto nº 47.335, de 05 de janeiro de 2018: “Quando solicitado, a OGE assegurará sigilo e anonimato sobre a identidade do denunciante ou reclamante, se não for essencial ao trâmite da manifestação, comunicando o ato aos órgãos responsáveis pela apuração dos fatos noticiados” (Minas Gerais, 2018, p. 2).

3.3.2 Consolidado da análise dos dados dos diretores

De acordo com os dados coletados no questionário, entre os 30 diretores respondentes, há uma predominância de servidores efetivos (90%), 26 possuem pós-graduação *lato sensu*, o cargo de origem predominante é o de PEB - regente de aulas, a média de idade dos diretores é de 47 anos e a média de tempo na gestão é de 6 anos. Conforme o perfil geral dos respondentes, denota-se que os gestores são experientes, sendo que alguns estão há 17 anos na gestão. Há 8 servidores que

ingressaram mais recentemente como diretores – há aproximadamente 1 ano –, mas a média geral de 6 anos é considerável, uma vez que o tempo previsto para cada mandato de diretor é de 4 anos, mediante o disposto no artigo 45 da Resolução SEE nº 4.782, de 04 de novembro de 2022.

Art. 45 - Os diretores nomeados e os vice-diretores designados, em decorrência de indicação em processo de escolha, poderão permanecer em exercício, respectivamente, no cargo e na função, pelo período de 4 (quatro) anos consecutivos, contados da data do ato de nomeação/designação, até a realização de novo processo de escolha. (Minas Gerais, 2022, p. 9).

As respostas dos diretores sobre os assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE foram variadas, porém 3 assuntos predominaram: vida escolar, relacionamentos interpessoais e outros assuntos. Sobre a apuração das manifestações da OGE, é importante destacar que as manifestações são recebidas na SRE e distribuídas internamente, e é o inspetor escolar quem elabora o relatório de resposta, assim como quem, de fato, realiza a apuração nas escolas, não sendo o diretor o responsável por esses procedimentos.

Mais da metade dos diretores respondentes (17) acredita que capacitações e treinamentos são eficientes para se reduzir as manifestações direcionadas às escolas, e 82% (23) dos diretores consideram que a atuação do inspetor escolar e as medidas saneadoras propostas são eficientes para evitar reincidência dessas manifestações. Denota-se, portanto, muita confiança no trabalho do inspetor.

Nas respostas dos gestores sobre as ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas, predominou o tema “Comunicação/diálogo” com 13 indicações relacionadas. Em seguida, com 6 indicações, foram apontadas ações voltadas para o tema “capacitações/treinamento/estudo de legislação”. A “gestão democrática” e “outras sugestões” figuraram ambas com 5 indicações de ações.

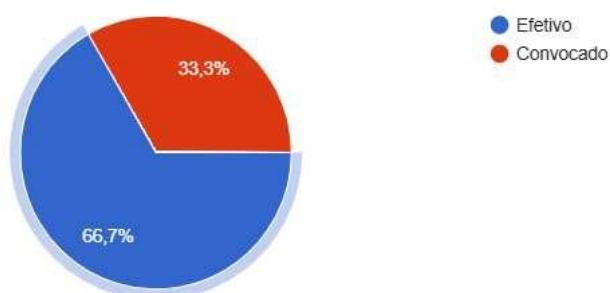
Na última questão do questionário – discursiva –, foi possível coletar informações importantes sobre a visão dos diretores sobre a utilização do instrumento disponível na OGE. Entre as 12 respostas, apenas 2 manifestaram posicionamentos positivos sobre as manifestações direcionadas às escolas, citando que propiciam reflexão no ambiente escolar e que os conflitos internos devem ser tratados com prioridade.

Os demais gestores relataram insatisfação com a forma como o meio vem sendo utilizado pelos servidores, citando: a utilização como forma de prejudicar a gestão e os colegas; a maioria das OGEs é inverídica e traz transtornos no ambiente escolar; são geradas pelo desconhecimento da legislação; são utilizadas para atender a interesses pessoais e políticos, causando constrangimento, insegurança e medo a quem tem que responder, além do grande volume de tempo gasto para apuração. Alguns respondentes também citaram a importância do trabalho do inspetor escolar na mediação dos conflitos interpessoais entre os servidores nas escolas, destacando que a gestão de pessoas é um desafio para a gestão da escola.

3.3.3 Análise dos dados dos inspetores escolares

A SRE Montes Claros comporta 50 inspetores escolares em seu quadro, sendo que, atualmente, 40 são detentores de cargo efetivo e 10 são contratados. Portanto, 80% são servidores efetivos e apenas 10% dos inspetores são contratados. O concurso público da SEE/MG regido pelo Edital SEE nº03/2023 possibilitou o ingresso de 13 inspetores escolares efetivos na SRE Montes Claros no ano de 2024, o que alterou significativamente o quadro da regional no que se refere à situação funcional, aumentando o número de servidores efetivos. Esse aumento do número de inspetores escolares efetivos é favorável à organização interna dos trabalhos da inspeção, pois evita a alta rotatividade no atendimento às escolas, possibilita uma maior efetividade nos treinamentos e formações realizados com os servidores, que possuem estabilidade funcional como servidores efetivos, além de favorecer a experiência profissional e a continuidade nos trabalhos.

Gráfico 17 - Situação funcional dos inspetores escolares da SRE Montes Claros



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

O questionário apresentado via Google Forms foi respondido por quinze inspetores escolares. A seguir, são apresentadas a consolidação e a análise dos dados coletados. Entre os quinze inspetores escolares respondentes ao questionário, dez são efetivos e cinco são convocados, perfazendo 66,7% e 33,3%, respectivamente. Ainda, quatorze informaram a idade, conforme é detalhado no Quadro 6.

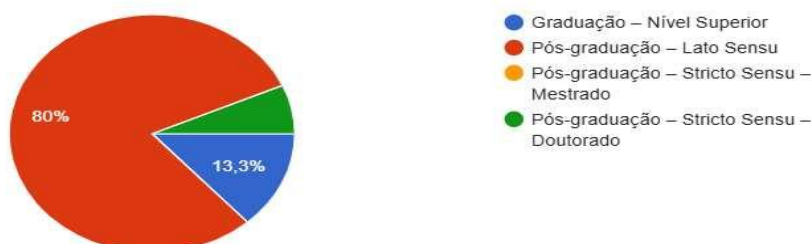
Quadro 6 - Idade dos inspetores

Idade	Número de inspetores
33	1
36	1
37	1
40	1
41	1
43	3
51	1
56	1
57	1
58	2
67	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

A média de idade dos respondentes é de 47 anos. Cabe destacar que, com o avanço da idade, e das experiências profissional e de vida, acredita-se, mediante o senso comum, que as habilidades de mediação de conflitos são mais bem desenvolvidas.

Gráfico 18 - Nível de escolaridade dos inspetores escolares



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Dois (13,3%) inspetores escolares possuem graduação em nível superior, doze (80%) pós-graduação lato sensu e um pós-graduação stricto sensu.

Quadro 7 - Tempo na inspeção escolar

Tempo na inspeção escolar	Número de inspetores
No máximo 03 meses	04
04	01
05	01
07	01
10	02
11	03
17	01
18	02

Fonte: elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Entre os inspetores respondentes, quatro estão atuando há no máximo 3 meses na inspeção escolar, e oito atuam há 10 anos ou mais. A média de tempo de serviço entre esses inspetores escolares é de 8 anos de atuação. A experiência no cargo é um fator importante para a habilidade de mediar conflitos.

Quadro 8 - Consolidado da caracterização dos inspetores escolares respondentes

Identificação	Situação funcional	Idade	Tempo de atuação como ANE/IE
IE 1	Efetivo	NR ¹²	10 anos
IE 2	Convocado	57	07 anos
IE 3	Convocado	43	04 anos
IE 4	Efetivo	67	11 anos
IE 5	Efetivo	40	01 mês
IE 6	Convocado	58	10 anos
IE 7	Convocado	33	03 meses
IE 8	Efetivo	43	18
IE 9	Convocado	37	05
IE 10	Efetivo	53	18
IE 11	Efetivo	51	03 meses
IE 12	Efetivo	43	11 anos
IE 13	Efetivo	36	02 meses

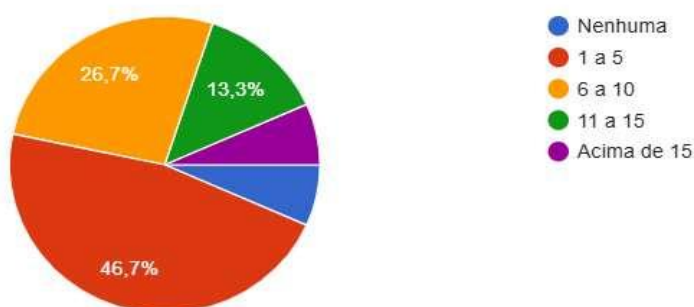
12 Não respondeu.

