

**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**

**Danielle Cristina Chaves**

**A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de  
apuração preliminar de denúncias**

**Juiz de Fora  
2025**

**Danielle Cristina Chaves**

**A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de  
apuração preliminar de denúncias**

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.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Medeiros Borges

Juiz de Fora  
2025

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

Chaves, Danielle Cristina.

A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais : análise dos processos de apuração preliminar de denúncias / Danielle Cristina Chaves. -- 2025.

223 p. : il.

Orientadora: Eliane Medeiros Borges

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. apuração preliminar de denúncias. 2. Inspeção Escolar. 3. formação continuada. 4. governança colaborativa. 5. gestão do conhecimento. I. Borges, Eliane Medeiros, orient. II. Título.

**DANIELLE CRISTINA CHAVES**

**A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias**

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

Aprovada em 09 de junho de 2025

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Eliane Medeiros Borges - Orientador**

Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Denise Vieira Franco**

PJF

**Prof. Dr. Vitor Fonseca Figueiredo**

Juiz de Fora, 29/05/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Eliane Medeiros Borges, Professor(a)**, em 12/06/2025, às 14:26, 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 **Vítor Fonseca Figueiredo, Usuário Externo**, em 13/06/2025, às 14:29, 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 **DENISE VIEIRA FRANCO, Usuário Externo**, em 15/06/2025, às 20:04, 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](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2425495** e o código CRC **7C41D2D1**.

## **AGRADECIMENTOS**

Esta dissertação nasce de muitas escutas: da escuta dos que vivem a escola em sua complexidade, da escuta das denúncias que pedem solução e da escuta de mim mesma, entre pausas, reinícios e redescobertas.

Aos profissionais do Serviço de Inspeção Escolar de Minas Gerais, minha mais sincera reverência. Esta pesquisa é, sobretudo, um gesto de respeito e admiração por aqueles que, com firmeza ética e sensibilidade pedagógica, atuam como guardiões da integridade e da legalidade no cotidiano escolar. A cada Inspetor Escolar que carrega em seu fazer o compromisso com a educação, deixo o reconhecimento que moveu a escrita deste trabalho.

À minha mãe, que sustentou meus dias com orações silenciosas, deixo um agradecimento emocionado. Sei que sua fé me envolveu nas horas em que faltava força ou direção.

Ao Vítor Figueiredo, agora colega do Serviço de Inspeção Escolar, que foi chão e impulso. Seu apoio silencioso e constante e sua presença mesmo nas distâncias, me sustentou quando as palavras pesaram. Obrigada por acreditar em mim inclusive quando eu mesma titubeava.

Aos amigos que mergulharam comigo neste processo - lendo, revisando, questionando, encorajando -, agradeço com o coração cheio. A escrita solitária só encontrou sentido porque foi atravessada por essas presenças generosas.

Durante o mestrado, recebi o diagnóstico de Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH). Após muito tempo de negativa, eu enfim o assumi... e foi como acender uma luz sobre anos de tentativa e erro. Compreender essa forma de sentir e pensar foi libertador. Não tornou o caminho mais fácil, mas me ensinou a reconhecer meus próprios ritmos e potências.

Ao meu noivo, Peterson Belico, que com leveza, sensibilidade e entusiasmo, me incentivou a seguir firme até a conclusão. Sua presença amorosa, mesmo nas madrugadas de estudo, renovou minhas forças e me lembrou, diariamente, do porquê vale a pena persistir.

Este trabalho é feito de encontros - com pessoas, com ideias, com sentidos. E como todo encontro que transforma, ele me modificou para sempre. Que esta pesquisa contribua para ampliar os olhares e fortalecer, com sensibilidade e firmeza, o trabalho da Inspeção Escolar em Minas Gerais.

“Somos aquilo que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. (Aristóteles)

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado apresentou as dificuldades enfrentadas pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de Minas Gerais na apuração preliminar de denúncias. Destarte, este estudo se propôs a responder à seguinte pergunta: *quais fragilidades institucionais, normativas e formativas impactam a atuação do SIE nos processos de apuração preliminar de denúncias na SEE/MG, e como sua compreensão pode subsidiar a proposição de ações pela Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar (SRI)?* O objetivo geral definido para este estudo é: analisar as fragilidades institucionais, normativas e formativas que impactam a atuação do SIE nos processos de apuração preliminar de denúncias no âmbito da SEE/MG, de forma a subsidiar a proposição de ações pela SRI. Como objetivos específicos temos: i) descrever os procedimentos adotados pelo Serviço de Inspeção Escolar em Minas Gerais (SIE) para apuração preliminar de denúncias recebidas, identificando etapas, métodos, recursos utilizados e as dificuldades de todo esse processo; ii) analisar os desafios enfrentados pelo SIE ao lidar com a apuração preliminar de denúncias, considerando as normas, ausência de protocolos, os aspectos logísticos, legais e de recursos humanos; e iii) propor normas e protocolos para aprimorar o trabalho do SIE na análise dos processos de apuração preliminar de denúncias e a aplicação de medidas preventivas, corretivas ou saneadoras visando fortalecer o combate às práticas de ilícitos administrativos. Utilizamos, como metodologia, a abordagem qualitativa, fundamentada na perspectiva de análise de caso. Para a coleta de dados, foram empregados dois instrumentos complementares: um questionário estruturado, aplicado aos 47 coordenadores do SIE das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), com o objetivo de identificar práticas, percepções e dificuldades enfrentadas no processo de apuração preliminar de denúncias; e entrevistas semiestruturadas, realizadas com servidores da SEE/MG e da OGE/MG, visando aprofundar a compreensão sobre os fluxos institucionais e os entraves operacionais que permeiam a atuação do SIE nesse contexto. O referencial teórico deste estudo abarca as análises de pesquisadores como Lemos e Silva (2019) e Barroso e Gomes (1999), sobre a gestão do conhecimento e a importância da

padronização de processos, além das contribuições de Bartz, Turcato e Baggio (2019) que discutem a governança colaborativa e Gatti (2008), Nóvoa (1999) e Arroyo (1999) que abarcam as análises sobre a formação continuada. A análise dos dados revelou fragilidades na estrutura e no funcionamento do processo de apuração, como a ausência de protocolos institucionais, lacunas na formação dos Inspectores Escolares (IE) e falhas de comunicação interinstitucional. As percepções dos Coordenadores de Inspeção Escolar evidenciaram demandas recorrentes por normatização, formação contínua e maior clareza nas atribuições. Já as entrevistas reforçaram a necessidade de articulação entre as esferas envolvidas no fluxo das manifestações. Como resultado, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) estruturado em três eixos articulados: criação de um protocolo padronizado de apuração preliminar, implementação de um programa de formação continuada e fortalecimento da governança colaborativa e da comunicação entre os setores.

**Palavras-chave:** apuração preliminar de denúncias; Inspeção Escolar; formação continuada; governança colaborativa; gestão do conhecimento.

## ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Program in Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policy and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case studied addresses the challenges faced by the School Inspection Service (Serviço de Inspeção Escolar – SIE) of the state of Minas Gerais in conducting preliminary investigations of complaints. Accordingly, this study aimed to answer the following research question: what actions can the Superintendency of Regulation and School Inspection (Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar – SRI) adopt to ensure consistency in the preliminary investigation processes carried out by the SIE? The general objective of this study is to analyze the process of preliminary investigation of complaints, the application of corrective or remedial measures, and the prevention of administrative misconduct conducted by the SIE in Minas Gerais, and to propose actions to address the identified problems. The specific objectives are: (i) to describe the procedures currently adopted by the SIE in Minas Gerais for the preliminary investigation of complaints, identifying stages, methods, resources used, and the difficulties encountered throughout the process; (ii) to analyze the structural, normative, operational, and human resource-related challenges faced by the SIE in conducting such investigations; and (iii) to propose standards and protocols to enhance the work of the SIE in the analysis of preliminary investigations and the implementation of preventive, corrective, or remedial measures aimed at addressing administrative misconduct. The study employed a qualitative research approach grounded in case study methodology. Data collection involved two complementary instruments: a structured questionnaire administered to the 47 regional coordinators of the SIE, aimed at identifying practices, perceptions, and difficulties in the preliminary investigation process; and semi-structured interviews conducted with civil servants from the SEE/MG and the State Comptroller General's Office (OGE/MG), in order to deepen the understanding of institutional workflows and operational bottlenecks affecting the SIE's performance. The theoretical framework draws on the works of Lemos and Silva (2019) and Barroso and Gomes (1999) regarding knowledge management and the importance of process standardization; Bartz, Turcato, and Baggio (2019) on collaborative governance; and Gatti (2008), Nóvoa (1999) e Arroyo (1999) on continuing professional development.

The data analysis revealed structural and procedural weaknesses in the investigative process, including the absence of institutional protocols, gaps in the training of School Inspectors (IE), and communication failures between institutions. The perceptions of the regional coordinators highlighted recurring demands for regulation, continuous training, and clearer definition of responsibilities. The interviews further emphasized the need for coordinated action among the entities involved in handling complaints. As a result, an Educational Action Plan (Plano de Ação Educacional – PAE) was proposed, structured around three interrelated axes: the creation of a standardized protocol for preliminary investigations, the implementation of a continuing education program, and the strengthening of collaborative governance and communication among the relevant sectors.

**Keywords:** preliminary investigation of complaints; School Inspection; continuous education; collaborative governance; knowledge management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Inspetores Escolares efetivos, contratados e nomeados.....	33
Quadro 1 - Definição dos tipos de manifestações recebidas pela OGE/MG.....	40
Organograma 1 - Elucidativo do Juízo de Admissibilidade.....	44
Quadro 2 - Definição e diferenciação dos procedimentos correccionais.....	47
Quadro 3 - Benefícios das denúncias para a instituição e para a sociedade.....	54
Gráfico 2 - Manifestações encaminhadas para apuração nas SRE - 2020 a 2023..	57
Gráfico 3 - Denúncias encaminhadas para apuração nas SRE - 2020 a 2023.....	58
Gráfico 4 - Denúncias apuradas como procedentes e encaminhadas à OGE/MG - 2020 a 2023.....	60
Gráfico 5 - Coordenadores de Inspeção Escolar que concordaram em participar da pesquisa.....	119
Gráfico 6 - Tempo de trabalho na função de Coordenador de Inspeção Escolar...	120
Gráfico 7 - Cargos dos Coordenadores de Inspeção Escolar.....	121
Gráfico 8 - Número de Inspetores Escolares que atuam na SRE.....	122
Gráfico 9 - Suficiência do número de Inspetores Escolares para o processo de apuração preliminar de denúncias.....	123
Gráfico 10 - Local de recebimento e tramitação das manifestações via MGOUV na SRE.....	126
Gráfico 11 - Como é realizada a apuração preliminar de denúncias na SRE.....	128
Gráfico 12 - Definidores de protocolos para o processo de apuração preliminar de denúncias.....	131
Quadro 4 – Procedência dos protocolos formais utilizados na apuração preliminar de denúncias nas SRE.....	133
Gráfico 13 - Servidor responsável pela apuração preliminar de denúncias recebidas na SRE.....	135
Quadro 5 - Documentos e normativas utilizados na apuração preliminar de denúncias nas SRE.....	136
Gráfico 14 - Apoio da SRE ao SIE no processo de apuração de denúncias.....	142
Gráfico 15 - Ausência de apoio da SRE ao SIE no processo de apuração de	

denúncias.....	142
Gráfico 16 - Desafios adicionais enfrentados na apuração preliminar de denúncias .....	145
Quadro 6 – Desafios adicionais enfrentados na apuração preliminar de denúncias, segundo os respondentes que marcaram a opção “Outro”.....	146
Gráfico 17 - Interferência das apurações na rotina da Inspeção Escolar.....	149
Gráfico 18 - Temas recorrentes nas sugestões dos Coordenadores de Inspeção Escolar para melhoria da apuração preliminar de denúncias.....	151
Gráfico 19 - Realização de formações, treinamentos ou capacitações com foco na apuração preliminar de denúncias.....	156
Gráfico 20 - Instância que proporcionou a formação recebida.....	157
Gráfico 21 - Contribuição das formações para a apuração preliminar de denúncias .....	159
Gráfico 22 - Frequência das ações formativas na Inspeção Escolar.....	161
Gráfico 23 - Percepção dos Coordenadores de Inspeção Escolar sobre a qualidade das formações voltadas à apuração preliminar de denúncias.....	163
Quadro 7 - Dados da pesquisa e ações propositivas.....	172
Quadro 8 - Aplicação do método 5W2H para a padronização dos procedimentos de apuração.....	178
Quadro 9 - Aplicação do método 5W2H para a formação continuada.....	182
Quadro 10 - Aplicação do método 5W2H para a governança colaborativa.....	184
Quadro 11 - Dados da pesquisa e ações propositivas.....	185

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas, municípios e número de estudantes das Superintendências Regionais de Ensino.....	26
Tabela 2 - Comporta de Inspetores Escolares (2019-2024).....	31
Tabela 3 - Quantidade de Inspetores Escolares efetivos, contratados - antes da nomeação em 2024.....	31
Tabela 4 - Registro de manifestações em geral e denúncias - menores e maiores números por SRE (2020-2023).....	56
Tabela 5 - SRE com maior desvio padrão dos números de manifestações, denúncias em geral e denúncias apuradas como procedentes (2020-2023).....	62
Tabela 6 - Status das denúncias encaminhadas para análise de admissibilidade no NUCAD pela OGE/MG (2020-2023).....	63
Tabela 7 - Instrumentos de pesquisa e participantes.....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGE	Advocacia-Geral do Estado
ANE	Analista Educacional
ANE/IE	Analista Educacional/ Inspetor Escolar
ASIE	Assessoria Central de Inspeção Escolar
CAE/MG	Conselho Estadual de Alimentação Escolar
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBM/MG	Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
CEE/MG	Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais
CGE/MG	Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
DIEF	Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental
EEB	Especialista em Educação Básica
ESP/MG	Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais
FHA	Fundação Helena Antipoff
FUCAM	Fundação Educacional Caio Martins
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GDFT	Gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho
GMG	Gabinete Militar do Governador
IE	Inspetor Escolar
IP	Investigação Preliminar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MAP	Mapa de Atribuição por Produtos
MG-OUV	Plataforma da Ouvidoria-Geral de Minas Gerais para o registro e supervisão de manifestações dos cidadãos mineiros
MPMG	Ministério Público de Minas Gerais
NUCAD	Núcleo de Correição Administrativa
OE	Ouvidoria Educacional
OGE/MG	Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais
PAD	Processos Administrativos Disciplinares
PCMG	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PPGP	Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SA	Subsecretaria de Administração
SAD	Sindicâncias Administrativas Disciplinares
SB	Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Seplag	Secretaria de Planejamento e Gestão
SG	Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos
SIE	Serviço de Inspeção Escolar
SPP	Superintendência de Políticas Pedagógicas
SRE	Superintendências Regionais de Ensino
SRI	Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar
TAG	Antigo sistema da Ouvidoria-Geral de Minas Gerais para o registro e supervisão de manifestações dos cidadãos mineiros
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
Unimontes	Universidade Estadual de Montes Claros

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2 O PROCESSO DE APURAÇÃO PRELIMINAR DE DENÚNCIAS REALIZADO PELO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR EM MINAS GERAIS.....</b>	<b>22</b>
2.1 ONDE SE INSERE O TRABALHO DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR: ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	23
2.2 O CARGO DE ANALISTA EDUCACIONAL - INSPETOR ESCOLAR.....	28
2.3 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES.....	37
2.4 DENÚNCIAS TRAMITADAS PARA APURAÇÃO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO E PARA O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR.....	53
<b>3 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NAS APURAÇÕES DE DENÚNCIAS TRAMITADAS VIA OGE/MG.....</b>	<b>67</b>
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	67
3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	86
3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	94
3.3.1 A percepção da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias.....	95
3.3.2 A percepção da Controladoria Setorial sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias.....	104
3.3.3 A percepção da Ouvidoria Educacional sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias.....	108
3.3.4 Análise conjunta das percepções da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, da Controladoria Setorial e da Ouvidoria Educacional sobre a apuração preliminar de denúncias.....	115
3.3.5 A percepção dos Coordenadores de Inspeção Escolar sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias.....	118

<b>4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>172</b>
4.1 DADOS DA PESQUISA E AÇÕES PROPOSITIVAS.....	172
4.2 PROTOCOLO PADRONIZADO PARA A APURAÇÃO PRELIMINAR DE DENÚNCIAS.....	177
4.3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA INSPETORES ESCOLARES.....	179
4.4 GOVERNANÇA COLABORATIVA E COMUNICAÇÃO INTERINSTITUCIONAL.....	182
4.5 CONCLUSÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	184
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>188</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>191</b>
<b>APÊNDICE A - Catálogo dos Protocolos de Inspeção Escolar Regular nas Escolas Estaduais, Municipais e Privadas.....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário para os Coordenadores de Inspeção Escolar das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais.....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semiestruturada com representante da Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais .....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE E - Roteiro de entrevista semiestruturada com o Ouvidor Educacional da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais.....</b>	<b>219</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Serviço de Inspeção Escolar (SIE), no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), desempenha um papel estratégico na mediação entre a gestão escolar e as normativas que regulam a política educacional do estado. O trabalho desenvolvido pelo SIE é, conforme Lei nº 15.293/2004<sup>1</sup>, embasado na “[...] garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos”. Responsável por acompanhar o funcionamento das escolas públicas, assegurar a observância dos marcos legais e orientar as equipes gestoras, o SIE atua como elo entre as práticas escolares e os princípios da administração pública. Dentre suas atribuições, está a condução de apuração preliminar de denúncias, tarefa que demanda não apenas conhecimento técnico e jurídico, mas também sensibilidade institucional e cautela diante das diferentes realidades educacionais.

Nas últimas décadas, observa-se um crescimento da demanda por respostas institucionais mais transparentes e responsáveis frente a condutas que possam configurar ilícitos administrativos no interior das escolas. Esse cenário tem exigido do SIE uma atuação cada vez mais especializada, sobretudo na análise de manifestações encaminhadas pela Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG), cujos desdobramentos podem envolver a responsabilização de agentes públicos. No entanto, a ausência de protocolos específicos, a falta de formação sistemática e a carência de diretrizes operacionais têm gerado desafios significativos à atuação dos Inspectores Escolares (IE), especialmente no que se refere à uniformidade, consistência e segurança jurídica dos procedimentos adotados.

A experiência profissional acumulada ao longo dos últimos anos, tanto na esfera regional quanto no órgão central da SEE/MG, revelou lacunas estruturais e formativas que fragilizam a atuação do SIE nas etapas iniciais da apuração de denúncias. Essas fragilidades não decorrem apenas da ausência de normas padronizadas, mas também da insuficiência de um campo formativo específico e do isolamento em que muitos IE se encontram ao lidar com situações complexas, por vezes conflituosas, sem o suporte técnico necessário.

---

<sup>1</sup> Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>. Acesso em: 06 de set. de 2024.

A apuração preliminar de denúncias exige tempo e cuidado, o que envolve a análise de documentos, oitivas e elaboração de relatórios. Atualmente, não há no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) uma diretriz sobre os procedimentos e/ou servidores que devem atuar com o processo de apuração preliminar de denúncias, elas ficam a cargo do IE, por ter maior proximidade com o espaço e a equipe gestora e pedagógica da escola. Sem normas padronizadas, o IE pode acabar definindo a melhor abordagem e a procedência ou improcedência das apurações amparado apenas em sua interpretação da situação ou das normativas vigentes.

É nesse contexto que se insere este estudo, que busca compreender como ocorre, no interior da SEE/MG, o processo de apuração preliminar de denúncias conduzido pelo SIE. A partir dessa análise, pretende-se identificar os principais desafios enfrentados pelos IE, compreender a diversidade de práticas adotadas e, sobretudo, propor ações que fortaleçam institucionalmente essa etapa do fluxo correcional. A premissa que orienta esta pesquisa é a de que a ausência de normativas específicas, aliada à falta de formação continuada e de articulação interinstitucional, compromete a efetividade das apurações e enfraquece o papel do SIE como agente de promoção da integridade pública.

Diante disso, a questão norteadora que orienta este caso de gestão é: *quais fragilidades institucionais, normativas e formativas impactam a atuação do SIE nos processos de apuração preliminar de denúncias na SEE/MG, e como sua compreensão pode subsidiar a proposição de ações pela SRI?*

A partir da pergunta apresentada, o objetivo geral definido para este estudo é: analisar as fragilidades institucionais, normativas e formativas que impactam a atuação do SIE nos processos de apuração preliminar de denúncias no âmbito da SEE/MG, de forma a subsidiar a proposição de ações pela SRI. Como objetivos específicos temos: i) descrever os procedimentos atualmente adotados pelo SIE em Minas Gerais na apuração preliminar de denúncias, identificando etapas, métodos, recursos utilizados e as dificuldades enfrentadas nesse processo; ii) analisar os desafios estruturais, normativos, formativos e operacionais que impactam a atuação do SIE frente à apuração preliminar de denúncias; e iii) propor diretrizes e protocolos capazes de fortalecer tecnicamente a atuação do SIE, promovendo maior uniformidade, segurança e efetividade na análise das manifestações.

A escolha desse objeto de estudo está profundamente ligada à trajetória da pesquisadora na educação pública. Desde 2007, ainda durante o estágio em Inspeção Escolar, até a atuação como gestora da Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental (DIEF), diferentes vivências contribuíram para a construção de um olhar crítico e engajado sobre os desafios enfrentados pelos IE, especialmente no que se refere à condução das apurações preliminares de denúncias e ao cumprimento das normativas da administração pública. No ano de 2007, durante meu estágio em Inspeção Escolar, percebi imediatamente qual seria minha futura carreira profissional. Naquela época, estava no último ano do curso de Pedagogia na Faculdade de Educação da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), e compreendi que a ausência de rotina, a diversidade de temáticas e a proximidade com a legislação seriam os pilares do meu trabalho. A partir de 2009, comecei a atuar no SIE da SEE/MG. Iniciei como servidora designada/contratada e permaneci nessa função até o final de 2010. Até o ano de 2016 tive a oportunidade de atuar como Coordenadora Pedagógica e Professora em outros órgãos, retornando como servidora efetiva da SEE/MG no ano de 2016, como Analista Educacional/ Inspetora Escolar da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Metropolitana A<sup>2</sup>.

Atuei, a convite da então Superintendente Regional de Ensino, como Coordenadora do SIE da SRE Metropolitana A, de setembro de 2019 a fevereiro de 2021. Durante esse período, também participei da Comissão de Conciliação da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, lidando com manifestações de assédio moral que envolviam agentes públicos da circunscrição regional. Em fevereiro de 2021 fui convidada a compor a equipe da Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE), atual SRI, no órgão central da SEE/MG, onde permaneci até agosto de 2022. Na ASIE minha atuação era diretamente ligada à Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG), apurando manifestações (sugestões, denúncias, reclamações, críticas, elogios, solicitações e demais

---

<sup>2</sup> A Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A é uma das unidades administrativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), responsável por coordenar, acompanhar e fiscalizar a implementação das políticas públicas educacionais em nível intermediário. Essa SRE atende aos municípios de Barão de Cocais, Belo Horizonte, Belo Vale, Bom Jesus do Amparo, Bonfim, Brumadinho, Caeté, Catas Altas, Crucilândia, Moeda, Nova Lima, Nova União, Piedade dos Gerais, Raposos, Rio Acima, Rio Manso, Sabará e Santa Bárbara. Sua atuação visa assegurar a efetividade das diretrizes estabelecidas pela SEE/MG nas unidades escolares estaduais sob sua jurisdição.

pronunciamentos) que envolviam o SIE e os Superintendentes Regionais de Ensino, manifestações estas que não poderiam ser apuradas pela própria SRE. O desenvolvimento de tais atribuições profissionais proporcionou o conhecimento dos entraves na execução das demandas incluídas no âmbito da Inspeção Especial. Isto é, o serviço do IE que vai além das atividades rotineiras junto às escolas, previstas na denominada Inspeção Regular.

Em 2021, concluí minha especialização em Direito Educacional pela Nova Faculdade, aprimorando o conhecimento das demandas ligadas às normativas existentes e suas implicações no setor educacional. De agosto de 2022 a setembro de 2023, atuei como Assessora-Chefe do Subsecretário de Articulação Educacional da SEE/MG, de setembro de 2023 a maio de 2024 atuei como Assessora-Chefe da Subsecretária de Desenvolvimento da Educação Básica da SEE/MG e de maio de 2024 a maio de 2025 atuei como gestora da Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental (DIEF), uma das quatro diretorias que compõe a Superintendência de Políticas Pedagógicas (SPP) na SEE/MG. Tais mudanças de cargo/função não afastaram meu interesse pela apuração de manifestações e seus impactos no trabalho do IE.

Para analisar o caso de gestão desta dissertação, a metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa, com uso de questionário e entrevistas semi estruturadas como instrumentos de coleta de dados. O questionário foi aplicado aos 47 coordenadores do SIE nas SRE, buscando traçar um panorama amplo das práticas e percepções desses profissionais. As entrevistas foram realizadas com servidores estratégicos da SEE/MG e da OGE/MG, com o intuito de compreender as articulações institucionais e os fluxos envolvidos na apuração das manifestações.

A análise dos dados está ancorada em três eixos conceituais: entender a necessidade de estratégias de formação continuada, colaboração intersetorial e gestão do conhecimento na atuação do SIE. A literatura de autores como Gatti (2008), Nóvoa (1999), Arroyo (1999), Bartz, Turcato e Baggio (2019), Lemos e Silva (2019) e Barroso e Gomes (1999) contribui para fundamentar a discussão sobre os limites e as possibilidades da atuação do SIE na administração pública educacional, especialmente no que diz respeito ao enfrentamento de práticas que atentam contra a integridade e o bom funcionamento da escola pública. A discussão desses autores auxilia na compreensão do caso de gestão em questão. Essa abordagem teórica

permite uma análise crítica das questões relacionadas à educação no presente estudo de caso.

Para fins de organização, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a trajetória da pesquisadora, estabelecendo o vínculo entre experiência profissional e objeto de estudo. O segundo capítulo contextualiza a estrutura da SEE/MG, detalha a atuação do SIE e discute os desafios atuais da apuração preliminar de denúncias, com base em dados institucionais. O terceiro capítulo apresenta e analisa os resultados da pesquisa de campo, combinando os dados quantitativos do questionário e os achados das entrevistas. O quarto capítulo propõe um Plano de Ação Educacional estruturado em três eixos: protocolo padronizado, formação continuada e governança colaborativa. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, apontando desdobramentos e sugestões para continuidade do trabalho.

Com isso, esta pesquisa se propõe a contribuir com o debate sobre a atuação do SIE na garantia da integridade no serviço público educacional, por meio de propostas consistentes que possam ser incorporadas à política educacional da SEE/MG. Ao reconhecer as lacunas existentes e propor caminhos para sua superação, este trabalho reafirma o papel estratégico da Inspeção Escolar na mediação entre legalidade, ética e qualidade na gestão da educação pública.

## 2 O PROCESSO DE APURAÇÃO PRELIMINAR DE DENÚNCIAS REALIZADO PELO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR EM MINAS GERAIS

O objetivo deste capítulo é descrever os procedimentos adotados pelo SIE em Minas Gerais para apuração preliminar de denúncias recebidas, identificando etapas, métodos, recursos utilizados e as dificuldades ao longo do processo. Para isso, ele está organizado em quatro seções. A primeira seção contextualiza o SIE na estrutura da SEE/MG. A segunda seção resgata a história e as responsabilidades atuais do IE. A terceira seção explicita as interações do trabalho do IE com a OGE/MG, culminando com a quarta seção, onde apresentamos as evidências coletadas durante o trabalho. Ao final do capítulo é possível observar que o trabalho do SIE tem se demonstrado cada vez mais abrangente. As atribuições do cargo de Analista Educacional/ Inspetor Escolar (ANE/IE), então instituídas pela Lei nº 15.293/2004<sup>3</sup>, pela Lei nº 7.109/1977<sup>4</sup>, pela Resolução CEE nº 457/2009<sup>5</sup>, pela Resolução SEE nº 3.428/2017<sup>6</sup> e Resolução SEE nº 4.487/2021<sup>7</sup>, demonstram necessidade de atualização, frente às demandas realizadas atualmente pelos servidores.

Além de atuar com as demandas da Inspeção Regular, que já possui protocolos de orientação instituídos em resolução própria, ele também atua com as demandas da Inspeção Especial, que ainda carecem de normas regulatórias e

- 
- <sup>3</sup> Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/15293/2004/>. Acesso em: 06 de set. de 2024.
- <sup>4</sup> Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/7109/1977/?cons=1> . Acesso em: 06 de set. de 2024.
- <sup>5</sup> Estabelece as diretrizes para a Inspeção Escolar na educação básica no estado de Minas Gerais, definindo a inspeção como um processo de verificação e avaliação das instituições escolares para garantir a qualidade do ensino e a melhoria da educação, podendo ser regular ou especial. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/category/4-resolucoes>. Acesso em: 06 de set. de 2024.
- <sup>6</sup> Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 06 de set. de 2024.
- <sup>7</sup> 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-%20Public.%2027-01-21.pdf> . Acesso em: 06 de set. de 2024.

protocolos para otimizar a gestão dos processos de inspeção, a fim de proporcionar maior uniformidade na apuração e na aplicação das normas em todo o estado. A falta de normas claras e específicas e ausência de padronização da Inspeção Especial, onde, em tese, o processo de apuração preliminar de denúncias é incluído, é o ponto central da análise deste trabalho.

## 2.1 ONDE SE INSERE O TRABALHO DO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR: ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

A SEE/MG, conforme disposto no Decreto nº 48.709/2023<sup>8</sup>, é composta por diversas unidades administrativas, incluindo gabinete, superintendências, assessorias e diretorias, cada uma com atribuições específicas no âmbito da gestão educacional, responsáveis por planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as ações setoriais relacionadas à educação no estado, abrangendo áreas como formulação de políticas públicas educacionais, gestão de recursos humanos e financeiros, e supervisão das instituições de ensino.

Sua estrutura orgânica é composta pelo Gabinete com seis Assessorias (Jurídica, de Comunicação Social, Estratégica, de Relações Institucionais, de Inovação e de Ensino Superior) e a Controladoria Setorial, essa última é unidade de execução da Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG), à qual se subordina tecnicamente, assim como a Assessoria Jurídica, que é unidade setorial de execução da Advocacia-Geral do Estado (AGE//MG), à qual se subordina jurídica e tecnicamente.

Três conselhos integram sua área de competência, sendo o Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o Conselho Estadual de Alimentação Escolar (CAE/MG) e o Conselho Estadual de Educação (CEE/MG). Ainda em sua área de competência estão a Fundação Helena Antipoff (FHA), a Fundação Educacional Caio Martins (Fucam), a Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) e a Universidade do Estado de Minas Gerais (Uemg).

---

<sup>8</sup> Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>. Acesso em: 08 de set. de 2024.

Ainda ligadas ao Gabinete da SEE/MG estão quatro Subsecretarias:

I - Subsecretaria de Administração (SA), composta por três Superintendências (de Planejamento e Finanças, de Aquisições, Contratos e Convênios e de Infraestrutura e Logística) e suas respectivas diretorias;

II - Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG), composta por duas Superintendências (de Desenvolvimento e Avaliação e de Gestão de Pessoas) e suas respectivas diretorias, além de duas Assessorias (de Informações Gerenciais e de Legislações e Normas de Pessoal);

III - Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica (SB), composta por duas Superintendências (de Avaliação Educacional e de Políticas Pedagógicas) e suas respectivas diretorias e pela Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional e de Educadores;

IV - Subsecretaria de Articulação Educacional (SE), composta por uma Assessoria de Articulação Municipal, duas Superintendências (de Regulação e Inspeção Escolar e de Organização Escolar e Informações Educacionais) e suas respectivas diretorias. Subordinadas à SE estão as 47 SRE, divididas em porte I ou II, com suas respectivas diretorias, e a elas são subordinadas as unidades de ensino da rede estadual de Minas Gerais.

Em 2019, a SEE/MG passou por alterações significativas, com impactos diretos na função de regulação e Inspeção Escolar, quando incorporou a Subsecretaria de Articulação Educacional à sua estrutura orgânica por meio do Decreto nº 47.758/2019<sup>9</sup>. Esta subsecretaria coordena o planejamento, a implementação e a articulação de ações voltadas para o desenvolvimento do sistema de educação estadual, com um foco especial na melhoria das redes estadual, municipais e privadas de ensino. Além disso, a subsecretaria visa harmonizar as iniciativas das várias subsecretarias e assessorias da SEE/MG para alcançar os objetivos educacionais do estado.

Dentro dessa estrutura, o artigo 50 do mesmo decreto estabeleceu a ASIE, subordinada à SE e responsável por coordenar, acompanhar e avaliar o funcionamento do SIE em Minas Gerais, assegurando práticas de inspeção mais uniformes, retomando a representação do SIE junto à estrutura da SEE/MG após

---

<sup>9</sup> Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47758/2019/>. Acesso em 8 de set. de 2024.

quase 50 anos, já que em 1972 as representações de inspetoria foram extintas e incorporadas a Delegacias Regionais de Ensino, hoje chamadas de SRE. Com a promulgação do Decreto nº 48.709/2023, a estrutura da SEE/MG foi reorganizada, resultando na elevação da ASIE ao status de superintendência, não deixando no entanto de estar subordinada à SE.

Essa mudança na estrutura organizacional, consolidada em 2023, reflete a ampliação das responsabilidades da SRI, que passa a exercer um papel mais central e autônomo dentro da SEE/MG na condução e direcionamento das políticas de regulação e inspeção escolar. A reorganização fortalece as funções regulatórias e otimiza a gestão dos processos de inspeção, objetivando maior uniformidade na aplicação das normas em todo o estado.

Conforme o artigo 52 do Decreto nº 48.709/2023, essa superintendência 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” (Minas Gerais, 2023), com atribuições diversas, das quais se destacam, por vinculação à questão problema deste estudo:

- 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;
- V – promover e subsidiar a articulação com órgãos públicos e instituições da sociedade civil, com vistas ao aprimoramento da legislação, das normas dos processos relativos à regulação, inspeção e avaliação das instituições educacionais e dos cursos da educação básica;
- 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;
- X – estabelecer diretrizes, orientações e normas para as ações e procedimentos de inspeção e avaliação das instituições educacionais e cursos de educação básica do sistema de ensino de Minas Gerais, voltadas ao cumprimento da legislação e à indução da melhoria dos padrões de qualidade;
- 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;

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;  
 XVII – orientar os procedimentos para a instauração de sindicância administrativa pelas Superintendências Regionais de Ensino destinadas a apurar indícios de irregularidade em instituição educacional pública ou privada, e referendar a adoção de medidas cautelares, observada a legislação vigente;  
 XVIII – receber manifestações e atuar nos procedimentos de apuração de denúncias e reclamações referentes à oferta de Educação Básica, provenientes dos canais oficiais de manifestação do cidadão. (Minas Gerais, 2023)

A SEE/MG é responsável ainda pela administração e gestão das 3.411 escolas estaduais, distribuídas nas já citadas 47 SRE. As SRE são unidades administrativas descentralizadas, encarregadas de coordenar e supervisionar as atividades educacionais em suas respectivas regiões, com um conjunto determinado de municípios e escolas estaduais. Apresentamos, na tabela 1, os dados de escolas estaduais, municípios e estudantes matriculados nas 47 SRE.

Tabela 1 - Escolas, municípios e número de estudantes das Superintendências Regionais de Ensino

<b>Número de SRE</b>	<b>Número de Escolas Estaduais</b>	<b>Número de Municípios</b>	<b>Número de Estudantes Matriculados</b>
47	3.411	852	1.563.661

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A rede estadual abrange um total de 1.563.661 matrículas ativas, posicionando-se como uma das maiores em termos de atendimento a estudantes entre os estados brasileiros. Em um estado com 853 municípios, dos quais 852 são atendidos por escolas estaduais, a proximidade da SRE ao trabalho desenvolvido pelas escolas tende a facilitar a comunicação de orientação quanto a aplicação das políticas educacionais. Desafios logísticos e administrativos, especialmente em SRE com um número maior de municípios e escolas, exigem um planejamento estratégico bem estruturado para garantir que todas as escolas recebam a mesma orientação e apoio necessário, independentemente de sua localização. Esses

quantitativos impactam diretamente no trabalho do SIE junto às escolas, quer seja na quantidade e diversidade de demandas ou na dificuldade de acesso às escolas por questões de localização geográfica.

Entre as 47 SRE, Monte Carmelo é a que possui o menor número de escolas estaduais (26) e o menor número de estudantes matriculados (0,66% do total de matrículas da rede estadual, com 10.295 matrículas). Já a SRE Metropolitana B é a que possui o maior número de escolas estaduais (202) e o maior número de estudantes matriculados (8,37% do total de matrículas da rede estadual, com 129.992 matrículas). Como detalharemos nas próximas sessões, será possível perceber que a SRE Monte Carmelo, atualmente com 07 IE, recebeu para apuração no período analisado 106 manifestações, sendo 08 delas denúncias, já a SRE Metropolitana B com 65 IE, recebeu para apuração no período analisado 3.268 manifestações, sendo 319 delas denúncias, o que representa um número muito superior se comparado ao quantitativo de servidores, o que pode impactar diretamente na qualidade de desenvolvimento das atribuições do SIE.

Quanto ao número de municípios atendidos, a SRE Ouro Preto tem o menor número (5), e o maior número é atendido pela SRE Governador Valadares (40). Tal fato é relevante porque o SIE também atua no acompanhamento e orientação às redes municipais sem sistema próprio, ampliando ainda mais suas atribuições e demandas.

A distribuição territorial das SRE, com variações significativas no número de escolas, municípios e estudantes atendidos, evidencia a complexidade da gestão do SIE no estado. Essas diferenças impactam diretamente a carga de trabalho dos IE e, por consequência, sua capacidade de atuação nas apurações preliminares de denúncias.

Nesse contexto, a literatura sobre dimensionamento da força de trabalho (DFT) e gestão desse dimensionamento (GDFT) contribui para compreender como a análise da estrutura, demandas e condições operacionais pode apoiar a formulação de estratégias mais equitativas. Conforme Leme (2015, p.10 apud SEPLAG, 2022, p.2), o DFT estima o número necessário de profissionais com base em atribuições específicas, enquanto a GDFT considera a gestão contínua dessas informações, buscando aprimorar a eficiência organizacional diante de cenários diversos.

Sem aprofundar tecnicamente os cálculos dessas metodologias, é possível reconhecer que a lógica do dimensionamento ajuda a refletir sobre os limites e as potencialidades da atuação do SIE diante das realidades regionais. Esses aspectos serão retomados ao longo da análise, com vistas a compreender como desigualdades estruturais entre as SRE influenciam os fluxos de apuração e como podem ser consideradas no desenho de ações futuras.

Diante da complexidade dos desafios enfrentados pela SEE/MG na gestão do SIE em meio às diversas realidades de cada SRE, a análise aqui desenvolvida pretende apontar possíveis ações voltadas para a solução ou mitigação de problemas eventualmente constatados pela pesquisa, propondo caminhos para o aprimoramento da atuação do SIE, respeitando a diversidade dos contextos e a complexidade institucional envolvida em cada etapa da apuração preliminar de denúncias.

Na próxima seção serão apresentadas as especificidades e atribuições do cargo do IE, entre as quais estão a comunicação entre a SEE/MG, SRE e escolas, avaliação do cumprimento da legislação, orientação, correção e realimentação das ações, entre outras que detalharemos diante do foco deste estudo.

## 2.2 O CARGO DE ANALISTA EDUCACIONAL - INSPETOR ESCOLAR

Na seção anterior, foi descrito que a SRI integra a estrutura da SEE/MG, com a competência 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”.

Presente nas 47 SRE do estado, o SIE se configura como instância estratégica da SEE/MG para garantir a comunicação entre o órgão central, as regionais e as unidades escolares, assegurando a verificação do cumprimento das normas educacionais e promovendo o aperfeiçoamento contínuo das práticas escolares. A atuação do IE, por meio de visitas sistemáticas às instituições de ensino, consolida sua função como ponto de apoio técnico e normativo ao gestor escolar. Tais visitas são documentadas em Termos de Visita, que têm uma via arquivada na escola e outra encaminhada à SRE correspondente.

O SIE desempenha papel essencial na mediação entre a SEE/MG e as instituições escolares, contribuindo para a implementação das políticas públicas e o controle da qualidade da educação ofertada. O IE atua de forma propositiva, preventiva e corretiva, com base em normativas legais, assegurando a regularidade do funcionamento das escolas e promovendo o fortalecimento das práticas educacionais alinhadas aos marcos regulatórios.

A Lei nº 15.293/2004 institui o cargo de carreira Analista Educacional (ANE) como integrante do grupo de atividades de educação básica do Poder Executivo. O exercício da inspeção escolar é atribuído exclusivamente a servidores ocupantes do cargo de ANE com habilitação específica na área. Conforme o art. 10 da referida lei, “o ocupante de cargo da carreira de ANE que exerça atividade de inspeção escolar será lotado em SRE e atuará nas unidades escolares”, com carga horária de 40 horas semanais, em regime de dedicação exclusiva, e gratificação correspondente a 50% do vencimento básico. Essa configuração diferencia a função do IE em relação aos demais analistas educacionais. São instituídos nesta lei 3.053 cargos da carreira de ANE, incluídos os que exercem funções de inspeção escolar<sup>10</sup>, sendo que essa última função compreende:

- a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
  - b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
  - c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
  - d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE;
- 6.15. exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional. (Minas Gerais, 2021, p.16).

As modalidades de Inspeção Regular e Inspeção Especial no sistema estadual de ensino são definidas na Resolução CEE/MG nº 457/2009. A Inspeção Especial, foco desta dissertação, abrange situações específicas como sindicâncias, inquéritos administrativos e outras ações que demandam medidas saneadoras ou cautelares.

---

<sup>10</sup> O Inspetor Escolar, em situações excepcionais, pode ainda ocupar cargo de Diretor de Escola de acordo com a Lei nº 15.293, de 05 de agosto de 2024.

Desde a criação da antiga Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE), atual SRI, em 2019, houve um avanço significativo na sistematização das ações do SIE e na produção de dados que possibilitam um acompanhamento mais efetivo da atuação dos IE. Por esse motivo, a análise de dados neste estudo considera o período de 2019 a 2024, justamente por corresponder à consolidação de instrumentos técnicos e operacionais que viabilizam o monitoramento estruturado da força de trabalho e das práticas de inspeção em âmbito estadual.

O SIE possui subordinação técnica à SRI, mas mantém vínculo hierárquico e administrativo com o Superintendente Regional de Ensino, conforme previsto na Resolução SEE nº 3.428/2017. Essa resolução estabelece também que o IE será responsável por um setor de inspeção, que pode abranger escolas estaduais, privadas e municipais (estas últimas apenas nos municípios sem sistema de ensino próprio), sendo este o conjunto de instituições sob sua responsabilidade.

Em cada SRE, há ainda um Coordenador de Inspeção Escolar, escolhido entre os IE da regional, com função de coordenar, avaliar e acompanhar o trabalho da equipe de IE, conforme orientações da SRI.

A estrutura do cargo e suas atribuições evidenciam o papel estratégico do IE na implementação das normas educacionais, no controle da qualidade social da educação e na mediação entre os diversos níveis de gestão educacional. As especificidades e exigências dessa função justificam a importância de políticas de formação continuada, protocolos de atuação e aprimoramento das condições de trabalho como medidas necessárias para o fortalecimento institucional do SIE em Minas Gerais.

Como já abordamos anteriormente, para fins de dimensionamento do quadro de IE, a SEE/MG adota a metodologia de dimensionamento da força de trabalho (DFT), instrumento que estabelece referenciais para o número adequado de profissionais, com base na estrutura, demandas e condições operacionais de cada SRE. Embora as necessidades locais sejam consideradas, os dados quantitativos precisam ser interpretados à luz da complexidade regional e das demandas específicas de cada setor de inspeção.

Dessa forma, a análise do cargo de IE não se limita à descrição quantitativa do número de profissionais ativos ou contratados em determinado período, mas envolve a compreensão do papel institucional do SIE e sua centralidade na

consolidação das políticas públicas educacionais em Minas Gerais. O IE é lotado em SRE, conforme quantitativos descritos na tabela 2.

Tabela 2 - Comporta de Inspetores Escolares (2019-2024)

<b>SRE</b>	<b>Comporta IE 2019</b>	<b>Comporta IE 2024</b>
47	872	1000

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como podemos ver na tabela 2, o número de IE em Minas Gerais varia ao longo do tempo, influenciado principalmente pelas demandas regionais e pelas políticas educacionais do estado. A última reestruturação do quadro do SIE, com implementação iniciada em 2021, amparada nas já citadas diretrizes metodológicas de dimensionamento da força de trabalho, expandiu em 12,8% o comporta de IE no estado, passando de 872 para 1000 cargos de ANE com funções de inspeção escolar.

Tabela 3 - Quantidade de Inspetores Escolares efetivos, contratados - antes da nomeação em 2024

<b>Comporta IE 2024</b>	<b>IE Efetivos 2024</b>	<b>IE Contratados em Cargo Vago</b>	<b>IE Contratados em Substituição</b>
1000	485	532	170

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observa-se, na tabela 3, que o número total de cargos previsto no comporta para o SIE em 2024 é de 1.000 vagas. Destas, 485 estavam ocupadas por servidores efetivos antes da nomeação realizada em julho de 2024. Para suprir a lacuna entre o total previsto e o número de efetivos em exercício, a SEE/MG lançou mão de mecanismos de contratação temporária, a fim de assegurar a continuidade das atividades do SIE em todas as SRE.

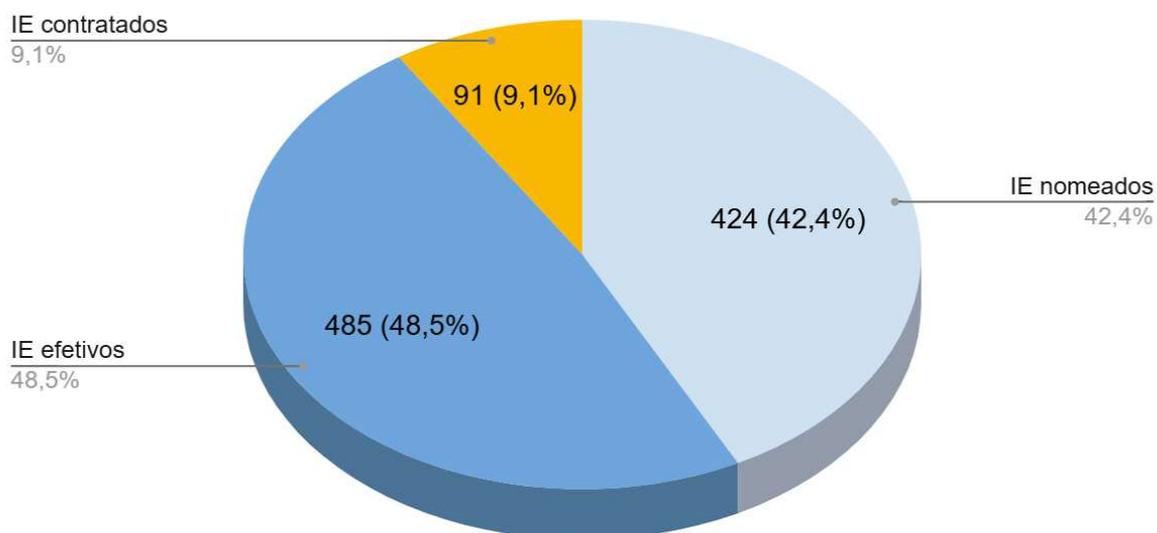
Do total apresentado, 532 IE estavam contratados em cargo vago, ou seja, em vagas ainda não providas por servidores efetivos e que, portanto, demandavam

contratação temporária para seu preenchimento. Além disso, havia 170 IE contratados em substituição, número que corresponde àquelas contratações autorizadas temporariamente para substituir servidores efetivos ou mesmo outros contratados ausentes, seja por licença, afastamento ou qualquer outro impedimento legal.

Importante destacar que a soma de efetivos, contratados em cargo vago e contratados em substituição excede o número total previsto no comporta, o que pode gerar aparente inconsistência à primeira vista. No entanto, essa diferença se justifica por contratações temporárias autorizadas de forma excepcional, visando atender demandas emergenciais de determinadas SRE, especialmente em contextos de afastamentos simultâneos ou em regiões com cobertura territorial extensa. Tais autorizações são viabilizadas pela SEE/MG com base em critérios de necessidade local, a partir da avaliação da SRI e da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos (SG).

Portanto, o número de profissionais em exercício temporariamente pode ultrapassar o valor do comporta por períodos determinados, sem que isso represente ampliação permanente da estrutura. Essa prática garante maior flexibilidade administrativa para responder a oscilações de demanda, assegurando a presença do IE nas unidades escolares mesmo diante de limitações do quadro efetivo.

Gráfico 1 - Inspectores Escolares efetivos, contratados e nomeados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme dados do gráfico 1, com a nomeação de 424 novos IE em 2024, estima-se que, caso todos tomem posse, o quadro efetivo alcançará 90,9% do total previsto, reduzindo substancialmente a dependência de contratações temporárias e fortalecendo a estabilidade e a capacidade técnica do SIE no estado.

A ampliação de 12,8% do quantitativo de cargos destinados à função de IE, conforme os dados analisados no período entre 2019 e 2024, que coincide com a criação da então ASIE e atual SRI, constitui um marco importante para o fortalecimento institucional do SIE em Minas Gerais. A expansão reflete ainda o reconhecimento do papel do IE como peça chave para o desenvolvimento e monitoramento das instituições de ensino. Esse período também marca o início de uma sistematização mais estruturada dos dados referentes à força de trabalho do SIE e o acompanhamento da distribuição e da ocupação dos cargos nas 47 SRE. A referida ampliação, embora represente um esforço concreto da administração pública estadual para requalificar o quadro funcional da inspeção escolar, não foi suficiente para eliminar a necessidade de contratações temporárias e autorizações

específicas para recomposição emergencial da força de trabalho em diversas regionais.

Na última revisão de comportamento do SIE, apenas seis SRE não tiveram indicação de aumento, sendo que duas delas mantiveram o mesmo número (Caxambu e Nova Era) e quatro tiveram redução do quadro (Diamantina, Leopoldina, Manhauçu e Januária).

Antes do concurso para provimento de cargos efetivos do SIE, realizado em 2023, o último havia ocorrido em 2011. O longo período sem a realização de concursos para o provimento de cargos efetivos pode ter gerado uma série de impactos negativos, haja vista que o quadro de IE efetivos reduziu significativamente ao longo dos anos devido a aposentadorias, exonerações e outros motivos. Isso leva a uma redução da capacidade de atuação contínua e efetiva do SIE, vez que a alta rotatividade de servidores contratados pode afetar diretamente o acompanhamento das escolas, a qualidade do processo de apuração preliminar de denúncias, a implementação de políticas educacionais, dentre outras atividades que acabam sendo descontinuadas ou que exigem formação a cada nova entrada, exigindo muitas vezes um apoio do grupo de IE da SRE para trabalhos em duplas ou apoio nas demandas rotineiras, que podem não ser de conhecimento dos servidores contratados.

A composição do SIE revela uma forte dependência de contratos temporários em várias SRE, situação que impõe desafios à continuidade e à consistência das ações de inspeção escolar. Ao analisar a relação entre os diferentes vínculos - efetivos, contratados em cargo vago e contratados em substituição - observa-se que a instabilidade funcional compromete diretamente a qualidade da atuação do IE. Essa condição é ainda mais crítica quando se considera que parte significativa das atribuições do SIE demanda conhecimento aprofundado do território, domínio técnico sobre os marcos legais e administrativos da política educacional, além de habilidades interpessoais para mediação de conflitos e orientação de equipes escolares.

Os IE efetivos, por sua vinculação estável ao serviço público e pela permanência mais duradoura em seus postos de trabalho, tendem a desenvolver um acúmulo de conhecimento institucional que qualifica suas intervenções. Essa estabilidade favorece o acompanhamento longitudinal das escolas, o aprimoramento

das análises nos processos de apuração preliminar de denúncias, bem como a implementação mais consistente das diretrizes educacionais definidas pela SEE/MG. Em contrapartida, os IE contratados, por possuírem vínculos temporários, geralmente não permanecem por tempo suficiente para internalizar os processos, realizar um acompanhamento continuado das instituições escolares sob sua responsabilidade e concluir as ações iniciadas. Além disso, a cada nova contratação, a SRE precisa mobilizar esforços de formação inicial e apoio técnico, onerando as equipes permanentes e comprometendo a fluidez das ações do setor.

A análise também permite refletir sobre a lógica de substituições eventuais e contratações emergenciais como estratégias paliativas diante da insuficiência de pessoal. Ainda que legalmente amparadas, tais práticas evidenciam a fragilidade de uma política de pessoal que não considera, de forma sistemática, as variáveis regionais, as especificidades do território e a complexidade das demandas enfrentadas pelo SIE. Essa lógica de recomposição pontual de pessoal tende a produzir efeitos colaterais, como descontinuidade de projetos e insegurança no trato com processos sensíveis como as apurações preliminares de denúncias.

Nesse sentido, a análise do vínculo funcional dos IE deve ser considerada não apenas como um dado administrativo, mas como um indicador relevante da capacidade de ação do SIE e da efetividade de sua intervenção. A construção de uma política de pessoal que privilegie a estabilidade do quadro, aliada a programas de formação continuada e à padronização dos processos de trabalho, configura-se como uma condição imprescindível para o fortalecimento da inspeção escolar como instância promotora da integridade pública e da melhoria da qualidade da educação.

Ao longo deste estudo, torna-se evidente que o desafio não está apenas na reposição numérica de servidores, mas na estruturação de uma lógica de gestão que compreenda o SIE como um setor estratégico, cujas ações impactam diretamente o cotidiano das escolas, a legitimidade das decisões institucionais e a confiança da sociedade na administração educacional. Assim, a estabilidade, a formação e a valorização dos IE devem ser entendidas como elementos interdependentes e fundamentais para a construção de uma cultura institucional que assegure a continuidade, a qualidade e a equidade das ações da inspeção escolar em Minas Gerais.

A formação continuada configura-se como uma estratégia essencial para o fortalecimento da atuação do SIE, especialmente diante dos desafios impostos pela apuração preliminar de denúncias no contexto educacional. O exercício dessa função, inserida no escopo da Inspeção Especial, demanda domínio técnico, domínio normativo e segurança institucional por parte dos IE, requisitos que não se restringem à formação inicial ou à experiência acumulada, mas que exigem atualização constante e aprofundamento contínuo. No entanto, a natureza sensível dos procedimentos de apuração, muitas vezes envolvendo acusações formais contra agentes públicos, impõe a necessidade de padronização de condutas e de qualificação permanente dos profissionais que os conduzem. Dada a multiplicidade de situações enfrentadas nas unidades escolares e a complexidade das manifestações recebidas, a ausência de um programa estruturado de formação continuada pode gerar insegurança técnica e assimetrias na análise dos casos. Essas assimetrias, por sua vez, têm potencial para comprometer tanto a confiabilidade dos relatórios produzidos quanto a uniformidade das medidas propostas, o que enfraquece a própria função correccional.

A carência de ações formativas sistemáticas voltadas para a apuração preliminar de denúncias evidencia uma lacuna na política educacional que compromete a efetividade do SIE em sua dimensão investigativa e preventiva. Ainda que existam experiências pontuais de formações promovidas por algumas regionais ou iniciativas individuais dos próprios IE, tais ações não substituem uma política pública formalmente instituída, com objetivos claros, metodologia definida, periodicidade e mecanismos de avaliação.

A despeito da diferença nos vínculos laborais: efetivos, contratados ou nomeados recentemente, a necessidade de formação é comum a todos os IE, sobretudo diante das constantes mudanças nos marcos legais, nos procedimentos administrativos e nos entendimentos interpretativos sobre o que caracteriza ou não uma conduta passível de apuração. Por esse motivo, a oferta de formação continuada deve ser pensada como uma política permanente da SEE/MG, articulada com os demais instrumentos de gestão da integridade e estruturada de forma a abranger o conjunto dos profissionais vinculados ao SIE.

Diante da ausência de normativas padronizadas e da crescente complexidade das demandas recebidas pelas SRE, torna-se necessário reafirmar a

urgência de um programa formativo específico para a Inspeção Especial, com ênfase na apuração preliminar de denúncias. Tal programa deve contemplar não apenas aspectos legais e procedimentais, mas também abordagens sobre ética pública, escuta qualificada, elaboração de relatórios e articulação interinstitucional, a fim de assegurar que o trabalho dos IE esteja alinhado às diretrizes da administração pública e aos princípios da equidade, legalidade e eficiência.

Na próxima seção, serão discutidos os desafios enfrentados pelos IE devido à ausência de instruções claras para lidar com as demandas específicas da Inspeção Especial, incluindo as apurações preliminares de denúncias. O foco será demonstrar como a falta de normas e protocolos específicos dificulta o trabalho dos IE, que dependem de diretrizes precisas para conduzir os processos de forma eficaz e em conformidade com as regulamentações vigentes.

### 2.3 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E O PROCESSO DE APURAÇÃO DE MANIFESTAÇÕES

As atribuições do SIE em Minas Gerais são amplas e envolvem um conjunto diverso de responsabilidades, incluindo aquelas voltadas à orientação, acompanhamento, garantia de regularidade das instituições educacionais e à mediação entre as normativas da SEE/MG e as práticas escolares. Entre essas atribuições, a apuração preliminar de denúncias destaca-se como uma das mais sensíveis, especialmente quando envolve indícios de possíveis ilícitos administrativos.

O Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, quando discorre sobre o dever de apurar, informa que:

Se o interesse é público e o gestor é seu mero administrador, não cabe a ele um juízo de seletividade quanto às transgressões disciplinares que irá, ou não, apurar. A autoridade deve, assim, atuar em todos os casos em que se impõe a aplicação do regime disciplinar. (CGE, 2023c, p. 51).

Sendo assim, a ciência do fato “[...] se dá no momento do conhecimento dos fatos pela autoridade competente para apurá-los” (CGE, 2023c, p. 51), que no caso do SIE pode ocorrer de forma direta ou provocada. A forma direta diz respeito a

situações encontradas no exercício de suas funções, quando por exemplo o IE identifica um erro na folha de ponto de um servidor da escola, constatando inassiduidade do mesmo, e orienta ao gestor da escola, como medida corretiva, o correto procedimento do ponto pelos servidores. Como medida saneadora, o IE orienta sobre a necessidade de acompanhamento do gestor sobre o controle de ponto de todos os servidores aos quais acompanha. Já a forma provocada se dá quando a informação sobre o ilícito chega até o IE através de denúncia (anônima ou identificada), por meio de outras fontes, incluindo-se neste caso, o papel fundamental da OGE/MG.

A OGE/MG, é um dos nove órgãos autônomos do Poder Executivo subordinados ao Governador, assim como a Advocacia-Geral do Estado (AGE), a CGE/MG, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBM/MG), o Gabinete Militar do Governador (GMG), a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG), a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), a Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais (ESP-MG) e o Conselho Estadual de Educação (CEE).

Ela compõe o sistema de controle interno do Poder Executivo junto aos seguintes órgãos e unidades: CGE/MG, órgão central do sistema, diretamente subordinada ao Governador do Estado; OGE/MG, diretamente subordinada ao Governador do Estado; AGE; Conselho de Ética Pública; controladorias setoriais; controladorias seccionais; unidades de controle interno de empresas públicas e sociedades de economia mista; corregedorias de órgãos autônomos e núcleos de correição, previstos em leis específicas.

A OGE/MG tem como estrutura orgânica básica o Gabinete, a Controladoria Setorial, a Assessoria Jurídica, a Assessoria de Comunicação, a Assessoria de Estratégia, com duas unidades a ela subordinadas, dez Ouvidorias Temáticas (Ouvidoria Ambiental e Agropecuária, Ouvidoria de Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura e Desenvolvimento Social, Ouvidoria Educacional, Ouvidoria de Fazenda, Licitações e Patrimônio Público, Ouvidoria de Polícia, Ouvidoria de Prevenção e Combate à Corrupção, Ouvidoria de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, Ouvidoria de Saúde, Ouvidoria do Sistema Penitenciário e Socioeducativo, Ouvidoria de Assuntos Institucionais), a Coordenadoria Técnica, com uma unidade a ela subordinada, a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, com cinco unidades a ela subordinadas.

As competências da OGE/MG, incluindo a Ouvidoria Educacional (OE), estão descritas em legislações complementares. No §1º, incisos III e IV do artigo 51 da Lei nº 24.313/2023, a OGE/MG é encarregada de receber, analisar, encaminhar e acompanhar até a decisão administrativa final manifestações dos usuários, como denúncias, sugestões, reclamações, elogios e críticas relacionadas à prestação de serviços públicos e à conduta de agentes públicos, além de tratar especificamente denúncias de corrupção e assédio moral. No âmbito da OE, os incisos I, IV e VIII do artigo 18 do Decreto nº 48.613/2023 detalham sua atuação específica no setor educacional, atribuindo-lhe as funções de receber, analisar e acompanhar manifestações relativas à prestação de serviços educacionais, além de realizar o juízo prévio de plausibilidade dessas manifestações e conduzir vistorias em casos de indícios de ilegalidade ou irregularidade. Assim, a OE, como uma das ouvidorias da OGE/MG, segue as diretrizes gerais da instituição, mas com foco nas questões educacionais.

A OGE/MG oferece múltiplas possibilidades para o registro de manifestações, garantindo flexibilidade e acessibilidade aos cidadãos. São disponibilizados seis meios principais: i) o site oficial da OGE/MG, onde os cidadãos podem registrar manifestações por meio de formulários eletrônicos e anexar documentos; ii) o Disque-Ouvidoria, que permite a comunicação direta por telefone com atendentes capacitados; iii) o WhatsApp, facilitando o registro rápido de manifestações; iv) o e-mail, para envio detalhado de queixas e documentos; v) o correio postal, ainda disponível para envio de correspondências físicas; e vi) o atendimento presencial, para casos em que a interação face a face é necessária. Esses canais asseguram que as manifestações sejam registradas e tratadas adequadamente, de forma acessível a todos os cidadãos, independentemente de suas preferências de comunicação.

As manifestações são registradas e tramitadas de forma sigilosa por meio da plataforma MG-OUV, implementada na OGE/MG a partir de 2019, tornando-se o principal canal para o registro e acompanhamento de manifestações dos cidadãos em Minas Gerais. A OGE/MG tem como objetivo garantir o tratamento adequado de cada manifestação recebida. Uma vez admitida, a manifestação é encaminhada para apuração, seja pela SEE/MG ou pela SRE, também utilizando a plataforma MG-OUV, conforme a natureza do caso.

Aqui vale ressaltar que, apesar do foco deste trabalho ser o processo de apuração preliminar de denúncias, o Decreto Estadual nº 47.529/2018<sup>11</sup> considera a diferenciação entre as demandas recebidas, definindo os conceitos de manifestação, reclamação, denúncia, elogio e sugestão, como podemos observar no quadro 1:

Quadro 1 - Definição dos tipos de manifestações recebidas pela OGE/MG

<b>Tipo</b>	<b>Definição conforme Decreto Estadual nº 47.529/2018</b>
Manifestação	Reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e fiscalização de tais serviços.
Reclamação	Demonstração de insatisfação relativa à prestação de serviço público e à conduta de agentes públicos na prestação e na fiscalização do serviço.
Denúncia	Ato que indica a prática de ato ilícito cuja solução dependa da atuação dos órgãos apuratórios competentes.
Elogio	Demonstração de reconhecimento ou de satisfação sobre o serviço público oferecido ou atendimento recebido.
Sugestão	Apresentação de ideia ou formulação de proposta de aprimoramento de serviços públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ainda no Decreto Estadual nº 47.529/2018, o artigo 15 informa que “[...] a denúncia recebida será tratada caso contenha elementos mínimos descritivos da irregularidade ou indícios que permitam à administração pública chegar a tais elementos” e o § 4º do artigo 17 descreve o que é considerado como resposta parcial ou conclusiva:

Para as manifestações do tipo denúncia, entende-se por resposta:  
I – parcial: aquela que contenha informação sobre o seu **encaminhamento ao órgão apuratório competente**, sobre os procedimentos a serem adotados e respectivo número que identifique a denúncia junto ao órgão apuratório, ou sobre o seu arquivamento;

<sup>11</sup> Regulamenta os capítulos III, IV e VI da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, no âmbito do Poder Executivo estadual e institui o Fórum Permanente de Ouvidorias do Poder Executivo estadual. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47529/2018/> Acesso em: 08 de set. de 2024.

II – conclusiva: a resposta que contenha resultado do procedimento administrativo apuratório. (Minas Gerais, 2018, grifo nosso)

Importante retomar aqui que não localizamos nenhuma normativa que indique o IE como responsável pela apuração preliminar de denúncias ou institua o SIE como “órgão apuratório competente” como grifamos na supracitada citação. A Resolução CGE nº 15/2022 demonstra sobre esse fato o que segue:

Art. 3º - A instauração da IP será determinada de ofício ou com base em representação ou denúncia proveniente da Ouvidoria-Geral do Estado, inclusive anônima, pelas autoridades competentes para instauração de processo administrativo disciplinar, nos termos do art. 219 da Lei Estadual nº 869/1952.

Art. 5º - Durante a realização da IP deverão ser adotados atos de instrução que compreendam:

I - Exame inicial das informações e provas existentes;

II - Realização de diligências, oitivas, coleta de evidências e produção de informações necessárias para averiguar a procedência da denúncia; e

III - Manifestação conclusiva e motivada, explicitando os fundamentos legais e fáticos quanto à sugestão de arquivamento, instauração de processo administrativo disciplinar ou celebração de termo de ajustamento disciplinar, se cabível.

§ 1º - **A autoridade competente poderá solicitar a participação de quaisquer servidores ou empregados públicos para fins de instrução da IP.**

§ 2º - **A investigação preliminar será conduzida por um ou mais servidores ocupantes de cargo ou emprego públicos.** (Minas Gerais, 2022, grifos nossos)

No entanto, a Resolução 3.428/2017 (que estabelece normas para organização e atuação do SIE) não faz referência a nenhuma atividade relacionada ao processo de apuração de denúncias e a Resolução CEE/MG nº 457/2009 (que dispõe sobre a inspeção escolar), em seu §2º do artigo 7º, informa que cabe à Inspeção Especial a realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente, além de também prever no mesmo artigo competência de adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis.

Nos termos da Resolução CEE/MG nº 457/2009, este processo de realização de inquérito administrativo integra a Inspeção Especial, que “[...] se ocupa de situações eventuais, extraordinárias ou específicas de interesse do Sistema de

Ensino” e “far-se-á por determinação do órgão competente ou por solicitação do estabelecimento de ensino”.

Cabe observar que o Guia de Orientação Correcional que trata do juízo de admissibilidade e IP (CGE, 2023) não utiliza em nenhum momento, exceto quando faz referência a Lei Estadual nº 869/52, a palavra inquérito, definindo como procedimentos investigativos a investigação preliminar, a sindicância administrativa investigatória, a sindicância patrimonial e a sindicância de avaria ou desaparecimento de bens. O guia define os procedimentos investigativos como:

[...] utilizados pela Administração Pública para coletar elementos que indiquem o cometimento de infração disciplinar no serviço público, sua extensão e possível autoria, com o objetivo de apresentar à autoridade competente um juízo preliminar acerca da procedência ou não do fato noticiado. (CGE, 2023, p. 21)

A falta de instruções claras para essa modalidade de inspeção representa um desafio significativo para os IE, que necessitam de diretrizes precisas para conduzir processos de forma eficaz e em conformidade com as regulamentações. Aqui também fica clara a necessidade de atualização das normas que tratam das atribuições e demandas realizadas atualmente pelos IE.

O trabalho de apuração das manifestações exige do IE um conhecimento detalhado de como se dá o processo de apuração, vez que:

Não se admite, no Estado Democrático de Direito, a penalização do servidor público sem se comprovar a conduta, o nexo de causalidade, o resultado, o elemento subjetivo que anima o agente (dolo ou culpa), enquadrando-se os fatos a um dos ilícitos disciplinares (tipicidade). (CGE, 2023c, p. 47)

Formar o IE para o conhecimento adequado do processo de apuração e a importância de construir um sólido lastro probatório é fundamental para garantir a correta condução dos casos. Isso é corroborado para que o IE conduza as apurações preliminares de denúncias de forma adequada, evitando, assim, que respostas classificadas como procedentes, mas mal fundamentadas, contribuam para a abertura indevida ou inviabiliza a correta instauração de Processos Administrativos Disciplinares (PAD) e Sindicâncias Administrativas Disciplinares (SAD), ambos passíveis de aplicação de sanções administrativas após identificados os indícios de

autoria e de materialidade, com observância ao direito de contraditório e à ampla defesa ao servidor acusado.

Isso se justifica pelo fato de que a instauração de um PAD pode causar prejuízos significativos ao servidor, impactando sua honra, autoestima e respeitabilidade tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Ademais, enquanto o processo está em andamento, o servidor fica impedido de solicitar exoneração ou afastamento por motivos pessoais, sendo que, no Estado de Minas Gerais, o prazo legal de duração de um PAD é de 150 dias (CGE, 2023c). Há que se considerar ainda o alto custo da instauração e tramitação de um PAD, e a garantia de cumprimento dos princípios da eficiência, economicidade, proporcionalidade e razoabilidade.

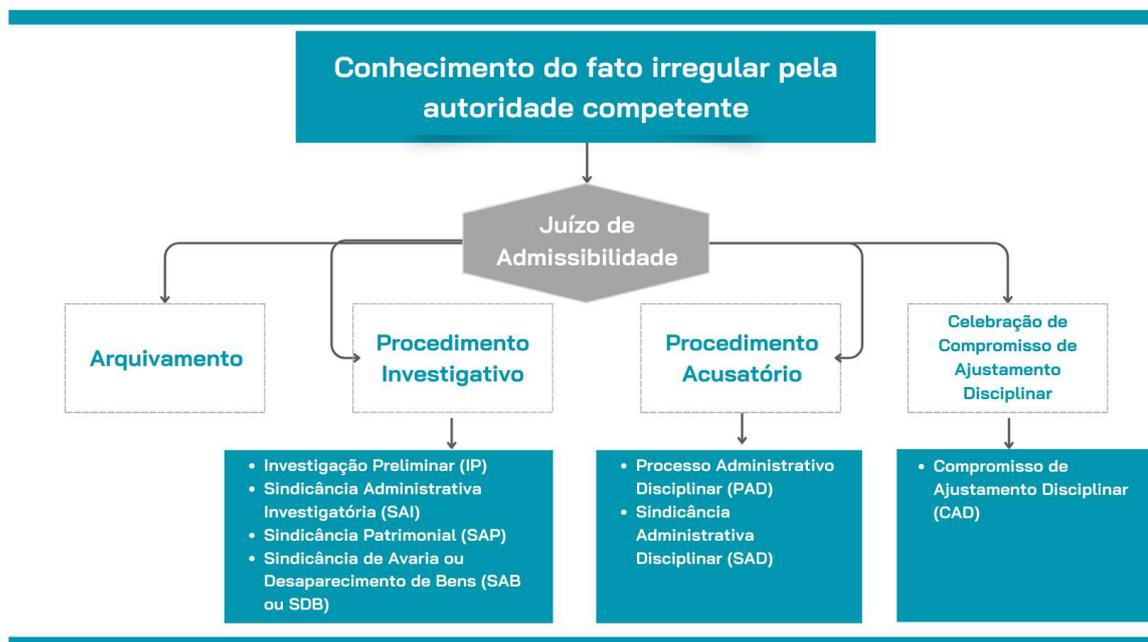
A apuração preliminar de denúncias, no âmbito da administração pública, se apresenta então como uma etapa pré-processual destinada à verificação da plausibilidade dos fatos relatados por meio de canais oficiais de manifestação, como a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais (OGE/MG). Essa fase antecede a instauração de procedimentos disciplinares formais, como a sindicância ou o PAD, sendo regida por dispositivos como a Resolução CGE nº 15/2022<sup>12</sup>, que define a investigação preliminar (IP) como um procedimento preparatório, sigiloso e não punitivo, orientado à coleta de informações essenciais para subsidiar o juízo de admissibilidade (Minas Gerais, 2022).

Como podemos observar no organograma 1, o juízo ou exame de admissibilidade é um elemento de instrução para fundamentar a decisão a ser tomada quanto à instauração da apuração disciplinar e da busca da possível responsabilização do agente público.

---

<sup>12</sup> Regulamenta a Investigação Preliminar no âmbito do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=200904&marc=>. Acesso em: 24 jul. 2024.

## Organograma 1 - Elucidativo do Juízo de Admissibilidade



Fonte: Adaptado pela autora (Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, 2023b, p. 19).

No entanto, apesar da clareza normativa quanto à finalidade da IP, não há nos marcos legais vigentes menção específica à obrigatoriedade ou exclusividade da atuação do IE nesse processo. Documentos como o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos (Minas Gerais, 2023c), o Guia de Orientação Correcional (Minas Gerais, 2023b) e o Guia de Integridade Pública (Minas Gerais, 2023a) estabelecem princípios gerais e fluxos processuais da atividade correcional, mas não definem o papel do IE na apuração preliminar de denúncias.

Mesmo diante dessa omissão normativa, a prática administrativa tem consagrado a centralidade dos IE na condução das etapas iniciais da apuração. Tal atribuição ocorre, sobretudo, em razão da inserção territorial dos IE, que mantêm contato direto com as escolas e dispõem de conhecimento contextual e acesso às fontes primárias de informação. Essa proximidade permite que os IE levantem dados preliminares, realizem escutas e elaborem relatórios técnicos, os quais, embora não tenham força decisória, frequentemente subsidiam a admissibilidade ou o arquivamento das denúncias.

Importante pontuar que outros servidores também podem atuar nesse processo, visto que o art. 218 da Lei Estadual nº 869/1952<sup>13</sup>, determina:

A autoridade que tiver ciência ou notícia da ocorrência de irregularidades no serviço público é obrigada a promover-lhe a apuração imediata por meio de sumários, inquérito ou processo administrativo. (Minas Gerais, 1952).

Na esfera da Administração Pública, deve-se investigar prontamente qualquer suspeita de irregularidades no serviço público visando a transparência e eficácia. Os servidores públicos, por sua vez, têm ainda o dever de reportar e denunciar tais práticas suspeitas que estejam cientes em razão de seus cargos, de acordo com as disposições do artigo 216 da Lei Estadual nº 869/1952:

Art. 216 - São deveres do funcionário: [...] VIII - levar ao conhecimento da autoridade superior irregularidade de que tiver ciência em razão do cargo. (Minas Gerais, 1952)

Neste contexto, a SRI desempenha uma ação importante na orientação e sistematização das atividades de inspeção escolar. Ainda de acordo com o art. 52 do Decreto nº 48.709/2023, a SRI é responsável, como já citamos anteriormente, por 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 (inciso VII). Além disso, cabe à SRI coordenar tecnicamente as equipes regionais do SIE orientando-as em suas atividades (inciso XI).

Outro aspecto importante é a competência para propor e desenvolver ações de formação continuada para o SIE e para as equipes das SRE cujas atividades sejam afetas à sua área de competência (inciso XIV). Isso inclui promover o fluxo regular e sistemático de informações sobre o desenvolvimento do trabalho de inspeção (inciso XV) e orientar os procedimentos para a instauração de sindicância administrativa pelas SRE destinadas a apurar indícios de irregularidade em instituições educacionais públicas ou privadas, além de referendar a adoção de

---

<sup>13</sup> Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso: 06 de set. de 2024.

medidas cautelares, observada a legislação vigente (inciso XVII). Adicionalmente, a SRI tem a função de receber manifestações e atuar nos procedimentos de apuração preliminar de denúncias e reclamações referentes à oferta de Educação Básica, provenientes dos canais oficiais de manifestação do cidadão (inciso XVIII). Apesar dessas prerrogativas, a ausência de diretrizes específicas para a atuação dos IE em apurações preliminares ainda representa um obstáculo à uniformização de práticas e à segurança jurídica das ações conduzidas no âmbito das SRE.

A Resolução SEE/MG nº 4.487/2021, por sua vez, institui protocolos de atuação para o SIE, mas trata exclusivamente da Inspeção Regular. Seu artigo 6º prevê a criação de protocolos específicos para a Inspeção Especial, o que incluiria a apuração preliminar de denúncias, sob responsabilidade da SRI. No entanto, até o momento, tais protocolos não foram formalmente regulamentados (Minas Gerais, 2021).

O Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos do Estado de Minas Gerais alerta que o juízo de admissibilidade deve ser realizado com base em elementos mínimos de autoria e materialidade. A ausência de elementos suficientes pode levar ao arquivamento sumário da denúncia ou à instauração indevida de sindicância ou PAD, com possíveis prejuízos à imagem e aos direitos dos servidores envolvidos (Minas Gerais, 2023c). Tais riscos tornam ainda mais relevante a clareza dos papéis e das atribuições de cada ator institucional envolvido na fase preliminar da apuração.