IE 14	Efetivo	41	17 anos
IE 15	Efetivo	58	11 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Os inspetores escolares foram indagados, via questionário, sobre quantas manifestações da Ouvidoria Geral do Estado teriam recebido nos últimos 365 dias, aproximadamente, via Ordem de Serviço para apuração. Entre os 15, 1 informou que não recebera nenhuma ordem de serviço referente à OGE, 7 informaram que receberam de 1 a 5 ordens de serviço, 4 informaram que receberam de 6 a 10, 2 receberam de 11 a 15 e 1 informou que recebera mais de 15 ordens de serviço relativas à demanda da OGE, conforme demonstra o Gráfico 19.

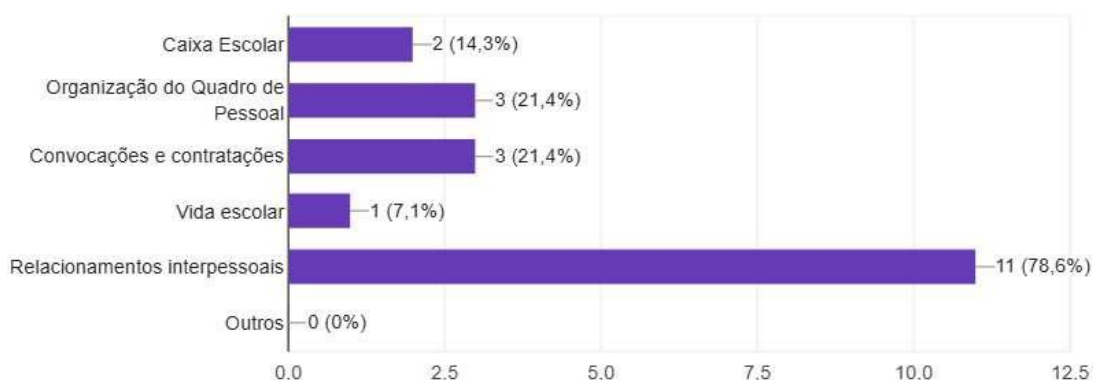
Gráfico 19 - Número de manifestações na OGE recebidas nos últimos 365 dias



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Dos 15 inspetores escolares que responderam ao questionário, 11 informaram que o assunto mais recorrente nas manifestações da OGE direcionadas às escolas é relacionamento interpessoal, conforme demonstra o Gráfico 20:

Gráfico 20 - Assuntos mais recorrentes nas manifestações da OGE



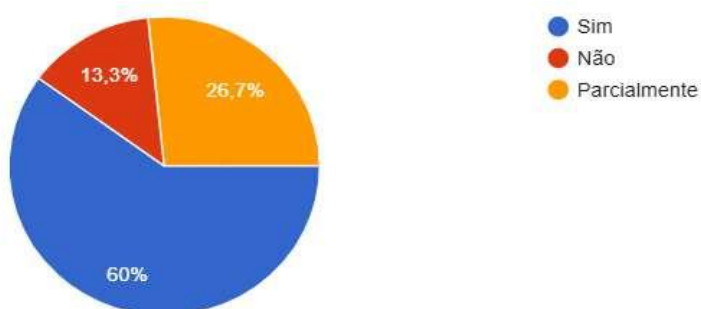
Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Os inspetores foram indagados se consideram que a sua atuação como inspetor escolar e as medidas saneadoras propostas contribuem para evitar e reincidência de manifestações na OGE. Dos 14 inspetores que responderam a essa questão, 7 (50%) consideram que sim e 7 (50%) que parcialmente.

No que concerne ao questionamento “Na sua opinião, a atuação do gestor escolar influencia diretamente na maior ou menor incidência de manifestações direcionadas à escola”, entre os 15 respondentes a essa questão, 12 (80%) responderam “sim” e 3 (20%) parcialmente.

Sobre a questão “Na sua opinião, capacitações e treinamentos aos gestores escolares contribuiriam para reduzir essas manifestações direcionadas às escolas?”, segue o Gráfico 21, com a síntese das respostas:

Gráfico 21 - Contribuição das capacitações e treinamentos aos gestores para reduzir manifestações direcionadas às escolas



Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Conforme o Gráfico 21, 9 inspetores concordam que as capacitações e treinamentos são eficazes para reduzir as manifestações direcionadas às escolas, 4 concordam parcialmente e 2 discordam dessa medida como eficiente na redução dessa demanda. Dos 15 respondentes ao questionamento sobre participação em treinamento ou capacitação sobre a apuração de manifestações na OGE, apenas 6 (40%) inspetores confirmaram essa participação e 9 (60%) informaram que nunca participaram desse tipo de capacitação ou treinamento. É relevante mencionar que há uma lacuna na oferta e participação nos treinamentos. Dos 6 que participaram, 3 (50%) responderam que esse(s) treinamento(s) foram suficientes para proporcionar uma condução segura durante a apuração das manifestações da OGE e 3 (50%) responderam que não.

No questionário, os inspetores escolares foram indagados sobre qual ação consideram eficaz como medida preventiva para evitar conflitos interpessoais entre os servidores no âmbito das escolas estaduais. A questão foi aberta para que os inspetores pudessem discorrer sobre essas ações. As respostas dos 14 respondentes foram consolidadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Ações eficazes como medidas preventivas para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas

Identificação	Ação sugerida pelo inspetor escolar
IE 1	Não respondeu.
IE 2	Capacitações, conscientização quanto aos direitos, deveres e obrigações do servidor, trabalhar o código de ética, especialmente a questão de assédio moral por parte do gestor.
IE 3	Não dar ouvidos a fofocas. Entendo que qualquer manifestação de insatisfação deve ser feita de maneira formal, por <i>e-mail</i> , de modo a diminuir ou minimizar os chamados “disse, me disse”.
IE 4	Gestão respeitosa, com segurança ter a escuta ativa como ferramenta gerencial. Tomar decisões.
IE 5	Dar amplo conhecimento sobre a legislação sobre cargos e atribuições, Estatuto do Magistério, Lei 869/1952, promoção de rodas de conversa, divulgação sobre os ilícitos administrativos.
IE 6	Conscientizar os servidores sobre o cumprimento das legislações e fazer cumprir o código de conduta Ética no ambiente escolar.
IE 7	Comunicação transparente e cordial.
IE 8	Capacitações para gestores e inspetores.
IE 9	Os servidores das escolas estão sobrecarregados e cansados. As ações da secretaria precisam ser mais assertivas com menos

	cobrança e em menor volume. Tanta ação simultaneamente surte efeito contrário na ponta. O estresse das escolas está resultando em imparcialidade, falta de tolerância e falta de empatia. Pessoas insatisfeitas devido à cobrança excessiva.
IE 10	Capacitação em gestão de pessoas e gestão de conflitos às equipes gestoras. Capacitação sistemática em legislações e normas, com foco em direitos e deveres, a todos os servidores das escolas, tendo em vista que boa parte dos conflitos no ambiente escolar estão relacionados ao descumprimento de normas, associado à pouca ou nenhuma habilidade dos gestores ao tratar das questões decorrentes.
IE 11	Treinamentos e suporte psicológico para toda equipe escolar.
IE 12	Realização na escola, pelo diretor escolar, de momentos de orientação aos servidores.
IE 13	Ações voltadas para as relações interpessoais, em especial à empatia e compreensão. Além disso, ações sobre conscientização.
IE 14	Capacitação de servidores quanto ao Estatuto do Magistério, Estatuto dos Funcionários Públicos e Código de Conduta Ética.
IE 15	Postura do gestor no cotidiano de sua gestão: firme, mas com serenidade levando apoio e conhecimento das orientações legais e suas implicações, exigindo seu cumprimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

Pode-se observar que, entre as respostas, tem-se: 1) Capacitações/treinamentos/estudo de legislação; 2) Comunicação/diálogo; e 3) Gestão democrática. Esses são tópicos que coincidem com as respostas dadas pelos diretores.