Nesse sentido, é importante observar que, apesar da Resolução CGE nº 15/2022 delimitar a finalidade processual da IP, na prática e nos documentos normativos analisados, nota-se uma sobreposição e uso de termos como "investigação preliminar", "sindicância", "apuração" e "inquérito" (Minas Gerais, 2023c; 2023b). Para a compreensão adequada do papel desempenhado pelo SIE no processo de apuração de manifestações, especialmente aquelas de natureza denunciativa, é necessário estabelecer a delimitação conceitual dos principais institutos utilizados no âmbito correcional da Administração Pública. Os termos "investigação preliminar", "sindicância", "apuração" e "inquérito administrativo" são frequentemente empregados, muitas vezes de forma intercambiável, o que pode provocar confusão quanto à natureza e aos limites de cada procedimento.

Essa ambiguidade terminológica dificulta a padronização dos procedimentos, gera insegurança jurídica e compromete a clareza necessária à atuação dos

servidores envolvidos nas etapas iniciais do processo. A distinção entre os aspectos processuais e materiais da investigação deve ser mantida com rigor, evitando que a apuração preliminar extrapole seu objetivo de instrução e adentre indevidamente a análise de mérito. A seguir, apresenta-se uma síntese comparativa dos institutos discutidos:

Quadro 2 - Definição e diferenciação dos procedimentos correccionais

<b>Termo</b>	<b>Finalidade Principal</b>	<b>Contraditório e Ampla Defesa</b>	<b>Possibilidade de Penalidade</b>	<b>Natureza Jurídica</b>
Investigação Preliminar (IP)	Levantar elementos para o juízo de admissibilidade	Não	Não	Informativa e preparatória
Sindicância Investigatória (SAI)	Esclarecer fatos, autoria e materialidade	Sim (quando punitiva)	Sim (quando punitiva)	Investigativa ou disciplinar
Apuração	Ação genérica de verificação de irregularidades	Depende do procedimento utilizado	Depende do procedimento utilizado	Abrangente e não autônoma
Inquérito Administrativo	Averiguação sumária prevista na Lei Estadual nº 869/1952	Não	Não	Sumária e inquisitorial

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O quadro 2 sintetiza a definição e diferenciação dos procedimentos correccionais. A IP é definida pela Resolução CGE nº 15/2022 como um procedimento preparatório, sigiloso, não punitivo e inquisitorial, destinado à coleta de informações que possam embasar o juízo de admissibilidade da denúncia. Seu objetivo é verificar se há elementos mínimos de autoria e materialidade que justifiquem a abertura de uma sindicância ou de um PAD, não sendo exigido contraditório nem ampla defesa, pois não há, nessa fase, responsabilização direta (Minas Gerais, 2022).

Já a Sindicância Administrativa Investigatória (SAI) é um procedimento mais formal, podendo ou não resultar em penalidades. Quando instaurada como etapa investigativa, a sindicância tem a finalidade de esclarecer os fatos, com maior

detalhamento que a IP, podendo servir de base para um PAD. Nesse formato, ainda não há aplicação de sanções, mas sim apuração mais aprofundada, com possível recomendação de medidas, observando-se as garantias do contraditório e da ampla defesa quando for punitiva (Minas Gerais, 2023c).

O termo Apuração, por sua vez, deve ser entendido como um conceito guarda-chuva que compreende todos os procedimentos administrativos voltados à verificação de irregularidades. Engloba desde ações preliminares (como a IP) até procedimentos mais estruturados (como a sindicância ou o PAD). Não representa um procedimento autônomo, mas sim uma denominação genérica utilizada para se referir ao processo de averiguação de fatos (Minas Gerais, 2023b).

O Inquérito Administrativo, apesar de pouco utilizado na prática atual da SEE/MG, ainda está previsto no artigo 218 da Lei Estadual nº 869/1952. Trata-se de uma forma sumária de apuração, com prazos exíguos, geralmente destinada a levantar rapidamente elementos que permitam a decisão pela abertura ou não de PAD. Tem natureza semelhante à IP, sendo também sigiloso e preliminar, porém, juridicamente ultrapassado e, na prática, substituído por formas mais atualizadas, como a sindicância investigatória (Minas Gerais, 1952; 2023c).

Cabe destacar que a falta de uniformidade conceitual entre esses institutos nos documentos oficiais do Estado, como observado no Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos, no Guia de Orientação Correcional e na própria Resolução CGE nº 15/2022, contribui para a dificuldade de padronização das práticas no âmbito das SRE. Tal ambiguidade normativa repercute diretamente na atuação dos IE, que muitas vezes precisam interpretar os procedimentos a partir de diretrizes gerais, sem suporte técnico específico que delimite suas responsabilidades.

Essa imprecisão é especialmente problemática quando se considera que a atuação dos IE na apuração preliminar se dá, majoritariamente, de forma empírica, ancorada em sua inserção no cotidiano escolar e não em um marco legal claramente estabelecido. Nesse cenário, a Política Mineira de Promoção da Integridade (Minas Gerais, 2022) e o Guia de Integridade Pública (Minas Gerais, 2023a) reforçam a importância de medidas preventivas e da criação de marcos orientadores que articulem os diferentes setores públicos no enfrentamento a práticas irregulares. Contudo, esses documentos também não detalham as responsabilidades da inspeção escolar.

O papel do IE, portanto, é predominantemente prático e funcional, mas não está claramente definido em normativas técnicas da SEE/MG ou nos documentos orientadores da CGE/MG. A Lei nº 15.293/2004, que regulamenta o cargo de Analista Educacional com funções de inspeção escolar, define como uma das atribuições a “garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos” (Minas Gerais, 2004), o que inclui, por inferência, a identificação de irregularidades e o encaminhamento de situações suspeitas à autoridade competente. Essa redação genérica tem sido interpretada como abrangente, justificando a participação dos IE em ações de natureza correccional, ainda que sem respaldo normativo explícito.

Ainda segundo o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos (Minas Gerais, 2023c), cabe à autoridade responsável designar servidores públicos para compor a equipe de investigação preliminar. O IE, como agente técnico da SEE/MG, pode ser convocado a colaborar, mas a definição formal dessa colaboração demanda regulamentação específica. A ausência de tal normatização pode acarretar insegurança jurídica, sobrecarga de trabalho e disparidades regionais na forma de condução das apurações.

O Decreto nº 47.529/2018, que regulamenta a atuação da OGE/MG, define que a apuração de denúncias deve ser conduzida por órgãos apuratórios competentes, desde que haja elementos mínimos descritivos da irregularidade. Contudo, não há qualquer referência direta ao IE como agente apurador (Minas Gerais, 2018).

Dessa forma, a atuação dos IE na apuração preliminar de denúncias configura-se como uma prática recorrente, mas carente de amparo normativo e de protocolos operacionais. A falta de formação específica, aliada à omissão ou generalidade das diretrizes, compromete a efetividade e a segurança do processo. Ao assumir uma função sem respaldo formal, os IE estão expostos a interpretações equivocadas, decisões inconsistentes e potenciais responsabilizações administrativas.

Importante destacar que a apuração preliminar não se confunde com sindicância ou PAD. Sua função é subsidiária e investigativa: visa exclusivamente a verificar a existência de indícios mínimos de materialidade e autoria, sem atribuir culpa ou determinar penalidades. A Resolução CGE nº 15/2022 é enfática ao

estabelecer que a IP não exige contraditório nem ampla defesa, por não implicar responsabilização direta (Minas Gerais, 2022).

Diante desse panorama, o presente estudo propõe-se a analisar criticamente o papel do SIE na apuração preliminar de denúncias, com foco na atuação dos IE, de forma a identificar lacunas normativas, institucionais e formativas que limitam a efetividade dessa prática. Busca-se contribuir para a construção de um marco orientador que legitime e qualifique a atuação dos IE, assegurando que ela se dê de forma ética, técnica, segura e legalmente amparada, alinhada aos princípios da integridade pública e da gestão educacional eficiente.

No que tange a ausência de formação específica voltada à apuração preliminar de denúncias, observamos um desafio concreto à atuação eficiente dos IE no contexto da administração pública educacional. Embora a legislação vigente estabeleça que os procedimentos de investigação preliminar não são de natureza punitiva e não demandam contraditório nem ampla defesa (Minas Gerais, 2022), tais procedimentos exigem conhecimentos técnicos e jurídicos que vão além da formação pedagógica tradicional. A Resolução CGE nº 15/2022, ao regulamentar a investigação preliminar no âmbito do Poder Executivo, estabelece um conjunto de exigências procedimentais e normativas cujo domínio é indispensável para a condução segura dessas apurações. No entanto, não há previsão de formação sistemática que prepare os IE para tais demandas, lacuna essa que já foi apontada no próprio Decreto nº 48.709/2023, ao delegar à SRI a responsabilidade por propor ações de formação continuada (Minas Gerais, 2023a).

A necessidade de qualificação técnica é reforçada pela complexidade das manifestações recebidas, que frequentemente envolvem aspectos de conduta profissional, ética no serviço público e possíveis irregularidades administrativas. A literatura especializada, como Gatti (2008), aponta que a formação em serviço é essencial para o desempenho qualificado de funções que exigem atualização contínua e interpretação contextualizada de normas. No caso do SIE, a ausência de formação continuada estruturada gera assimetrias entre os profissionais, insegurança técnica e decisões que podem carecer de fundamentação normativa uniforme, comprometendo a confiabilidade dos relatórios e a isonomia no tratamento das denúncias.

Como já abordamos anteriormente, a imprecisão na interpretação de conceitos jurídicos, como “ilícito administrativo” e “apuração preliminar”, também merece atenção. Embora tais termos estejam definidos em manuais como o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023c), a ausência de ações formativas que promovam sua apropriação crítica no contexto da educação favorece equívocos conceituais. A apropriação inadequada de terminologias pode implicar a extrapolação de competências, atribuindo ao IE um papel decisório que, legalmente, pertence a outras instâncias da estrutura correcional, como o Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD).

Ademais, a ausência de normativas claras que delimitem a atuação dos IE na apuração preliminar agrava a ambiguidade institucional. Como não há, até o momento, protocolo oficial que defina as etapas a serem seguidas, os IE acabam por interpretar e aplicar as normativas conforme seu entendimento individual, o que resulta em práticas divergentes entre as diferentes SRE. O próprio Manual de Apuração (Minas Gerais, 2023c) adverte que a condução inadequada de apurações pode acarretar prejuízos à imagem dos envolvidos, caso se instaurem processos disciplinares sem fundamentos consistentes de autoria e materialidade.

Diante disso, a estrutura de competências definida nos documentos oficiais reforça a necessidade de que o IE atue de maneira subsidiária e técnica, resguardando os limites legais de sua intervenção. A construção de um programa formativo contínuo, articulado à política de integridade institucional da SEE/MG, é, portanto, uma medida necessária para garantir que a atuação do SIE seja pautada por critérios objetivos, respaldada legalmente e alinhada às diretrizes da administração pública.

Diante das lacunas normativas, institucionais e formativas identificadas na atuação do SIE no processo de apuração preliminar de denúncias, este estudo tem por finalidade investigar os problemas que fragilizam a efetividade desse trabalho no âmbito da SEE/MG. A identificação dos principais entraves permitirá uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelos IE e subsidiará, com base empírica, a proposição de ações que a SRI pode adotar com vistas à qualificação do processo de apuração preliminar, bem como à aplicação de medidas preventivas, corretivas e saneadoras. Assim, a proposição de soluções será

apresentada como consequência lógica da análise crítica dos problemas levantados no decorrer da pesquisa, respeitando a natureza investigativa da dissertação e evitando juízos antecipados.

Os protocolos de inspeção, apresentados de forma adaptada no apêndice A, foram estabelecidos pela Resolução SEE/MG nº 4.487/2021, com o objetivo de padronizar e otimizar o trabalho do SIE nas escolas estaduais, municipais e privadas. Esses protocolos abrangem diferentes áreas da gestão educacional, desde aspectos pedagógicos até administrativos e financeiros, fornecendo orientações específicas para garantir a conformidade das práticas escolares com as normas vigentes. Detalham indicadores, periodicidade, objetivos, atribuições legais dos IE, e atividades como verificação de matrícula, calendário escolar e regularidade documental. Assim, promovem maior eficiência e padronização da atuação do SIE.

Entretanto, apesar dos avanços proporcionados por essa padronização, permanece uma lacuna importante no que se refere à Inspeção Especial, especialmente no contexto da apuração preliminar de denúncias. A falta de diretrizes específicas para esses casos evidencia a necessidade de protocolos mais detalhados, que possam orientar os IE de forma clara e objetiva na condução dessas apurações, evitando equívocos, análises individualizadas ou a instauração indevida de processos administrativos. Essa carência compromete a eficiência do trabalho do IE, que frequentemente é incumbido de tarefas que extrapolam em tese suas competências regulamentadas, como a condução de investigações preliminares que exigem um lastro probatório robusto e especializado.

Portanto, a ausência de protocolos específicos para a Inspeção Especial configura um desafio relevante à consolidação da atuação do SIE, especialmente no que se refere à padronização dos procedimentos adotados na apuração preliminar de denúncias. Essa lacuna normativa pode favorecer a adoção de práticas desiguais entre as regionais, gerar insegurança jurídica e comprometer a efetividade das medidas corretivas ou saneadoras adotadas. Diante disso, torna-se necessário analisar em que medida a falta de diretrizes claras impacta o desempenho do IE nessas apurações e se a regulamentação específica poderia promover maior alinhamento às exigências de integridade e legalidade que regem a administração pública. Nesse sentido, a Política Mineira de Promoção da Integridade (Minas Gerais, 2022) destaca que o fortalecimento de diretrizes e a articulação entre os

diferentes setores públicos constituem estratégias fundamentais para assegurar a transparência, a ética e a eficiência na gestão pública educacional, especialmente quando implementadas de forma integrada entre os órgãos envolvidos nos processos de apuração.

Na próxima seção faremos uma análise das denúncias tramitadas pela OGE/MG para apuração pelas SRE, considerando os dados do período de 2020 a 2023. A análise será aprofundada para entender como esses fatores influenciam a efetividade das apurações em cada SRE, fundamentando ainda a necessidade de considerar as análises no trabalho de campo e na construção dos instrumentos de pesquisa.

#### 2.4 DENÚNCIAS TRAMITADAS PARA APURAÇÃO DAS SUPERINTENDÊNCIAS REGIONAIS DE ENSINO E PARA O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

Na seção anterior descrevemos o processo de registro e tramitação das manifestações por meio da plataforma MG-OUV. Após solicitação da autora, via e-mail encaminhado em 24 de julho de 2023, a OGE/MG disponibilizou para análise deste estudo os dados referentes às manifestações, denúncias e denúncias procedentes encaminhadas para apuração das SRE, via plataforma, no período compreendido entre 2019 e 2023. No entanto, não consideramos nesta análise os dados de 2019, vez que, por ser ano de início de implementação e ainda coexistir com o antigo sistema de registros (denominado TAG, que foi implementado em todas as SRE em 2016), os números apresentados não refletem a totalidade dos casos.

O recorte temporal utilizado para esta análise é relevante em razão de ser considerado o período pós-publicação do novo Decreto de Competência da SEE/MG, que implementou a SRI, denominada ASIE quando da sua criação. Pelos dados que serão apresentados, é possível verificar o número elevado de manifestações tramitadas e, entre elas, as denúncias, às quais os IE precisam dedicar tempo para proceder a apuração preliminar.

Importante ressaltar que a disponibilização de um canal estruturado para o recebimento de denúncias configura-se como um componente essencial das estratégias de integridade no setor público. Esse instrumento permite que

servidores, colaboradores e cidadãos comuniquem indícios de irregularidades, desvios de conduta ou descumprimentos normativos, viabilizando uma resposta institucional mais ágil e eficaz. Ao centralizar o recebimento e o tratamento das manifestações, o canal de denúncias contribui para a construção de rotinas padronizadas de apuração e para a produção de informações gerenciais relevantes à prevenção de riscos e ao aprimoramento da gestão. Do ponto de vista social, sua existência fortalece o controle democrático e amplia a confiança entre a sociedade e o Estado, ao oferecer mecanismos formais e seguros de participação cidadã. Além disso, ao garantir sigilo e proteção aos denunciantes de boa-fé, esse recurso atua como importante freio a práticas antiéticas, reforçando os princípios da transparência, da legalidade e da responsabilização administrativa. (Minas Gerais, 2023a). O quadro 3 traz um compilado dos principais benefícios das denúncias:

Quadro 3 - Benefícios das denúncias para a instituição e para a sociedade

(continua)

<b>Para a instituição</b>	<b>Para a sociedade</b>
Centralização de manifestações: estrutura centralizada de recepção, tratamento e apuração que permite a concentração de manifestações em repositório único e o seu acompanhamento sistemático e padronizado, além de pautar rotinas consistentes de apuração.	Controle democrático: o canal permite aos cidadãos e servidores exercerem papel fiscalizador que fortalece a sua cidadania ativa – e uma sociedade mais consciente também inibe desvios éticos.
Informações gerenciais: a análise das informações coletadas pelo canal pode gerar dados importantes para toda a gestão, como indicadores gerenciais para acompanhamento da operação e direcionamento de ações preventivas e estruturais. A gestão de riscos e os trabalhos de auditoria baseada em riscos são exemplos de como a gestão pode utilizar os achados das comunicações de denúncias nas suas análises.	Prevenção: a detecção sistemática de possíveis atos ilícitos se torna uma medida de desestímulo para as práticas indevidas, coibindo que a cultura do “jeitinho” e das “pequenas corrupções” se lance sobre a vida cotidiana.

<p>Imagem/ reputação: a estrutura de recepção, trâmite e apuração de denúncias, se bem montada, fortalece os laços de confiança que permeiam a relação entre Estado e sociedade, demonstrando apoio aos denunciantes e encaminhamentos resolutivos das denúncias.</p>	<p>Confiança: a possibilidade de acessar um canal específico para realizar denúncias, que garanta sigilo, proteção e respostas efetivas ao denunciante, contribui para o (re)estabelecimento de uma relação de confiança entre Estado e sociedade. Divulgação sim, campanha não!</p>
---	--

Fonte: Adaptado pela autora (Minas Gerais, 2023a, p.64).

A seguir, os dados estatísticos são apresentados com o intuito de contextualizar a carga de trabalho e a complexidade da gestão das manifestações nas SRE. No entanto, é necessário esclarecer que esses dados, por si só, não permitem conclusões diretas sobre a qualidade ou equidade das apurações realizadas, tampouco asseguram uma relação causal entre a variabilidade dos registros e a inexistência de protocolos. A variabilidade identificada por meio do desvio padrão é um indicativo de oscilação nos registros de manifestações, mas não evidencia necessariamente falhas processuais.

Deste modo, a elevação ou a estabilidade dos números de manifestações e denúncias deve ser compreendida como dado inicial, que demanda aprofundamento investigativo para que se compreendam os processos envolvidos, as rotinas de apuração adotadas e as condições institucionais que impactam a atuação dos IE. Em vez de tomar a variabilidade como problema em si, o estudo reconhece que ela pode indicar diferenças contextuais esperadas, como o porte da SRE, o número de unidades escolares e a complexidade da rede, ou, eventualmente, revelar a existência de práticas não padronizadas e lacunas formativas que merecem ser analisadas com maior rigor.

Nesse sentido, o objetivo ao apresentar os dados quantitativos e suas variações é subsidiar o aprofundamento da análise qualitativa, que será desenvolvida no capítulo seguinte, com base em entrevistas e questionários. Apenas com essa complementação será possível investigar se, de fato, as variações nos números refletem abordagens diferenciadas na apuração, ausência de protocolos claros, ou mesmo fragilidades na formação dos IE.

Portanto, não se trata de concluir que a variabilidade quantitativa justifica, por si só, a implementação de protocolos específicos ou ações formativas. O argumento construído neste capítulo é que a presença de dados com alta variabilidade em SRE

de grande porte e o aumento expressivo de manifestações no período analisado constituem elementos que reforçam a necessidade de investigar a consistência e a qualidade das apurações. Assim, a defesa de medidas como formação continuada e normatização de procedimentos será fortalecida não apenas por esses dados iniciais, mas principalmente pelos resultados da análise qualitativa que será desenvolvida na sequência do estudo.

Tabela 4 - Registro de manifestações em geral e denúncias - menores e maiores números por SRE (2020-2023)

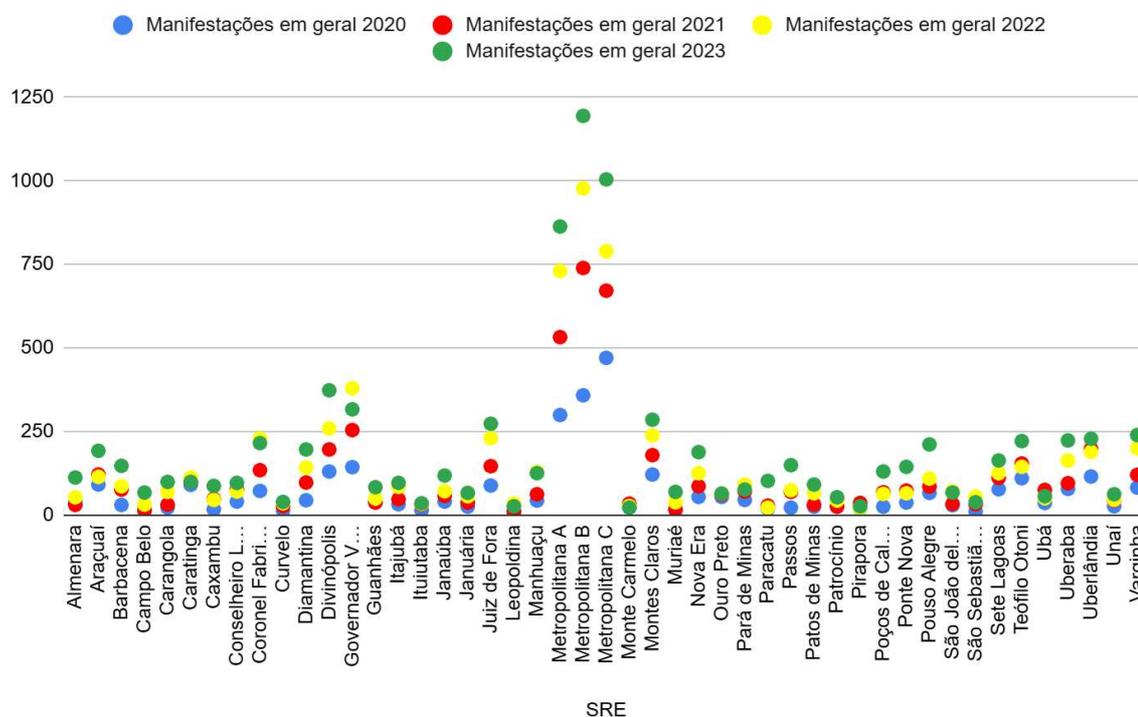
<b>SRE</b>	<b>IE 2024</b>	<b>Total de manifestações no período</b>	<b>Manifestações 2023</b>	<b>Total de denúncias no período</b>	<b>Denúncias 2023</b>
Monte Carmelo	7	106	22	8	2
Metropolitana B	65	3.268	1.194	319	200

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao longo dos anos, o número de registros dessas manifestações também demonstra forte tendência de crescimento, como podemos ver na tabela 4, que demonstra as SRE que detém o menor e o maior registro de manifestações e denúncias até o ano de 2023. De forma comparativa, também está disposto o número de IE em atuação nas respectivas SRE no ano de 2024.

Verifica-se ainda que do total de 24.631 manifestações tramitadas no período para as 47 SRE, 2.590 foram denúncias. Destas, 704 (27,18%) foram consideradas procedentes após a apuração e 1.886 (72,82%) foram consideradas improcedentes.

Gráfico 2 - Manifestações encaminhadas para apuração nas SRE - 2020 a 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para analisar as manifestações encaminhadas para apuração das SRE, conforme apresentado no gráfico 2, consideramos os valores totais de 2020 a 2023. O objetivo na análise dos dados foi localizar os valores esperados para o período analisado e possíveis inconsistências em alguma SRE, como aumento ou uma queda nas manifestações ao longo do tempo. Os mesmos critérios foram utilizados com os demais dados de denúncias encaminhadas para apuração nas SRE e denúncias apuradas como procedentes e encaminhadas à OGE/MG, que serão discutidos em seguida.

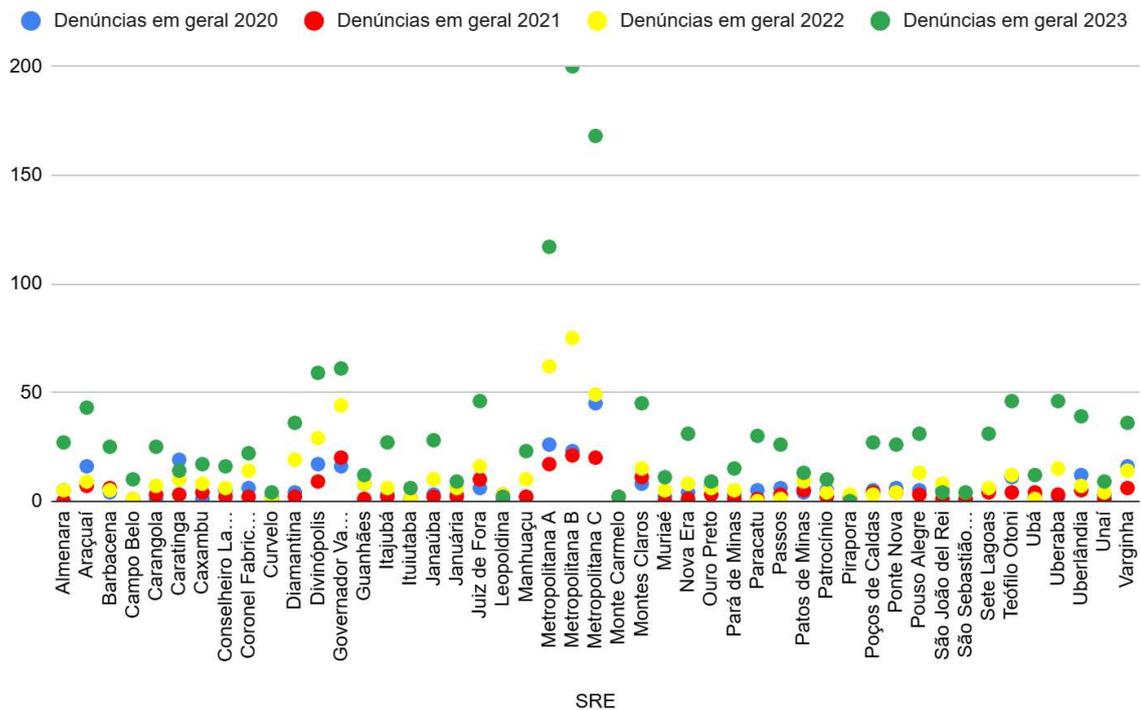
A partir da análise visual do gráfico, observa-se uma considerável variação no número de manifestações em determinadas regionais, especialmente nas três SRE localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. A SRE Metropolitana B, por exemplo, destaca-se pelo elevado crescimento no número de manifestações em 2023, ultrapassando a marca de 1.000 registros, contrastando com valores mais baixos nos anos anteriores, o que indica alta variabilidade ao longo do período.

Tendência semelhante, embora em menor escala, é verificada nas SRE Metropolitanas A e C.

Por outro lado, SRE como Monte Carmelo, Januária, Araçuaí e Carangola demonstram maior estabilidade nos registros de manifestações ao longo dos quatro anos analisados, com variações discretas entre os períodos. Essa leitura, ainda que visual, permite observar padrões de crescimento acentuado em algumas regiões e manutenção de níveis mais constantes em outras.

A ausência de apresentação do desvio padrão diretamente no gráfico exige que a leitura seja orientada pela visualização das distâncias entre os pontos de cada ano por SRE. Nos próximos capítulos, a análise quantitativa será aprofundada com base nas tabelas que tratam especificamente da variação e dispersão dos dados (como a Tabela 5), permitindo maior precisão nas interpretações.

Gráfico 3 - Denúncias encaminhadas para apuração nas SRE - 2020 a 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

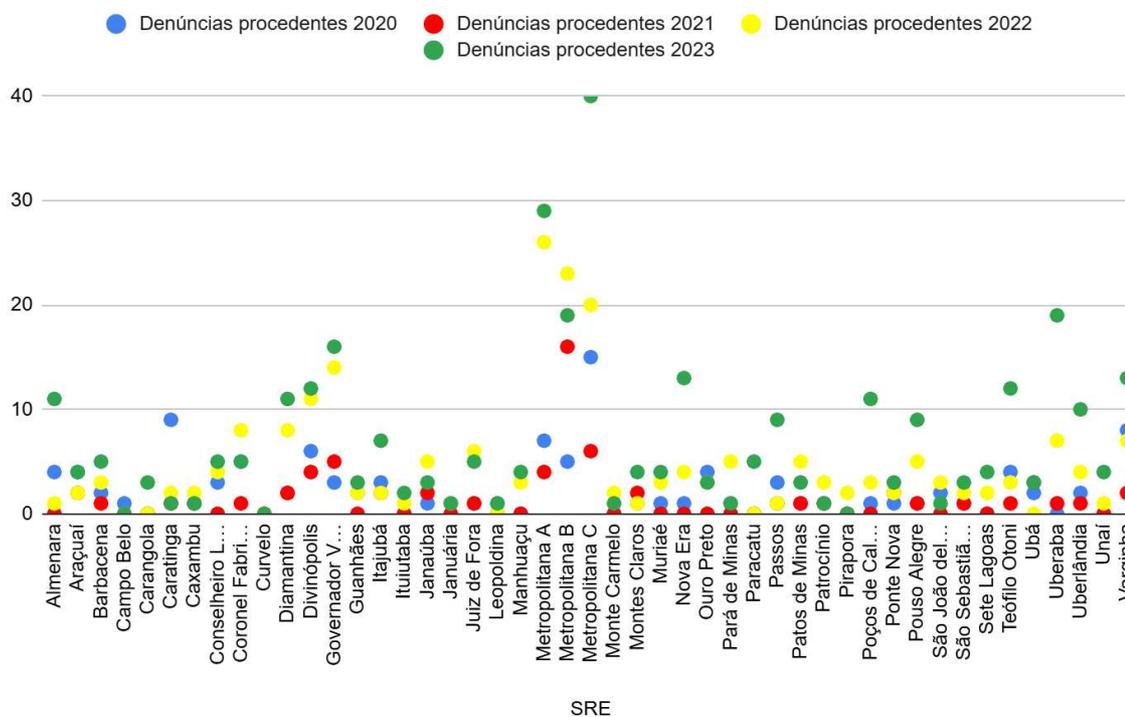
O Gráfico 3 apresenta o número de denúncias encaminhadas para apuração nas SRE entre os anos de 2020 e 2023. Observa-se que as SRE Metropolitanas A,

B e C concentram os maiores volumes de denúncias ao longo do período analisado, com destaque para a SRE Metropolitana B, que apresentou um pico expressivo em 2023. A alta concentração e variação nas denúncias nessas regionais pode estar relacionada, entre outros fatores, ao porte das unidades sob sua responsabilidade, número de escolas, complexidade administrativa e dinâmica populacional da região metropolitana, o que torna inadequada uma comparação direta com SRE de pequeno porte.

Por outro lado, SRE como Monte Carmelo, Curvelo e Carangola apresentaram registros mais baixos e estáveis no período, com pouca variação interanual. Essa estabilidade pode decorrer da menor complexidade de suas realidades educacionais e administrativas. Contudo, sem uma análise qualitativa mais aprofundada, não é possível afirmar se esses dados refletem práticas mais consolidadas de apuração ou simplesmente menor volume de demandas por fatores estruturais.

Dessa forma, a leitura dos dados deve considerar que cada SRE opera em um contexto singular, influenciado por diferentes variáveis que afetam tanto o volume de denúncias quanto a capacidade de resposta. Mais do que propor comparações diretas, os dados reforçam a necessidade de compreender como as denúncias são apuradas, quais metodologias são utilizadas, como se dá o fluxo das informações entre os setores e quais os principais entraves enfrentados, de modo a identificar boas práticas e ajustar procedimentos à realidade de cada regional.

Gráfico 4 - Denúncias apuradas como procedentes e encaminhadas à OGE/MG -  
2020 a 2023



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados apresentados no Gráfico 4 evidenciam que as SRE Metropolitanas A, B e C concentram, de forma consistente, os maiores volumes de denúncias apuradas como procedentes entre 2020 e 2023. Tal cenário, no entanto, está em consonância com o porte das regionais e a complexidade dos territórios que atendem, marcados por grande número de escolas, servidores e interações institucionais, o que naturalmente amplia a exposição a situações que ensejam denúncias. Assim, não se pretende aqui realizar comparações diretas com SRE de pequeno porte, dado o contexto estrutural incomparável entre elas. Em contraste, SRE como Curvelo e Monte Carmelo demonstraram estabilidade, sugerindo que as práticas de apuração nesses locais também precisam ser entendidas, e, caso sejam positivas, possam servir como modelo para outras regiões. No entanto, a SRE Curvelo se destaca por ter a maior estabilidade entre todas as SRE analisadas, sem nenhuma variação nos números de denúncias procedentes. Mesmo tendo sido tramitadas 8 denúncias para apuração no período analisado (o segundo menor

número entre as SRE), nenhuma delas foi considerada procedente após a apuração. Outro destaque pode ser dado à SRE Carangola, que mesmo tendo recebido 36 denúncias para apuração (vigésimo menor número entre as SRE), reportou apenas 3 delas como procedentes. Este é um ponto importante a ser verificado com mais detalhes, para entender os motivos que levaram a tais resultados.

A estabilidade pode indicar coerência e padronização dos procedimentos, o que contribui para segurança jurídica e previsibilidade nas respostas institucionais. Ainda assim, a estabilidade não é um objetivo por si só, e tanto estabilidade quanto variabilidade precisam ser devidamente contextualizadas, de forma a entender as causas da variabilidade antes de propor qualquer intervenção.

A análise integrada dos dados de manifestações, denúncias e denúncias apuradas como procedentes evidencia que as SRE metropolitanas A, B e C concentram os maiores volumes absolutos de registros, o que é compatível com o porte dessas regionais e a complexidade do território que atendem. Nesse sentido, os altos desvios padrão observados nessas regionais não surpreendem, uma vez que nelas também se concentram maior número de escolas e profissionais, o que amplia naturalmente a exposição a situações passíveis de manifestação ou denúncia.

Por outro lado, a simples variação nos números entre as SRE não permite inferir, por si só, a existência de fragilidades no processo de apuração preliminar. Para tanto, é necessário aprofundar a análise sobre como ocorrem os procedimentos investigativos em cada contexto, verificando, por exemplo, se há diferenças na forma de preenchimento dos relatórios, na aplicação de critérios técnicos ou na interlocução entre o IE e os demais setores envolvidos.

SRE de menor porte, como Monte Carmelo e Ouro Preto, apresentaram maior estabilidade nos indicadores, mas isso pode estar relacionado a fatores como o número reduzido de escolas ou menor demanda. Dessa forma, a hipótese de que a existência (ou ausência) de protocolos influencie a uniformidade e qualidade do processo de apuração ainda precisa ser investigada com base em evidências concretas, extraídas tanto dos relatos dos profissionais quanto da análise de documentos e fluxos institucionais.

Tabela 5 - SRE com maior desvio padrão dos números de manifestações, denúncias em geral e denúncias apuradas como procedentes (2020-2023)

<b>SRE</b>	<b>Total de manifestações no período</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Total de denúncias no período</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Total de denúncias procedentes no período</b>	<b>Desvio padrão</b>
Metropolitana A	2.424	245,7	222	45,4	66	12,8
Metropolitana B	3.268	358,0	319	84,0	63	7,7
Metropolitana C	2.934	223,3	282	66,3	81	14,4
Governador Valadares	1.092	100,6	141	21,2	38	6,5

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Tabela 5 apresenta o desvio padrão dos registros de manifestações, denúncias e denúncias procedentes nas SRE Metropolitanas A, B, C e Governador Valadares entre os anos de 2020 e 2023. Observa-se que, apesar de todas as SRE citadas apresentarem elevados quantitativos, há variações consideráveis na oscilação anual desses registros, com destaque para a SRE Metropolitana B, que demonstra maior variabilidade nos três tipos de manifestação analisados.

Esses dados revelam que, além do volume absoluto, há uma instabilidade significativa nos números ao longo do período, o que pode estar associado a múltiplos fatores, ainda não completamente identificados nesta fase da pesquisa. Tais oscilações, por si só, não permitem concluir sobre a existência de falhas nos processos de apuração preliminar. No entanto, indicam a necessidade de investigação mais aprofundada quanto aos procedimentos adotados por cada SRE no tratamento inicial das manifestações, especialmente em relação àquelas encaminhadas para apuração de denúncias.

Neste momento, portanto, parte-se da hipótese de que a forma como os procedimentos são conduzidos nas diferentes regionais pode variar, refletindo em resultados distintos quanto à qualificação da apuração e à proporção de denúncias admitidas como procedentes. Ainda não é possível afirmar com base nos dados quantitativos que essa variabilidade seja consequência direta da ausência de protocolos padronizados; no entanto, trata-se de um aspecto que será analisado no capítulo seguinte, à luz dos relatos obtidos por meio das entrevistas e questionários,

buscando compreender como se dá a operacionalização da apuração preliminar no cotidiano das SRE.

De forma complementar, destacamos que o ano de 2023 apresentou números muito maiores de manifestações em grande parte das SRE. No documento Relatório Virtual Interno - 2023 (OGE/MG, 2023, p. 2), é descrito que, considerando todas as ouvidorias do estado, “a OGE/MG encerrou o ano de 2023 com o total de 125.262 manifestações registradas (destas, após a análise de admissibilidade inicial, 8.735 foram encaminhadas para apuração das SRE e as demais distribuídas a outros órgãos ou áreas da SEE/MG). O que representa um acréscimo percentual de aproximadamente 11% em relação ao número de manifestações registradas em 2022, que foi de 112.886”. Os relatórios mostram um aumento consistente no número de manifestações ao longo dos anos, já que no ano de 2019 foram registradas 76 mil manifestações no estado (49.262 a menos que no ano de 2023), o que pode indicar um aumento na participação do cidadão e um possível aumento na conscientização e utilização dos canais de ouvidoria.