Uma última questão foi inserida no questionário para que os respondentes pudessem deixar seus comentários sobre o tema tratado, complementando alguma informação que não tenha sido abordada nos questionamentos anteriores. O Quadro 10 sintetiza os apontamentos registrados pelos inspetores.

Quadro 10 – Comentários dos inspetores escolares sobre o tema tratado

Identificação	Comentário
IE 1	Não respondeu.
IE 2	Penso que as apurações deveriam ocorrer quando houvesse provas contundentes.
IE 3	Quando a equipe gestora dá ouvidos a comentários de um ou outro servidor sem antes verificar a veracidade ou não dos fatos, gera ainda mais fofocas e mal-estar entre o grupo.
IE 4	Não respondeu.
IE 5	A pesquisa e o trabalho podem fornecer importante contribuição para

	o aprimoramento sobre as relações interpessoais no espaço de trabalho, prevenindo os ilícitos administrativos e promovendo uma cultura de respeito mútuo nas repartições.
IE 6	Trabalhar rodas de conversa que aborda temas/empatia e temas sugeridos pelos próprios servidores da escola.
IE 7	Não respondeu.
IE 8	Acredito que as capacitações devem ser direcionadas também aos servidores da SRE.
IE 9	A impressão que se tem na ponta é que a secretaria está perdida, com informações desencontradas, excesso de demandas diferentes de setores diferentes que não conversam.
IE 10	Muito importante que competência em gestão de pessoas e gestão de conflitos sejam postas como indispensáveis ao perfil desejado para a gestão das escolas. Assim sendo, entendo ser necessário o constante treinamento com vistas ao desenvolvimento de tais habilidades.
IE 11	Muitas das OGEs são referentes a meras "picuinhas" que só desgastam os envolvidos e geram trabalho adicional para o Inspetor.
IE 12	90% das reclamações recebidas nas OGEs são situações que poderiam ter sido resolvidas diretamente com o gestor escolar. Os manifestantes não procuram a escola inicialmente para resolverem as situações retratadas.
IE 13	Não respondeu.
IE 14	Não respondeu.
IE 15	Acredito que a facilidade de comunicação adequada de lidar com os conflitos evitando que situações pequenas se tornem transtornos maiores, a disponibilidade para acolher as demandas, ou seja, o gestor com perfil sobretudo mediador, que conhece e apoia os servidores, ao mesmo tempo que os orienta e cobra a postura adequada no trabalho, pode interferir na menor incidência dos conflitos nas escolas. Na IE, sabe-se que em algumas escolas, em que o gestor não tem o perfil "firme" em suas ações há maior incidência de conflitos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) a partir dos dados coletados via Google Forms.

A partir das respostas dos inspetores, denota-se que as opiniões sobre as manifestações voltadas para os conflitos interpessoais são diversas. Há posicionamento que defenda que as manifestações devam ser aceitas apenas quando houver elementos comprobatórios do que é relatado; a competência em lidar com a gestão de pessoas e gestão de conflitos foi citada como atributo indispensável para lidar com a gestão; a influência do perfil do gestor na condução dos conflitos também foi citada, interferindo positivamente ou negativamente nessa mediação.

3.3.4 Consolidado da análise dos dados dos inspetores escolares

De acordo com os dados coletados no questionário, entre os 15 inspetores escolares respondentes, 10 são efetivos e apenas 5 convocados. A média de tempo de atuação na inspeção é de 8 anos e a média de idade de 47 anos, portanto se denota que os profissionais em exercício possuem experiência profissional média considerável. Além disso, 12 dos inspetores possuem graduação acrescida de pós-graduação *lato sensu*.

No que concerne à quantidade de OGEs recebidas pelos inspetores escolares para apuração via ordem de serviço, comparando-se com as respostas dos diretores escolares, percebe-se um aumento quantitativo nas respostas. Apenas um inspetor escolar não recebeu nenhuma OGE nos últimos 365 dias. Os demais receberam demandas oriundas da OGE, sendo que um dos respondentes informou ter recebido mais de 15, e 2 inspetores de 11 a 15 ordens de serviço.

O assunto mais recorrente nas manifestações, apontado por 11 (78,6%) dos 15 inspetores, foi “relacionamentos interpessoais”. Assim como os diretores, 60% dos inspetores acreditam que capacitações e treinamentos são eficazes para reduzir as manifestações direcionadas às escolas.

A atuação do gestor escolar é apontada por 80% dos respondentes como um fator que influencia na maior ou menor ocorrência de manifestações direcionadas à escola. 50% dos inspetores concordam que a atuação do inspetor é avaliada como elemento favorável para evitar reincidência nas manifestações, e 50% do grupo discorda.

Apenas 6 inspetores participaram de treinamentos ou de capacitações sobre apuração de manifestações da OGE, entre os quais nenhum concordou plenamente que essa participação tenha contribuído para proporcionar uma condução mais segura das manifestações. 3 responderam que contribuíram parcialmente e 3 que não contribuíram.

Sobre as medidas preventivas para se evitar reincidência de conflitos interpessoais entre servidores, entre as sugestões, predominaram: a realização de capacitações para gestores e inspetores sobre direitos e deveres do servidor, sendo citadas a Lei nº 7.109/77 (Estatuto do Magistério do Estado de MG), a Lei nº 869/52 (Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de MG) e o Decreto nº

46.644/14 (Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual); capacitação em gestão de pessoas e gestão de conflitos; escuta ativa; melhora na comunicação interna; e necessidade de postura mais “firme” por parte do gestor.

No campo do questionário destinado à questão discursiva, para livre manifestação dos inspetores escolares, assim como foi apontado pelos diretores, foi citada a recorrente utilização da OGE de forma anônima para registro de reclamações e denúncias sem embasamento, para criar “picuinhas” que geram desgaste e demandam trabalho ao inspetor. Ademais, as capacitações foram novamente citadas. O IE 9 fez referência ao excesso de demandas oriundas da SEE/MG, e o IE 10 discorreu sobre a importância do desenvolvimento da competência em gestão de pessoas e gestão de conflitos, como sendo indispensável ao perfil do gestor.

O respeito ao pluralismo de ideias e à existência de diferentes identidades e interesses, abordado por Gracindo (2009), transparece nas manifestações dos respondentes, quando citam a gestão democrática como um dos elementos primordiais para a eficiência na mediação de conflitos interpessoais.

Os modelos de mediação de conflitos propostos por Vasconcelos (2020), a mediação facilitativa e a conciliação ou mediação avaliativa, são métodos que, notadamente, deslindam e coadjuvam com as referências dos diretores e inspetores aos conflitos e à importância do diálogo nas relações interpessoais.

Quando os respondentes citam a relevância e a influência do perfil do gestor no desempenho e no comprometimento dos envolvidos no processo educacional, remetem ao clima organizacional, tratado por Chiavenato (1999) e por Lück (2017). Além da gestão democrática e da importância de uma comunicação interna assertiva, a promoção de formação continuada aos servidores é referência recorrente nas respostas aos questionários, tanto pelos diretores quanto pelos inspetores. Esses profissionais vivenciam em sua jornada diária de trabalho o desdobramento dos embates e dissentimentos entre servidores, comuns em um espaço tão múltiplo como é o contexto escolar, mas que podem reverberar negativamente no desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, na aprendizagem dos alunos, se não forem conduzidos de maneira adequada e tempestiva.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)¹³

Considerando a questão principal apresentada pela pesquisa de “como a atuação do serviço de inspeção escolar pode auxiliar os gestores escolares na mediação de conflitos interpessoais entre servidores, de modo a favorecer o clima escolar, reduzindo denúncias com essa temática?”, este capítulo se propõe a apresentar propostas para a implementação de um plano de ação que contribua com a redução dos conflitos interpessoais entre servidores da SRE Montes Claros.

De acordo com os dados levantados e conforme a experiência vivenciada pela pesquisadora em sua atuação como diretora de escola, inspetora escolar e como diretora de pessoal na SRE Montes Claros, em muitas situações, os conflitos interpessoais surgem ou são ampliados devido à falta de trato, cortesia e respeito entre os servidores. Ainda, a ausência de formação/capacitação profissional para os diretores que assumem a gestão das escolas, assim como para os inspetores que estão iniciando na carreira, dificulta uma atuação mais assertiva desses profissionais quando ocorrem esses conflitos.