Paralelamente a solicitação feita a OGE/MG e analisada no decorrer desta seção, requisitamos ao Núcleo de Correição da SEE/MG (NUCAD), no dia 16 de novembro de 2023, alguns dados para possibilitar a compreensão do tratamento das denúncias procedentes encaminhadas para a análise de admissibilidade quanto a possível instauração de PAD, conforme tabela 5. Os dados foram recebidos em 06 de dezembro de 2023.

Tabela 6 - Status das denúncias encaminhadas para análise de admissibilidade no NUCAD pela OGE/MG (2020-2023)

*(continua)*

<b>Ano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Total</b>
Encaminhadas	103	78	212	444	837
Admitidas após juízo de admissibilidade	20	8	49	37	114
Arquivadas	81	70	146	251	548
Em apuração	2	0	17	156	175
Arquivadas antes do PAD	6	1	1	0	8
Aguardando PAD	0	0	3	2	5

Aplicação de TAD	6	2	8	11	27
PAD instaurado	8	5	37	24	74
PAD arquivado	0	0	0	1	1
PAD em instrução	4	1	25	23	53
PAD com penalidade	4	4	12	1	21

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados da tabela 6, que apresenta o status das denúncias encaminhadas pela OGE/MG ao NUCAD entre 2020 e 2023, revelam pontos de atenção, especialmente quanto ao desvio padrão nas etapas de apuração e penalização. O aumento expressivo no número de denúncias encaminhadas ao NUCAD, que passou de 103 em 2020 para 444 em 2023, aponta para uma crescente demanda no sistema. No entanto, a baixa proporção de denúncias admitidas após o juízo de admissibilidade (apenas 114 de 837 no total, representando 13,62%) e o número elevado de arquivamentos (548, representando 65,47%) pode levantar questionamentos acerca da consistência dos procedimentos de apuração preliminar realizados antes do envio das manifestações à Controladoria Setorial.

Ainda que não seja possível, neste momento, estabelecer uma relação causal direta entre a atuação dos IE na apuração preliminar e a decisão posterior de arquivamento, os dados sugerem a necessidade de investigar em que medida a ausência de protocolos uniformes e orientações técnicas pode influenciar na qualidade da instrução preliminar realizada. É plausível supor que a variabilidade observada entre os encaminhamentos e desfechos de denúncias também esteja relacionada a fatores como: heterogeneidade na experiência dos profissionais, insuficiência de formação específica, diferenças nas interpretações normativas e ausência de instrumentos padronizados de orientação.

A análise dos dados referentes às manifestações recebidas e às denúncias encaminhadas às SRE no período de 2020 a 2023 evidencia não apenas o crescimento expressivo do volume dessas ocorrências, mas também a complexificação das demandas recebidas. Tal cenário expõe a fragilidade da ausência de protocolos específicos para a apuração preliminar por parte do SIE, resultando em práticas desiguais entre regionais e em lacunas de segurança institucional. A ampliação do volume de denúncias, aliada à inexistência de diretrizes

normativas claras, impõe à estrutura da SEE/MG um desafio urgente: garantir respostas consistentes e isonômicas, com base em parâmetros técnicos, éticos e jurídicos previamente definidos. Essa tensão entre volume crescente e ausência de padronização será explorada no capítulo seguinte, por meio da análise empírica conduzida com os diferentes atores envolvidos no processo.

Dessa forma, antes de qualquer proposição, torna-se essencial aprofundar a análise sobre o modo como os IE conduzem as apurações preliminares em contextos distintos, buscando compreender se e como essas variações impactam na admissibilidade das denúncias e nos encaminhamentos posteriores, especialmente diante do significativo número de denúncias arquivadas sem abertura de PAD.

Na oportunidade do e-mail de solicitação de dados, questionamos ao NUCAD se existe algum fluxo de envio das demandas procedentes para as outras instâncias, como área penal em caso de Assédio Sexual procedente, Corrupção, entre outras. Diante disso, o NUCAD esclareceu que, em atendimento ao art. 232 da Lei Estadual nº 869/52, efetuam o encaminhamento dos autos ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) nos termos abaixo:

Quando ao funcionário se imputar crime praticado na esfera administrativa, a autoridade que determinar a instauração do processo administrativo providenciará para que se instaure simultaneamente o inquérito policial. (Minas Gerais, 1952).

A proporção elevada de denúncias arquivadas após já terem sido definidas como procedentes pelo SIE, podem refletir uma fragilidade no processo de construção efetiva de lastros probatórios no processo de apuração preliminar de denúncias, possivelmente decorrente de análises individualizadas e da falta de formação adequada para os IE. Esses fatores ressaltam a necessidade de intervenções estratégicas, incluindo a implementação de formação continuada e padronização de normas e protocolos, a fim de garantir maior eficiência no tratamento das denúncias. O Parecer CEE/MG nº 794/1983<sup>14</sup>, já indicava a necessidade de que “as atribuições do inspetor devem ser pensadas ou definidas tendo-se em conta a dimensão de educador do inspetor e o novo desempenho que

---

<sup>14</sup> Manifesta-se sobre a reorganização do Subsistema de Inspeção, no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347&>. Acesso em: 18 set. 2023. 1984.

se espera deste profissional; e todo o sistema há que se organizar para funcionar sob esta perspectiva [...]”.

Afinal, já é tempo, porque desejo e reclamo de todos, de se ter uma inspeção que corresponda às expectativas do sistema: não no rito do "ato policial" que investiga, controla, amedronta e que a escola teme, mas não deseja; nem no rito do "faz-de-conta", da conversa amena e da visita cordial que a escola até aceita, mas não valoriza, e na qual não confia; mas, sim, sob a forma da "inspeção-verdade" que não é nem temida, nem ridicularizada, mas desejada e valorizada, porque é a inspeção que verifica, avalia, orienta, corrige, comunica, assistindo o órgão na execução de seu trabalho e contribuindo para o crescimento e segurança de todos; do educador, da escola e do sistema. (Minas Gerais, 1983)

No próximo capítulo reforçamos a necessidade de aprofundar a análise de dados qualitativos que enriqueçam os dados e forneçam uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelo SIE. Para isso, pretende-se contextualizar os dados qualitativos levantados por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas, de forma a fortalecer as evidências de que um plano de ação é necessário para mitigar os problemas identificados.

### **3 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR NAS APURAÇÕES DE DENÚNCIAS TRAMITADAS VIA OGE/MG**

O presente capítulo tem como objetivo examinar as medidas que a SRI pode adotar para garantir a uniformidade nos procedimentos de apuração preliminar das denúncias registradas pelo SIE, com o propósito de fortalecer a formação para o enfrentamento de práticas ilícitas no âmbito administrativo. Para isso, o capítulo está estruturado da seguinte maneira: na seção 3.1, são apresentados os referenciais teóricos relevantes para a análise do caso de gestão em questão, bem como os pontos de atenção destacados no capítulo anterior. Na seção 3.2, discorreremos sobre as escolhas metodológicas adotadas, o instrumento de pesquisa utilizado e a justificativa para a definição do público-alvo da pesquisa de campo, voltada à obtenção de dados para a avaliação dos processos de apuração preliminar de denúncias. Por fim, na seção 3.3, são expostos os resultados da pesquisa, acompanhados de sua análise.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção tem como propósito apresentar os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa, proporcionando a sustentação conceitual necessária para a compreensão do problema investigado. Para tanto, serão abordados conceitos, teorias e estudos que dialogam com a temática, permitindo uma análise crítica e contextualizada do objeto de estudo.

A construção desta dissertação foi orientada não apenas pela busca de um objeto relevante, mas também pelo reconhecimento da natureza formativa do próprio processo investigativo. Como adverte Eco (2010, p. 5), “fazer uma tese significa, pois, aprender a pôr ordem nas próprias ideias e ordenar os dados”, o que evidencia o exercício metodológico como fim em si mesmo. Nesse sentido, ao adotar um recorte específico e factível, procurou-se seguir o princípio de que “quanto mais se restringe o campo, melhor e com mais segurança se trabalha” (Eco, 2010, p. 10), de modo a garantir profundidade e consistência à análise proposta.

Além disso, esta dissertação foi concebida como um ato de comunicação acadêmica, fundamentada na ideia de que “escrever uma tese é como escrever um

livro, é um exercício de comunicação que presume a existência de um público” (Eco, 2010, p. 15), sendo esse aspecto particularmente relevante ao se considerar o compromisso com a clareza, a transparência e a utilidade dos achados para outros pesquisadores e profissionais da educação básica.

Inicialmente, serão discutidos os principais aspectos conceituais inerentes ao tema, com base em contribuições de autores reconhecidos na área. Posteriormente, serão examinadas pesquisas e abordagens teóricas que favorecem a compreensão do fenômeno investigado, ressaltando as convergências e divergências entre diferentes perspectivas. Conforme Lakatos e Marconi (2003), o referencial teórico não apenas situa a pesquisa dentro de um campo do conhecimento, mas também permite estabelecer relações entre diferentes estudos e identificar lacunas na literatura existente. Por fim, será estabelecida a relação entre os referenciais teóricos adotados e os objetivos da pesquisa, evidenciando a maneira pela qual esses fundamentos sustentam a análise e interpretação dos dados.

Dessa maneira, este capítulo busca estabelecer uma base teórica consistente para a análise dos resultados, garantindo que as discussões estejam fundamentadas em um arcabouço conceitual atualizado e metodologicamente rigoroso.

No contexto atual do SIE de Minas Gerais, observa-se uma composição heterogênea de profissionais, com ingresso recente de grande parte dos IE por meio de concursos e contratações, conforme demonstrado nas normativas internas da SEE/MG e nos dados funcionais obtidos junto à SRI. Essa realidade tem gerado uma alta rotatividade e uma diversidade de experiências prévias entre os IE, o que demanda uma política formativa capaz de assegurar a uniformidade técnico-normativa necessária à condução de apurações sensíveis no cotidiano escolar. Nesse cenário, Garcia (1999) resalta que a formação continuada deve ser um processo estruturado e institucionalizado, garantindo que os profissionais desenvolvam competências específicas para o desempenho de suas funções. A carência de formação direcionada compromete a execução eficiente das suas funções, levando muitos profissionais a acumularem responsabilidades sem o suporte técnico necessário para desempenhá-las de maneira adequada.

Diante do contexto de constante evolução no SIE, caracterizado por um alto percentual de novos nomeados e uma presença significativa de profissionais contratados, torna-se evidente a necessidade de programas de formação continuada. Esses programas são essenciais para manter os IE atualizados em relação às mudanças nas políticas educacionais, além de promover a padronização e a clareza nos procedimentos, especialmente no que concerne às ações de Inspeção Especial.

Seguindo essa linha de raciocínio, Gatti (2008) destaca que a formação continuada desempenha um papel importantíssimo no aprimoramento profissional, sendo essencial para a atualização e adaptação às novas demandas pedagógicas e contextuais do ambiente da inspeção escolar,

A formação continuada é um processo indispensável para a qualificação do profissional da educação, pois permite que ele acompanhe as transformações no campo pedagógico e nas demandas educacionais, garantindo, assim, a melhoria da prática docente e a adaptação às novas exigências do contexto escolar" (Gatti, 2008, p. 92).

No universo da inspeção escolar, a ausência de uma política formativa contínua voltada à dimensão ética, técnica e jurídica da função pode levar os profissionais a recorrerem a redes informais de apoio ou a conhecimentos acumulados em experiências anteriores, muitas vezes desconectadas das exigências legais contemporâneas.

Dessa forma, como ressalta Gatti (2008), a formação continuada é essencial não apenas para a qualificação do profissional da educação, mas também para assegurar sua capacidade de acompanhar as transformações no campo pedagógico e responder às constantes mudanças nas exigências educacionais. Essa adaptação contínua é fundamental para a melhoria da prática dos IE e para o atendimento às novas demandas do contexto da inspeção escolar, destacando-se como um pilar para a evolução e eficácia do trabalho educacional.

A atuação do IE frequentemente envolve a condução de procedimentos complexos e de alta sensibilidade, notadamente no que diz respeito à apuração preliminar de denúncias. A ausência de diretrizes uniformes e de formação específica pode comprometer a eficácia e a equidade das investigações, ressaltando

a importância de estratégias formativas que qualifiquem os profissionais para lidar com essas demandas de forma criteriosa e técnica.

Além dessas questões, a análise detalhada dos dados sobre o número de IE em Minas Gerais no período de 2020 a 2024, aliada à observação da elevada dependência de profissionais contratados e ao impacto das novas nomeações, evidencia a complexidade da gestão do SIE. A comparação entre as especificidades das SRE e os dados relativos à apuração preliminar de denúncias reforça a necessidade de uma abordagem que vá além da mera análise quantitativa, incorporando também uma perspectiva qualitativa sobre a atuação desses profissionais. Esse cenário demanda uma intervenção estratégica na gestão do SIE, de modo a garantir maior eficiência, equidade e padronização nos processos de inspeção e fiscalização educacional.

Observa-se variações consideráveis no número de IE entre as SRE, destacando-se o aumento significativo em regiões metropolitanas. Além disso, há uma alta rotatividade e a ausência de um quadro estável de IE, com uma grande proporção de profissionais contratados ocupando cargos temporários ou substituindo ausências. Esse cenário indica instabilidade na gestão de pessoal, o que aponta para a necessidade urgente de otimização dessa gestão. Tal situação pode comprometer a continuidade das ações desempenhadas, reforçando a importância de um plano de ação focado na formação continuada dos profissionais, de modo a garantir maior estabilidade e eficácia nas atividades do SIE.

Nesse contexto, observa-se que a atuação dos IE nas demandas relacionadas à Inspeção Especial pode estar sendo impactada por lacunas normativas e operacionais ainda não plenamente equacionadas pelo sistema de ensino. Parte-se da hipótese de que, diante da ausência de diretrizes específicas para essa frente de trabalho, torna-se ainda mais desafiador garantir uniformidade e segurança nos procedimentos adotados pelos profissionais do SIE. Tal cenário levanta questionamentos sobre as condições atualmente oferecidas para o desenvolvimento das competências necessárias à condução de processos dessa natureza, o que reforça a importância de compreender, com base na pesquisa, como se configuram as práticas formativas destinadas a esse público e em que medida respondem às exigências da função.

Ao longo das últimas décadas, o Brasil adotou diversas políticas públicas para a formação continuada no setor educacional. De acordo com Gatti (2008), a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 foi um marco significativo, pois impulsionou a criação de programas de formação para os profissionais da educação, incluindo a formação continuada como um imperativo para a valorização e o desenvolvimento profissional. Conforme a pesquisadora:

A lei [LDB] reflete um período de debates sobre a questão da importância da formação continuada e trata dela em vários de seus artigos. O artigo 67, que estipula que os sistemas de ensino deverão promover a valorização dos profissionais da educação, traz em seu inciso II o aperfeiçoamento profissional continuado como uma obrigação dos poderes públicos, inclusive propondo o licenciamento periódico remunerado para esse fim. Mais adiante, em seu artigo 80, está que “o Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”. (Gatti, 2008, p. 64)

A partir da visão de Gatti (2008), várias iniciativas podem ser consideradas como educação continuada, tornando o termo generalizado quando se refere a qualquer atividade que contribua para o desempenho profissional. Alguns exemplos de procedimentos de formação são as “trocas cotidianas com os pares, congressos, seminários, cursos de diversas naturezas e formatos, oferecidos pelas Secretarias de Educação ou outras instituições para pessoal em exercício nos sistemas de ensino”. A autora ainda afirma que:

Muitas das iniciativas públicas de formação continuada no setor educacional adquiriram, então, a feição de programas compensatórios e não propriamente de atualização e aprofundamento em avanços do conhecimento, sendo realizados com a finalidade de suprir aspectos da má-formação anterior, alterando o propósito inicial dessa educação - posto nas discussões internacionais -, que seria o aprimoramento de profissionais nos avanços, renovações e inovações de suas áreas, dando sustentação à sua criatividade pessoal e à de grupos profissionais, em função dos rearranjos nas produções científicas, técnicas e culturais. (Gatti, 2008, p. 58)

A autora critica as iniciativas públicas de formação continuada no setor educacional, que se transformaram em programas compensatórios, focados em corrigir lacunas na formação anterior em vez de promover a atualização e o

aprofundamento de novos conhecimentos. A formação continuada deveria se concentrar no aperfeiçoamento constante dos profissionais, estimulando sua criatividade e acompanhando os avanços nas áreas de atuação, em vez de apenas corrigir falhas do passado.

Nesse contexto, a formação continuada do SIE não deve ser vista apenas como uma prática compensatória, mas como uma forma de atualizar e aprimorar as habilidades necessárias para lidar com os desafios de sua atuação. A formação continuada e, mais especificamente, a formação em serviço, são dimensões fundamentais para o fortalecimento da atuação dos IE, sobretudo quando se considera a complexidade das atribuições que lhes são conferidas na estrutura educacional do Estado. Em um contexto marcado por mudanças normativas, reorganizações administrativas e crescentes demandas de controle, orientação e fiscalização, a profissionalização do IE requer não apenas domínio técnico, mas também competências éticas, reflexivas e políticas. Trata-se de uma formação que ultrapassa os limites da capacitação instrumental, voltada à execução de tarefas, e que se aproxima de um modelo formativo comprometido com a construção crítica da identidade profissional e com a valorização da experiência como fonte legítima de saber.

A formação continuada dos profissionais que integram o SIE exige, para além de uma abordagem técnica e normativa, uma perspectiva que valorize os saberes construídos na prática e a reflexão coletiva sobre a identidade profissional. Essa formação não pode se restringir a cursos pontuais de capacitação, concebidos de modo fragmentado e técnico, mas deve se constituir como um processo articulado com o cotidiano das escolas e com os desafios concretos enfrentados pelos IE.

Ao refletir sobre os limites da formação tradicional, Arroyo (1999, p.146) destaca que “ao tempo de intervir, terá de preceder o tempo de aprender, de qualificar-se para intervir com qualidade”

Essa visão que separa teoria e prática, formação e ação, ainda sustenta boa parte das políticas de qualificação dos profissionais da educação. No entanto, o autor contesta tal dicotomia e propõe uma formação que se construa no exercício da função, na análise das práticas e na valorização dos saberes coletivos. Para Arroyo:

Não se trata de acrescentar novas incumbências a serem treinadas previamente, mas de criar situações coletivas que propiciem explicitar e cultivar o papel, os valores e saberes educativos que cada educador já põe em ação em sua prática, nas escolhas que faz cada dia no trato com os educandos. Preferimos nos basear no acúmulo de saberes, pensamentos e valores que informam o que há de mais educativo no ofício de mestres, que todos cultivam na diversidade de práticas, de culturas e identidades de cada um. (Arroyo, 1999, p.153-154)

A análise dos documentos oficiais da SEE/MG e das diretrizes internas voltadas à formação dos IE evidencia uma lacuna entre o discurso institucional e as ações efetivamente implementadas. Embora haja normativas que atribuam à SRI o papel de coordenar tecnicamente a atuação dos IE, não se identificam, até o momento, políticas sistematizadas que articulem formação e prática, o que reforça uma lógica de responsabilização individualizada. Essa crítica à lógica tecnicista é também compartilhada por Nóvoa (1999), que chama atenção para a contradição entre os discursos políticos e as práticas formativas: do excesso das linguagens dos especialistas internacionais à pobreza dos programas de formação de professores.

Para ele, há uma retórica inflacionada que não se traduz em políticas formativas coerentes com os desafios do cotidiano escolar. Nóvoa propõe uma valorização da formação ancorada na experiência e na colaboração entre pares, destacando a necessidade de espaços institucionais que promovam o trabalho coletivo, a escuta e o reconhecimento profissional. No caso dos IE em Minas Gerais, a ausência de espaços permanentes de formação em serviço, combinada à rotatividade e às mudanças institucionais frequentes, impede a constituição de uma comunidade profissional coesa. A ausência de canais sistematizados para a troca entre pares compromete a consolidação de uma cultura institucional que valorize a escuta e o compartilhamento da experiência vivida, exatamente como propõe Nóvoa ao defender que “é preciso colocar a formação no centro das políticas públicas”.

Como ele analisa, “o excesso dos discursos esconde a pobreza das práticas políticas” e, portanto, é urgente “colocar a formação no centro das políticas públicas” como eixo de reconstrução da profissão docente:

Nos últimos anos, tem-se insistido, ora na formação inicial, ora na formação continuada. Mas, tanto num caso como no outro, há tendências claras para a “escolarização” e para a “academização” dos programas de formação de professores. (Nóvoa, 1999, p.18)

Essa perspectiva dialoga diretamente com as demandas formativas dos IE, cujas práticas exigem articulação entre conhecimento normativo, sensibilidade pedagógica e compreensão das realidades escolares. O reconhecimento de que “cada professor, os coletivos de profissionais carregam cada dia para a escola uma imagem de educador que não inventam, nem aprenderam apenas nos cursos de formação e treinamento” (Arroyo, 1999, p.154) reforça a importância de valorizar os saberes construídos no exercício da função.

Tal valorização, no entanto, ainda não se materializa em práticas sistemáticas na SEE/MG. Os saberes dos IE, construídos no enfrentamento cotidiano de situações complexas - como denúncias envolvendo violência, assédio ou irregularidades administrativas -, raramente são reconhecidos como ponto de partida para a formação continuada. Arroyo nos convida a pensar essa prática como eixo fundante da política formativa, o que implicaria um deslocamento do foco da normatização para a escuta e para o reconhecimento da expertise situada dos IE.

Ao promover formações em serviço, articuladas com a prática cotidiana, é possível fortalecer a identidade profissional dos IE e qualificá-los para lidar com questões complexas como a apuração preliminar de denúncias, o monitoramento das escolas e a mediação institucional.

Portanto, uma política de formação continuada coerente deve abandonar a visão de que a qualificação antecede a prática, como se o domínio de conteúdos previamente assimilados fosse suficiente para garantir a qualidade da intervenção. Como afirma Arroyo, é necessário afastar-se da

[...] estreita, antecedente e treinadora concepção de formação e qualificação. Afastamo-nos de uma concepção pontual, conjuntural de qualificação e do ofício de educador, sempre incerto, mutável, à mercê da última lei, da última reforma, do último currículo e didática. (Arroyo, 1999, p.155)

Essa abordagem, pautada na valorização da experiência, no diálogo coletivo e na construção de uma identidade profissional ativa e crítica, constitui-se como base para uma formação continuada significativa, capaz de promover a atuação qualificada e ética dos IE em contextos diversos e desafiadores.

De acordo com o artigo 52 do Decreto nº 48.709/2023, uma das competências atribuídas à SRI é “[...] 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”. Isso significa que a SRI deve desenvolver estratégias e programas de capacitação para aprimorar os conhecimentos e as práticas dos profissionais envolvidos, garantindo que estejam preparados para exercer suas funções com base em diretrizes atualizadas e normativas vigentes. Dessa forma, busca-se qualificar a atuação desses profissionais, fortalecendo a fiscalização, orientação e supervisão educacional no âmbito da educação básica.

Considerando o papel desempenhado pelos IE no acompanhamento das unidades escolares e na apuração de manifestações diversas, é possível levantar a hipótese de que a formação continuada oferecida a esses profissionais requer uma estrutura que vá além do mero repasse técnico-normativo. A literatura especializada na área educacional, bem como a observação empírica do funcionamento do Sistema de Ensino de Minas Gerais, indicam que a efetividade da atuação do SIE pode estar relacionada à existência (ou ausência) de processos formativos sistemáticos, articulados às demandas da prática cotidiana e alinhados às diretrizes institucionais estabelecidas.

Parte-se, assim, da premissa de que uma formação continuada mais coerente com os desafios enfrentados pelos IE incluiria, hipoteticamente, a valorização das experiências vividas no exercício da função, bem como a promoção de espaços de troca e reflexão crítica entre pares. Ainda que essa seja uma expectativa normativa prevista em documentos oficiais, levanta-se a possibilidade de que, na prática, tais diretrizes não estejam sendo plenamente concretizadas, o que poderia impactar a consolidação da identidade profissional dos IE e a qualidade de sua intervenção nas escolas da rede estadual.

Parte-se, assim, da premissa de que uma formação continuada mais coerente com os desafios enfrentados pelos IE incluiria, hipoteticamente, a valorização das experiências vividas no exercício da função, bem como a promoção de espaços de troca e reflexão crítica entre pares. Ainda que essa seja uma expectativa normativa presente em documentos oficiais, levanta-se a possibilidade de que, na prática, tais diretrizes não estejam sendo plenamente concretizadas, o

que poderia impactar a consolidação da identidade profissional dos IE e a qualidade de sua intervenção nas escolas da rede estadual. Para reforçar a compreensão da necessidade de um processo formativo permanente, ainda que sob perspectivas distintas da educacional, recorre-se pontualmente a autores da área da administração e da gestão pública. Michaloski, Oliveira e Raizer (2021) apontam que:

As ações de capacitação devem acontecer de forma continuada, visando atender as necessidades iniciais de formação para o exercício do cargo e a atualização permanente. Considerando a diversidade de áreas de atuação do poder público, os temas para oferta de capacitação são muito variados. (Michaloski, Oliveira e Raizer, 2021, p. 216)

Embora tratem da capacitação em um escopo mais geral da administração pública, os autores destacam que, diante da diversidade de áreas de atuação no setor público, os temas abordados devem ser variados e adequados às especificidades de cada função. Tal perspectiva auxilia na compreensão da necessidade de formações que abarquem, no caso da Inspeção Escolar, dimensões normativas, pedagógicas, administrativas e de gestão educacional, garantindo que os profissionais estejam preparados para lidar com as diferentes demandas de sua atuação.

De forma complementar, Chiavenato (2014), autor referenciado majoritariamente no campo da administração de empresas, contribui para a reflexão ao discutir a evolução conceitual do treinamento. Segundo ele,

[...] quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas. (Chiavenato, 2014, p. 310)

Embora tal abordagem não dialogue diretamente com os fundamentos da educação, ela reforça a importância de que os processos formativos não sejam

compreendidos como ações pontuais ou operacionais, mas como instrumentos estratégicos de desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2014, p. 310) discute a evolução do conceito de treinamento ao longo do tempo. Inicialmente, o treinamento era visto de forma restrita, sendo apenas um meio de adaptar o trabalhador ao seu cargo, garantindo que ele desempenhasse suas funções básicas dentro da organização. Esse entendimento estava mais voltado para o preenchimento de cargos e a manutenção da força de trabalho.

Com o tempo, a visão sobre o treinamento se expandiu, passando a ser compreendido como um processo essencial para a melhoria do desempenho no cargo. Ou seja, não se trata apenas de capacitar o trabalhador para executar suas funções, mas de aperfeiçoá-lo continuamente para que alcance um nível elevado de excelência em suas atividades.

Na abordagem mais moderna, o treinamento vai além da simples adaptação ao cargo e da melhoria de desempenho, sendo considerado uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências. Ele visa tornar os profissionais mais produtivos, criativos e inovadores, permitindo que contribuam de forma significativa para os objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, se tornem mais valorizados no ambiente de trabalho. Esse conceito reflete a necessidade de constante aprendizado e adaptação em um cenário organizacional dinâmico e competitivo.

Michaloski, Oliveira e Raizer (2021) afirmam que “a capacitação de servidores é um dos instrumentos de transformação da gestão pública”. No contexto da educação pública, a implementação de uma política de formação continuada e a “busca pela melhoria nos processos de capacitação dos servidores” contribuem para o desenvolvimento das competências dos IE, potencializando sua atuação. Os autores afirmam que:

As transformações tecnológicas que ocorrem cada vez mais rapidamente têm modificado os processos de trabalho, inclusive no setor público. A sociedade também está mais exigente, buscando eficiência e eficácia no atendimento dos órgãos públicos. Um dos instrumentos para ampliação da qualidade do atendimento prestado à sociedade é o treinamento e/ou capacitação dos servidores públicos. (Michaloski, Oliveira e Raizer, 2021, p. 216)

Amaral (2006), corrobora com esta afirmação, ao dizer que “para que a administração pública brasileira seja, de fato, um dos fatores de riqueza e de vantagem competitiva do país”, é imprescindível investir nos servidores.

Como podemos observar tanto Chiavenato (2014, p. 310) quanto Michaloski, Oliveira e Raizer (2021) destacam a importância do treinamento e da capacitação contínua para o aprimoramento dos profissionais em suas funções. Ambos os autores ressaltam que a formação profissional não deve ser um evento isolado, mas um processo permanente, essencial para a atualização e o desenvolvimento de competências. Além disso, enfatizam que a capacitação deve estar alinhada às necessidades do cargo e às exigências do ambiente de trabalho.

Embora ambos os autores reconheçam a necessidade de capacitação contínua, Chiavenato (2014) aborda o tema sob uma perspectiva organizacional e estratégica, enquanto Michaloski, Oliveira e Raizer (2021) tratam da capacitação no setor público, destacando sua importância para a melhoria dos serviços educacionais.

Nesse sentido, embora as contribuições de Chiavenato (2014) e Michaloski, Oliveira e Raizer (2021) não estejam ancoradas na perspectiva da formação docente ou da educação como direito, ajudam a evidenciar, ainda que de forma indireta, a insuficiência de formações fragmentadas e descontextualizadas. Portanto, tais autores são aqui mobilizados exclusivamente para ressaltar o argumento central de que a formação continuada dos IE precisa ser permanente, contextualizada e orientada por propósitos pedagógicos e institucionais mais amplos, como defendido por autores da área da educação, entre os quais se destaca Gatti, cuja abordagem prioriza a formação como espaço de reflexão crítica, construção coletiva do saber e valorização da prática profissional.

A distinção entre os termos formação continuada, treinamento e capacitação, conforme utilizados pelos autores, é essencial para a compreensão dos diferentes enfoques e objetivos dessas modalidades no desenvolvimento profissional. A formação continuada caracteriza-se como um processo educacional que transcende a mera atualização técnica, proporcionando ao profissional um espaço de reflexão crítica sobre sua prática. Esse processo busca estimular a autonomia, a construção do conhecimento e o aprimoramento constante, promovendo uma atuação mais qualificada e consciente em sua área de atuação.

Como sugere Alvarado-Prada; Freitas e Freitas (2010), "formar-se é um processo de toda a vida" e, portanto, a formação continuada deve ser entendida como um processo de desenvolvimento humano e profissional que ocorre ao longo da vida, incorporando tanto a experiência prática quanto o aprendizado teórico. É, portanto, um processo permanente, com foco na construção crítica e coletiva do conhecimento, promovendo a autonomia.

Por outro lado, os termos treinamento e capacitação são frequentemente associados a uma visão tecnicista da educação, preocupada mais com a eficiência e eficácia. Conforme Alvarado-Prada; Freitas e Freitas (2010):

denominações do tipo capacitação, treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento, entre outras, correspondem a uma ideologia e uma concepção tecnicista da educação que apresentam preocupação com a eficácia e a eficiência na educação tal como acontece na indústria, no comércio e no mercado de capitais. (Alvarado-Prada; Freitas e Freitas 2010, p. 374-375)

Os autores criticam o uso de termos como capacitação, treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento, apontando que essas denominações estão frequentemente associadas a uma ideologia tecnicista da educação. O conceito de tecnicismo se refere à visão de que a educação deve ser tratada de forma pragmática, com foco apenas em resultados mensuráveis, como eficácia e eficiência, muito semelhantes aos processos produtivos da indústria, comércio e mercado financeiro.

Esses autores argumentam que, ao adotar essa visão, a educação é reduzida a um processo de treinamento, onde o objetivo principal é otimizar a performance dos indivíduos para que atendam às demandas imediatas do mercado de trabalho, sem considerar aspectos mais amplos e profundos do desenvolvimento humano, como a reflexão crítica, a autonomia e a formação integral. Esse tipo de abordagem pode limitar a educação ao papel de simples aprimoramento de habilidades técnicas, em vez de buscar um desenvolvimento mais integral e significativo.

O termo treinamento refere-se a uma abordagem mais instrumental, destinada a melhorar habilidades específicas para executar tarefas predefinidas, sem considerar a reflexão crítica sobre as práticas. A capacitação, por sua vez,

compartilha características semelhantes, sendo muitas vezes vista como um conjunto de intervenções pontuais que visam suprir lacunas de conhecimentos técnicos, geralmente por meio de cursos rápidos e esporádicos.

Para os autores, essas denominações refletem uma abordagem que vê o profissional como "consumidores de conhecimentos ou executores de tarefas", em vez de protagonistas de sua própria aprendizagem. Diferentemente, a formação continuada busca transformar os profissionais em autores e gestores de seu desenvolvimento, oferecendo-lhes mais autonomia e condições para refletir, criar e propor novas práticas.

Assim, é essencial que as políticas e projetos de formação continuada promovam não apenas a transmissão de conhecimentos, mas que possibilitem a construção de saberes significativos, que fortaleçam a criatividade, a autonomia e a reflexão crítica, superando as práticas tecnicistas de treinamento e capacitação.

A formação continuada do IE pode ser compreendida, à luz da literatura consultada, como um processo estratégico e permanente, voltado não apenas ao aprimoramento técnico e operacional, mas também ao fortalecimento de sua capacidade de análise crítica e de atuação qualificada. As diretrizes voltadas à formação de servidores públicos indicam a importância de ações formativas que articulem aspectos normativos, administrativos e pedagógicos, contemplando também o desenvolvimento de competências que favoreçam o trabalho colaborativo entre diferentes setores da administração pública. Ainda que a pesquisa não tenha por objetivo apresentar propostas formativas desenhadas previamente, a discussão sobre a natureza e os objetivos da formação continuada se mostra relevante para compreender os desafios enfrentados pelos IE no exercício de suas funções.

Nesse sentido, a articulação intersetorial é vista como fundamental para a melhoria da qualidade da informação e da eficiência das ações públicas. No contexto da apuração preliminar de denúncias, por exemplo, a colaboração entre a SEE/MG, a OGE/MG e a CGE/MG pode criar um ambiente propício à construção de uma formação continuada articulada e efetiva.

Intersetorialidade é aqui entendida como a articulação de saberes e experiências no planejamento, a realização e a avaliação de ações, com o objetivo alcançar resultados integrados em situações complexas, visando a um efeito sinérgico no desenvolvimento social. (Junqueira *et al.*, 1997, p. 26 *apud* Inojosa, 1998, p. 43)

Em outras palavras, a intersectorialidade não se limita a uma abordagem fragmentada, onde cada setor atua de forma isolada. Pelo contrário, ela propõe que áreas como saúde, educação, assistência social e outros trabalhem juntas, compartilhando conhecimentos e experiências, para resolver problemas de maneira mais eficaz. O efeito sinérgico significa que, ao integrar diferentes saberes e práticas, os resultados obtidos são maiores e mais significativos do que se cada setor atuasse de forma independente.

Inojosa (1998) defende que “[...] a configuração desse novo paradigma visa a introduzir práticas de planejamento e avaliação participativas e integradas, o compartilhamento de informações e a permeabilização ao controle social”.

Nesse contexto é que fundamenta-se a ideia de uma formação continuada que esteja devidamente integrada aos órgãos autônomos do estado diretamente envolvidos no processo de apuração preliminar de denúncias, quais sejam a OGE/MG e a CGE/MG. Através de atuação conjunta com a SEE/MG, tal formação continuada visa fornecer subsídios sólidos e contínuos que preparem o SIE para atuar diante de suas atribuições. Esses órgãos podem formar uma rede de colaboração com o objetivo de compartilhar informações e recursos, criando regras e processos comuns para a apuração preliminar de denúncias.

No contexto da gestão pública, a proposta de colaboração entre esses órgãos se alinha ao conceito de redes de governança, ou governança colaborativa, onde as organizações autônomas, apesar de suas diferenças, cooperam para alcançar objetivos comuns.

Essa perspectiva é especialmente útil no desenvolvimento de processos que envolvem a interação de diferentes órgãos estatais. Além disso, a colaboração entre setores autônomos têm o potencial de melhorar a qualidade da informação e a tomada de decisões. Ao propor uma formação conjunta para a apuração preliminar de denúncias, que envolva diferentes setores do Estado, pode-se, conforme Bartz, Turcato e Baggio (2019), promover uma forma assertiva de integrar conhecimentos e práticas, permitindo a criação de normas e processos comuns, ao mesmo tempo em que se respeita a autonomia dos órgãos envolvidos, equilibrando interesses e promovendo a qualidade da informação.

[...] sugere que a GC configure-se em um arranjo estável, formado por atores que possuem recursos complementares e, conseqüentemente, dependem uns dos outros para o alcance de objetivos convergentes (Ansell; Gash, 2007; Sorensen; Torfing, 2009; Bodin, 2017, *apud* Bartz, Turcato e Baggio, 2019, p. 813)

No entendimento de Ansell e Gash (2007), *apud* Bartz, Turcato e Baggio (2019), “governança significa a coordenação e controle das ações e dos projetos, objetivando desenvolver e especializar os membros envolvidos, promovendo a produção de conhecimento compartilhado e estimulando a cooperação e a inovação.”

Nessa perspectiva, a governança colaborativa é viável tanto para a construção de uma formação continuada quanto para propor normas e protocolos para aprimorar o trabalho do SIE na análise dos processos de apuração preliminar de denúncias e a aplicação de medidas preventivas, corretivas ou saneadoras visando fortalecer o combate às prática de ilícitos administrativos.

Diante disso, organizar os processos é uma estratégia de gestão do conhecimento, o que, segundo Barroso e Gomes (1999) trata-se de uma abordagem holística da gerência de informação, vez que praticar a gestão do conhecimento, não se restringe apenas a gerenciar informações.

Barroso e Gomes (1999) ainda consideram importante ressaltar que conhecimento tem significado duplo.

Está, em primeiro lugar, associado ao conceito de um corpo de informações constituído de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios e modelos. Mas também pode referir-se à situação ou estado de uma pessoa em relação àquele conjunto de informações. Este estado pode ser ignorância, consciência, familiaridade, entendimento, habilidade etc. (Barroso e Gomes, 1999, p. 151)

Os autores destacam que, inicialmente, o conhecimento pode ser compreendido como um conjunto de informações que abrange fatos, opiniões, ideias, teorias, princípios e modelos. Esse conjunto de dados reflete o que um indivíduo sabe ou pode aprender sobre um determinado tema.

Além disso, os autores ampliam a definição de conhecimento ao associá-lo ao estado de um indivíduo em relação a esse conjunto de informações. Em outras palavras, o conhecimento não se restringe ao acúmulo de dados, mas também

envolve o estado ou a condição do sujeito que o detém. Esse estado pode variar desde a ignorância (ausência de conhecimento) até a consciência (conhecimento explícito do que se sabe), incluindo estágios intermediários como familiaridade, entendimento e habilidade (quando se é capaz de aplicar o conhecimento de forma prática).