Outro aspecto importante a ser considerado para a mitigação do problema apresentado é a orientação e a instrução aos servidores das escolas sobre os objetivos dos meios de acesso à informação e à manifestação disponíveis ao público. Esse esclarecimento quanto aos reais objetivos dos meios de acesso à informação foi, inclusive, apontado mais de uma vez na pesquisa pelos respondentes, como relevante para reduzir as manifestações direcionadas às escolas.

As propostas apresentadas são, portanto, direcionadas para a dimensão da gestão estadual de ensino, uma vez que a atuação da pesquisadora se configura no âmbito da rede estadual. É importante salientar que a Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar possui atribuições de “planejar, coordenar e acompanhar as ações de regulação e inspeção das instituições educacionais do sistema de ensino de Minas Gerais e da avaliação da qualidade de cursos da Educação Básica” (Minas Gerais, 2023).

13 Este Plano de Ação Educacional não intenta suprir os múltiplos aspectos que envolvem os relacionamentos interpessoais entre os servidores nas escolas, mas sim, a partir dos dados apontados na pesquisa, propor ações que minimizem e mitiguem os conflitos interpessoais, considerando a contribuição do serviço de inspeção escolar nesse processo.

Conforme disposto no artigo 52 do Decreto nº 48.709/2023, é competência da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar:

[...]

III – propor e instaurar comissões e grupos de trabalho para assessoramento técnico às ações de regulação, inspeção e avaliação, com vistas à apresentação de iniciativas que possibilitem o aperfeiçoamento constante dos processos sob sua responsabilidade, e estimular a pesquisa e a elaboração de projetos experimentais;

[...]

VII – estabelecer normas técnicas e fluxos processuais, visando a promover a sistematização e a uniformização dos procedimentos regulatórios e de avaliação, baseando-se em padrões de qualidade e na legislação vigente;

[...]

XI – coordenar tecnicamente as equipes regionais do Serviço de Inspeção Escolar, orientando em suas atividades;

XII – estabelecer o plano de trabalho do Serviço de Inspeção Escolar de forma alinhada ao cronograma de funcionamento da rede estadual de ensino;

XIII – estabelecer diretrizes e aprovar o calendário anual do Serviço de Inspeção Escolar apresentado pelas Superintendências Regionais de Ensino e supervisionar seu cumprimento;

XIV – propor e desenvolver ações de formação continuada do Serviço de Inspeção Escolar e das equipes das Superintendências Regionais de Ensino cujas atividades sejam afetas a sua área de competência;

XV – promover o fluxo regular e sistemático de informações sobre o desenvolvimento do trabalho de inspeção;

[...]

(Minas Gerais, 2023, p. 35-36).

Dessa forma, o Plano de Ação considerará as atribuições legais previstas no campo normativo para a inspeção escolar e os dados coletados na pesquisa através do questionário aplicado aos diretores e inspetores escolares.

4.1 PROPOSTA DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA AOS INSPETORES ESCOLARES

De acordo com a análise dos dados coletados na pesquisa, a oferta de capacitações e treinamentos é considerada medida eficiente por 60% dos inspetores respondentes para reduzir manifestações relativas a conflitos interpessoais no interior das escolas. Ainda, a realização desse tipo de formação foi predominante entre as sugestões apresentadas pelos inspetores escolares.

Nesse viés, a proposta de capacitação para os inspetores escolares da SRE Montes Claros torna-se indispensável, como medida primordial para propiciar a esses profissionais uma melhor orientação aos gestores na condução dos conflitos interpessoais entre servidores.

Quadro 11 – Proposta de capacitação para os inspetores escolares da SRE Montes Claros

Capacitação para os inspetores escolares da SRE Montes Claros sobre os procedimentos a serem adotados na apuração de manifestações na OGE	
Etapas	Capacitação, através de 04 oficinas anuais de 04 horas, para os 50 inspetores escolares da SRE Montes Claros, realizadas nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro, iniciando em 2025 até 2028, com duração de quatro anos.
Justificativa	Ao ingressar na carreira de inspetor escolar, não há uma formação preestabelecida ou período de formação inicial. Os servidores que ingressam já são direcionados às escolas para atuação. Ainda, no decorrer da carreira, não há uma padronização ou periodicidade de formação continuada. Os servidores têm momentos de reunião para estudo das legislações vigentes, mas não há uma retomada estabelecida ou um direcionamento de procedimentos padrões para as demandas de serviço específicas.
Local	Auditório da Escola Estadual Professor Plínio Ribeiro.
Tempo	Início no primeiro semestre de cada ano.
Responsabilidade	Coordenação da inspeção escolar e diretoria de pessoal.
Método	A coordenação da inspeção escolar buscará parceria com a Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar.
Custo	Não haverá custos, pois os inspetores escolares já participam de reunião de serviço às segundas-feiras, portanto não haverá gastos extras com deslocamento. Ainda, o auditório é cedido pela escola à SRE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A SRI elabora e encaminha bimestralmente Calendários de Atividades do Serviço de Inspeção Escolar, os quais objetivam padronizar e contribuir com o inspetor escolar no desempenho das atividades da inspeção escolar, de acordo com o disposto na Resolução SEE nº. 4.487 de 21 de janeiro de 2021, que institui o Protocolo Orientador da atuação da Supervisão Escolar no Sistema Educacional de Minas Gerais. As orientações são segmentadas por dimensão de gestão, perfazendo 14 protocolos. As 4 oficinas anuais utilizarão esses Calendários Bimestrais como referência para divisão dos temas abordados, priorizando as dimensões de gestão e

os protocolos concernentes à gestão de pessoas e, mais especificamente, a mediação de conflitos entre servidores.

Os responsáveis pelas oficinas serão o coordenador da inspeção escolar e o diretor de pessoal, uma vez que essas atribuições de planejamento, coordenação e acompanhamento junto às instituições educacionais estão previstas no Decreto nº 48.709, de 26/10/2023:

Art. 52 – A Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar tem como competência planejar, coordenar e acompanhar as ações de regulação e inspeção das instituições educacionais do sistema de ensino de Minas Gerais e da avaliação da qualidade de cursos da Educação Básica

[...]

Art. 61 – A Diretoria de Pessoal tem como competência planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, em âmbito regional, sob a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. (Minas Gerais, 2023, p. 35-41).

A realização das oficinas será através do método de estudo de caso, que, conforme analisa Bressan (2000, p. 1):

tem sido amplamente utilizado em muitos estudos de campo em situações nas quais o fenômeno estudado não pode ser manipulado, mas onde é possível se fazer observações diretas, entrevistas sistemáticas e mesmo levantamentos, especialmente quando se procuram explicações aprofundadas sobre o fenômeno estudado.

O coordenador da inspeção e o diretor de pessoal apresentarão conflitos interpessoais reais ocorridos entre servidores de escola estadual. O problema será detalhado, a forma como decorreu a condução pelo serviço de inspeção, as medidas saneadoras e orientações propostas, a conclusão do processo e o estágio atual do contexto da escola.

Os inspetores escolares serão divididos em grupos para análise e discussão dos estágios de acompanhamento do conflito e para elaboração de outras sugestões na condução do conflito. O coordenador da inspeção e o diretor finalizarão a oficina, reforçando os embasamentos legais basilares para a situação-problema apresentada e versarão sobre técnicas de mediação de conflitos. A comunicação não violenta, proposta por Rosenberg (2006), é um técnica que poderá ser

referenciada nesse momento, assim como o método de mediação facilitativa e a conciliação ou mediação avaliativa, abordados por Vasconcelos (2020).

O propósito, ao final das oficinas, é que os inspetores escolares estejam mais preparados e alinhados para não apenas apurar manifestações que envolvam conflitos interpessoais nas escolas, mas também – através das suas próprias experiências e das contribuições dos servidores responsáveis pela condução das oficinas – possam orientar aos diretores escolares sobre a forma de condução mais assertiva e mediadora possível no tratamento do conflito. Pretende-se, ainda, que o inspetor escolar possa orientar e instruir o diretor para realizar um trabalho preventivo junto aos servidores sob sua gestão.

4.2 PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA AOS DIRETORES ESCOLARES

Ao analisar as respostas dos diretores aos questionários aplicados, é notória a perspectiva positiva quanto à importância das capacitações e à atuação da inspeção escolar junto às escolas. Considera-se que as medidas sanadoras propostas pelos inspetores escolares são importantes e eficientes para evitar reincidência das manifestações cuja temática são os conflitos interpessoais entre servidores. Diante disso, é relevante a proposta de formação continuada para os diretores escolares.

A formação continuada e permanente é apontada por Lück (2000) como um processo aberto, e promover e realizar capacitações para preparação dos diretores escolares é responsabilidade dos sistemas de ensino, para oportunizar a profissionalização desses gestores. Lück (2000) ainda reforça a importância dessa formação, destacando que os programas de formação devem aliar teoria e prática:

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais,

organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. (Lück, 2000, p. 29).

Quadro 12 - Proposta de formação continuada aos diretores escolares

Capacitação para os diretores escolares da SRE Montes Claros sobre a gestão das relações interpessoais entre servidores no ambiente de trabalho	
Etapas	Capacitação, através de 04 encontros anuais de 04 horas, para os 168 diretores escolares da SRE Montes Claros, realizadas nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro.
Justificativa	Tanto os diretores quanto inspetores responderam no questionário que consideram as capacitações importantes para aprimorar o trabalho do diretor. Ao ingressar no cargo de diretor, não há uma formação inicial pré-definida, de forma que o gestor aprende a gerir na prática. A formação continuada voltada para a gestão das relações interpessoais – assim como o conhecimento da legislação vigente acerca dos direitos e deveres do servidor – auxiliaria o gestor a conduzir de forma mais segura, assertiva e mediadora, os conflitos que, porventura, venham a surgir no ambiente escolar.
Local	Auditório da Escola Estadual Professor Plínio Ribeiro.
Tempo	Início no primeiro semestre de cada ano, pelo período de 4 anos.
Responsabilidade	Inspetores escolares e diretoria de pessoal.
Método	- Preparação de material pelos organizadores; - Organização da logística para realização dos encontros, como local, convite e diárias para os diretores de outros municípios; - Parceria com convidados para realizarem palestras sobre a importância das relações interpessoais saudáveis e ética no ambiente de trabalho.
Custo	Diárias de viagem para os diretores que residem nos demais municípios, para custeio de hospedagem e alimentação em Montes Claros, conforme previsto no Decreto nº 47.045, de 14/09/2026. A SRE deverá solicitar à SEE/MG os valores para esse custeio, através de cronograma e planilha.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Entre as sugestões de medidas preventivas mais eficazes para evitar conflitos interpessoais entre servidores no âmbito das escolas, os diretores que responderam ao questionário apontaram com mais recorrência a relevância das capacitações/estudo de legislação e a importância da comunicação e do diálogo. Essa significância da prática comunicativa para o desenvolvimento intelectual é referenciada por Rouanet e Valério (2005, p. 10):

Para Habermas, através da razão comunicativa o homem se moraliza, pois em seus atos de fala e no momento de interação dialógica elabora um processo argumentativo que favorece a racionalidade da ação discursiva que o auxilia no desenvolvimento de sua capacidade intelectual crítica, reflexão dialética e competência dialógica com o mundo, enfim, constrói sua emancipação. Tal pensamento é claramente amparado em uma imagem positiva do sujeito atuante na realidade social em que vive.

Os modelos de mediação de conflitos, sugeridos por Vasconcelos (2020), a mediação facilitativa e a conciliação ou mediação avaliativa, também serão utilizados como referência nessa formação aos gestores, assim como a técnica da comunicação não violenta, de Rosenberg (2006). Outro recurso para viabilizar a formação continuada para os diretores é o estabelecimento de parcerias com palestrantes para tratar da importância das práticas restaurativas e da mediação de conflitos, assim como a orientação aos diretores sobre técnicas de prevenção à violência nas escolas.

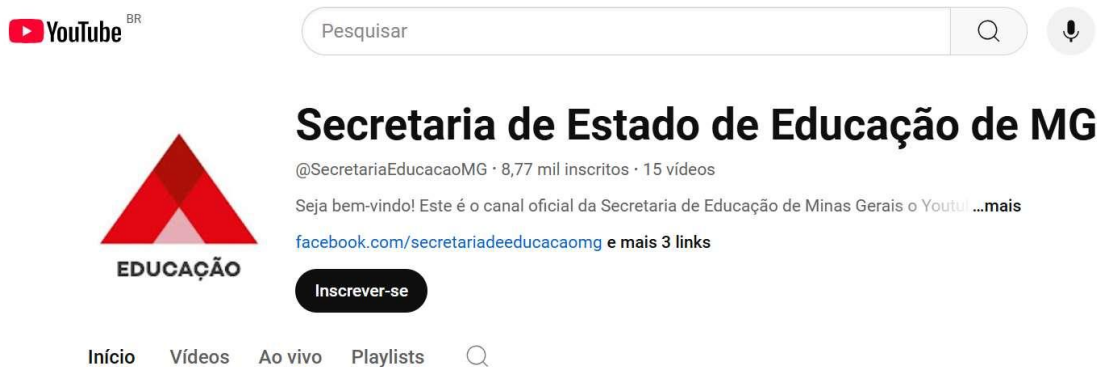
A SEE/MG, através de parceria com o Instituto Unibanco e a Fundação João Pinheiro, responsável pela execução, vem ofertando aos gestores escolares uma formação denominada de Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares (PDGE). Esse curso, realizado de forma virtual pela plataforma Zoom, perpassa pela gestão democrática em suas múltiplas dimensões: Pedagógica, Gestão de Pessoas e Administrativa-Financeira. A participação dos diretores é obrigatória, e há uma divisão por turmas dos grupos de diretores de todo o Estado, há uma frequência mínima obrigatória de 75% e um aproveitamento mínimo de 60 pontos nas avaliações.

A iniciativa da oferta do curso PDGE tem se mostrado relevante na formação dos gestores, contudo traz uma abordagem mais genérica da gestão, até por ser um curso ministrado por agentes externos ao poder público estadual. Dessa forma, não esgota a necessidade de uma formação ofertada pela SRE aos diretores, mais centrada nos aspectos rotineiros da prática da gestão da rede estadual e que leva em consideração as especificidades do contexto das escolas da regional, assim como os conflitos internos mais latentes identificados pela inspeção escolar.

4.3 PROPOSTA DE ESTABELECIMENTO DE PARCERIA COM A SEE/MG PARA UTILIZAÇÃO DO CANAL DO YOUTUBE DA SEE, PARA TRANSMISSÃO DE PALESTRAS TRATANDO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COM PALESTRANTES CONVIDADOS

A SEE/MG dispõe de um canal oficial na plataforma de vídeos *online* YouTube, utilizado para veicular informações afetas às ações da referida Secretaria de Educação.

Figura 2 – YouTube da SEE/MG



Fonte: Página do YouTube na internet (2024).

Na proposta, a inspeção escolar da SRE Montes Claros estabelecerá parceria com a SEE/MG, solicitando autorização para utilizar o canal do YouTube para transmitir palestras ministradas por convidados, palestrantes professores das universidades/faculdades de Montes Claros, tratando o tema da mediação de conflitos, especificamente, no ambiente escolar.

Quadro 13 - Proposta de parceria com a SEE/MG para transmissão de palestras via canal do YouTube

Parceria com a SEE/MG para transmissão no canal do YouTube da SEE de palestras sobre mediação de conflitos	
Etapas	Apresentação de 4 palestras anuais de 2 horas cada, sendo 1 por bimestre, via canal do YouTube da SEE/MG, através de parceria, tratando sobre a mediação de conflitos interpessoais no ambiente escolar.
Justificativa	Relevância da tratativa do tema da mediação de conflitos para que os gestores possam ser instrumentalizados para conduzir a gestão com mais segurança e proporcionando um ambiente de

	trabalho mais pacífico.
Local	Canal do YouTube da SEE/MG.
Tempo	Início no primeiro semestre de 2025 até o ano de 2028.
Responsabilidade	Inspetores Escolares da SRE Montes Claros.
Método	Estabelecimento de parceria com universidades de Montes Claros para participação de professores das instituições como palestrantes.
Custo	Não haverá custos, pois as palestras serão ministradas através de parceria com professores voluntários.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A ASIE promoveu nos últimos anos transmissões via YouTube para os inspetores escolares da SEE/MG, percorrendo sobre temas variados, denominando-os “Ciclo de Diálogos com a ASIE”. Os assuntos tratados nos Ciclos de Diálogos eram diversos, voltados para as legislações e atribuições previstas para o desempenho das atribuições do trabalho do inspetor escolar. Esses ciclos deixaram de ser transmitidos em 2023. A proposta apresentada seria semelhante aos moldes desses “Ciclos de Diálogos”, porém voltada para a mediação de conflitos. Nesse viés, nas 4 palestras, serão abordados os temas gestão democrática, gestão de pessoas, clima organizacional e método da comunicação não violenta.