Dessa forma, os autores sugerem que o conhecimento é um conceito dinâmico que envolve não apenas o conteúdo em si, mas também o grau de entendimento e a capacidade de aplicar esse conteúdo pelo indivíduo.

Ao considerar que o conhecimento institucional envolve não apenas a posse de informações, mas a capacidade de aplicá-las em contextos concretos, Barroso e Gomes (1999) ajudam a entender por que a ausência de protocolos e processos institucionalizados no SIE impacta diretamente na eficiência e segurança das apurações. Cada IE mobiliza seus próprios entendimentos, o que, em um serviço técnico de natureza reguladora, representa um risco tanto para a integridade do processo quanto para a proteção dos envolvidos.

Segundo Lemos e Silva (2019), a modelagem de processos se apresenta como uma estratégia de gestão do conhecimento que permite padronizar procedimentos e aumentar a eficiência organizacional. A modelagem de processos tem como principal objetivo explicitar o conhecimento tácito, que muitas vezes está restrito à mente dos colaboradores, transformando-o em conhecimento explícito e institucional. Isso não apenas facilita a disseminação de boas práticas, como também proporciona a criação de um fluxo de trabalho mais ágil e eficiente. Segundo as autoras, a gestão do conhecimento é um tema que vem ganhando, ao longo dos anos, espaço e interesse de pesquisadores. Tais pesquisas

[...] buscam compreender os processos de transferência e compartilhamento do conhecimento das pessoas nas instituições públicas e privadas; além disso, sua prática pode contribuir para a construção do conhecimento organizacional, por meio do compartilhamento do conhecimento adquirido por servidores e pela construção de novos conhecimentos. (Lemos e Silva, 2019, p. 2)

O objetivo principal, segundo os autores, é entender como o conhecimento é transferido e compartilhado dentro das instituições. Além disso, a prática desse compartilhamento de conhecimento não se limita à troca de informações existentes,

mas também contribui para a construção do conhecimento organizacional, que é o conjunto de saberes acumulados por uma organização ao longo do tempo.

Esse processo de construção do conhecimento organizacional ocorre quando servidores ou membros da instituição não apenas compartilham o conhecimento que já possuem, mas também colaboram para a criação de novos conhecimentos, a partir das interações, experiências e soluções conjuntas. Dessa forma, o compartilhamento de conhecimento torna-se um mecanismo essencial para o aprendizado coletivo e o fortalecimento das capacidades organizacionais, impulsionando a inovação e a adaptação contínua da instituição.

No contexto do SIE de Minas Gerais, observam-se desafios significativos relacionados à ausência de padronização dos procedimentos adotados para a apuração preliminar de denúncias. Essa falta de uniformidade, evidenciada nos fluxos distintos entre as diferentes SRE, pode comprometer tanto a efetividade quanto a transparência das ações realizadas pelos IE. Ainda que a Resolução CEE nº 457/2009 reconheça a atuação na IE, que compreende, entre outras atribuições, a apuração de situações extraordinárias ou específicas, inexistem atualmente protocolos normatizados que orientem a condução das etapas de análise e registro das apurações de denúncias recebidas. Essa lacuna normativa leva a que cada IE interprete e conduza os processos conforme sua experiência individual e entendimento das normativas vigentes, o que pode gerar assimetrias nos procedimentos adotados em casos similares.

À luz dessa realidade, a literatura especializada sobre gestão do conhecimento oferece contribuições relevantes. Segundo Lemos e Silva (2019), a construção de modelos processuais claros e devidamente documentados favorece a redução do tempo de execução de tarefas, ao mesmo tempo em que potencializa o compartilhamento de informações entre os colaboradores. Tais princípios, se adaptados ao contexto do SIE, poderiam subsidiar a elaboração de fluxos e diretrizes institucionais que conferissem maior uniformidade e previsibilidade à atuação dos IE.

Essa proposição torna-se ainda mais relevante quando se observa que, no contexto do SIE, a elaboração dos relatórios de apuração preliminar, bem como os encaminhamentos administrativos posteriores, variam significativamente entre as diferentes SRE. Conforme destacam Lemos e Silva (2019), a sistematização do

conhecimento organizacional, por meio de protocolos documentados e fluxos de comunicação estruturados, é uma estratégia que permite à instituição reduzir a assimetria de informações e otimizar a tomada de decisões. No caso do SIE de Minas Gerais, essa ausência de sistematização se manifesta, por exemplo, na diversidade de formatos e conteúdos dos documentos produzidos pelos IE, o que compromete a comparabilidade, a previsibilidade e a coerência técnica das análises.

Nesse sentido, a gestão do conhecimento se apresenta como estratégia que, para além da sistematização de práticas, pode contribuir para o fortalecimento da identidade institucional do SIE e para a valorização do conhecimento acumulado no exercício da função. Segundo Paiva,

[...] a gestão do conhecimento encontra-se na junção das áreas de capital intelectual, de recursos humanos e de tecnologia da informação e tem por objetivo principal a difusão da informação útil por toda a organização. Ainda que apresente certa ambiguidade na fronteira entre a gestão do conhecimento e o capital intelectual, compreende-se que são fenômenos que podem ser complementares. (Paiva, 2012, *apud* Lemos e Silva, 2019, p. 4)

A gestão do conhecimento é uma abordagem integrada que busca disseminar informações úteis por toda a organização, garantindo o acesso e a aplicação eficaz dos saberes e práticas. Embora exista uma certa ambiguidade entre os conceitos de gestão do conhecimento e capital intelectual, o autor destaca que ambos são interligados, mas com enfoques distintos. O capital intelectual se refere aos ativos intangíveis da organização, como o conhecimento e as habilidades dos colaboradores, enquanto a gestão do conhecimento envolve os processos de facilitar, armazenar, compartilhar e aplicar esse conhecimento. Apesar da ambiguidade, esses fenômenos são complementares, com a gestão do conhecimento organizando e transferindo o capital intelectual para agregar valor à instituição.

Além disso, Paim *et al.*, 2009, *apud* Lemos e Silva (2019), enfatizam que um dos principais objetivos da modelagem de processos é uniformizar a maneira como as informações são tratadas e compartilhadas em diferentes setores de uma organização, “transformando o conhecimento individual e institucional, além de possibilitar a padronização dos processos”. No caso do SIE, a criação de um protocolo para a apuração preliminar de denúncias, que incluía todas as etapas do

processo - desde a recepção da denúncia até a aplicação de medidas corretivas ou saneadoras, poderia garantir maior padronização, eficiência e agilidade no tratamento.

Nesse sentido, a implementação conjunta de formação continuada aliada à proposição de normas claras e protocolos baseados na modelagem de processos fortaleceria a atuação do SIE, especialmente no que se refere à apuração preliminar de denúncias e à aplicação de medidas preventivas e saneadoras. A padronização não só contribuiria para o fortalecimento das práticas de governança colaborativa e prevenção aos ilícitos administrativos, como também proporcionaria uma melhoria contínua nos processos de gestão do conhecimento e na qualidade da informação.

Nas próximas seções deste capítulo, reforçamos a necessidade de aprofundar a análise de dados qualitativos que enriqueçam as evidências e forneçam uma visão mais completa dos desafios enfrentados pelo SIE. Para isso, pretende-se contextualizar os dados quantitativos levantados através de questionário e entrevistas semiestruturadas de forma a fortalecer as evidências de que um plano de ação é necessário para resolver os problemas identificados.

### 3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa é uma atividade intelectual voltada à compreensão de um fenômeno específico. Contudo, para que seja eficaz, não é suficiente apenas seguir qualquer abordagem; é necessário adotar um percurso metodológico rigoroso e apropriado, que assegure a validade e a profundidade dos resultados. Para Marinho (1980, p. 26), “a pesquisa é um tratamento de investigação que tem por objetivo descobrir respostas para dúvidas e indagações, através do emprego de processos científicos”.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento desta pesquisa se insere em um processo investigativo descritivo, com o objetivo de identificar, registrar e analisar características, fatores ou variáveis relacionadas ao fenômeno, acerca das dificuldades de atuação do IE na apuração preliminar de denúncias. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa.

Os investigadores que fazem uso da abordagem qualitativa partem da descrição, compreendem que não é necessário utilizar métodos ou procedimentos

estatísticos para expor os dados necessários e “tendem a analisar seus dados de forma indutiva” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 50).

Com essa compreensão, esta pesquisa, de natureza qualitativa, contemplou revisão bibliográfica e pesquisa de campo.

Sobre revisão bibliográfica, de acordo com Mattar e Ramos (2021, p. 47 apud Suri, 2013): “uma revisão de literatura busca elaborar uma síntese de pesquisas sobre determinado tema, procurando produzir novos conhecimentos ao tornar explícitas conexões e tensões entre estudos que não eram visíveis antes”.

Assim, ao reunir e analisar diferentes perspectivas sobre o fenômeno em questão, este estudo visa não apenas consolidar os conhecimentos existentes, mas também identificar lacunas e gerar novas interpretações que contribuam para o entendimento aprofundado do tema.

Sobre a pesquisa de campo Mattar e Ramos (2021, p. 47 apud Suri, 2013) destaca que, “uma revisão de literatura busca elaborar uma síntese de pesquisas sobre determinado tema, procurando produzir novos conhecimentos ao tornar explícitas conexões e tensões entre estudos que não eram visíveis antes” .

Essa citação reflete a ideia de que, ao realizar a pesquisa de campo, o pesquisador está construindo novas conexões com base em estudos prévios e dados coletados, o que contribui para a ampliação do conhecimento no tema abordado.

Dessa forma, o presente estudo se dedica à análise dos processos de apuração preliminar de denúncias realizados pelo SIE, com ênfase na atuação dos IE nas SRE. A investigação parte da hipótese de que esses profissionais enfrentam desafios significativos no exercício dessa atribuição, especialmente relacionados à possível ausência de normativas claras, protocolos específicos e formação técnica voltada para esse tipo de demanda.

Essa hipótese foi formulada com base em percepções preliminares levantadas durante o desenvolvimento da pesquisa e será examinada de forma sistemática por meio da análise dos questionários e entrevistas realizados. A utilização desses instrumentos visa obter uma compreensão mais aprofundada dos limites e possibilidades da atuação dos IE, buscando identificar evidências empíricas que confirmem ou refutem essas dificuldades no contexto prático da atuação dos IE.

A pesquisa em questão, analisou os processos de apuração preliminar de denúncias e dialogou sobre os desafios enfrentados pelo SIE diante da ausência de normas claras e protocolos específicos, utilizou como instrumentos metodológicos questionários e entrevistas semiestruturadas. Quanto aos questionários, dos 47 formulários enviados, 41 foram acessados, e dentre esses, 40 foram integralmente respondidos. Um dos respondentes optou por não seguir com a pesquisa após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Isso representa um índice de participação de 85,1% do total de Coordenadores, o que confere robustez à amostra e assegura a validade das percepções aqui apresentadas. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, com a Controladora Setorial da CGE/MG e com o Ouvidor Educacional da OGE/MG.

A escolha dessas técnicas de coleta de dados se fundamenta em sua capacidade de captar tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos da realidade investigada, de modo a garantir uma análise abrangente e aprofundada das questões centrais do estudo. Segundo Gil:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A diferença fundamental entre questionário e entrevista está em que nesta última as questões são formuladas oralmente às pessoas, que respondem da mesma forma. Ocorre, porém, que algumas entrevistas são totalmente estruturadas e são frequentemente designadas como questionário apresentado oralmente. Como já foi lembrado no capítulo anterior, há autores que preferem atribuir a esta técnica o nome de formulário, com o objetivo de distingui-la tanto do questionário quanto da entrevista. No entanto, é muito frequente identificar como formulário todo e qualquer impresso que apresente campos para anotação de dados, não importando se esta ação é desenvolvida pelo pesquisado ou pelo pesquisador. (Gil, 1987, p.124)

Portanto, o questionário foi escolhido como um dos instrumentos de coleta de dados por sua capacidade de atingir um grande número de sujeitos de maneira sistemática e eficiente, permitindo a coleta de dados padronizados. Essa técnica possibilita identificar tendências e padrões que podem ser quantificados e analisados estatisticamente, conforme destaca Lakatos e Marconi (2003), ao afirmar

que o questionário é uma ferramenta adequada para captar informações objetivas e possibilitar a generalização dos resultados em estudos de grande escala.

No caso desta pesquisa, os questionários foram aplicados aos Coordenadores de Inspeção Escolar das 47 SRE de Minas Gerais, uma vez que esses profissionais possuem um conhecimento aprofundado sobre as rotinas e desafios enfrentados no processo de apuração de denúncias. Dos 47 formulários enviados, 41 foram acessados, e dentre esses, 40 foram integralmente respondidos. Um dos respondentes optou por não seguir com a pesquisa após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Isso representa um índice de participação de 85,1% do total de Coordenadores.

Essa seleção se justifica pelo fato de que esses coordenadores possuem uma visão sistêmica do funcionamento do SIE em cada região, sendo responsáveis pela supervisão direta das práticas de inspeção escolar e, em muitos casos, pelo acompanhamento da apuração preliminar de denúncias. Segundo Gil (1987), a seleção de amostras deve ser baseada na representatividade dos sujeitos em relação ao fenômeno estudado, e os Coordenadores de Inspeção Escolar são atores-chave no processo de gestão e execução das atividades de inspeção, o que lhes confere uma posição estratégica para fornecer dados relevantes das práticas adotadas e das dificuldades enfrentadas no âmbito regional.

Ademais, o questionário permite a coleta de dados que podem ser comparados entre as diferentes SRE, o que permite a identificação de padrões regionais de atuação e das principais dificuldades operacionais enfrentadas. O uso de perguntas fechadas e abertas também permite captar tanto informações quantitativas quanto qualitativas, assegurando uma visão detalhada do fenômeno.

O outro método empregado para a coleta de dados para este estudo é a entrevista semiestruturada. Essa técnica foi escolhida por sua flexibilidade, permitindo explorar em maior profundidade temas centrais à pesquisa, ao mesmo tempo em que mantém uma estrutura básica que garante a comparabilidade das respostas. A entrevista semiestruturada possibilita a coleta de dados sobre percepções que, embora não sejam facilmente quantificáveis, são essenciais para compreender a complexidade do processo investigado. Para Flick (2009), esse método é importante em pesquisas que buscam compreender fenômenos em

profundidade, como é o caso da apuração preliminar de denúncias no contexto escolar.

Triviños (1987) defende que a entrevista semiestruturada é particularmente útil em contextos onde se busca entender as percepções e experiências individuais dos sujeitos em relação a um fenômeno complexo. Conforme esse pesquisador:

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. (Triviños, 1987, p. 146)

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com um grupo de sujeitos selecionados pela sua relevância estratégica e pela sua participação direta no processo de apuração preliminar de denúncias. A escolha se alinha ao que Bogdan e Biklen (1994) sugerem ao afirmar que a pesquisa qualitativa busca compreender o significado das ações dos indivíduos dentro de seu contexto social, o que permite que suas experiências forneçam subsídios para uma análise aprofundada do fenômeno investigado. Conforme esses estudiosos:

Os indivíduos que tentam modificar a educação, quer seja numa dada sala de aula ou em todo o sistema educativo, raramente sabem o que pensam as pessoas envolvidas no processo. Consequentemente, são incapazes de antecipar com precisão a forma como os participantes irão reagir. Caso desejemos que a mudança seja efectiva, temos que compreender a forma como os indivíduos envolvidos entendem a sua situação, pois são eles que terão que viver com as mudanças. (Bogdan e Biklen, 1994, p. 265)

Os autores destacam que, frequentemente, aqueles que implementam mudanças no sistema educacional não compreendem como os participantes (professores, estudantes, gestores) percebem essas mudanças. Esse distanciamento pode tornar a implementação ineficaz, pois é difícil prever as reações dos envolvidos. Para uma mudança eficaz, é essencial entender como os indivíduos percebem sua situação, já que são eles que lidarão diretamente com as transformações. Assim, uma mudança bem-sucedida depende não só de novas

políticas, mas também de uma escuta ativa e empática das perspectivas dos participantes, permitindo ajustar as propostas às suas necessidades e realidades.

O Ouvidor Educacional, o representante da Controladoria Setorial da SEE/MG e o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, foram selecionados por suas funções estratégicas no processo de gestão e fiscalização das denúncias no âmbito da SEE/MG. A inclusão desses sujeitos permite abordar o fenômeno sob diferentes perspectivas institucionais e operacionais. Triviños (1987) recomenda que a pesquisa qualitativa considere múltiplas fontes de informação para que seja possível uma triangulação de dados capaz de enriquecer a análise.

Nossas práticas em pesquisa qualitativa nos têm ensinado que, em geral, o processo da entrevista semi-estruturada dá melhores resultados se se trabalha com diferentes grupos de pessoas (professores, alunos, orientadores educacionais, diretores, sobre as perspectivas da Orientação educacional nas escolas), quando se realizam, primeiro, entrevistas individuais com pessoas dos diferentes setores envolvidos; logo se avança com grupos representativos de sujeitos de cada setor e, finalmente, numa entrevista semi-estruturada coletiva, formada por sujeitos dos diferentes grupos (professores, alunos, orientadores educacionais e diretores). Todas estas etapas da entrevista se desenvolvem em processos de retroalimentação. (Triviños, 1987, p. 146)

O autor sugere que o método de entrevista semiestruturada gera melhores resultados quando envolve diferentes grupos de pessoas, seguindo uma sequência estruturada. Primeiro, realizam-se entrevistas individuais para entender as perspectivas de cada grupo. Depois, avançam-se para entrevistas em grupo com membros de cada setor, e, por fim, é feita uma entrevista coletiva com representantes de todos os grupos. Em cada etapa, ocorre um processo de retroalimentação, em que as informações coletadas em uma fase influenciam as etapas seguintes, proporcionando uma análise mais rica e completa do objeto de estudo.

Os indivíduos selecionados forneceram uma visão crítica e experiente das dificuldades e potencialidades do processo, principalmente se levarmos em conta sua atuação direta no processo de apuração de denúncias e sua capacidade de implementar as medidas propostas por este estudo.

A utilização combinada de questionários e entrevistas semiestruturadas visa à triangulação dos dados, um processo que Denzin e Lincoln (2006), assim como

Triviños (1987), consideram essencial para aumentar a confiabilidade e a validade das conclusões de uma pesquisa.

Após a conclusão das entrevistas, a triangulação vem à tona como um elemento crítico na prática da ciência social: "acrescentando" uma camada de dados à outra para construir um edifício confirmatório. Na análise quantitativa dos dados, a triangulação ocorre quando múltiplos itens dentro da mesma escala medem o mesmo constructo, ou quando duas escalas diferentes unem-se para medir o mesmo constructo. Na pesquisa psicológica, especificamente, e às vezes na pesquisa sociológica, a tendência é empregar métodos qualitativos para suplementar os dados quantitativos. (Denzin e Lincoln, 2006, p. 127)

A triangulação permite que dados coletados de diferentes fontes e por diferentes métodos sejam cruzados, proporcionando uma visão mais completa e menos enviesada do fenômeno estudado. Nesse estudo, a triangulação será fundamental para comparar as percepções dos coordenadores, IE e gestores educacionais, a fim de identificar pontos convergentes e divergentes do processo de apuração preliminar de denúncias. Dessa forma, a escolha do público e da metodologia para esta pesquisa está fundamentada em princípios metodológicos reconhecidos na literatura acadêmica. A utilização de questionários e entrevistas semiestruturadas com os sujeitos estratégicos permite uma análise abrangente e detalhada das práticas e desafios enfrentados pelo SIE na apuração preliminar de denúncias e pretende captar nuances que não seriam evidentes em métodos puramente quantitativos, proporcionando uma análise mais rica e detalhada. O questionário e os roteiros de entrevistas estão disponíveis nos apêndices B a E desta dissertação.

A tabela 7 a seguir apresenta uma sistematização da proposta de pesquisa de campo por tipo de instrumento e com a quantidade de participantes previstos. Também é apresentada uma previsão de pesquisa conforme cada instrumento.

Tabela 7 - Instrumentos de pesquisa e participantes

(continua)

	<b>Participantes</b>	<b>Nº de participantes pretendidos</b>	<b>Nº de participantes alcançados</b>	<b>Realização da pesquisa</b>

<b>Questionário</b>	Coordenadores regionais de Inspeção Escolar	47	40	Outubro de 2024 - envio do questionário
<b>Entrevistas</b>	Ouvidor Educacional	01	01	Novembro de 2024
	Representante da Controladoria Setorial da SEE/MG	01	01	Novembro de 2024
	Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar	01	01	Novembro de 2024

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O questionário foi encaminhado por e-mail, via Google Formulário, aos 47 Coordenadores de Inspeção Escolar das SRE. As respostas 40 respostas obtidas por meio deste questionário compõem a pesquisa com três eixos principais: apuração preliminar de denúncias pelo SIE, procedimentos de apuração preliminar de denúncias, e formações para apuração preliminar de denúncias. Cada eixo possui questões objetivas e descritivas que permitem uma visão ampla sobre as práticas e desafios observados pelos coordenadores em cada SRE. As perguntas foram elaboradas com o intuito de captar tanto as práticas correntes quanto as percepções sobre as necessidades de aprimoramento. O início do questionário conta com a apresentação da pesquisadora, seguido de explicações sobre os objetivos da pesquisa e da garantia de confidencialidade das respostas. Foi assegurado que informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e que as pessoas que responderem ao questionário não serão identificadas, e que as informações fornecidas não ocasionarão prejuízo às suas atividades profissionais.

O processo de realização das entrevistas semiestruturadas da presente pesquisa foi estruturado em três eixos principais: Apuração preliminar de denúncias pelo SIE, procedimentos de apuração preliminar de denúncias, e formações para apuração preliminar de denúncias. As entrevistas foram realizadas presencialmente ou via plataforma Google Meet e tiveram início com a apresentação da pesquisadora, seguida de explicações sobre os objetivos da pesquisa e da garantia

de confidencialidade das informações dos entrevistados. Foi assegurado que as gravações em áudio serão utilizadas exclusivamente para a análise dos dados coletados. As entrevistas seguiram um roteiro previamente estabelecido, garantindo a flexibilidade necessária para explorar os três eixos de forma aprofundada. Ao final, foi reservado um momento para que os entrevistados pudessem acrescentar informações adicionais ou esclarecer pontos relevantes sobre os temas abordados, finalizando com o agradecimento pela participação e disponibilidade dos participantes.

### 3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta a análise qualitativa dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com a OGE/MG, SRI e a CGE/MG e do questionário aplicado aos 47 Coordenadores de Inspeção Escolar das 47 SRE. Dos 47 formulários enviados, 41 foram acessados, e dentre esses, 40 foram integralmente respondidos. Um dos respondentes optou por não seguir com a pesquisa após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Isso representa um índice de participação de 85,1% do total de Coordenadores, o que confere robustez à amostra e assegura a validade das percepções aqui apresentadas.

O objetivo é compreender os procedimentos adotados, as dificuldades enfrentadas e as sugestões dos profissionais responsáveis pela condução das apurações preliminares de denúncias no âmbito do SIE, de forma a fornecer subsídios para a construção de um plano de ação voltado à qualificação dessa atuação.

A análise dos dados foi organizada em três eixos principais: (i) Apuração preliminar de denúncias pelo SIE; (ii) Procedimentos adotados nas apurações; e (iii) Formação para a apuração preliminar de denúncias. A triangulação dos dados obtidos nos questionários e nas entrevistas permite identificar padrões, lacunas e potenciais estratégias para a melhoria dos processos.

### 3.3.1 A percepção da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias

A fim de aprofundar a compreensão sobre o funcionamento do SIE de Minas Gerais e os desafios enfrentados no processo de apuração preliminar de denúncias, realizou-se uma entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar da SEE/MG. O objetivo foi obter elementos empíricos que dialogassem com os dados quantitativos da pesquisa e com o referencial teórico adotado. A entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, evidencia o papel central desempenhado pelo SIE nas apurações preliminares de denúncias no âmbito da rede estadual de ensino. Suas falas demonstram tanto o reconhecimento institucional da responsabilidade atribuída aos IE nesse processo, quanto a consciência das fragilidades que permeiam sua execução.

A fala do entrevistado corrobora a hipótese inicial da pesquisa quanto à insuficiência de normativas claras e de formação técnica para os IE no processo de apuração preliminar de denúncias. Conforme afirmou o Superintendente:

Hoje o principal papel, a competência da Superintendência de Regulação e Inspeção é coordenar, planejar e avaliar o funcionamento da Inspeção Escolar no estado. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025).

Ao contextualizar a função da superintendência que dirige, o entrevistado aponta que a principal atribuição da SRI é “coordenar e planejar e avaliar o funcionamento da Inspeção Escolar no estado” e que, para isso, atua sobre três grandes eixos: “a própria inspeção em si, a regulação [...] e do processo de avaliação dessas escolas”. Nesse arranjo, a SRI exerce a função de orientação técnica e coordenação das ações do SIE nas 47 SRE, papel que se dá “por meio das orientações técnicas que a gente emite, por meio das ações de formação que a gente executa com as equipes, por meio das reuniões que a gente promove”. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Essa atuação coordenadora, no entanto, se depara com um cenário marcado por desafios estruturais e formativos. O Superintendente aponta a ausência de protocolos normativos que orientem especificamente a atuação dos IE na apuração preliminar:

[...] Então, de fato falta, não tem. A gente tem do procedimento de sindicância e de processo administrativo que a gente usa por semelhança. Mas algo direcionado para apuração preliminar e mais ainda direcionado para a realidade de funcionamento de escola, a gente não tem. Então é uma das medidas, né? Que a SRI enquanto chefia técnica tem como função e pretende fazer. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Ao refletir sobre a consolidação histórica da atuação do SIE no processo de apuração de manifestações, o superintendente enfatiza não apenas a naturalização dessa prática institucional, mas também os desafios técnicos que ainda persistem. Sua fala revela as dificuldades enfrentadas pela equipe técnica na distinção entre os diferentes tipos de manifestação e na condução qualificada das apurações, especialmente aquelas referentes às denúncias. Em suas palavras:

Então hoje eu vejo que isso é algo consolidado, já é algo histórico do trabalho da Inspeção, mas que até em função do volume dessas manifestações que agora em função da criação de Ouvidoria, de ampliar o acesso e a voz do cidadão, isso se avolumou. Porque se anos atrás, a gente não tinha tantas denúncias, talvez é porque o cidadão não tinha tantos canais ou tanto conhecimento de canais de apuração, de manifestação, né, então com isso ampliou e o que eu vejo hoje, do trabalho da Inspeção nesse sentido é que existe ainda uma confusão até mesmo técnica, que eu tô falando então do ponto de vista enquanto chefia técnica, que é até mesmo fazer essa distinção: o que que é uma denúncia, o que é uma reclamação, por exemplo. Até porque cada uma desses tipos de manifestação exige uma atuação diferente. Já que o foco da sua pesquisa, que é a denúncia, exige muito mais técnica, muito mais preparo da Inspeção, o que ainda não é realidade, então a gente ainda não conseguiu avançar nesse quesito de técnica, de orientações, para esse procedimento de operação. É uma das nossas metas, mas ainda é muito mais na prática mesmo do que em termos de orientações técnicas de trabalho para esse tipo de apuração. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Ao abordar especificamente a apuração preliminar de denúncias, o superintendente reconhece que, apesar de consolidada na prática institucional do SIE, essa função carece de respaldo normativo claro:

[...] eu acho que já se consolidou até historicamente na própria prática da Inspeção, esse papel de realizar as apurações, considerando que ele é um agente que faz essa interlocução entre as escolas, a Superintendência e a Secretaria, então se consolidou essa

ideia de que o Inspetor é essa figura que teria maior preparo, maior vivência, pra fazer esse tipo de ação, então isso de alguma maneira não está explícito nas nossas normas, mas é algo que a gente pode subentender especialmente na Resolução do Conselho Estadual de Educação, porque quando fala o que que significa essa Inspeção Especial, coloca lá um tema antigo, mas que a gente sabe que tem o mesmo significado, que é conduzir inquéritos administrativos. E aí esse inquérito não deixa de ser esse procedimento de apuração, já que ele tem essa função de acompanhar o funcionamento das escolas. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Essa constatação reforça uma das hipóteses centrais desta dissertação, no sentido de que a ausência de normatização específica sobre a atuação dos IE no processo de apuração preliminar de denúncias contribui para a existência de interpretações e procedimentos divergentes nas diferentes SRE, fragilizando o processo e comprometendo sua eficácia, como enfatizado na mesma entrevista:

A interpretação da norma, ela precisa de alguma maneira ser consolidada, precisa ser melhorada [...] porque senão vai levar a cada Inspetor ter uma conduta específica em relação a algo que ele identificou como uma irregularidade. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Ao ser questionado sobre os impactos da ausência de normativas específicas para orientar os procedimentos de apuração de denúncias no âmbito do SIE, o superintendente reconheceu que a inexistência de diretrizes claras favorece a variação interpretativa por parte dos IE. Ele destaca que essa oscilação está relacionada tanto à complexidade e dinamicidade do cotidiano escolar quanto à lacuna normativa que dificulta o alinhamento metodológico das condutas adotadas, o que pode comprometer a padronização e a eficácia dos processos conduzidos. Nesse contexto, aponta a necessidade de construção de instrumentos oficiais que, sem engessar a atuação do IE, estabeleçam parâmetros mínimos de orientação:

[...] além da questão da própria interpretação da norma, a realidade da escola é muito dinâmica. Então as circunstâncias em que se deu determinada situação ou algum ilícito, ou alguma prática equivocada da escola, diz muito da forma de organização e do contexto daquela escola. Então é algo que impacta, por isso que essa ideia de se ter uma instrução, um manual, uma cartilha, algo direcionando o trabalho, mas isso não vai de alguma maneira limitar a subjetividade do Inspetor e da dinâmica de funcionamento do contexto daquela

escola. O que a gente vai precisar garantir aqui: aquilo que é mínimo, aquilo que é padrão, que é possível a Secretaria tem como parâmetro. E com base nesse parâmetro, cada Inspetor vai adotar ali a metodologia necessária para apurar e levantar, mas a interpretação da norma, ela precisa de alguma maneira ser consolidada, precisa ser melhorada, porque não tem como... já que a base da verificação é a realidade em confronto com a norma, o Inspetor precisa ter o mínimo de alinhamento da interpretação dessa norma, porque senão vai levar a cada Inspetor ter uma conduta específica em relação a algo que ele identificou como uma irregularidade, por exemplo. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

O entrevistado reconhece que a ampliação dos canais de escuta da população, como a OGE/MG, aumentou significativamente o volume de denúncias e manifestações recebidas, pressionando a capacidade operacional do SIE. Em suas palavras:

A principal barreira que eu vejo é o volume. Como eu disse assim, como cidadão hoje tem muito mais acesso e essa possibilidade de se manifestar por qualquer coisa, então o volume de situações que chega pra demanda de trabalho da Inspeção é muito grande. Fora a Inspeção Regular. Então fora aquilo que ele já faz na rotina, esses trabalhos que a gente fala que é Inspeção Especial porque ele é eventual, na verdade ele tá até deixando já de ser eventual, porque já virou algo próprio da rotina. Então o maior desafio é o volume, hoje. E o que a gente pensa como algo que, enquanto SRI nós podemos fazer, é melhorar a orientação técnica, preparar melhor as equipes para essa ação de apuração, que é isso, por mais que tenha um volume, ele tendo um bom direcionamento, ele sabendo apurar, isso pode ajudar a otimizar o tempo dele. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025).

Esse aumento da demanda se soma a outro fator apontado por ele: a entrada recente de um grande número de novos IE, muitos dos quais não possuem experiência anterior na função. Ele observa que:

A principal barreira igual eu disse do volume, ainda continua sendo, até quando o Inspetor está lá atuando, ele se vê entre as prioridades da Inspeção Regular - daquilo que ele tem que dar conta de fazer - e ao mesmo tempo das prioridades também Inspeção Especial que chega com o prazo. Então tem um prazo, tem que ser cumprido, um prazo legal previsto tanto pela Ouvidoria quanto pela Controladoria depois, então isso é algo que impacta diretamente. E hoje um outro desafio que eu considero é que nós tivemos a entrada, agora no ano de 2024, de um volume muito grande de novos Inspetores e que não necessariamente eram pessoas que já tinham essa prática de

apuração. Então a gente tem somado ao desafio de quantitativo de denúncias de manifestações, a gente tem também um quadro novo e que exige que ele tenha esse preparo mínimo, né? Essa orientação mínima para conduzir esse processo.. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

A respeito do suporte oferecido aos IE, o superintendente afirma:

Não, eu acho que é falho, eu acho que esse apoio ainda é falho. Especialmente pelo quantitativo de Inspetores que a gente tem - mil e pouco, assim não lembro agora o dado exato, mas ainda falta um apoio no sentido de, primeiro: a própria regional promover essa discussão, que eu acho que a formação também passa pela discussão com os pares, trocar ali um momento de reflexão - olha, eu tô com essa situação na minha escola como que você conduziria? - então a formação ela passa por isso também, essa troca entre os pares, né? Eu acho que falta um pouco as regionais estimularem isso, esse tipo de situação, e do lado de cá também, do órgão central, de ter algo estruturado e bem orientado em relação aos procedimentos, então eu penso que isso é algo que ainda falta, sabe? Pra gente conseguir dar essa melhor estrutura. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Sobre a existência de documentos orientadores, o entrevistado afirma que “de fato falta, não tem”, reconhecendo que os IE recorrem aos normativos sobre sindicância e processo administrativo “por semelhança”. Contudo, ele anuncia que a SRI pretende avançar nesse aspecto:

[...] inclusive, tá no nosso planejamento agora de 2025 a construção de uma instrução - ou uma instrução normativa ou uma orientação de serviço - que abarque essa organização desse processo de apuração de denúncia, conseqüentemente, um manual ali, alguma diretriz básica para um Inspetor saber direcionar o trabalho dele, que é muito específico, né? Essa ação de apuração de denúncia. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025).

Essa fala reforça a necessidade apontada nesta pesquisa de construção de protocolos específicos para os processos de apuração preliminar conduzidos pelos IE, que considerem as especificidades do ambiente educacional e assegurem o mínimo de uniformidade procedimental.

Quando questionado sobre a clareza das atribuições previstas na Resolução CEE nº 457/2009, o superintendente afirma:

Não é que não sejam claras, é porque já não abarca mais, como essa Resolução é de 2009, então ela não abarca mais a realidade de trabalho da Inspeção. Exemplo: quando eu falo assim que o volume aumentou, conseqüentemente isso deixa de ser algo esporádico, passa a fazer parte da rotina. Então será que a apuração preliminar, ela é ainda uma modalidade em Inspeção Especial ou ela já passou de fato uma Inspeção Regular devido ao volume? Então é algo que a gente tem que refletir e o segundo ponto é porque a Resolução do conselho ela não tem como objetivo detalhar e esmiuçar as atribuições. Até porque quem tem que fazer isso, e a própria Resolução do Conselho fala lá no artigo 11 a quem a quem compete organizar o trabalho da Inspeção, detalhar as atribuições, é a Secretaria de Estado de Educação. Então, a Resolução ela dispõe o que é a Inspeção dentro do sistema de ensino, ela regula isso, mas quem vai organizar dar diretrizes, dizer como que esse trabalho vai ser feito, quais são as atribuições de fato do Inspetor é a Secretaria. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025).

Em sua avaliação, a norma é anterior à reconfiguração do papel do SIE frente ao aumento do volume de manifestações e denúncias, o que exige sua atualização tanto pela SEE/MG quanto pelo próprio CEE/MG, e já prevê a atualização ainda para o ano de 2025:

Sim, a gente já está num trabalho, e esse ano também está no plano de ação da SRI, um trabalho primeiro de revisão dessa Resolução, que hoje regulamenta esse trabalho geral da Inspeção, que é a Resolução SEE nº 4487/2021 - que é a que estabelece os protocolos de Inspeção Regular. E lá a gente mencionava de um protocolo específico para Inspeção Especial, o que não aconteceu ainda, então a gente quer fazer esse movimento ao longo deste primeiro semestre, essa revisão dessa norma, nossa, específica, e propor ao Conselho Estadual de Educação a revisão da Resolução 457. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025).

O Superintendente também foi indagado sobre a relação entre o SIE e os demais órgãos envolvidos no processo de apuração preliminar de denúncias. Sobre a OGE/MG, ele considera que: “A relação é uma relação que eu considero positiva”. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025). E relembra a realização de formações conjuntas e a promoção de ciclos de diálogo como estratégias já adotadas. A respeito da CGE/MG, afirma que: “Sempre foi uma relação muito próxima. Muito boa”. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025). Especialmente com o NUCAD, o que aponta para a

existência de uma governança colaborativa embrionária, embora ainda não sistematizada.

Não daria pra gente fazer esse tipo de orientação e formação sem envolver esses dois outros órgãos do governo, porque como tem interface desde a entrada até a saída e a correição, então o Inspetor é um intermediário. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

No que diz respeito aos fluxos de encaminhamento das manifestações e denúncias recebidas pelas Ouvidorias à Controladoria Setorial, observa-se a ausência de normativas formalizadas que estabeleçam critérios uniformes para a tramitação desses casos. Ao ser questionado sobre a existência de orientações oficiais que determinem quando e como tais demandas devem ser encaminhadas à instância correcional, o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar afirmou desconhecer documentos normativos que regulamentem esse procedimento, embora tenha descrito o fluxo pactuado atualmente entre os setores envolvidos:

É em termos de orientação, eu desconheço assim qualquer documento orientação que determine isso. Mas o fluxo que a gente adota hoje, o que é pactuado, é de encaminhar tudo primeiro para regional pra ter essa apuração prévia e aí depois, quando é denúncia, sempre se encaminha para a Controladoria Setorial para fazer o que eles chamam de juízo de admissibilidade. Então, é como se a Inspeção fizesse essa pré-análise, para identificar elementos de autoria e materialidade, para isso depois servir de base para essa análise pela Controladoria Setorial. E aí a Controladoria adota os procedimentos ali cabíveis, caso seja algo realmente confirmando. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Ao discutir a elevada taxa de arquivamento das denúncias encaminhadas ao Nucad por ausência de materialidade ou comprovação, o superintendente reconheceu a importância de qualificar o processo de apuração conduzido pelos IE, ressaltando que a clareza sobre a natureza da manifestação e a adequada coleta de evidências são fatores determinantes para a efetividade do trabalho. Além disso, ponderou sobre o papel do SIE na adoção de medidas saneadoras em casos que não configuram, de fato, uma denúncia formal, mas sim reclamações passíveis de resolução pedagógica ou administrativa:

Primeiro que de fato o que vai garantir essa boa condução do processo de apuração é ter essa clareza, primeiro da distinção, do que é uma denúncia e do que é uma reclamação. E aí, esse alto número de arquivamentos pode acontecer das denúncias não ter essa análise, mas talvez pode ser muito em função desse despreparo e falta de orientação no que se refere ao procedimento de apuração, em que ele precisa ter provas, precisa ter evidências. E talvez ele não tenha clareza de como conseguir evidências para determinado assunto, então isso uma orientação mais clara, uma formação, poderia dar conta de contribuir com esse processo. E aí, o segundo é que um processo de uma denúncia é conduzido de uma maneira e o processo de verificação ou tratativa de uma reclamação é diferente, porque pode quando você colocou ser tratado através de uma medida saneadora, uma conversa, um diálogo ali com a escola para promover essa reflexão e mudar alguma atitude que está levando àquela reclamação. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

No que se refere à formação dos IE, o Superintendente afirma que houve mudanças com a entrada dos novos profissionais, e que a SRI adotou como estratégia uma “semana de ambientação”, que foi uma primeira estratégia e planeja desenvolver como segunda estratégia o processo de formação continuada. Ele destaca ainda:

Então, no que a gente colocou como uma política nossa de desenvolvimento da Inspeção, é primeiro: um eixo relativo à formação inicial, considerando esse volume de Inspetores que a gente recebeu sem essa experiência. Nossa proposta é desenvolver um curso EAD de curta duração, introdutório, então ele não vai assim abarcar e aprofundar todos os temas, mas vai dar uma introdução sobre todos os temas, inclusive sobre a Inspeção Especial, então o primeiro eixo: a formação inicial daqueles que estão ingressando - junto com essa semana que já aconteceu de ambientação. Além disso, a gente tem o eixo da formação continuada, então o que a gente vem promovendo? Seminários regionais de Inspeção, reunindo grupos de regionais e aí a gente fala de vários assuntos, dentre eles, a Inspeção Especial e a nossa proposta também é voltar com as formações continuadas virtuais para todos os Inspetores, que era o que a gente chamava de Ciclos de Diálogo. Então a gente retomar isso com temas específicos, com assuntos que tá.. naquele momento ali há uma necessidade da Inspeção e cursos específicos para cada temática que a Inspeção trabalha. Então a gente vai trabalhar nesses dois vieses. O primeiro da formação pros ingressantes, uma formação introdutória e formação continuada. Tanto com encontros e eventos presenciais, quanto on-line. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

As iniciativas revelam um movimento institucional de fortalecimento do SIE, ainda que em fase inicial. O entrevistado reconhece o impacto da ausência de formação na condução das apurações:

É o impacto existe, é o exemplo que você trouxe ali de quantitativos de denúncias que foram arquivadas por falta de materialidade dá para se levantar uma hipótese [...] de que a apuração não tenha sido bem conduzida, não trouxe os elementos necessários e que por isso não foi comprovado, foi arquivado. Ou então pode inclusive não ter tido a boa apuração ou a técnica para a apuração, e aí, conseqüentemente, algo ficou ali impropriedade, mas que talvez se tivesse tido alguma outra condução poderia ter se identificado alguma coisa e aprimorado aquilo, corrigido aquilo. Então, tem um impacto sim, mesmo que eu não tenha dados aqui, mas é notório que existe esse impacto e a maneira de atacar esse problema seria investindo realmente na formação e em orientações mais claras desse processo. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Por fim, ele reafirma o papel do IE como agente educador, mesmo no processo de apuração:

É são dois pontos que eu destaco: primeiro o próprio papel da Inspeção e pela identidade dele, ele é um educador, tanto que a formação dele, ou é em Pedagogia ou numa licenciatura com uma pós em Inspeção. Então nesse sentido, a base da formação dele é pedagógica, é o exercício ali da educação, então tudo que ele faz seja num processo de apuração ou numa Inspeção Regular tem esse caráter inicial de ser um processo de formação. E a gente até utiliza a expressão que está lá no parecer do Conselho Estadual de Educação de 1983, que fala que ele educa inspecionando. Então quando ele faz uma boa apuração, que ele identifica alguma irregularidade, o principal objetivo não é a punição das pessoas, ou é o confronto com a escola. O principal objetivo é que, num processo desse ele eduque, ele oriente, ele contribua para a mudança daquela realidade. E dentro desse papel da apuração preliminar, ele pode ajudar e contribuir para cultura da licitude, a cultura da legalidade, porque se ele conduzir bem esse processo, para além daquilo que é medida administrativa, disciplinar, o papel da Inspeção é muito voltado para a orientação mesmo. Para a educação e para mudança dessa realidade. Eu vejo que está muito ligado ao papel da Inspeção e que ele pode contribuir muito com a integridade do funcionamento das escolas e do serviço público mineiro. Ele tem esse papel que é próprio dele, ser um Inspetor educador. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

Essa perspectiva reforça a compreensão da inspeção como um instrumento formativo, coerente com o Parecer nº 794/1983, do CEE/MG, citado por ele na entrevista.

Ao ser convidado a compartilhar as perspectivas da SRI para o fortalecimento do SIE nos próximos anos, o superintendente destacou a revisão normativa como uma das principais estratégias previstas. A atualização das resoluções que regulamentam o trabalho da Inspeção Escolar é apresentada como um caminho necessário para reconfigurar atribuições, promover alinhamento entre as regionais e consolidar a identidade institucional do SIE frente aos desafios contemporâneos da rede estadual de ensino. Nesse sentido, afirma:

O que a gente tem hoje como principal objetivo e que se enquadra dentro desse aspecto de fortalecimento do trabalho da Inspeção é a discussão e a revisão das resoluções que tratam da Inspeção, porque isso tem um impacto muito grande na prática. Então a gente acredita que a gente fazendo esse processo de revisão, de discussão com as regionais sobre o papel, o fazer da Inspeção, a gente possa contribuir para fortalecer a identidade e repensar algumas atribuições. (Entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar, 2025)

A entrevista com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar reforça, assim, os principais achados desta pesquisa: a ausência de protocolos específicos, a escassez de formação, a sobrecarga de trabalho e a fragilidade da articulação intersetorial comprometem a eficácia do processo de apuração preliminar de denúncias. Ao mesmo tempo, evidencia-se uma disposição institucional para avançar na construção de normativas e ações formativas, o que aponta caminhos possíveis para o fortalecimento do SIE no estado.

### 3.3.2 A percepção da Controladoria Setorial sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias

A entrevista com a representante da Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais oferece uma visão qualificada e abrangente sobre o processo de apuração preliminar de denúncias na rede estadual de ensino. Suas falas evidenciam tanto os avanços conquistados nos últimos anos quanto os

desafios persistentes para a estruturação de um fluxo mais eficiente, normatizado e colaborativo.

Ao contextualizar o papel da Controladoria Setorial, a entrevistada destaca sua responsabilidade na condução de processos administrativos disciplinares, auditorias e na apuração de denúncias. Ela enfatiza que essa última é uma das frentes de atuação mais demandadas: “Hoje cerca de 60% dos processos administrativos disciplinares são provenientes da denúncia”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025). Essa informação confirma o impacto significativo da apuração de denúncias sobre o trabalho da Controladoria e reforça a relevância de seu aprimoramento.

No que se refere à tramitação dos processos encaminhados pela OGE/MG para a CGE/MG e à relação desse processo com a apuração preliminar de denúncias, a entrevistada aponta, ao responder a questão sobre como a Controladoria avalia a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias e se há desafios na condução dessas investigações, que, diferentemente de outras secretarias, a SEE/MG conta com um profissional com “expertise ou voltado para realizar essa apuração, que são os Inspectores Escolares”:

A apuração de denúncias é uma obrigação, administração pública, é uma obrigação de todo gestor que recebe uma denúncia a respeito da execução do serviço público, realizar a sua apuração. Aqui na Secretaria de Educação, eu digo que nós somos privilegiados, porque nossa prestação de serviço na área finalística é nas escolas, é nosso maior volume de ocorrências, de práticas de ilícitos. E para essa apuração de denúncias, a gente dispõe, ao contrário de outras secretarias, de um profissional com expertise voltado para realizar essa apuração, que são os Inspectores Escolares. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025)

Essa estrutura é vista como um diferencial, embora seja reconhecido que “a apuração pode ser determinada a qualquer agente público pelo gestor”, o que demonstra a amplitude das possibilidades de condução. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025). Ao ser questionada sobre - Como a Controladoria Setorial se articula com a Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG) e demais setores da SEE/MG no processo de fiscalização e controle, especialmente no apoio à sindicâncias, inquéritos administrativos e apurações preliminares de denúncias, conduzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar? - ela relata que:

[...] a apuração de denúncias é uma das nossas áreas de atuação. A gente atua com a instauração de processos disciplinares, com a realização de auditorias, mas de fato a apuração de denúncias consome bastante o nosso tempo, o nosso esforço administrativo, e hoje cerca de 60% dos processos administrativos disciplinares eles são provenientes da denúncia. Então denúncia, denúncia bem apurada, ela auxilia a Controladoria na instauração desses processos, na instrução dos PADs a servidores infratores. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025)

Quando perguntada sobre quais são os principais documentos ou normativas que orientam a apuração preliminar de denúncias pelo SIE, a entrevistada menciona que o principal documento utilizado é “um manual da CGE com mais de 400 páginas”, voltado a investigações preliminares e sindicâncias, mas que “não é específico e direcionado para esse público de Inspeção Escolar”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025). Aponta também a Resolução SEE/CGE nº 15 e a Resolução CEE nº 457/2009, mas reforça a inexistência de um protocolo claro para orientar os IE na apuração preliminar.

A representante da Controladoria afirma ainda, sobre a pergunta - Quais são os principais documentos ou normativas que orientam a apuração preliminar de denúncias pelo SIE? - que falta normatização específica:

Mas a respeito da apuração de denúncias, o normativo, a gente tem normativos da Controladoria-Geral em parceria com a Ouvidoria-Geral sobre tramitação e fluxo de denúncias. Sobre quando é procedente, quando é improcedente, eu desconheço. Eu desconheço, acredito que não tenha conhecimento fácil [...]. E aí a gente tem o Manual oficial da CGE, que é o mesmo que eu tenho, para fazer inquéritos, fazer sindicâncias, fazer apurações preliminares, que é o que a gente mais usa aqui na Secretaria. Então, ou investigações preliminares, as IPs, que a CGE chama. A gente tem um manualzão, que tem mais de 400 páginas, que ensina sobre tudo. Mas ele não é específico e direcionado para esse público de Inspeção Escolar. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025)

A ausência de orientação clara compromete a qualidade das apurações, levando à insegurança na interpretação dos fatos: “O que está faltando hoje? A interpretação dos Inspectores sobre é procedente ou não”:

O que está faltando hoje? A interpretação dos Inspetores sobre se é procedente ou não, sabe assim? Eles ainda não sabem dizer, ou eles não querem assumir que é procedente. Eu vou te dar um exemplo. A diretora fez venda na escola com recurso, com merenda, ela fez uma vendinha com merenda da escola. Aí o Serviço de Inspeção vai lá, apura. O que ele fala? Ele fala assim, verifiquei que a diretora realmente fez uma venda de itens na escola, mas não foi com itens da merenda. Ela pegou as doações que tiveram na festa junina, fez ali uma palha italiana e deu para os meninos do terceirão, dar recursos para a formatura. Aí essa denúncia, ele pergunta, ela é procedente ou improcedente? Aí você tem que mudar para fins de quê? Eu vou falar para o denunciante, que é procedente. Ah, denúncia procede, denúncia não. Ela fez. Olha para você ver a interpretação que o Inspetor tem que ter. Procede que ela fez vendinha? Sim, procede. Mas procede que ela gastou o dinheiro da merenda? Não, procede. E gerou prejuízo para a administração? Não gerou prejuízo. É uma prática que acontece em apoiar os estudantes do terceiro ano para fazer a sua formatura. É uma prática, é cultural, é legítimo. É legítimo mesmo. O pessoal da cantina vai dizer, não, os estudantes do terceiro ano é que fizeram, venderam e angariaram recursos para a formatura. Não tem ali que pôr no RPA, não tem nada. Então essa denúncia, ela é improcedente, não é procedente. Aí o que o Inspetor fala? A interpretação é parcialmente procedente. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025).

Esse tipo de situação revela a necessidade de critérios mais objetivos e compartilhados para embasar as conclusões dos relatórios.

A Controladoria, segundo relatado, tem empreendido esforços pontuais para melhorar a atuação do SIE. Foram mencionadas a participação em ciclos de formação, a elaboração de um livro e de um curso voltado à prevenção de ilícitos administrativos, e a colaboração com a SRI para retomada de uma agenda de formação. Ainda assim, reconhece-se que “falta prazo, falta tempo” para consolidar essas ações, que hoje dependem de “convites das unidades para ir falar sobre apuração de denúncias”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025)

Ao refletir sobre possíveis avanços, a controladora defende a construção de um modelo de governança colaborativa entre a GCE/MG, a OGE/MG e a SRI. Em suas palavras: “Eu acho importante abrir o diálogo, as unidades se auto conhecerem. A OGE busca fazer isso com reuniões trimestrais, mas eu acho que a gente poderia muito mais se aproximar do setor da SRI”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025).

Essa perspectiva se alinha à proposta desta pesquisa de uma gestão integrada e cooperativa entre os órgãos envolvidos no processo de apuração, com

vistas à melhoria da qualidade da informação e ao fortalecimento do papel institucional do SIE. Tal modelo também contribuiria para enfrentar problemas estruturais, como a escassez de pessoal, inclusive da própria CGE/MG: “Eu tenho na equipe de denúncias hoje, fixa, duas pessoas”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025).

Por fim, a entrevistada ressalta a necessidade de que toda a rede educacional compreenda o papel da denúncia na gestão democrática: “As pessoas precisam entender que a gente tem uma corregedoria, que servidores são processados, são demitidos, que as denúncias [...] existem, e que elas têm que ser apuradas”. E conclui: “O que eu acho que poderia ser aprimorado é o conhecimento da nossa rede em relação ao que é denúncia, o que tem que ter na denúncia, para que serve a denúncia”. (Entrevista com a Controladora Setorial da CGE/MG, 2025).

A entrevista com a Controladora Setorial reforça, assim, os principais achados desta pesquisa, em especial quanto à ausência de protocolos claros, à fragilidade da comunicação intersetorial, à escassez de formação continuada e ao impacto da sobrecarga de trabalho sobre a eficácia das apurações. Ao mesmo tempo, revela uma disposição institucional para avançar em direção à governança colaborativa e à qualificação dos processos, o que aponta caminhos concretos para o fortalecimento do SIE e para a melhoria da gestão da informação na SEE/MG.

### 3.3.3 A percepção da Ouvidoria Educacional sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias

Com o objetivo de compreender a atuação da Ouvidoria Educacional e aprofundar a compreensão sobre os fluxos de apuração preliminar das denúncias tramitadas por meio da plataforma MG-OUV, bem como sua interface com o SIE, foi realizada entrevista semiestruturada com o Ouvidor Educacional da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais. A entrevista teve como objetivo analisar a percepção da Ouvidoria Educacional quanto à atuação do SIE nesse processo, considerando as articulações institucionais, os critérios técnicos adotados, os desafios enfrentados e as contribuições possíveis para o aprimoramento do fluxo.

Ao ser questionado sobre a função da Ouvidoria Educacional e sua articulação com a SEE/MG, o entrevistado apresentou um panorama geral das atribuições do órgão:

O papel da ouvidoria principal é realmente ser uma porta de entrada de toda a manifestação que o cidadão público, utilizando os serviços prestados pelo estado queiram relatar pra gente seja ele reclamação, sugestão, elogio, denúncia ou solicitação de providências. São cinco tipologias. E o principal trabalho que nós temos é garantir que o cidadão seja ouvido, que a gente compreenda se aquele serviço realmente é prestado pelo estado ou é de alguma outra esfera administrativa, caso seja prestado pelo estado, a gente envia isso para conhecimento do órgão e apuração e trazemos as respostas ao cidadão. Então nosso trabalho realmente é de acolhimento ao cidadão de Minas e demais, e garantia de respostas para eles. A gente faz todo o acompanhamento de uma manifestação, desde a entrada aqui até a resolução final dela. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

Ao discutir a articulação entre a Ouvidoria, a Controladoria Geral do Estado e a SEE/MG, o Ouvidor Educacional explicou os critérios utilizados para o encaminhamento das denúncias às instâncias competentes. Quando há indícios mínimos de autoria e materialidade, as denúncias relacionadas às escolas são encaminhadas às SRE, para que o SIE realize uma apuração preliminar:

[...] a partir do momento que a gente recebe uma denúncia, nós fazemos um tratamento inicial e quando nós vemos que ela possui a mínima materialidade de autoria para ser apurada, nós encaminhamos isso, às SRE, ao Serviço de Inspeção Escolar, caso seja alguma denúncia contra algum professor, algum outro servidor, que não esteja na mesma esfera da secretaria regional. Caso seja uma denúncia com servidor da regional, a gente manda para a instância superior que é a Secretaria de Educação e caso seja da própria Secretaria de Educação, alguém da Secretaria de Alta Administração, a gente manda direto pra Controladoria-Geral. Então tem essas garantias de que sempre é uma instância superior quem vai fazer essa apuração. No caso a gente envia para as SRE, e o Serviço de Inspeção Escolar fazer uma apuração preliminar, verificar se os fatos ali que foram elucidados pelo cidadão realmente se confirmaram e caso eles se confirmem quais medidas saneadoras que foram tomadas perante isso. Caso a gente veja que esse ilícito, ele é um ilícito grave, ou de alguma forma demanda ali algum tipo de ação administrativa a gente encaminha, em seguida, essa manifestação pra Controladoria, ela faz uma segunda apuração, já com base ali em toda a legislação específica da CGE, e aí, sim aplica as penalidades plausíveis e cabíveis para essas irregularidades que foram cometidas. Então eles fazem uma segunda apuração, às

vezes um pouquinho com base nessa apuração preliminar, do Serviço de Inspeção Escolar e tomam ali as medidas administrativas cabíveis, seja ela pelo arquivamento ou pela instauração de acordos ou o próprio PAD. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

A pesquisadora questionou se há normativa específica que embasa esse fluxo e direciona o SIE para atuar na apuração preliminar. O Ouvidor confirmou que há uma prerrogativa legal:

Sim, no caso tem a legislação específica, o Inspetor Escolar tem essa prerrogativa de apuração, e por isso a Ouvidoria Educacional é a única que segue esse fluxo tá? O fluxo normal da Ouvidoria-Geral do Estado é quando chega uma denúncia, especificamente, um ilícito cometido por um servidor, essa denúncia vai direto à Controladoria-Geral. A educacional é a única específica por conta dessa prerrogativa que os Inspectores têm de apuração, que a gente envia para que seja feita essa apuração preliminar pelo Serviço de Inspeção. E aí, para evitar justamente um acúmulo de denúncias que às vezes vazias serem tratadas pela Controladoria, caso a gente veja que essa denúncia não se confirmou já no Serviço de Inspeção, a gente já consegue produzir essa resposta final e encerrar sem passar por essa tramitação na Controladoria. Então é devido a essa prerrogativa especial dos Inspectores. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

No que se refere à participação da Ouvidoria Educacional na definição de diretrizes para a apuração preliminar das denúncias, a entrevista evidenciou que, embora não haja atuação direta na formulação normativa, há um papel ativo na orientação prática dos procedimentos adotados pelas SRE. O Ouvidor Educacional destacou a elaboração de modelos de resposta que servem como referência para os IE no retorno das informações solicitadas. Conforme relata:

[...] no caso como nós enviamos um grande volume de manifestações para apuração pelo Serviço de Inspeção, nós montamos um modelo de resposta, principalmente para que seja verificado e que esse modelo seja seguido pelos Inspectores de forma com que a gente consiga produzir as respostas finais pro manifestante e aí que a gente, verifique se realmente todas as alegações que foram feitas foram devidamente apuradas pelo Serviço de Inspeção. Então a gente tem essa participação principalmente nesse sentido de orientar quais os principais aspectos que nós solicitamos na resposta por parte do Serviço de Inspeção, que a gente tenta seguir ao máximo e caso a gente receba uma resposta que fuja desse modelo a gente inclusive retorna para a SRE pra que eles consigam montar nesse modelo pra gente. Enfim, que é

justamente ali como se fosse um checklist de todas as alegações, todas as constelações foram feitas, medidas saneadoras tomadas, e ali no final tem até uma parte de conclusão que seria pela procedência ou improcedência da manifestação. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

A fala do Ouvidor Educacional revela uma atuação estratégica da Ouvidoria no aprimoramento dos fluxos de apuração das manifestações, especialmente por meio da produção de modelos padronizados de resposta que funcionam como uma diretriz operacional para o SIE, em ação articulada com a SRI, através da Orientação Normativa SEE/SE-IE nº 03/2019. Essa prática aponta para um esforço de padronização procedimental, que visa garantir maior coerência, completude e qualidade técnica nas respostas que são prestadas às manifestações recebidas.

Ao destacar a elaboração de um modelo de resposta com estrutura semelhante a um checklist, o entrevistado reforça a intenção da Ouvidoria de assegurar que todos os pontos alegados pelo manifestante sejam devidamente verificados e respondidos pelas SRE. Além disso, evidencia-se uma postura ativa do órgão ao devolver respostas que não estejam em conformidade com esse modelo, solicitando que as SREs refaçam o encaminhamento segundo os parâmetros indicados. Esse movimento sinaliza uma postura orientadora, porém com exigência de qualidade e rigor no cumprimento das etapas de apuração, ainda que não se configure como um processo disciplinar formal.

A análise desse excerto permite inferir que a Ouvidoria, mesmo sem papel normativo oficial na formulação de diretrizes legais, atua como instância reguladora de conduta procedimental, exercendo influência sobre a cultura institucional de apuração e contribuindo para a construção de critérios mínimos de qualidade e uniformidade nos documentos de resposta. Tal atuação representa um importante elo entre a demanda social e os processos internos de verificação administrativa, promovendo maior controle, transparência e rastreabilidade das ações desempenhadas pelo SIE.

A comunicação entre a OGE/MG e o SIE ocorre formalmente por meio do sistema MG-OUV, o que, segundo o Ouvidor, assegura a proteção dos dados dos manifestantes:

Todo o processo de tramitação da manifestação aqui pela Ouvidoria é feito pelo sistema MG-OUV justamente devido à série de proteções ao manifestante [...]. Dentro do sistema mesmo a gente pode retornar para eles [os Inspetores] falando caso essa apuração tenha sido incompleta" (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

A Ouvidoria Educacional atua na orientação técnica do SIE por meio da disponibilização de modelos de resposta e da sistematização de critérios para análise das manifestações. Dentre os instrumentos utilizados, destaca-se a metodologia 5W2H e o documento denominado "análise de plausibilidade", baseado na Resolução Conjunta OGE/CGE nº 1/2023: "Essa metodologia é exatamente a análise de plausibilidade [...] A gente verifica se tem todos os elementos possíveis para essa apuração" (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025). Desde fevereiro de 2025, a Ouvidoria passou a encaminhar esse documento também ao SIE, como forma de subsidiar a análise preliminar dos Inspetores: "Nós passamos recentemente a enviar isso pro Serviço de Inspeção Escolar para que eles vejam também o que a Ouvidoria considerou de materialidade e utilizem isso como um embasamento" (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

Ao ser indagado sobre o cumprimento de prazos, o entrevistado explicou que há um monitoramento sistemático e legal dos prazos estabelecidos, inclusive com a possibilidade de sobrestamento:

O órgão tem 20 dias para responder. Esse prazo pode ser prorrogado por mais 20 dias ou sobrestado, como é o caso da maioria das denúncias [...]. O sobrestamento é permitido caso haja necessidade de fiscalização. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

Sobre os temas mais recorrentes nas denúncias, o Ouvidor apontou como principais os casos de assiduidade e de urbanidade, muitas vezes tratados com a Comissão de Ética antes da instauração de PADs:

Muito, vai muita denúncia sobre a assiduidade [...]. É dito também muito sobre a questão da urbanidade. [...] A gente consegue algumas vezes mandar isso pra Comissão de Ética. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

Em relação às denúncias tratadas por outras ouvidorias temáticas, como as de assédio ou corrupção, o Ouvidor explicou que há mecanismos de desdobramento das manifestações, permitindo encaminhamento adequado e segmentado:

A gente tem uma ferramenta que é o de desdobramento [...]. A gente faz essa tramitação pra lá, então a gente não tem realmente um retorno das outras ouvidorias, só mesmo nesses casos de desdobramento. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

Sobre a padronização e qualidade das respostas do SIE, o Ouvidor apontou avanços, mas também a necessidade de alinhamento, principalmente quanto à conclusão das apurações:

Na maioria das vezes, acredito que seja suficiente [...]. Um outro entrave que às vezes a gente encontra [...] é a própria resolução [...] às vezes é tratado isso de alguma forma diferente [...] então às vezes esse tipo de alinhamento é que gera ruído. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025).

O Ouvidor reconheceu a existência de desafios no fluxo entre a Ouvidoria e o SIE. Um dos principais entraves apontados diz respeito à multiplicidade de temas em uma única manifestação, o que pode gerar apurações incompletas:

No caso, uma das dificuldades que nós temos é realmente o fato do manifestante às vezes relatar múltiplas coisas numa mesma manifestação, às vezes até coisas desconexas ou coisas que estão em múltiplas unidades administrativas, múltiplas escolas, e às vezes o Serviço de Inspeção vai numa escola e deixa outra de lado. Porque? Às vezes acaba passando, né, é uma falha e a gente tem que realmente responder todos os casos que são levantados pelo manifestante. E uma outra dificuldade que eu vejo é realmente com base ali na materialidade. Embora a gente faça aqui na Ouvidoria, um filtro muito grande do que é enviado realmente para apuração, às vezes é enviada uma manifestação que tem às vezes uma materialidade muito pequena, mas a relevância é alta. Então não tem tanta forma de apurar, mas é uma manifestação muito relevante. A gente encaminha para o Serviço de Inspeção e às vezes a gente tem um retorno muito vago e eu acho que essa falta de diálogo com a ponta, que até pra gente saber o que a Ouvidoria pode melhorar o que a gente pode perguntar mais ao manifestante. Então eu acho que isso acaba dificultando um pouco na resposta, então fica que ele vai e volta da manifestação, a gente manda para o Serviço de Inspeção, volta uma resposta incompleta, a gente manda mais questionamentos aí fica isso demandando mais tempo e às vezes até

mais apurações pelo Serviço de Inspeção. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

Ao ser questionado sobre a possibilidade de fortalecimento do processo por meio de uma governança colaborativa, o Ouvidor manifestou concordância com a proposta:

Sim, acho que seria muito válido, na verdade, os trabalhos são complementares, de cada um dos órgãos. Como eu disse no nosso fluxo, a Ouvidoria-Geral tenta trabalhar ali com uma forma de apuração inicial da manifestação. A gente vê com base ali muito no relato do do cidadão. O Serviço de Inspeção traz realmente ali uma visão já *in loco* do que ocorreu, então já inicia essa apuração preliminar. E a Controladoria faz a ponte ali entre um normativo pra ver se realmente houve algum tipo de ilícito administrativo. Então acho que é importante sim esse tipo de colaboração. Essa produção de um protocolo mais unificado, como você disse, porque realmente um se uma etapa acaba falhando as outras também falham, né? Como dei de exemplo: se às vezes a Ouvidoria encaminha uma manifestação com pouco elemento para o Serviço de Inspeção, o Serviço de Inspeção também devolve algo que é multigênérico. Às vezes a gente acaba perdendo uma manifestação, uma denúncia que poderia ter uma materialidade, poderia ter uma relevância mais alta, justamente por alguma falha nesse serviço, então acho que é importante sim esse tipo de governança unificada. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

Por fim, o entrevistado ressaltou a importância do SIE para a efetividade da política de integridade pública, especialmente pela possibilidade de resolução de conflitos de forma descentralizada e preventiva:

Sim, acredito que seja muito importante até como lhe disse anteriormente: quando nós enviamos uma manifestação ao Serviço de Inspeção Escolar, por essa prerrogativa do Inspetor, muitas vezes na própria resposta nós vemos que as medidas saneadoras são suficientes para resolver a situação e que a gente já consegue dar uma resposta final sem passar pela Controladoria, já atendendo ali a manifestação do cidadão. Então, acho que é importante sim esse trabalho do Serviço de Inspeção, essa articulação. A gente vê aí esse momento da apuração às vezes já com essa aplicação de medidas saneadoras, como disse muitas vezes suficientes em muitos dos casos. Eu acho que isso reforça essa política de integridade que é feita entre os órgãos. A gente como órgão de controle (OGE, CGE) conta muito com esse trabalho parceiro, não só do Serviço de Inspeção, mas das regionais, de trazer essa conscientização, eu acho que é muito relevante nesse sentido, então, no momento da apuração, às vezes já apresenta ali, uma conscientização já

consegue resolver um conflito que às vezes escalonaria dentro ali da Controladoria de uma forma muito administrativa, em um PAD, mas ele já pode ser resolvido de uma maneira mais simples e realmente traz esse trabalho de ponta. Então o Serviço de Inspeção tem muito essa essa junção com a área final, a ponta das escolas, os professores... eu acho que esse trabalho é muito importante dessa maneira. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

A entrevista com o Ouvidor Educacional revela, portanto, a importância da atuação integrada entre Ouvidoria, Inspeção Escolar e Controladoria para garantir a efetividade e a integridade dos processos de apuração preliminar de denúncias. Evidencia-se a necessidade de formação continuada, padronização de procedimentos e aprimoramento do fluxo de informações como estratégias fundamentais para o fortalecimento institucional da rede pública de ensino de Minas Gerais.

#### 3.3.4 Análise conjunta das percepções da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, da Controladoria Setorial e da Ouvidoria Educacional sobre a apuração preliminar de denúncias

A análise conjunta das entrevistas conduzidas com representantes da SRI, da Controladoria Setorial da SEE/MG e da Ouvidoria Educacional da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais permite identificar convergências e especificidades nas percepções institucionais sobre o papel do SIE na apuração preliminar de denúncias. A triangulação das falas, organizadas em três eixos temáticos, evidencia não apenas desafios estruturais e normativos, mas também iniciativas promissoras e caminhos possíveis para o aprimoramento dessa atuação.

##### Eixo 1 – Apuração preliminar de denúncias pelo SIE

As três instâncias reconhecem a centralidade da atuação do SIE como instância responsável pela apuração preliminar de denúncias na rede estadual de ensino. A Ouvidoria Educacional justifica o encaminhamento sistemático das manifestações às SRE com base na prerrogativa técnica dos IE, destacando que essa prática visa evitar o sobrecarregamento da Controladoria com denúncias sem materialidade. Nas palavras do Ouvidor:

[...] nós montamos um modelo de resposta, principalmente para que seja verificado e que esse modelo seja seguido pelos Inspetores [...] como se fosse um checklist de todas as alegações [...] medidas saneadoras tomadas, e ali no final tem até uma parte de conclusão que seria pela procedência ou improcedência da manifestação. (Entrevista com o Ouvidor Educacional, 2025)

A Controladoria, por sua vez, ressalta que a atuação do SIE é um diferencial da SEE/MG em relação a outras secretarias estaduais, embora reconheça que a prerrogativa de apuração possa ser exercida por qualquer servidor designado. O representante da SRI enfatiza que, embora a apuração pelo SIE seja consolidada na prática institucional, ela ainda carece de regulamentação específica e de suporte técnico sistematizado.

## Eixo 2 – Procedimentos adotados nas apurações

Há consenso entre os entrevistados sobre a inexistência de protocolos normativos específicos que orientem a atuação dos IE na apuração preliminar. A SRI reconhece que, na ausência desses instrumentos, os IE têm recorrido a normativas destinadas a outros tipos de apuração, como sindicâncias e processos disciplinares. A CGE/MG confirma essa lacuna, destacando que o principal material disponível é um manual técnico da CGE, com mais de 400 páginas, inadequado à realidade educacional. A ausência de critérios claros para determinar a procedência ou improcedência das denúncias é um ponto crítico levantado pelos três entrevistados, que apontam para a necessidade de alinhamento conceitual e metodológico entre as unidades.

A comunicação entre os órgãos também se revela um ponto sensível. A Ouvidoria relata que respostas incompletas ou genéricas por parte das SRE levam à reiteração de pedidos e à dilatação dos prazos, gerando retrabalho e desgaste institucional. A multiplicidade de temas em uma única manifestação, a ausência de critérios para segmentação e a dificuldade na identificação de autoria e materialidade são desafios recorrentes no fluxo intersetorial.

## Eixo 3 – Formação para apuração preliminar de denúncias

Todos os entrevistados reconhecem a importância da formação dos IE como estratégia para qualificar o processo de apuração. A SRI afirma que a entrada recente de muitos servidores sem experiência prévia reforça a necessidade de formação inicial e continuada. Como resposta institucional, anuncia a elaboração de um curso EAD introdutório e a retomada dos Ciclos de Diálogo com as regionais. A CGE/MG e a Ouvidoria relatam ações pontuais de formação em parceria com a SRI, mas apontam a ausência de uma política sistemática e contínua. A Controladora Setorial destaca que muitas vezes sua participação nas capacitações depende de convites pontuais, o que revela a fragilidade da governança intersetorial sobre o tema.

As falas analisadas revelam uma percepção compartilhada de que o SIE exerce um papel essencial na mediação entre a comunidade escolar, os órgãos de controle e a Secretaria de Estado de Educação. Contudo, essa função encontra-se fragilizada pela ausência de normativas específicas, pela carência de formação técnica, pela sobrecarga de demandas e pela fragmentação do fluxo de informações entre os setores envolvidos.

A análise conjunta das entrevistas reforça, portanto, a necessidade de construção de instrumentos normativos claros, protocolos de apuração alinhados à realidade escolar, formação continuada para os IE e fortalecimento da articulação entre a SRI, a CGE e a OGE/MG. A adoção de um modelo de governança colaborativa, com diretrizes pactuadas e instâncias de diálogo permanente, aparece como um caminho promissor para consolidar práticas mais eficientes, transparentes e formativas no processo de apuração preliminar de denúncias na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Ao se comparar as falas das três instâncias - SRI, CGE/MG e OE - é possível identificar zonas de convergência e também de dissonância que revelam disputas interpretativas e atribuições ambíguas. Enquanto a SRI reconhece a atuação do SIE como essencial, mas clama por normatização mais robusta, a CGE/MG tende a enfatizar a responsabilização legal dos gestores e servidores, demonstrando menor envolvimento quanto aos limites operacionais enfrentados pelos IE. Já a OE, embora reafirme a importância da atuação do SIE na mediação com as escolas, expressa preocupações com a morosidade das apurações e a ausência de retorno qualificado

aos manifestantes. Essa análise comparativa revela que, apesar do discurso unificado em defesa da integridade pública, há lacunas comunicacionais e desalinhamentos que comprometem a efetividade do fluxo correcional, reforçando a necessidade de uma governança colaborativa mais robusta.

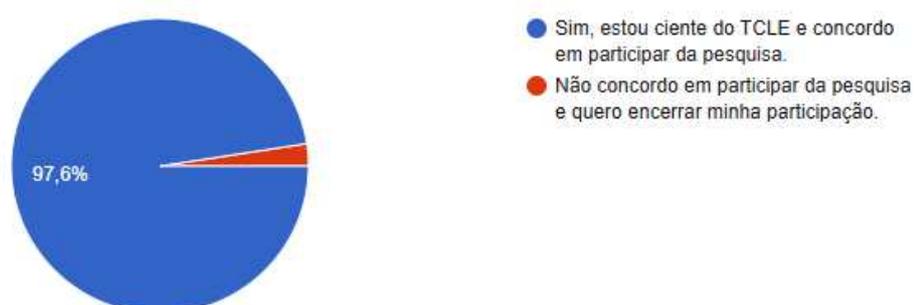
### 3.3.5 A percepção dos Coordenadores de Inspeção Escolar sobre a atuação do Serviço de Inspeção Escolar na apuração preliminar de denúncias

Considerando a amplitude e a complexidade do trabalho desenvolvido pelo IE nas 47 SRE de Minas Gerais, torna-se essencial ouvir aqueles que coordenam e acompanham cotidianamente as ações dos IE: os Coordenadores de Inspeção Escolar. Por ocuparem posição estratégica, esses profissionais detêm uma visão abrangente sobre os fluxos de apuração preliminar de denúncias e sobre os desafios enfrentados pelas equipes regionais, incluindo as lacunas formativas e normativas, a interlocução com os demais setores envolvidos e a sobrecarga de responsabilidades que recai sobre os IE.

Neste sentido, foi elaborado um questionário enviado a todos os 47 Coordenadores de Inspeção Escolar do estado. Dos 47 formulários enviados, 41 foram acessados, e dentre esses, 40 foram integralmente respondidos. Um dos respondentes optou por não seguir com a pesquisa após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme evidenciado no Gráfico 5. Isso representa um índice de participação de 85,1% do total de Coordenadores, o que confere robustez à amostra e assegura a validade das percepções aqui apresentadas.

Gráfico 5 - Coordenadores de Inspeção Escolar que concordaram em participar da pesquisa

41 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

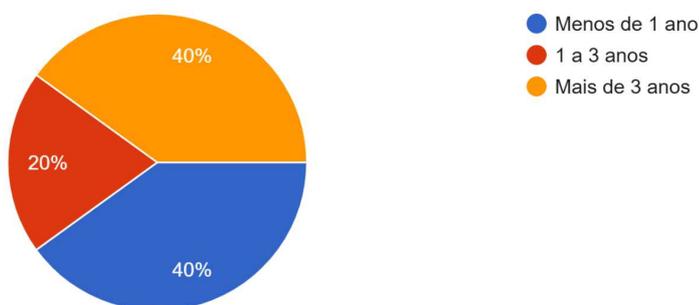
A elevada taxa de adesão à pesquisa demonstra o interesse dos Coordenadores em contribuir com a análise e o aprimoramento das práticas do SIE. As respostas fornecidas por esses profissionais permitem compreender, com maior profundidade, como o processo de apuração é conduzido nas diversas realidades regionais, além de evidenciar demandas comuns e apontamentos críticos sobre a estrutura disponível, a formação ofertada e os desafios operacionais.