4.4 PROPOSTA DE REALIZAÇÃO DE *PODCAST* MENSAL TRATANDO DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ESCOLAR

O *podcast* é definido por Freire (2017, p. 56) resumidamente como “um arquivo digital de áudio, disponível on-line, que, em vez de uma música, contém programas que podem se utilizar de falas, de músicas ou de ambos”. Freire (2017) aborda a importância do *podcast* como ferramenta educacional, que pode associar falas a diversos tempos e espaços, além de possibilitar o reaproveitamento de elementos de outras tecnologias.

Quadro 14 – Proposta de podcast mensal tratando da mediação de conflitos no ambiente escolar

<i>Podcast</i> mensal com temas voltados para a mediação de conflitos	
Etapas	Gravação de <i>podcast</i> tratando de experiências concretas e exitosas de mediação de conflitos entre servidores no ambiente

	escolar.
Justificativa	O <i>podcast</i> tem alcance e acessibilidade maior entre o público, podendo ser ouvido em qualquer momento ou lugar, além de ser um meio de áudio cada vez mais popular no meio atual, devido à praticidade do acesso.
Local	Será disponibilizado via <i>e-mail</i> e WhatsApp a todos os inspetores escolares da SRE Montes Claros, podendo ser divulgado também a todos os ANE/IE do Estado de Minas Gerais.
Tempo	Mensalmente, de fevereiro a dezembro, de 2025 a 2028.
Responsabilidade	Inspetores Escolares da SRE Montes Claros.
Método	Gravação, entre os inspetores selecionados, de <i>podcast</i> de 30 minutos sobre a mediação de conflitos no ambiente escolar. O <i>podcast</i> será baseado em experiências concretas vivenciadas pelos inspetores escolares, sem a identificação das escolas ou servidores envolvidos.
Custo	Não haverá custos, pois os <i>podcasts</i> serão gravados pelos inspetores escolares durante sua jornada de trabalho, no âmbito de suas atribuições.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A proposta do *podcast* mensal gravada pela inspeção escolar perpassa por um cenário fora do contexto formal, mas que possui uma maior facilidade de acesso aos interlocutores, no caso, os inspetores escolares, que poderão ter acesso às gravações em qualquer tempo e lugar, possibilitando-lhes o compartilhamento de experiências e de práticas exitosas, que ampliarão o repertório de métodos e intervenções quando do acompanhamento de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais.

4.5 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE BOLETIM BIMESTRAL SOBRE A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS

A proposta do boletim bimestral perpassa pelas sugestões dos diretores escolares expressas no questionário aplicado pela pesquisadora.

Quadro 15 – Proposta de elaboração de boletim bimestral

Boletim bimestral	
Etapas	Elaboração de um boletim bimestral sobre a mediação de conflitos interpessoais, abordando os direitos e deveres dos servidores, relevância do diálogo nas relações profissionais,

	éticas e pessoais.
Justificativa	Conforme manifestado pelos diretores no questionário, faz-se necessário orientar aos servidores sobre seus direitos e deveres, além de tratar da importância do diálogo, da escuta ativa e do exercício da empatia nas relações interpessoais.
Local	Envio via <i>e-mail</i> aos diretores da SRE Montes Claros.
Tempo	Bimestralmente, com início em fevereiro de 2025, com duração de 4 anos, podendo ser ampliado.
Responsabilidade	Inspetores Escolares e Comissão de Ética da SRE Montes Claros
Método	- Elaboração pelos inspetores escolares de boletim bimestral sobre a mediação dos conflitos interpessoais entre servidores. - Encaminhamento dos boletins, via <i>e-mail</i> institucional a todos os diretores escolares da SRE Montes Claros, que deverão realizar estudo do boletim aos servidores das escolas nos momentos de reunião coletiva.
Custo	Não haverá custos, pois os boletins serão elaborados pelos inspetores escolares da SRE Montes Claros em parceria com os servidores que compõe a Comissão de Ética na SRE.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Comissão de Ética da SEE/MG encaminha, via *e-mail* institucional, a todos os servidores públicos da SEE/MG, um Boletim Periódico, que trata resumidamente de vários aspectos da ética em educação. O referido boletim está em sua edição número 39, em outubro de 2024, conforme Figura 3:

Figura 3 – Boletim Período da Comissão de Ética da SEE/MG



Fonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2024).

O boletim bimestral proposto utilizará o existente da SEE/MG como parâmetro, mas pretende ser mais detalhado e voltado para a temática da medição de conflitos, com maior adensamento textual. Espera-se que, ao final dos 4 anos de implementação do Plano de Ação, ocorram: a entrega de 16 oficinas aos inspetores

escolares sobre os procedimentos a serem adotados na apuração de manifestações na OGE; 16 oficinas realizadas com os diretores escolares da SRE Montes Claros sobre a gestão das relações interpessoais no ambiente de trabalho; 16 palestras transmitidas via canal do YouTube da SEE sobre mediação de conflitos; 44 *podcasts* tratando da mediação de conflitos no ambiente escolar; e 16 boletins bimestrais enviados, via *e-mail*, aos diretores da SRE Montes Claros, versando sobre a mediação de conflitos interpessoais e direitos e deveres do servidor.

Para implementação do plano de ação proposto, os recursos financeiros serão de responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação, resumindo-se ao pagamento de diárias de viagem para os diretores escolares que residem em municípios fora da sede da SRE Montes Claros. A previsão de disponibilização de recursos financeiros para a despesa extraordinária com alimentação e hospedagem, no caso de viagem a serviço, aos servidores públicos da SEE/MG está prevista no Decreto nº 47.045, de 14/09/2016, que dispõe sobre viagem a serviço e sobre concessão de diária no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências.

Na eventual impossibilidade de disponibilização de recursos financeiros para as diárias de viagem, as oficinas com os diretores escolares poderão ser realizadas via Google Meet. Contudo, a prioridade é que essa formação seja realizada de forma presencial, uma vez que a baixa interação dos servidores nos processos de formação continuada virtual é um entrave para se alcançar os resultados esperados na oferta dessas capacitações. Apesar do aumento das relações virtuais com o uso das tecnologias digitais, aprimoradas de forma mais intensa, principalmente, a partir da pandemia de COVID-19, ainda se denota que as formações/capacitações realizadas de forma presencial proporcionam uma maior interação entre os envolvidos e produzem resultados mais eficazes quanto ao resultado final esperado. Ademais, considerando-se que o tema tratado é voltado para as relações interpessoais, seria mais apropriada a oferta da formação presencial, até mesmo para fortalecer e aprimorar as relações comunicativas entre os envolvidos, diretores e inspetores escolares.

Na implementação do plano de ação, outro possível dificultador é a formação inicial básica dos diretores e dos inspetores, em nível superior de graduação, que, nem sempre, proporciona um arcabouço legal e profissional que alicerça a formação continuada de forma concreta. Por essa razão, as propostas são embasadas em

formação que inclui a orientação quanto aos aspectos legais básicos necessários para que o profissional exerça suas atribuições, além de incluir aspectos voltados para a dimensão pessoal e relacional, conforme as competências expressas na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresentou temática de pesquisa que permeia a experiência profissional da pesquisadora na inspeção escolar e que requer uma diligência especial por parte do inspetor escolar em sua atuação, conforme sua atribuição legal de orientação e de acompanhamento junto às escolas estaduais. Os conflitos interpessoais nas escolas estaduais – que culminam em reclamações/denúncias dos servidores, principalmente na OGE – demandam grande volume de tempo no trabalho do inspetor escolar para apuração, além de, por vezes, ocorrer de forma reiterada na mesma escola.