Dando continuidade à análise, o Gráfico 6 a seguir apresenta o tempo de atuação dos Coordenadores de Inspeção Escolar, o que possibilita compreender o grau de experiência dos participantes e sua familiaridade com os processos de apuração preliminar de denúncias.

## Gráfico 6 - Tempo de trabalho na função de Coordenador de Inspeção Escolar

1 - Há quanto tempo está à frente da Coordenação da Inspeção Escolar de sua SRE?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

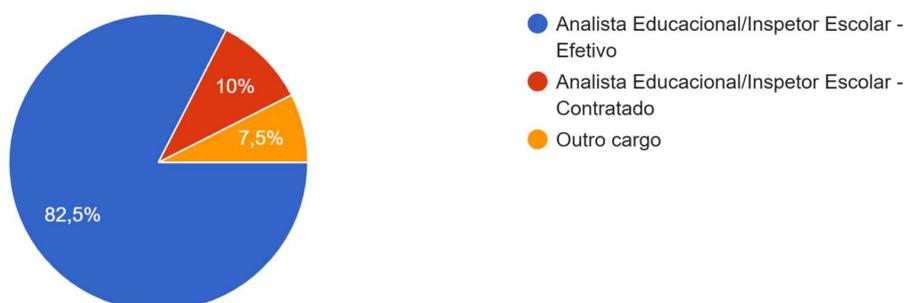
O Gráfico 6 apresenta o tempo de exercício na função de Coordenador de Inspeção Escolar dos respondentes. Do total de 40 respostas válidas, observa-se que 50% (20 respondentes) estão à frente da coordenação há menos de 1 ano, 25% entre 1 e 2 anos, 12,5% entre 2 e 3 anos e apenas 12,5% há mais de 3 anos. Esses dados revelam um quadro recente de coordenação, com metade dos respondentes exercendo a função há menos de doze meses.

Esse dado é relevante, pois indica uma rotatividade considerável na coordenação das equipes do SIE, o que pode impactar diretamente na consolidação de práticas institucionais e na memória organizacional relacionada à apuração de denúncias. O pouco tempo de experiência dos coordenadores pode dificultar a gestão das atividades do SIE, especialmente diante de uma demanda crescente por apurações, como apontado em outras seções da pesquisa.

## Gráfico 7 - Cargos dos Coordenadores de Inspeção Escolar

2 - Qual é o seu cargo efetivo/ contratado?

40 respostas



Se marcou a opção "Outro cargo", especifique:

3 respostas

Especialista em Educação Básica - EEB

Especialista em Educação Básica

Analista Educacional

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

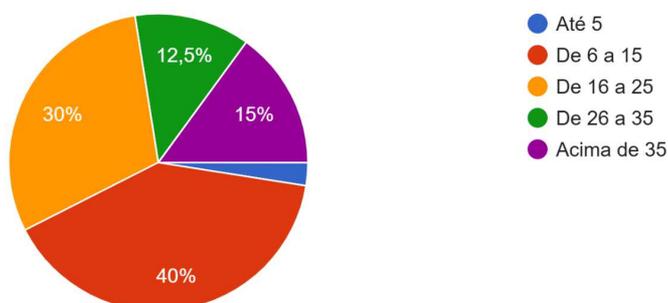
Em relação ao cargo efetivo ou contratado dos coordenadores, o Gráfico 7 revela que a ampla maioria (90%) possui o cargo de ANE/IE, seja como efetivos ou contratados. Outros cargos citados, conforme detalhado abaixo do Gráfico 7, foram: Especialista em Educação Básica (EEB) (2 respondentes) e Analista Educacional com outra especialidade (1 respondente).

A predominância de coordenadores com formação específica na função de IE confere legitimidade técnica à atuação desses profissionais na coordenação do grupo de IE. No entanto, os poucos registros de coordenadores com outros cargos indicam que, em algumas SRE, a coordenação do SIE pode estar sendo exercida por profissionais sem formação específica para essa função, o que pode acarretar inseguranças operacionais e lacunas interpretativas quanto às atribuições e procedimentos normativos.

### Gráfico 8 - Número de Inspectores Escolares que atuam na SRE

3 - Quantos Inspectores Escolares atuam em sua SRE?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

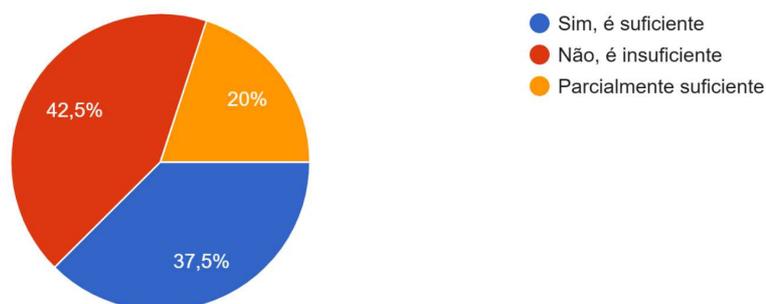
O Gráfico 8 aponta que a maior parte das SRE respondentes possui entre 6 e 15 IE (40%), seguida daquelas com 16 a 25 IE (30%). As regionais com acima de 35 IE representam 15% e aquelas com 26 a 35 IE somam 12,5%. Já as que contam com até 5 IE constituem um percentual significativamente menor, não ultrapassando 2,5%.

Esses dados revelam disparidades consideráveis entre as regionais quanto à capacidade de atendimento das demandas, especialmente em relação à apuração preliminar de denúncias. O número reduzido de IE em algumas SRE pode comprometer a celeridade das apurações, impactando diretamente na qualidade e na tempestividade da resposta institucional. Esse cenário será aprofundado na análise subsequente sobre a suficiência das equipes.

Gráfico 9 - Suficiência do número de Inspectores Escolares para o processo de apuração preliminar de denúncias

4 - O número de Inspectores Escolares na sua SRE é suficiente para lidar com a demanda de apuração preliminar de denúncias?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 9, referente à percepção dos coordenadores sobre a suficiência do número de IE em suas SRE para lidar com as apurações preliminares de denúncias, evidencia um cenário de desequilíbrio entre demanda e capacidade de atendimento. Entre os 40 respondentes, 42,5% consideram o número de IE insuficiente, 20% avaliam como parcialmente suficiente e 37,5% acreditam que o número atual é suficiente.

Esses dados revelam um indicativo importante: a sobrecarga do SIE é uma realidade em boa parte das regionais, impactando diretamente a celeridade e a efetividade na condução das apurações. O percentual de respostas que apontam insuficiência (quase metade dos participantes) sugere a necessidade de reforço das equipes ou reorganização das atribuições, sobretudo nas regionais com menor número de IE.

A análise das justificativas dos coordenadores que assinalaram a opção "parcialmente suficiente" reforça esse diagnóstico. As respostas, categorizadas no Quadro 3, revelam diferentes elementos que contribuem para esse quadro de insuficiência. Uma das justificativas mais recorrentes (apontada por 6 respondentes) diz respeito à sobreposição de atribuições do SIE, como sintetiza a seguinte resposta:

A carga de trabalho da Inspeção Escolar é muito alta, pois além da apuração de denúncias (com prazos curtos), há diversas outras atribuições, como rotinas do setor, reconhecimento/autorização de funcionamento, Circuito de Gestão, entre outros protocolos. Isso compromete o cumprimento adequado dos prazos. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Esse argumento é corroborado por outras falas que apontam, de forma similar, a multiplicidade de frentes de trabalho enfrentadas pelos IE e os impactos diretos no cumprimento das apurações preliminares:

Pois além da apuração das denúncias que já possuem prazo curto, temos a demanda rotineira, outros prazos, os imprevistos do cotidiano escolar. Ou seja, uma carga de trabalho muito alta. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Constantemente, a Inspeção tem frentes de trabalho como denúncias, reconhecimento/autorização de funcionamento, Circuito de Gestão além dos protocolos do Serviço de Inspeção. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

A apuração de denúncias é apenas um encargo dos muitos existentes para Inspeção Escolar. Quando se analisa apenas as demandas de apuração preliminar de denúncias o quantitativo pode ser suficiente. Entretanto, quando se junta todas as demais atividades, acaba por gerar muitas tarefas a serem cumpridas. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

O grande fluxo de trabalho do serviço de inspeção e as constantes manifestações demandam muito tempo na execução. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

A volumosa demanda de trabalho, devido a todas as outras atribuições do Serviço de Inspeção Escolar, impactam especialmente nos prazos previstos para as apurações preliminares. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Outro elemento citado por 5 respondentes foi o aumento expressivo no número de manifestações via OGE/MG, que muitas vezes são anônimas e de difícil averiguação, o que compromete a atuação técnica dos IE:

Devido ao número elevado de denúncias e anônimas (muitas vezes improcedentes). (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

O número de reclamações e denúncias recebidas pelo setor de inspeção escolar impedem que o mesmo cumpra os protocolos

específicos do serviço de inspeção escolar regular. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

O número de OGE's têm aumentado significativamente. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Atualmente, há muitas demandas para apurações da OGE, o que torna o quadro de servidores insuficiente e dificulta o atendimento dos prazos com a devida tempestividade. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Optamos por classificar como 'parcialmente suficiente', considerando as atribuições do SIE e a necessidade de cumprimento dos protocolos estabelecidos para esse setor. A apuração preliminar de denúncias é conduzida por uma comissão especial composta por dois Inspectores Escolares. Além disso, há um grande volume de manifestações registradas na OGE. Os procedimentos adotados — como oitivas, coleta de documentos, análise das ocorrências/fatos e constatações, e emissão do Relatório Circunstanciado — exigem um tempo maior para a devida verificação da procedência das denúncias. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Por fim, 2 coordenadores apontaram a insuficiência de recursos humanos e a impossibilidade de designar IE exclusivamente para essa função, o que compromete a fluidez do processo e acentua o acúmulo de funções:

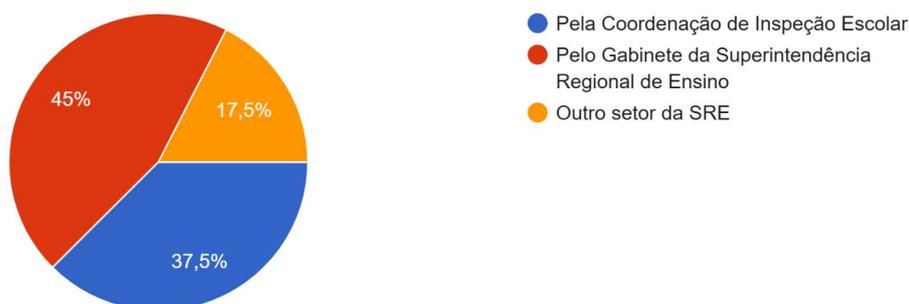
Não temos número de Inspectores suficiente para colocarmos alguns Inspectores especificamente para cumprimento desta demanda, desta forma, as ações de apuração de manifestações e denúncias são realizadas junto aos outros protocolos da Inspeção no setor. (Coordenador de Inspeção Escolar, 2025)

Essas falas demonstram que o problema da suficiência não pode ser analisado isoladamente pelo número de IE, mas sim pela complexidade e volume das demandas, o que exige uma gestão mais estratégica da força de trabalho e, principalmente, a definição de fluxos claros e bem distribuídos de responsabilidades.

## Gráfico 10 - Local de recebimento e tramitação das manifestações via MGOUV na SRE

5 - As manifestações encaminhadas pela Ouvidoria-Geral do Estado (OGE), que tramitam via sistema MG-OUV, são recebidas e respondidas no sistema:

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 10 revela uma diversidade significativa nos fluxos de recebimento e tramitação das manifestações encaminhadas pela OGE/MG via sistema MG-OUV nas SRE. Dos 40 coordenadores que responderam ao questionário, 45% indicaram que o SIE é o setor responsável tanto pelo recebimento quanto pela resposta das manifestações no sistema. No entanto, a maioria (55%) apontou que essa responsabilidade recai sobre outros setores da SRE, o que evidencia a ausência de um fluxo padronizado no tratamento dessas manifestações.

As justificativas apresentadas por aqueles que indicaram que o SIE não responde diretamente no MG-OUV demonstram a multiplicidade de arranjos institucionais existentes entre as regionais. Dois respondentes relataram que as manifestações são tratadas pelo setor jurídico da SRE, mencionado diretamente como “Jurídico” ou “Jurídico/Gabinete”. Outros dois afirmaram que as manifestações são recebidas e encaminhadas pelo Gabinete, que posteriormente responde com base nos relatórios elaborados pelos IE. Há ainda quem tenha relatado um modelo de tramitação conjunta entre o SIE e o Gabinete da SRE, demonstrando uma interlocução mais próxima entre os setores. Também foram citadas situações em que o tratamento das manifestações é realizado por um setor específico denominado “Ouvidoria” e, em um caso, por um “Setor de Denúncias”.

Essa variedade de estruturas e fluxos reforça a ideia de que não há uma diretriz única que oriente o processo de apuração preliminar de denúncias no âmbito das SRE, o que pode gerar inconsistências nas respostas, duplicidade de encaminhamentos e insegurança institucional sobre as atribuições de cada setor. Além disso, a indefinição de responsabilidades pode dificultar a construção de uma base de dados qualificada para subsidiar ações preventivas e estratégias de formação, além de comprometer a celeridade e a objetividade na condução das apurações.

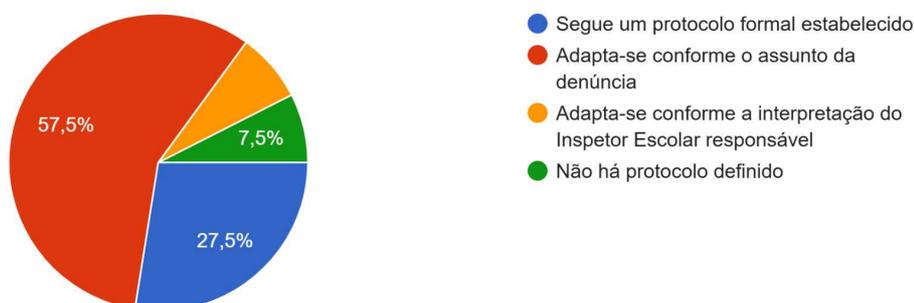
O fato de que apenas parte das SRE reconhece o SIE como o setor responsável direto pela tramitação das manifestações recebidas via MG-OUV indica que, apesar da centralidade do serviço na análise pedagógica e administrativa das denúncias, sua atuação ainda não está institucionalmente consolidada nesse fluxo. Essa situação reforça a necessidade de definição de um protocolo estadual de recebimento e tramitação das manifestações, com orientações claras sobre a atuação esperada do SIE e sua interface com os demais setores da SRE, como o Gabinete, o Jurídico e, quando houver, a Ouvidoria regional.

Essa padronização, aliada à formação técnica adequada e ao fortalecimento da articulação intersetorial, é condição essencial para garantir maior efetividade, rastreabilidade e segurança jurídica no tratamento das manifestações, além de qualificar a resposta do Estado às demandas recebidas pela OGE/MG.

### Gráfico 11 - Como é realizada a apuração preliminar de denúncias na SRE

6 - Como é realizada a apuração preliminar de denúncias em sua SRE?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 11 apresenta os procedimentos adotados pelas SRE na condução da apuração preliminar de denúncias. Os dados demonstram uma heterogeneidade significativa nas práticas desenvolvidas, indicando a inexistência de um padrão formalizado em nível estadual.

De acordo com os resultados, 57,5% dos coordenadores responderam que a apuração é realizada conforme a interpretação do IE responsável. Esse dado é revelador de um cenário em que a condução dos processos depende, majoritariamente, da experiência individual, da percepção pessoal e da iniciativa do servidor responsável, o que pode comprometer a uniformidade, a legalidade e a consistência das apurações.

Apenas 27,5% dos respondentes afirmaram seguir um protocolo formal previamente estabelecido pela SRE ou por instâncias superiores da SEE/MG. Outros 7,5% indicaram que não há protocolo algum vigente para essa atribuição. Por fim, 7,5% dos participantes informaram que os procedimentos variam conforme o tipo de denúncia recebida, o que, embora possa representar uma tentativa de contextualização da análise, também aponta para a ausência de critérios objetivos compartilhados.

Essa variedade de encaminhamentos confirma a hipótese de que a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias tem se dado, predominantemente, de forma empírica, sustentada por arranjos locais, sem o suporte de normativas claras

ou fluxos operacionais padronizados. Essa realidade pode gerar insegurança técnica e jurídica para os servidores, além de comprometer a confiabilidade dos relatórios produzidos.

Ainda que alguns coordenadores tenham mencionado a existência de protocolos formais em sua regional, quando questionados sobre a origem desses documentos, as respostas apontam fontes distintas e, por vezes, sobrepostas. Entre os que seguem algum tipo de protocolo, 48,2% indicaram que ele foi definido pela SRI; 30,8% afirmaram que o protocolo foi estabelecido pela própria SRE; e 23,1% selecionaram a opção “Outro”, detalhando que os procedimentos são definidos em articulação com o Gabinete, com a Direção da SRE ou com base em documentos da CGE/MG.

Interessante constatar que, na entrevista com o superintendente da SRI, a ausência de normatização aparece não apenas como uma lacuna técnica, mas como um entrave institucional que impede a indução de boas práticas pelas SRE. Essa percepção converge com a fala da representante da CGE/MG, que reconhece a importância do IE como agente territorial estratégico, mas sinaliza preocupação com a ausência de elementos formais que garantam segurança jurídica às suas ações. Já a OE reforça a importância de respostas ágeis e qualificadas aos manifestantes, destacando a necessidade de padronização das apurações como instrumento de proteção institucional - tanto para os profissionais que conduzem as análises quanto para os denunciadores e denunciados.

Ao cotejar essas entrevistas com os dados provenientes dos questionários aplicados aos Coordenadores de Inspeção Escolar das 47 SRE, identifica-se um padrão recorrente de percepções: a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias é reconhecida como necessária e relevante, mas ocorre em um terreno marcado pela ambiguidade normativa e pela carência formativa. Essa ambiguidade se reflete na multiplicidade de formatos de relatórios, nos critérios divergentes para definição da procedência ou improcedência das denúncias e nas dificuldades enfrentadas para articulação com as demais instâncias da Secretaria.

A sobreposição de atribuições, a ausência de clareza sobre os limites da atuação do IE, a dificuldade de acesso a informações institucionais e a escassez de formações voltadas especificamente à dimensão investigativa da função foram destacados de forma recorrente tanto nos questionários quanto nas entrevistas. O

cruzamento dos dados aponta que há um consenso tácito entre os diferentes atores institucionais: é necessário reconhecer o papel do SIE como instância técnica responsável pela etapa preliminar das apurações, mas esse reconhecimento precisa ser acompanhado por diretrizes normativas claras, políticas de formação continuada e mecanismos de articulação intersetorial.

Esse cenário de convergência parcial entre as instâncias - onde todas reconhecem a importância da atuação do IE, mas nenhuma assume plenamente a responsabilidade por estruturá-la - produz um espaço vazio que expõe o IE à insegurança técnica e jurídica. Em última instância, o que se evidencia é um paradoxo institucional: confere-se ao SIE a responsabilidade pela apuração de fatos sensíveis e de alta complexidade, mas não se lhe garante os instrumentos adequados para tanto.

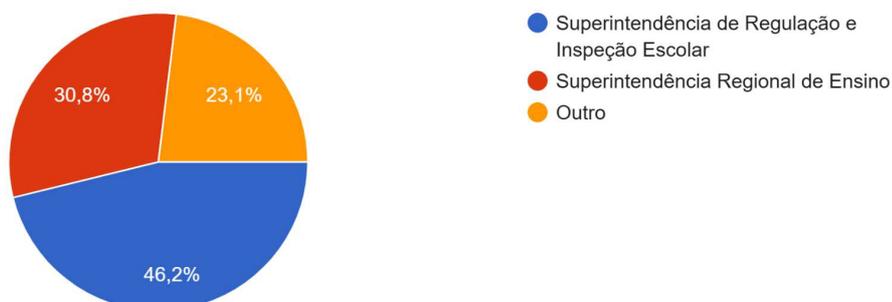
Assim, a análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos evidencia que a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias está institucionalmente fragilizada, não por ausência de compromisso dos profissionais, mas pela insuficiência de normativas, protocolos e suporte formativo. A superação desse quadro demanda, portanto, não apenas boas intenções, mas escolhas políticas concretas por parte do órgão central da SEE/MG, que reconheçam a complexidade da função do IE e invistam na sua valorização como elo essencial entre a legalidade, a ética e a qualidade na educação pública.

Esse conjunto de dados reafirma a ausência de um fluxo consolidado e amplamente reconhecido pelas regionais. Em vez disso, o que se observa é uma diversidade de interpretações e fontes de orientação, o que evidencia a necessidade de elaboração de um protocolo oficial, construído de forma intersetorial, envolvendo a SRI, a CGE/MG e a OGE/MG. Um protocolo claro e aplicável à realidade escolar, associado a formações continuadas, contribuiria para o fortalecimento da atuação dos IE, garantindo maior uniformidade, equidade e legitimidade aos processos de apuração desenvolvidos nas 47 SRE.

## Gráfico 12 - Definidores de protocolos para o processo de apuração preliminar de denúncias

Se marcou a opção "Segue um protocolo formal estabelecido", quem definiu esse protocolo?

13 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 12 busca identificar quem, nas diferentes instâncias da SEE/MG, tem sido responsável pela definição dos protocolos de apuração preliminar de denúncias no âmbito das SRE. Os dados revelam, mais uma vez, a ausência de uma diretriz única, resultando em práticas fragmentadas e, muitas vezes, desenvolvidas localmente.

Dentre os 13 coordenadores que afirmaram seguir um protocolo formal, 48,2% indicaram que esse protocolo foi estabelecido pela SRI, o que pode ser interpretado como um indicativo de tentativas iniciais de padronização por parte do órgão central. Tal dado, embora expressivo em termos percentuais dentro do grupo que declarou seguir protocolos, ainda representa uma parcela pequena do total de respondentes (13 em 47), o que demonstra a inexistência de uma diretriz consolidada em nível estadual.

Essa percepção é tensionada pela fala do superintendente da SRI, que, em entrevista, afirmou de forma categórica que não há, até o momento, protocolo normatizado ou institucionalizado para a apuração preliminar de denúncias no âmbito do SIE. Esse aparente paradoxo pode ser compreendido à luz de dois elementos: (i) a existência de orientações técnicas pontuais, emitidas informalmente ou por meio de comunicados internos, que podem estar sendo apropriadas por algumas SRE como “protocolo”, ainda que sem caráter normativo; e (ii) a

diversidade de interpretações, por parte dos coordenadores, sobre o que configura um “protocolo formal”, o que revela também uma lacuna conceitual e comunicacional.

Esse cenário reforça a hipótese de que há uma demanda latente por normatização, já parcialmente respondida por iniciativas fragmentadas da SRI, mas que ainda carecem de sistematização, validação institucional e ampla divulgação. Portanto, os protocolos informais ou regionais citados pelos coordenadores devem ser considerados como materiais empíricos valiosos para a construção do protocolo estadual proposto neste plano de ação, servindo como ponto de partida para a estruturação de uma diretriz unificada, ajustada à realidade das SRE e amparada juridicamente pela SEE/MG.

Por outro lado, 30,8% dos respondentes afirmaram que o protocolo seguido foi construído internamente na própria SRE. Essa informação reforça o entendimento de que, diante da falta de normativas específicas e de orientações técnicas consolidadas, cada regional tem buscado estabelecer suas próprias diretrizes, com base em experiências anteriores, alinhamentos internos ou orientações de outros setores, como o Gabinete ou o Jurídico da SRE.

A opção “Outro” foi assinalada por 23,1% dos participantes, com justificativas que evidenciam ainda mais a diversidade de fontes orientadoras: alguns protocolos foram definidos em articulação entre a Coordenação da Inspeção Escolar e a Direção da SRE, enquanto outros se baseiam em orientações da CGE/MG (como o NUCAD) ou da própria SEE/MG. Essas respostas revelam a multiplicidade de atores envolvidos e a fluidez dos arranjos institucionais nas regionais.

Esse panorama reforça a constatação de que, embora haja esforços locais para organizar os procedimentos de apuração, a ausência de um protocolo oficial, único e acessível - elaborado de forma intersetorial e adaptado à realidade do SIE - tem comprometido a padronização, a coerência e a legitimidade do processo. A construção de um instrumento orientador, validado institucionalmente, contribuiria para uniformizar os critérios adotados nas apurações e para conferir maior segurança jurídica aos IE e aos próprios coordenadores.

Mais do que uma questão técnica, trata-se de uma demanda por justiça administrativa e por equidade no tratamento das denúncias em toda a rede estadual. A diversidade de fontes e arranjos, embora revele a capacidade de adaptação das

equipes locais, também evidencia um risco institucional: o de que casos semelhantes recebam tratamentos distintos a depender da SRE responsável pela apuração, o que fragiliza a integridade do sistema.

Quadro 4 – Procedência dos protocolos formais utilizados na apuração preliminar de denúncias nas SRE

<b>Frequência</b>	<b>Se marcou a opção “Outro”, especifique:</b>
01	Coordenação da Inspeção com a Direção da SRE.
01	CGE/NUCAD.
01	Coordenação de Inspeção Escolar, alinhado com o Gabinete da SRE.
01	De acordo com orientações da SEE-MG.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados representados nos gráficos e no Quadro 4 reforça a ausência de padronização nas formas de condução das apurações preliminares de denúncias no âmbito das SRE. Do total de 40 respondentes, 57,5% afirmaram que a apuração é realizada conforme a interpretação do IE responsável, enquanto apenas 27,5% relataram seguir um protocolo formal estabelecido. Outros 7,5% indicaram que não há qualquer protocolo definido, e o mesmo percentual apontou que os procedimentos se adaptam conforme o assunto da denúncia.

Entre os que declararam seguir um protocolo formal (13 respondentes), 48,2% informaram que ele foi definido pela SRI, enquanto 30,8% atribuíram sua origem à própria SRE. Já 23,1% selecionaram a opção “Outro”, cujas respostas, detalhadas no Quadro 4, evidenciam distintas origens e interpretações desses protocolos, como a atuação conjunta da Coordenação da Inspeção com a direção da SRE ou com o gabinete, além da menção à CGE/MG e à SEE/MG como fontes orientadoras.

Esse cenário revela uma fragilidade institucional na orientação das apurações preliminares, marcada por procedimentos locais pouco sistematizados e por uma dependência das interpretações individuais dos IE. A ausência de normativos específicos e de protocolos operacionais voltados a esse tipo de apuração foi igualmente evidenciada nas falas dos entrevistados, revelando uma lacuna significativa na condução desses processos.

O superintendente da SRI reconhece que, embora historicamente tenha se consolidado a prática de atribuir aos IE a responsabilidade pelas apurações preliminares, “ainda não conseguimos avançar nesse quesito de técnica de orientações para esse procedimento de apuração”, sendo este um dos desafios a serem enfrentados pela SRI, que já prevê, em seu planejamento, a elaboração de uma instrução normativa e de um manual orientativo para subsidiar esse trabalho.

No mesmo sentido, a controladora setorial da SEE/MG confirma que, apesar da existência de manuais gerais elaborados pela CGE/MG e pela OGE/MG, inexistem um documento específico voltado ao público do SIE que oriente, de forma clara, como deve ser conduzida a apuração preliminar de denúncias. Segundo ela, “a respeito da apuração de denúncias, normativo eu desconheço, acredito que não tenha”, destacando ainda que o conhecimento necessário para a condução desses processos permanece, muitas vezes, concentrado nos servidores da controladoria e não é sistematizado ou amplamente compartilhado com os IE.

Ambas as falas, somadas aos dados apresentados, apontam para a necessidade de estruturação de uma política institucional de orientação técnica voltada ao processo de apuração preliminar, com protocolos claros, linguagem acessível e formação contínua, considerando o papel estratégico do IE nesse processo. Tal medida não apenas contribuiria para a uniformidade dos procedimentos adotados nas diferentes SRE, como também potencializaria a efetividade da análise de admissibilidade realizada pela controladoria, fortalecendo a integridade administrativa da rede estadual de ensino.

### Gráfico 13 - Servidor responsável pela apuração preliminar de denúncias recebidas na SRE

7 - Quem é o servidor responsável pela apuração preliminar de denúncias recebidas na SRE?  
40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 13 apresenta um dado fundamental para a compreensão da estrutura organizacional das SRE no que se refere à condução das apurações preliminares de denúncias. A questão visava identificar quem, dentro da SRE, efetivamente executa as atividades investigativas iniciais diante das manifestações recebidas, informação importante para avaliar a coerência entre a atribuição institucional do SIE e a prática cotidiana nas regionais.

A maioria expressiva dos respondentes indicou que a apuração é conduzida por IE responsável pelo setor correspondente. Esse dado reforça a centralidade do SIE na condução das apurações, mesmo diante da inexistência de uma normativa específica que regule, de forma clara, essa atribuição. A constatação reitera o que foi apontado ao longo desta pesquisa: consolidou-se, na cultura organizacional da SEE/MG, a expectativa de que os IE atuem não apenas na orientação e fiscalização das unidades escolares, mas também como agentes responsáveis pela apuração de fatos que envolvem condutas e práticas administrativas dentro do ambiente escolar.

Contudo, o gráfico também revela a existência de outras composições, como a participação de comissões formadas por IE, o envolvimento direto do Gabinete da SRE ou mesmo de setores jurídicos e administrativos. Essas respostas, embora menos frequentes, evidenciam a ausência de um desenho institucional uniforme

quanto à responsabilidade técnica pela apuração, o que pode gerar sobreposição de atribuições e ausência de direcionamento preciso do trabalho do SIE nesse processo.

Em alguns casos, a delegação da apuração a servidores de outras áreas pode decorrer de entendimentos locais, da insuficiência de equipe técnica ou mesmo de estratégias adotadas para evitar o acúmulo de responsabilidades no SIE. No entanto, essa descentralização pontual, quando não acompanhada de diretrizes claras e formação adequada, compromete a segurança dos procedimentos e a qualidade dos relatórios produzidos.

A constatação de que a maior parte das apurações permanece sob a responsabilidade dos IE, mesmo diante de lacunas normativas e de estrutura, reafirma a importância de institucionalizar essa atribuição de forma explícita. Isso deve ser feito não apenas por meio da atualização de resoluções e da elaboração de protocolos operacionais, mas também pelo fortalecimento técnico e político do SIE no âmbito da SEE/MG, garantindo que os profissionais tenham respaldo, formação e recursos para conduzir apurações complexas, que podem culminar em processos administrativos disciplinares e impactar diretamente na gestão das escolas.

Nesse contexto, a definição clara do papel dos IE nesse processo, acompanhada de formação continuada, materiais de apoio e instâncias permanentes de interlocução com a CGE/MG, OGE/MG e demais setores envolvidos, surge como elemento essencial para garantir a integridade, a isonomia e a efetividade das ações de apuração preliminar de denúncias no sistema estadual de ensino.

Quadro 5 - Documentos e normativas utilizados na apuração preliminar de denúncias nas SRE

(continua)

<b>Número de citações</b>	<b>Tipo de documento/ normativa mencionada</b>
10	Legislação geral e normas vigentes (sem especificação).
09	Lei nº 869/1952.
08	Decreto nº 46.644/2014 - Código de Conduta Ética do Agente Público Estadual.
07	Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos.
06	Estatuto do Servidor Público de MG.
06	Orientação Normativa SEE/SE-IE nº 03/2019.

05	Registros escolares e evidências locais. Citações como: "Atas, livros de ponto, imagens de câmeras". "Registros documentais no local". "Relatos da escola". "Análise documental, registros de situações e oitivas".
04	Estatuto do Magistério de MG.
04	Documentos e materiais da SRI.
03	Constituição Federal, Leis administrativas e correlatas. Inclui menções como: Lei de Improbidade Administrativa, Lei nº 9784/99 (Processos Administrativos), Lei nº 14.133/21 (Licitações), Lei Estadual nº 15.298/2004.
03	Documentos e formações da OGE/MG.
03	Relatórios e modelos da Ouvidoria Educacional (MG-OUV).
03	Plano de Enfrentamento ao Assédio Sexual e Memorando Circular nº 1/2023/SEE/SE/ASIE, que suspende a aplicação do Plano de Enfrentamento ao Assédio Sexual nas escolas de Minas Gerais para revisão.
03	Outros materiais – "Plano de trabalho do Inspetor". "Materiais disponibilizados pelo NUCAD". "Ordem de serviço do Gabinete".
01	Editais PSS nº 03 e 04/2024.
01	Resolução SEE nº 4948/2024 – estabelece diretrizes para a organização e funcionamento do ensino nas escolas estaduais de educação básica de Minas Gerais.
01	Resolução SEE nº 4782/2022 – 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.
01	Decreto Estadual nº 47.740/2019 – dispõe sobre a organização da Ouvidoria-Geral do Estado.
01	Não sabe.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas dos Coordenadores de Inspeção Escolar à pergunta sobre os documentos e normativas utilizados na apuração preliminar de denúncias revela um panorama fragmentado, disperso e, por vezes, contraditório. Embora os IE demonstrem empenho em respaldar tecnicamente sua atuação, os dados evidenciam uma multiplicidade de referenciais sendo utilizados conforme o tipo de denúncia ou conforme a compreensão individual de cada equipe, o que reforça a inexistência de um protocolo único e oficial para condução das apurações. Fica claro que, os documentos utilizados constituem-se apenas como peças probatórias ou base normativa genérica, e não como parte de um protocolo padronizado, com orientações claras sobre o que fazer, quando fazer e como fazer.

Ao responder o questionário, o Coordenador 28 ressalta que:

Não há legislação específica sobre a apuração preliminar de denúncias. É utilizado por analogia as orientações previstas no Manual de Apuração e Prevenção de Ilícitos, parte sobre a Investigação Preliminar. (Coordenador de Inspeção Escolar 28, 2025)

O material produzido pela Corregedoria-Geral da União (CGU), complementar ao Manual de Processo Administrativo, poderia ser utilizado de exemplo, para a construção dos protocolos de apuração preliminar de denúncias. O ementário

[...] reúne os entendimentos consolidados nas notas técnicas da Corregedoria-Geral da União, emitidas para a produção de conhecimento destinado à uniformização entre os órgãos integrantes do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal sobre os assuntos relativos à atividade disciplinar.

[...] oferecendo fundamentos jurídicos sobre situações mais específicas, a fim de servir de importante instrumento de consulta para orientação das análises realizadas no âmbito dos processos administrativos disciplinares e para auxílio na gestão e organização da atividade correcional. (Brasil, 2025, p.12)

Assim como ele, há outros materiais já produzidos que iniciam esta tentativa, que precisa ser consolidada em documento único direcionado especificamente ao SIE. O livro *Gestão Correcional no Serviço Público: fortalecendo a integridade na Educação de Minas Gerais*,

[...] retrata a iniciativa Núcleo de Correição Administrativa da Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Educação (NUCAD-CSET/SEE) no intuito de honrar seu compromisso para com a correição e a integridade na gestão pública, especificamente no âmbito da educação em Minas Gerais. [...]

A publicação surge em resposta à necessidade urgente de difundir o regime disciplinar a que estão sujeitos os cerca de 200 mil servidores públicos estaduais da educação. A análise dos mais de mil Processos Administrativos Disciplinares (PADs) instaurados pela Secretaria entre 2015 e 2024 revelou que, além de reforçar os deveres e proibições aplicáveis aos servidores, havia um grande valor em compartilhar as boas práticas identificadas pelas comissões de processos administrativos disciplinares. Este livro, portanto, resulta diretamente da experiência dos membros das comissões para com a matéria disciplinar, os quais escreveram os textos ora organizados, com o objetivo de promover uma cultura de responsabilidade e retidão no serviço público. (Lopes *et al.*, 2024, p. 12)

A utilização do Ementário de Notas Técnicas da CGU e do livro *Gestão Correccional no Serviço Público: fortalecendo a integridade na Educação de Minas Gerais* como referências para a construção de um protocolo de apuração preliminar voltado ao SIE justifica-se por sua robustez técnico-jurídica, clareza metodológica e alinhamento com os princípios da integridade pública. O ementário, ao consolidar entendimentos normativos sobre procedimentos disciplinares e oferecer diretrizes uniformizadas para todo o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, apresenta-se como modelo de sistematização aplicável à realidade mineira, sobretudo ao abordar temas como autoridade competente, diligências preliminares e instrumentos de responsabilização administrativa. Já a publicação do NUCAD-CSET/SEE, ao reunir experiências práticas, casos concretos e orientações de comissões que atuaram diretamente na apuração de ilícitos no ambiente educacional, evidencia a necessidade de formação continuada, clareza procedimental e alinhamento com os princípios educativos na condução das apurações. Ambas as obras reforçam que o fortalecimento da cultura de integridade requer não apenas o conhecimento técnico-normativo, mas também o compromisso institucional com a prevenção, a orientação e a responsabilização justa, aspectos imprescindíveis para a atuação segura, pedagógica e legal dos IE.

Nesse contexto, ao analisar os referenciais atualmente citados pelos Coordenadores de Inspeção Escolar em suas práticas, observa-se que a legislação estadual tem ocupado papel central nas tentativas de dar respaldo jurídico às apurações realizadas no âmbito do SIE, com destaque para a Lei nº 869/1952, o Estatuto do Servidor Público de Minas Gerais e o Decreto nº 46.644/2014, que institui o Código de Conduta Ética do Agente Público Estadual. Esses marcos legais são utilizados como base para análise de condutas e elaboração dos pareceres, indicando a preocupação dos IE com a legalidade dos atos praticados. No entanto, o uso isolado dessas normas, sem mediação pedagógica e sem adequação à complexidade do ambiente escolar, pode resultar em abordagens excessivamente formais e punitivas, deixando de lado o potencial orientador e educativo das apurações. Como demonstram os dados levantados, há necessidade de fortalecimento institucional do SIE para que medidas saneadoras possam ser aplicadas com mais efetividade, respeitando as especificidades das relações escolares.

Outro material amplamente utilizado é o Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos da CGE/MG, citado por vários respondentes. Embora seja uma referência técnica reconhecida, trata-se de um documento extenso e voltado prioritariamente para a atuação de comissões de sindicância e processos administrativos disciplinares, funções que não integram diretamente o escopo da atuação dos IE. Um dos entrevistados destacou que tais materiais “até ajudam, mas nem sempre se aplicam à complexidade das situações que a escola apresenta”. A própria Controladora Setorial da SEE/MG corrobora essa limitação ao afirmar que o manual da CGE “não é específico e direcionado para esse público de Inspeção Escolar”. Essa realidade confirma uma das hipóteses centrais desta pesquisa: na ausência de formação específica e diretrizes voltadas à realidade da escola pública, os IE buscam respaldo técnico onde podem, adaptando documentos generalistas a contextos complexos, para os quais esses instrumentos não foram originalmente concebidos.