A OGE, através da Ouvidoria Educacional, tem sido o principal meio utilizado pelos servidores das escolas estaduais para impetrarem reclamações e denúncias atinentes aos conflitos interpessoais que decorrem no interior das escolas na SRE Montes Claros. A OGE tem se consolidado como uma importante ferramenta para que o cidadão tenha acesso aos serviços públicos, principalmente, no que se refere a reclamações e a denúncias e na obtenção de respostas às demandas apresentadas.

Consoante os dados coletados na pesquisa, evidencia-se que há uma certa insatisfação por parte de diretores e inspetores quanto à ocorrência de manifestações que envolvem as relações interpessoais. Essa visão pode ser gerada devido à dificuldade em conduzir esses conflitos, que exigem a compreensão da origem dos problemas e uma mediação eficiente, de forma que a escuta ativa, o diálogo e a comunicação prevaleçam e sejam utilizados como meios para se alcançar a resolução dos conflitos e a consequente dissolução de qualquer agravante futuro sobre o foco do impasse.

Outro ponto que merece destaque é a importância de os sistemas de ensino promoverem o desenvolvimento dos profissionais da educação. A SEE/MG já possui vários mecanismos e instrumentos que podem auxiliar os servidores para um melhor desempenho de suas atribuições, mas é salutar que esses dispositivos sejam divulgados e que o profissional tenha momentos reservados para estudo e qualificação. Não é fator determinante apenas o desejo do servidor em aprimoramento, mas também que ele tenha tempo, dentro de sua jornada de trabalho para a realização dessa formação. Conforme sabiamente expressa Lück

(2000, p. 29), “é evidente que nenhum sistema de ensino, nenhuma escola pode ser melhor que a habilidade de seus dirigentes”.

Os conflitos em ambiente tão múltiplo e diverso quanto é o cotidiano escolar sempre existirão. O fato determinante de como esse conflito reverberará nas relações humanas é a forma como ele será conduzido. O diretor que pauta sua gestão nos princípios da ética, transparência, imparcialidade, legalidade e respeito, certamente alcançará consensos razoáveis, nessa “arte da guerra (uso protetivo da força) e arte da paz (resistência pacífica)”, conforme caracteriza Vasconcelos (2020).

O PPP é um instrumento que deve ser destaque no processo de implementação da gestão democrática, pois, sendo devidamente construído de forma coletiva, favorece a concretização de mudanças positivas no cenário escolar, em que os interesses coletivos prevalecem em detrimento dos interesses individuais. Logo, se a gestão é concebida de forma democrática, há uma maior satisfação da comunidade envolvida no processo no que se refere à gestão.

Consoante os dados coletados na pesquisa, infere-se que os gestores e os inspetores têm ciência da relevância de se trabalhar os preceitos de uma eficiente gestão de pessoas e gestão de conflitos no cotidiano escolar. De forma recorrente, citaram que o conhecimento das normativas legais colabora para que os servidores tenham ciência dos seus direitos e deveres. Dessa forma, haveria uma redução nas manifestações infundadas nos órgãos de ouvidoria, por exemplo.

O PAE buscou apresentar propostas de ações que visam minimizar e proporcionar uma melhor condução dos conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da SRE Montes Claros. Para tanto, as propostas foram construídas a partir dos dados coletados nos questionários aplicados aos diretores e inspetores escolares. As ações são pautadas em propostas tangíveis, possíveis de execução pela equipe da SRE Montes Claros, mas reverterão em aprimoramento profissional aos diretores e inspetores, sempre considerando a experiência profissional e a vivência desses servidores.

O inspetor escolar, mediante suas atribuições legais, é corresponsável pela gestão, pois, além de acompanhar o cumprimento das normativas legais, orienta o diretor nos aspectos que envolvem a gestão relacional. Segundo Silva (2008, p. 58), “Os gestores em educação precisam estar abertos à participação, às mudanças, às novidades e ao diálogo. O comprometimento do líder e a vontade de envolver toda a comunidade escolar são decisivos”.

Um cenário harmônico e pacífico, por fim, é favorável tanto para o desempenho dos servidores, que estarão mais empenhados em sua missão de ensinar. Isso será benéfico sobretudo para os alunos, que estarão mais seguros e acolhidos para desenvolver as aprendizagens e vivenciar a formação humana adequada através do exemplo do contexto escolar ao qual estão inseridos.

REFERÊNCIAS

BIASE, Érica Giaretta; DOS SANTOS, Ivana Ferreira. Inspeção escolar: atuação no processo democrático das instituições de ensino. **Humanidades & Inovação**, v. 4, n. 5, 2017.

BRASIL, Constituição; BRASIL. **Planejando a próxima década**: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, 2014. Disponível em: pne.mec.gov.br. Acesso em: 19 de nov. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm]. Acesso em: 08 out. 2023.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração online**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Flavio-Bressan-2/publication/376646085_O_METODO_DO_ESTUDO_DE_CASO/links/65820f023c472d2e8e70b91f/O-METODO-DO-ESTUDO-DE-CASO.pdf. Acesso em: 01 de nov. 2024.

BROOKE, Nigel; REZENDE, Wagner Silveira. **Os dilemas da gestão escolar**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 3 ed. São Paulo. Makron books, 1994.

CORRÊA, Maria Gabriella Marques. A influência do clima organizacional na cultura de aprendizagem de gestores públicos. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, 2018.

DA SILVA, Givanildo; DA SILVA, Alex Vieira; DOS SANTOS, Inalda Maria. Concepções de gestão escolar pós-LDB: O gerencialismo e a gestão democrática. **Retratos da Escola**, v. 10, n. 19, p. 533-549, 2016.

DE AZEVEDO, Janete Maria Lins. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**, 2007. Disponível em <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2010-2/3SF/O%20projeto%20politico-pedagogico%20no%20contexto%20da%20gestao%20escolar.pdf>. Acesso em: 07 out. 2024.

_____. Reflexões sobre políticas públicas e o PNE. **Retratos da Escola**, v. 4, n. 6, 2010. Disponível em <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/63>. Acesso em: 15 out. 2023.

DE SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. Sistema Nacional de Educação, Federalismo e os obstáculos ao direito à educação básica. **Educação & Sociedade**, v. 34, p. 761-785, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa - 3**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dKmQDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pesquisa+qualitativa&ots=JiAgM14Sqq&sig=ay-yzB4_FiaAoOaXXK_787MCalA#v=onepage&q=pesquisa%20qualitativa&f=false. Acesso em: 24 jan. 2024.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. Podcast: breve história de uma nova tecnologia educacional. **Educação em Revista**, v. 18, n. 2, p. 55-71, 2017. Disponível em <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/7414>. Acesso em: 10 de nov. 2024.

GOMES, Ana Valeska Amaral. Gestão democrática no plano nacional de educação. **Plano Nacional de Educação**: construção e perspectivas. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015. p. 141-166.

GOMES, Nilma Lino. **Educação e diversidade cultural**: refletindo sobre as diferentes presenças na escola. Belo Horizonte: Mazza, 1999.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 14 out. 2023.

HEES, Luciane Weber Baia; PIMENTEL, Magnun Roberto. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29693>. Acesso em: 09 mar. 2024.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 jul. 2023.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, v. 17, n. 72, 2000. Disponível em: https://site.mppr.mp.br/sites/hotsites/arquivos_restritos/files/migrados/File/gestao_democratica/kit5/perspectivas_da_gestao_escolar_e_implicacoes.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.644**, de 06 de novembro de 2014. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. Disponível em: <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/index.php/governo/codigo-de-conduta-etica/page/130>. Acesso em: 29 out. 2023.

_____. **Decreto nº 48.709**, de 26 de outubro de 2023. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/legislacao-mineira/lei/texto/print.html?tipo=DEC&num=48709&ano=2023&comp=&cons=>. Acesso em: 29 jun. 2024.

_____. **Resolução SEE Nº 4.487**, de 25 de janeiro de 2021. Institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4487-21-r%20-Public.%2027-01-21.pdf>. Acesso em: 05 out. 2024.

_____. **Resolução SEE nº 4.782**, de 04 de novembro de 2022. Estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Disponível em: <https://www.escolhadiretor.mg.gov.br/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática na educação básica: delineamentos da matéria no pós-LDB. **Retratos da Escola**, v. 10, n. 19, p. 477-492, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524926136/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dbody001\]!/4/2/4%4043:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788524926136/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dbody001]!/4/2/4%4043:2). Acesso em: 21 jan. 2024.

PIRES, Pierre André Garcia; GONÇALVES, Rafael Marques. A gestão democrática no contexto da legislação brasileira: lutas e embates para a democratização do ensino público. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. 1-13, 2019.

REIS, Maria de Fátima. Gestão De Pessoas e Suas Implicações Nas Denúncias da SREV. In: _____. **As denúncias apuradas pelo serviço de inspeção relacionadas à gestão de pessoas: um estudo de caso na Superintendência Regional de Ensino de Varginha**. Dissertação (mestrado profissional) - Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. p. 46-116.

REVISTA RETRATOS DA ESCOLA. Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.esforce.org.br/>. Acesso em: 05 out. 2024.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Agora, 2006.

ROUANET, Luiz Paulo; DE CÁSSIA VALERIO, Miriam. Educação pelo diálogo, contribuições de Jürgen Habermas e Paulo Freire. **Pesquisa em Debate**, p. 7-13, 2005.

SANTIAGO, M. A. As contribuições do serviço de Inspeção Escolar para o desenvolvimento da Educação Básica. **PhD Scientific Review**, v. 01, n. 03, p. 01-09, jun. 2021.

SILVA, Ellery Henrique Barros da *et al.* Clima escolar: uma revisão sistemática de literatura. **Revista do NUFEN**, v. 13, n. 1, p. 83-97, 2021.

SILVA, Rosana Cristina Ferreira; NASCIMENTO, J. F. **Políticas públicas educacionais**. Coronel Fabriciano: Prominas, 2008.

SILVA, Rosilania Macedo. Processo Histórico e Político da Gestão Democrática Escolar no Brasil. **Revista de Educação, Ciências e Matemática**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/recm/article/view/3035>. Acesso em: 08 mar. 2024.

SOUZA, Cícero José de. O Papel Do Inspetor Escolar Frente às Demandas Da Administração Pública: Reiteração De Denúncias E Reclamações Na Ouvidoria Educacional. In: _____. A apuração de manifestações pelo Serviço de Inspeção Escolar na Superintendência Regional de Diamantina: desafios e propostas. Dissertação (mestrado profissional) - Faculdade de Educação/CAEd. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. p. 61- 113.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530991463/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em: 21 jan. 2024.

VINHA, Telma Pileggi. **Da escola para a vida em sociedade**: o valor da convivência democrática. Americana: Adonis, 2017.

VINHA, Telma Pileggi *et al.* O clima escolar e a convivência respeitosa nas instituições educativas. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 27, n. 64, p. 96-127, 2016. Disponível em: dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5619736. Acesso em: 05 out. 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DIRETORES ESCOLARES

Prezado(a) Diretor(a),

Sou Thaís Nunes dos Santos, Inspetora Escolar da SRE Montes Claros, atualmente exercendo a função de Diretora de Pessoal na referida SRE. Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora e gostaria de contar com a sua contribuição no preenchimento deste questionário.

Este questionário é um dos instrumentos da minha pesquisa, que trata da atuação da inspeção escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros. A sua participação é muito importante, pois as informações coletadas servirão como base para propor um Plano de Ação que possa contribuir para aprimorar o trabalho dos inspetores escolares, por meio de ações de atuação na apuração de recursos impetrados na Ouvidoria Educacional que tratam de conflitos interpessoais entre servidores de escolas estaduais.

O tempo previsto para responder ao questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo, e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

(A) Sim

(B) Não

(X). Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

Conto com a sua colaboração!

1) Qual a sua situação funcional?

☐ Efetivo

☐ Convocado

2) Qual a sua idade: _____

3) Qual é o seu nível de escolaridade?

☐ Graduação – Nível 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 em Educação Básica

☐ Outro

5) Há quantos anos você atua como Diretor nesta escola estadual? _____

6) Nos últimos 365 dias, quantas manifestações da Ouvidoria Geral do Estado foram direcionadas à escola sob sua direção?

☐ Nenhuma

☐ 1 a 2

☐ 3 a 5

☐ 5 a 8

☐ Acima de 8

7) Quais são os assuntos mais recorrentes nessas manifestações direcionadas à escola? Gentileza marcar apenas uma opção.

☐ Caixa Escolar

☐ Organização do Quadro de Pessoal

☐ Convocações e contratações

- () Vida escolar
- () Relacionamentos interpessoais
- () Outros

8) Na sua opinião, capacitações e treinamentos aos gestores escolares contribuiriam para reduzir essas manifestações direcionadas às escolas?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente

9) Na sua opinião, a atuação do inspetor escolar e as medidas saneadoras propostas pelo mesmo contribuem para evitar a reincidência dessas manifestações?

- () Sim
- () Não
- () Parcialmente

10) Qual ação você considera que é eficaz como medida preventiva para evitar conflitos interpessoais entre os servidores no âmbito da escola sob sua direção?

11) Na sua opinião, as manifestações na OGE contribuem para ampliar ou reduzir a resolução dos conflitos interpessoais?

12) Deixe aqui seus comentários sobre o tema tratado acima, caso queira complementar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos anteriores.

Você chegou ao final do questionário! Muito obrigada pela valorosa contribuição!

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INSPETORES ESCOLARES

Prezado(a) Inspetor(a),

Sou Thaís Nunes dos Santos, Inspetora Escolar da SRE Montes Claros, atualmente exercendo a função de Diretora de Pessoal na referida SRE. Estou cursando o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora e gostaria de contar com a sua contribuição no preenchimento deste questionário.

Este questionário é um dos instrumentos da minha pesquisa, que trata da atuação da inspeção escolar na mediação de conflitos interpessoais entre servidores nas escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros. A sua participação é muito importante, pois as informações coletadas servirão como base para propor um Plano de Ação que possa contribuir para aprimorar o trabalho dos inspetores escolares, por meio de ações de atuação na apuração de recursos impetrados na Ouvidoria Educacional que tratam de conflitos interpessoais entre servidores de escolas estaduais.

O tempo previsto para responder ao questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Desde já, informo que sua identidade será mantida em sigilo, e as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para a pesquisa. Visto a importância da sua participação nessa pesquisa, você concorda em participar?

(A) Sim

(B) Não

(X). Assinale para declarar que concorda em participar da pesquisa voluntariamente.

Conto com a sua colaboração!

1) Qual a sua situação funcional?

☐ Efetivo

☐ Convocado

2) Qual a sua idade: _____

3) Qual é o seu nível de escolaridade?

☐ Graduação – Nível Superior

☐ Pós-graduação – Lato Sensu

☐ Pós-graduação – Stricto Sensu – Mestrado

☐ Pós-graduação – Stricto Sensu – Doutorado

4) Há quantos anos você atua como Inspetor(a) Escolar? _____

5) Nos últimos 365 dias quantas manifestações da Ouvidoria Geral do Estado Você recebeu, aproximadamente, via Ordem de Serviço para apuração?

☐ Nenhuma

☐ 1 a 5

☐ 6 a 10

☐ 11 a 15

☐ Acima de 15

6) Quais são os assuntos mais recorrentes nessas manifestações? Gentileza marcar apenas uma opção.

☐ Caixa Escolar

☐ Organização do Quadro de Pessoal

☐ Convocações e contratações

☐ Vida escolar

☐ Relacionamentos interpessoais

☐ Outros

7) Na sua opinião, capacitações e treinamentos aos gestores escolares contribuiriam para reduzir essas manifestações direcionadas às escolas?

☐ Sim

- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

8) Na sua opinião, a atuação do gestor escolar é fator que influencia diretamente na maior ou menor ocorrência de manifestações direcionadas à escola?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

9) Na sua opinião, a sua atuação enquanto Inspetor(a) Escolar e as medidas saneadoras propostas contribuem para evitar a reincidência dessas manifestações?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

10) Você já participou de algum treinamento ou capacitação sobre a apuração de manifestações na OGE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

11) Se a resposta à questão anterior foi “sim”, esse(s) treinamento(s) foram suficientes para proporcionar a você uma condução segura durante a apuração das manifestações da OGE?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12) Qual ação você considera que é eficaz como medida preventiva para evitar conflitos interpessoais entre os servidores no âmbito das escolas estaduais?

13) Deixe aqui seus comentários sobre a tema tratado acima, caso queira complementar alguma informação que não foi abordada nos questionamentos

anteriores.

Você chegou ao final do questionário! Muito obrigada pela valorosa contribuição!