Entre os documentos da SEE/MG, destaca-se a Orientação Normativa SEE/SE-IE nº 03/2019, mencionada por diversos coordenadores. Embora importante, sua aplicação está restrita à elaboração de relatórios circunstanciados e não abrange orientações detalhadas sobre o processo completo de apuração. Ainda assim, seu uso recorrente evidencia o esforço das equipes em buscar padronização mínima e a carência de instrumentos mais completos e atualizados.

Outro dado relevante refere-se à menção de registros escolares, documentos locais e elementos materiais produzidos pelas próprias unidades escolares, como livros de ponto, atas, imagens de câmeras e relatos colhidos diretamente com os envolvidos. Essa prática demonstra o esforço dos IE em construir apurações consistentes e contextualizadas, mesmo diante da ausência de apoio formalizado. No entanto, também escancara a vulnerabilidade dos profissionais, que operam com margem reduzida de segurança jurídica, valendo-se de interpretações subjetivas e práticas locais que podem não ter respaldo institucional.

As respostas também indicam o uso de documentos e orientações internas da SRI, como modelos de relatórios e comunicados. Embora não configurem normativas oficiais, esses materiais vêm sendo utilizados como referência operacional. Isso sugere um movimento da SRI em tentar suprir, ainda que

pontualmente, as lacunas deixadas pela ausência de um documento normativo robusto e específico para as apurações de denúncias.

Além desses, foram citados documentos diversos, como memorandos recentes, resoluções da SEE/MG relacionadas a concursos e à gestão escolar, o Plano de Enfrentamento ao Assédio Sexual, e até legislações federais, como a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei nº 9.784/1999, que trata do processo administrativo federal. Essas menções esparsas demonstram uma tentativa de dar lastro técnico-jurídico às ações do SIE, mas também revelam o quanto essa construção ocorre de forma isolada, artesanal e pouco sistematizada.

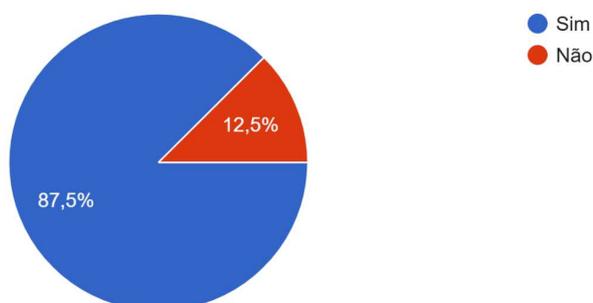
De modo geral, os dados analisados revelam que, apesar da boa vontade e da experiência acumulada pelos IE, cada regional atua com os recursos que tem — seja por meio da legislação geral, de documentos da SRI, ou de interpretações pessoais sobre os fatos apresentados. Essa condição gera disparidades significativas entre as SRE quanto à forma de condução das apurações, colocando em risco a uniformidade, a efetividade e a segurança jurídica dos processos realizados.

Assim, a análise reforça a urgência de se elaborar um documento oficial — como uma instrução normativa, protocolo técnico ou manual de apuração preliminar — direcionado ao público do SIE. Tal instrumento deve conter linguagem acessível, orientações práticas, exemplos contextualizados e alinhamento com os princípios formativos da educação. Essa medida não apenas fortaleceria o trabalho técnico do IE, como também contribuiria para garantir mais equidade, coerência e legitimidade às apurações realizadas no âmbito da rede estadual de ensino de Minas Gerais, assegurando o devido tratamento às manifestações recebidas e promovendo uma cultura institucional pautada na integridade e na justiça.

## Gráfico 14 - Apoio da SRE ao SIE no processo de apuração de denúncias

9 - A coordenação do SIE recebe apoio da SRE no processo de apuração de denúncias?

40 respostas

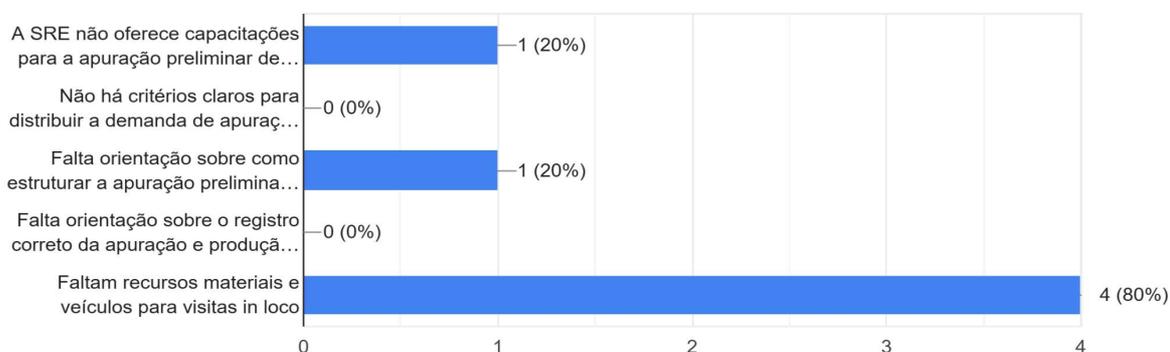


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 14 apresenta um dado relevante para compreender a relação institucional entre o SIE e as demais instâncias da SRE no tocante à apuração preliminar de denúncias. Dos 40 respondentes, 35 Coordenadores de Inspeção Escolar (87,5%) indicaram receber algum tipo de apoio da SRE no desenvolvimento dessas atividades. Esse dado sinaliza uma percepção de respaldo institucional na maioria das regionais, embora não detalhe a natureza e a profundidade desse apoio, o que será explorado nas respostas subsequentes.

### Gráfico 15 - Ausência de apoio da SRE ao SIE no processo de apuração de denúncias

Se marcou a opção "Não", assinale a(s) opção(es) abaixo que melhor caracteriza(m) essa situação:  
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 15, que detalha os fatores relacionados à ausência de apoio das SRE ao SIE no processo de apuração preliminar de denúncias, revela aspectos estruturais e organizacionais que limitam a atuação efetiva dos IE. Ainda que a maioria das regionais tenha indicado algum nível de suporte institucional, a análise dos casos em que esse apoio não é percebido pelos coordenadores permite compreender as lacunas que precisam ser enfrentadas para garantir uma atuação mais qualificada.

Entre os cinco coordenadores que declararam não receber apoio, destaca-se a menção recorrente à falta de recursos materiais e de transporte oficial — apontada por quatro dos cinco respondentes (80%). Esse fator, embora pareça pontual, é determinante na viabilidade da apuração, sobretudo em um estado com grande extensão territorial como Minas Gerais, onde muitas escolas estão localizadas em áreas de difícil acesso. A ausência de transporte adequado compromete a realização de diligências presenciais, o que pode acarretar perda de informações relevantes, limitação na escuta qualificada e, em casos extremos, a inviabilidade da apuração.

Esses dados evidenciam que, embora pontual, a falta de apoio relatada por essas regionais reflete carências estruturais históricas no trabalho do IE. A queixa relacionada ao transporte e infraestrutura dialoga diretamente com reivindicações

antigas da categoria. Como destaca Carvalho (2021), ao citar o documento “Casos para serem solucionados pelo Senhor Secretário”, produzido por IE escolares ainda na década de 1970, já se pleiteava a concessão de auxílio-viagem e melhoria nas condições de deslocamento dos IE, especialmente diante da ausência de transporte público regular para algumas localidades.

Conceder auxílio-viagem para quem possui transporte próprio (oficina, gasolina etc.), uma vez que os Inspetores têm direito a passe e para muitas localidades não há regular linha de transportes” (Minas Gerais, 1971, apud Carvalho, 2021, p. 109 - 110).

Esse documento, conforme analisado por Carvalho (2021), revela um contexto histórico em que as condições de trabalho precárias e a ausência de estrutura mínima para o exercício das funções de inspeção já eram objetos de reivindicação coletiva. A recorrência dessas questões, mesmo após décadas, evidencia a permanência de fragilidades que impactam diretamente a efetividade da atuação dos IE.

Além da questão logística, dois outros fatores foram mencionados individualmente por coordenadores distintos: a inexistência de orientações específicas promovidas pela SRE sobre a apuração de denúncias: “Falta orientação sobre como estruturar a apuração preliminar de denúncias” (Coordenador 34, 2025), e a ausência de orientação técnica clara para estruturação do processo. Como aponta o Coordenador 32: “A SRE não oferece capacitações para a apuração preliminar de denúncias” (Coordenador 32, 2025).

Esses dois elementos - formação e orientação - são interdependentes e afetam diretamente a segurança técnica dos IE no momento de conduzir as etapas da apuração. A ausência de parâmetros oficiais leva os profissionais a recorrerem a documentos genéricos ou à sua própria experiência pregressa, o que, como demonstrado em análises anteriores, contribui para a heterogeneidade das práticas e a fragilidade dos relatórios elaborados.

O dado de que uma parcela dos coordenadores considera que “a SRE não oferece capacitações” evidencia um descompasso entre as necessidades da equipe do SIE e as ações formativas ofertadas no âmbito da regional. Isso é particularmente sensível no atual contexto, em que há renovação significativa dos quadros de IE e aumento no volume e na complexidade das manifestações recebidas via OGE/MG.

Os relatos apresentados nesta questão também dialogam com a necessidade de fortalecimento institucional do SIE, sobretudo no que se refere à articulação com os demais setores da SRE. Sem um entendimento comum sobre as atribuições do SIE, a importância de sua atuação pode ser relativizada no interior da estrutura regional, levando à invisibilização do serviço ou à sua sobrecarga silenciosa.

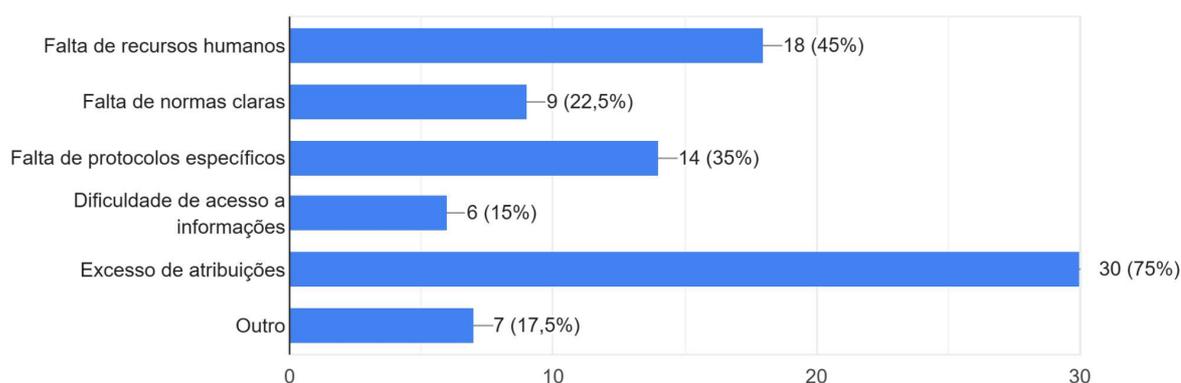
Os dados demonstram, portanto, que o “apoio da SRE” relatado por parte expressiva dos respondentes pode estar sendo ofertado de maneira informal, variável ou parcial, não garantindo, necessariamente, as condições adequadas de trabalho para todas as equipes.

A análise desse gráfico, somada aos relatos apresentados, reforça que o fortalecimento do SIE depende de medidas institucionais mais estruturadas e articuladas entre os setores da SRE. Isso inclui a definição de protocolos intersetoriais que estabeleçam responsabilidades compartilhadas e garantam suporte logístico, técnico e formativo para o exercício das atividades de apuração. Apenas com esse respaldo será possível assegurar uma atuação coerente, segura e eficiente em todas as regionais do estado.

Gráfico 16 - Desafios adicionais enfrentados na apuração preliminar de denúncias

10 - Qual(is) é(são) o(s) principal(is) desafio(s) enfrentado(s) durante a apuração preliminar de denúncias?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 16 confirma que a apuração preliminar de denúncias impõe aos IE um conjunto de desafios que extrapolam a rotina habitual de suas atribuições. Entre os dados coletados, destaca-se o fato de que o excesso de atribuições foi apontado por 30 coordenadores (75% dos respondentes), evidenciando que a apuração é apenas uma entre diversas responsabilidades assumidas pelos IE nas SRE, que incluem ações regulatórias, acompanhamento de rotinas escolares, assessoramento técnico e outras descritas no Protocolo de Inspeção Regular, presente no Apêndice A desta dissertação.

Esse dado se torna ainda mais expressivo quando associado à falta de recursos humanos, indicada por 18 respondentes (45%). A escassez de pessoal especializado compromete a possibilidade de dividir adequadamente as tarefas entre os membros da equipe, o que, na prática, sobrecarrega os coordenadores e os próprios IE. Esse cenário impacta não apenas o tempo de resposta às manifestações, mas também a qualidade técnica das apurações, como já demonstrado em análises anteriores.

Além disso, a falta de protocolos específicos foi indicada por 14 coordenadores (35%), e a ausência de normas claras por 9 (22,5%). Esses dados reiteram uma das hipóteses centrais da presente pesquisa: a indefinição normativa e a inexistência de orientações padronizadas comprometem a segurança jurídica e técnica dos procedimentos conduzidos. O fato de que a dificuldade de acesso à informação também tenha sido mencionada por 6 respondentes (15%) reforça que, em muitos casos, os IE encontram obstáculos até mesmo para obter os documentos e registros necessários à apuração.

A alternativa “Outro” foi assinalada por 7 respondentes (17,5%), que descreveram desafios complementares nas respostas abertas, que serão analisadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Desafios adicionais enfrentados na apuração preliminar de denúncias, segundo os respondentes que marcaram a opção “Outro”

Número de menções	Descrição do desafio mencionado
02	Falta de veículo oficial e/ou dificuldade no agendamento de transporte institucional para visitas <i>in loco</i> .

02	Fragilidade na formação técnica dos IE e ausência de formação eficaz para atender aos requisitos da OE.
02	Dificuldades para elaboração de relatórios conclusivos e/ou retrabalho por exigência de reformulação da OE.
02	Conteúdo evasivo das denúncias ou excesso de manifestações infundadas/incompletas, que comprometem a apuração.
01	Dificuldade em cumprir os prazos de averiguação e implementação das medidas saneadoras pela escola.
01	Ausência de parceria eficiente entre o SIE e a OE, gerando retrabalho e subutilização da carga horária dos IE.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise das respostas abertas associadas à alternativa “Outro” na questão sobre os desafios enfrentados na apuração preliminar de denúncias revela aspectos complementares e importantes que aprofundam o entendimento sobre os entraves vivenciados pelas equipes do SIE nas diferentes regionais. As sete respostas abertas apontam desafios adicionais que, embora não tenham sido contemplados nas opções objetivas do questionário, são recorrentes no cotidiano dos IE e indicam pontos críticos que demandam atenção institucional.

Entre os desafios mais mencionados está a falta de veículo oficial ou a dificuldade no agendamento de transporte institucional para visitas *in loco*, como relatado pelos coordenadores.

Falta de transporte para apuração de forma rápida. Agendar um carro pode levar tempo e o prazo para apuração é de 10 dias, contando os recessos de sábado e domingo. (Coordenador de Inspeção Escolar 7, 2025)

Essa limitação logística compromete diretamente a realização de diligências, especialmente em escolas mais distantes ou de difícil acesso, afetando a completude das apurações. A visita presencial, muitas vezes indispensável para coleta de informações, realização de oitivas ou verificação *in loco* de situações relatadas, acaba sendo suprimida ou adiada, o que prejudica a tempestividade e a qualidade da resposta.

Outro ponto sensível diz respeito à fragilidade na formação técnica dos IE e à ausência de uma formação eficaz. Essa lacuna formativa foi mencionada por dois dentre os sete respondentes ao assinalarem a opção outros e destacarem a dificuldade das equipes em atender aos critérios exigidos pela OE. A ausência de

formação voltada especificamente à atividade de apuração não apenas compromete a segurança técnica dos processos, como também abre espaço para interpretações subjetivas, retrabalho e, por vezes, devolutivas que classificam os relatórios como “inconsistentes”.

Essa percepção é reforçada pelo depoimento de um dos respondentes:

O desafio enfrentado considerando o processo de apuração de denúncias a partir do ano 2024, tem sido a falta de um treinamento eficaz voltado para atender os requisitos da análise preliminar dos Ouvidores, ou da Ouvidoria Educacional, e ainda a ausência de uma parceria mais eficiente entre o SIE e a Ouvidoria, pois os relatórios circunstanciados com o parecer conclusivo elaborado na matriz de relatório conforme Orientação Normativa SEE/SE-IE nº 03/2019 do Serviço de Inspeção Escolar em respostas às manifestações e denúncias, são por vezes considerados “respostas inconsistentes” pelos referidos servidores, exigindo do SIE refazer o processo que já foi executado, subutilizando a carga horária de trabalho do SIE, ou seja utilizando de forma ineficiente a jornada de trabalho, somado demandas e as atribuições do cargo do (a) Inspetor (a) Escolar. (Coordenador de Inspeção Escolar 26, 2025)

Esse relato explicita um descompasso entre o entendimento técnico da equipe do SIE e as expectativas da OE, indicando uma lacuna de comunicação e de alinhamento institucional que gera retrabalho e desgaste da equipe, além de comprometer a fluidez dos processos. A ausência de uma interlocução qualificada entre os setores envolvidos na análise das manifestações fragiliza o tratamento das denúncias e limita a efetividade do SIE.

As dificuldades para elaboração de relatórios conclusivos e o retrabalho exigido pela OE, também apontados por dois coordenadores, estão diretamente relacionados a esse desalinhamento. A ausência de parâmetros claros e compartilhados sobre o que se espera de um relatório circunstanciado de apuração preliminar transforma o ato de relatar em uma atividade sujeita a múltiplas interpretações, o que afeta a previsibilidade e a segurança do processo.

Além disso, um dos respondentes menciona que o conteúdo evasivo ou incompleto das denúncias recebidas compromete a qualidade das análises e dificulta a apuração. Quando as manifestações carecem de dados objetivos, identificação de envolvidos ou delimitação clara dos fatos, os IE são levados a uma atuação investigativa que, muitas vezes, extrapola seu campo de atribuições,

assumindo um papel onde se faz essencial a produção de provas, o que deveria ser tema importante do protocolo de apuração preliminar.

Completando o quadro, outros dois desafios ainda foram registrados: a dificuldade em cumprir os prazos de averiguação e implementação das medidas saneadoras pelas escolas, e a ausência de parceria eficiente entre o SIE e a OE, ambos também representativos da tensão entre demanda e capacidade de resposta institucional.

Essas respostas abertas aprofundam a compreensão sobre os limites operacionais e institucionais enfrentados pelos coordenadores e IE. Elas evidenciam que os problemas não se restringem à escassez de recursos materiais ou humanos, mas se estendem à ausência de fluxos estruturados de trabalho, à indefinição de responsabilidades entre setores e à falta de alinhamento técnico sobre os produtos esperados, especialmente os relatórios circunstanciados.

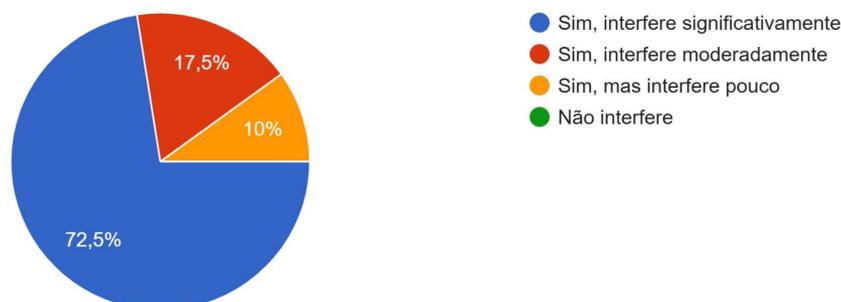
Portanto, a análise das respostas do Quadro 6 aponta que os desafios enfrentados na apuração preliminar de denúncias envolvem aspectos interdependentes: formação, logística, clareza normativa e articulação institucional. Essas dimensões, quando não enfrentadas de forma coordenada e sistêmica, resultam em um cenário de vulnerabilidade para os profissionais do SIE e para o próprio processo de apuração, cuja legitimidade e efetividade ficam comprometidas.

Esses dados reforçam, mais uma vez, a necessidade de uma política de formação continuada específica para os IE, de protocolos claros e públicos sobre as etapas da apuração, e de um modelo de governança compartilhada entre a SRI, a OGE/MG e a CGE/MG que assegure coesão, agilidade e qualidade técnica às respostas dadas às manifestações recebidas pela rede estadual de ensino.

Gráfico 17 - Interferência das apurações na rotina da Inspeção Escolar

### 11 - A apuração preliminar de denúncias interfere na realização das outras atividades da Inspeção Escolar?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 17 apresenta as percepções dos Coordenadores de Inspeção Escolar sobre o impacto da apuração preliminar de denúncias na realização das demais atividades atribuídas aos IE. Do total de 40 respostas obtidas, 72,5% dos participantes afirmaram que a apuração interfere significativamente na rotina dos IE; 17,5% relataram que interfere moderadamente, 10% indicaram que interfere pouco, e nenhum respondente afirmou que não há interferência.

Esses dados evidenciam que, para a totalidade dos respondentes, a apuração preliminar interfere, em maior ou menor grau, no desenvolvimento das demais funções do SIE. A predominância da percepção de interferência significativa, citada por quase três quartos dos respondentes, aponta para o peso que essa atribuição vem assumindo no cotidiano dos IE, frequentemente acumulada às demais atividades sem que haja redimensionamento de carga horária, equipes ou prioridades.

Considerando que a apuração de denúncias não figura como função exclusiva do SIE, essa sobrecarga compromete a execução de ações fundamentais, como o assessoramento técnico-pedagógico às escolas, a verificação da regularidade documental, o apoio aos processos de gestão escolar e o acompanhamento de matrícula, entre outras funções previstas.

Além disso, os dados dialogam com outras respostas abertas apresentadas no questionário, que apontam o excesso de atribuições e a falta de estrutura como os principais desafios enfrentados pelos IE. A interferência das apurações na rotina,

portanto, não se limita à gestão de tempo, mas envolve também o tensionamento das prioridades institucionais, colocando os profissionais diante de escolhas difíceis sobre o que fazer primeiro e o que poderá ser postergado.

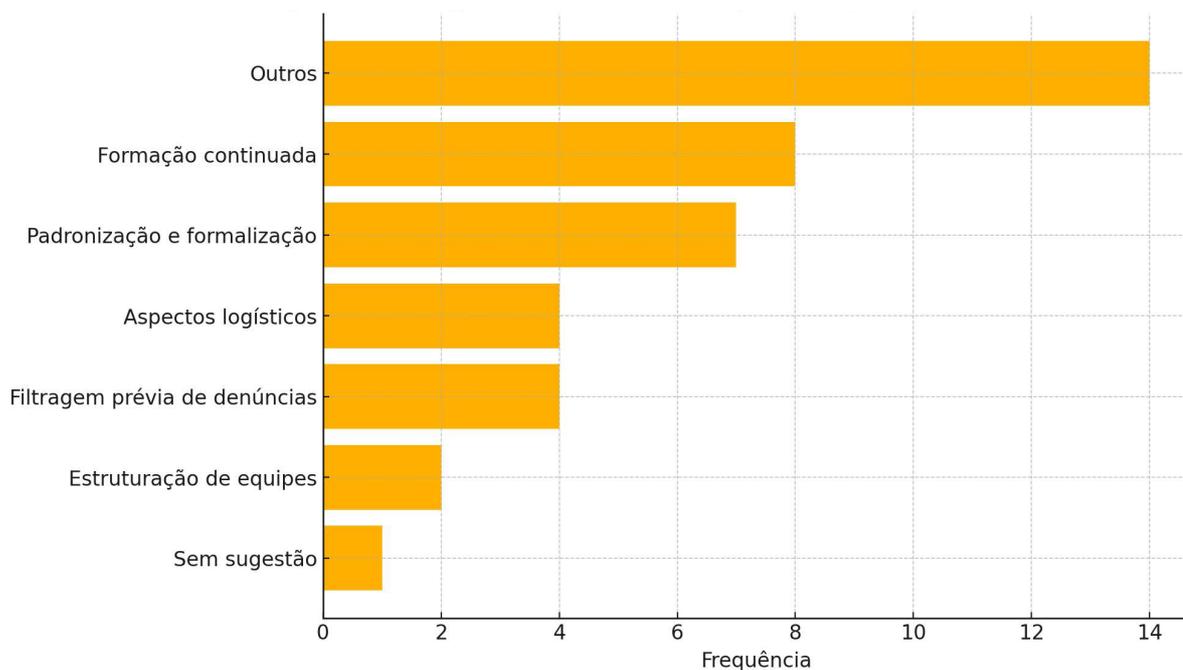
Esse cenário reforça a necessidade de revisão dos fluxos de trabalho e da governança que envolve a apuração de denúncias na rede estadual. A elevada interferência relatada pelos coordenadores pode ser indicativo de uma ausência de critérios claros de triagem, distribuição desigual de demandas entre os IE ou mesmo falta de interlocução com os demais setores envolvidos nesse processo, como a OGE/MG e a CGE/MG.

Assim, o Gráfico 17 evidencia que a atuação do SIE nas apurações preliminares, embora necessária, gera sobrecarga, interfere na qualidade das demais ações do setor e compromete a efetividade do trabalho dos IE nas SRE.

A análise das respostas abertas à questão “Quais medidas poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência da apuração preliminar de denúncias em sua SRE?” revela um panorama bastante rico e articulado de sugestões, com destaque para quatro grandes eixos: formação, estrutura, organização do trabalho e aprimoramento do fluxo de manifestações.

A fim de sistematizar as sugestões apresentadas pelos Coordenadores de Inspeção Escolar à pergunta aberta, realizou-se uma análise categorial das respostas, com base em critérios de recorrência e similitude temática. O resultado dessa categorização está representado no gráfico a seguir:

Gráfico 18 - Temas recorrentes nas sugestões dos Coordenadores de Inspeção Escolar para melhoria da apuração preliminar de denúncias



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como se observa, a categoria “Formação continuada” foi uma das mais mencionadas, demonstrando uma demanda clara por capacitações técnicas sistemáticas que contemplem tanto os procedimentos de apuração quanto as temáticas recorrentes nas denúncias. Também aparecem com destaque as categorias “Padronização e formalização”, com propostas de criação de protocolos claros e fluxogramas, e “Aspectos logísticos”, como a necessidade de veículos e recursos materiais para visitas *in loco*.

As categorias “Filtragem prévia de denúncias” e “Estruturação de equipes específicas” evidenciam a preocupação dos coordenadores com a racionalização do fluxo de trabalho e com a qualificação das análises realizadas. Embora 14 das respostas tenham sido agrupadas na categoria “Outros” por tratarem de sugestões pontuais ou multifatoriais, o conjunto das respostas permite concluir que há um conhecimento técnico consolidado entre os coordenadores e uma clara percepção de que a eficiência do processo não depende apenas de boas intenções individuais, mas de ações estruturantes e integradas no âmbito da SEE/MG.

Essa leitura subsidiou diretamente a construção do Plano de Ação Educacional apresentado no capítulo seguinte, que parte das categorias mais

recorrentes para propor medidas factíveis, articuladas entre formação, protocolo, estrutura e governança.

Ainda que a análise categorial permita uma leitura panorâmica das demandas recorrentes, algumas respostas se destacam pela densidade argumentativa, pelo detalhamento técnico ou pela articulação entre diferentes dimensões do processo de apuração. A seguir, apresentam-se algumas dessas contribuições, selecionadas por seu potencial de subsidiar o redesenho institucional proposto no Plano de Ação Educacional.

Os coordenadores demandam formações, capacitações e treinamentos técnicos, práticos, presenciais e até cursos on-line, com foco tanto nos procedimentos quanto nas temáticas recorrentes das denúncias. O Coordenador 10, por exemplo, afirma de forma objetiva: “Mais capacitação dos Inspetores”, ao passo que o Coordenador 26 propõe uma política robusta de formação, abordando não apenas os aspectos técnicos, mas também os temas recorrentes nas denúncias:

Para melhorar a eficiência na apuração das denúncias seria imprescindível a promoção de uma política de treinamento e desenvolvimento que oriente as ações formativas tendo como público alvo os (as) Inspectores (as) Escolares, abordando os vários temas denunciados, como por exemplo, assédio sexual, assédio moral, servidores com problema de saúde mental que colocam em riscos a rotina do clima organizacional permanecendo no ambiente de trabalho, conflitos entre servidores, agressões físicas entre estudantes no ambiente escolar, uso indevido do recurso público das caixas escolares, alimentação servida aos estudantes em desconformidade com o cardápio, gêneros alimentícios vencidos, abono de faltas injustificadas de servidores por gestores (as) escolares, uso indevido do patrimônio público...

Ao pensar nas ações formativas essas devem contemplar cursos presenciais, bem como uma plataforma de treinamento on-line, é importante que tais ações formativas tenham como objetivo aprimorar as competências técnicas essenciais dos Inspectores (as) Escolares, apresentar novas dinâmicas de trabalho, possa garantir uma apuração eficiente, e ainda conciliando-a com o delineamento dos prazos propostos. (Coordenador de Inspeção Escolar 26, 2025)

A necessidade de estruturação das equipes, por sua vez, aparece em 13 das respostas, com propostas como o aumento do número de IE, criação de comissões e equipes exclusivas. O Coordenador 2 resume essa demanda ao propor: “Frota maior, equipe maior”, enquanto o Coordenador 7 reforça: “Nomear um Inspetor exclusivamente para apuração de denúncias”. Já o Coordenador 6 propõe:

“Formação de um comissão para apuração de denúncias”, evidenciando a percepção de que o trabalho coletivo e especializado pode gerar mais consistência e celeridade nas respostas.

A padronização e formalização do processo de apuração também foi amplamente mencionada (16 respostas). Os coordenadores sugerem a criação de protocolos claros, fluxogramas e modelos padronizados para a apuração. O Coordenador 3 aponta a necessidade de “um protocolo claro para ser seguido em cada caso”, enquanto o Coordenador 8 defende a existência de “protocolos próprios para cada tipo de denúncias”. Essas falas se articulam à análise previamente realizada nesta dissertação sobre a ausência de documentos orientadores específicos, o que impacta diretamente na previsibilidade e segurança das ações do SIE.

Uma das respostas mais completas nesse eixo é a do Coordenador 16, que propõe um conjunto articulado de medidas:

1. Treinamento contínuo das equipes: Capacitar regularmente os servidores responsáveis pela apuração para garantir que todos estejam atualizados sobre as normativas legais, procedimentos e técnicas de investigação. Isso pode aumentar a precisão e a velocidade na apuração.
2. Padronização dos processos: Criar um protocolo claro e padronizado para a apuração de denúncias, com fluxos bem definidos para cada tipo de denúncia, desde a recepção até a conclusão da apuração, garantindo agilidade e consistência no processo.
3. Aprimoramento da comunicação interna: Melhorar a comunicação entre as diferentes áreas envolvidas na apuração, como a SEE, a OGE e o responsável pelas respostas na SRE. O uso de canais diretos eficientes (como um chat por exemplo), pode acelerar a troca de informações e o andamento dos processos, muitas vezes precisamos esclarecer situações junto à OGE, mas não temos um meio simples e ágil pra isso. (Coordenador de Inspeção Escolar 16, 2025)

Já o Coordenador 12 articula diferentes dimensões em sua resposta, ao propor:

Entendo como medidas que poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência da apuração preliminar de denúncias por parte da SRE:

Aumento do quantitativo de Inspectores Escolares por Regional para evitar a sobrecarga de trabalho; Retirada da responsabilidade da Inspeção quanto ao Circuito de Gestão Mineiro - CDG, antigo Jovem

de futuro, uma vez que se trata de demanda, totalmente, ligada ao setor pedagógico, que não pertence à Inspeção Escolar, conforme pode ser observado nas atribuições legais da Diretoria Educacional, constantes do Decreto 48709/23, artigos 58 e 59, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Criação de um protocolo específico de apuração, utilizando o SEI, para inserção de denúncia por parte das Regionais, organizado por parte da SEE MG. Um melhor filtro por parte de instância superior da MG OUV, quanto às demandas vagas, vazias de conteúdo, que não tem como ser apuradas. (Coordenador de Inspeção Escolar 12, 2025)

A necessidade de filtragem prévia das manifestações, mencionada por 10 coordenadores, também aparece com destaque. Os relatos indicam que denúncias vagas ou repetitivas têm sido recorrentes, comprometendo o tempo e a eficiência das apurações. O Coordenador 4 afirma: “Primeiramente deveriam ser filtradas na própria ouvidoria, pois há manifestações incompletas”. Essa fala está alinhada à discussão feita no Quadro 6 desta pesquisa, onde se observou que a fragilidade das denúncias recebidas prejudica a clareza e a profundidade das análises realizadas pelo SIE. Na mesma linha, o Coordenador 38 reforça:

Para melhorar a eficiência da apuração preliminar de denúncias, seria importante implementar medidas como a criação de fluxogramas e guias padronizados, realização de reuniões de alinhamentos e estudos de casos, além de capacitações técnicas oferecidas pela SEE e pela Corregedoria, com foco em legislação, ética e procedimentos administrativos. O desenvolvimento de sistema integrado de apuração e oferta de modelos prontos também podem ajudar a agilizar e qualificar o processo.

As apurações de denúncias enfrentam um grande desafio devido à ausência de filtros nas manifestações anônimas. Muitas vezes, denúncias simples (boatos) e repetitivas são registradas e encaminhadas sem análise prévia, o que resulta em apurações improcedentes e sobrecarrega as equipes responsáveis. Esse excesso de apurações desnecessárias compromete o tempo e a eficiência do processo, desviando o foco de situações realmente relevantes e prejudicando a qualidade do trabalho. (Coordenador de Inspeção Escolar 38, 2025)

Demandas complementares, mas não menos relevantes, envolvem aspectos logísticos e organizacionais. O Coordenador 21 destaca:

Envio de manifestações no período de férias regulamentares dos Inspetores, gerando sobrestamento e acúmulo de serviço no início do ano letivo. Assim, Inspetores que não possuem manifestação para responder recebem Ordem de Serviço do gabinete para apuração

preliminar de demanda em escola que não é de seu setor para fins de emissão de relatórios. (Coordenador de Inspeção Escolar 21, 2025)

Alguns participantes apontam medidas preventivas como um caminho promissor para reduzir o volume de denúncias. Esta abordagem preventiva ainda é pouco explorada nas práticas de apuração, mas revela um caminho promissor de redução de conflitos pela via do diálogo e da qualificação da gestão escolar. O Coordenador 41 sugere:

- 1- Realização de Encontros Periódicos com os Gestores Escolares para aprimoramento das práticas de gestão escolar, melhoria da qualidade do serviço educacional com vistas a mitigação/diminuição das denúncias que chegam até a SRE; e
- 2- Capacitação/formação contínua dos Inspetores Escolares para aperfeiçoamento dos mecanismos de apuração preliminar, de forma a ter mais assertividade e eficiência nas apurações. (Coordenador de Inspeção Escolar 41, 2025)

Por fim, algumas respostas trazem propostas de elevada complexidade e detalhamento. O Coordenador 13 propõe:

Contratação de servidores próprios para realização e instrução das apurações; Capacitação e formação própria destes servidores para realização das apurações de forma eficiente; Elaboração de Manual prático, com passo a passo para realização da verificação documental ou *in loco* e com orientação para o devido registro de checklist dos dados coletados; Diminuição de envio das denúncias repetitivas, já apuradas e consideradas Improcedentes ou Parcialmente Improcedentes com medidas saneadoras descritas com clareza. (Coordenador de Inspeção Escolar 13, 2025)

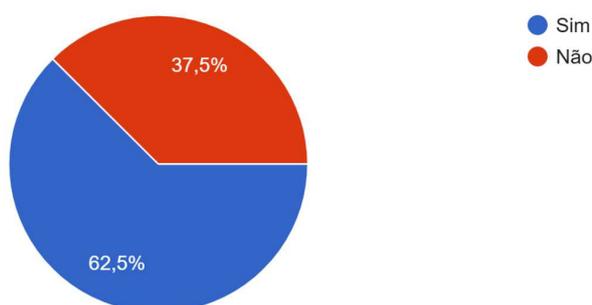
amaral

Essas respostas demonstram que os coordenadores têm clareza dos entraves enfrentados no cotidiano e das possíveis soluções — muitas das quais, no entanto, extrapolam o campo de decisão das SRE e exigem posicionamentos institucionais mais amplos por parte da SEE/MG. Assim, é possível concluir que, para alcançar eficiência na apuração preliminar de denúncias, não basta atuar pontualmente sobre os IE. É necessário um redesenho sistêmico que envolva governança colaborativa, protocolos consistentes, recursos adequados e formação técnica contínua, capaz de garantir legitimidade, agilidade e coerência nas ações do SIE.

### Gráfico 19 - Realização de formações, treinamentos ou capacitações com foco na apuração preliminar de denúncias

13 - Foram realizados na sua SRE treinamentos, formações e/ou capacitações com foco na apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

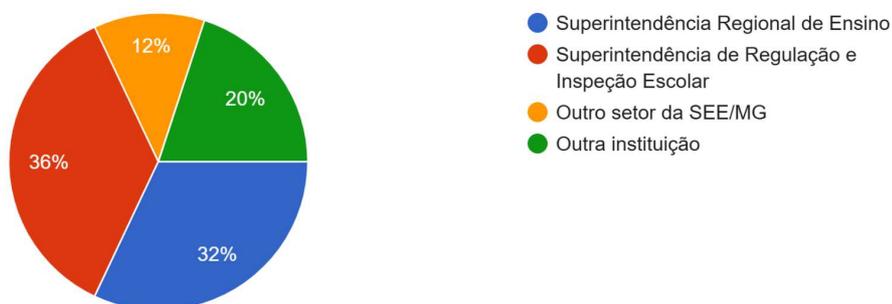
A análise do Gráfico 19 revela que a maioria dos Coordenadores de Inspeção Escolar (62,5%) afirmou que já participou de algum tipo de formação, treinamento ou capacitação voltada para a apuração preliminar de denúncias, enquanto 37,5% responderam negativamente. Esse dado é relevante, pois demonstra que existe certo movimento, ainda que insuficiente, de oferta de ações formativas relacionadas à temática, o que reforça a centralidade dessa demanda na rotina das equipes do SIE.

O percentual de respostas negativas, no entanto, também é expressivo e demonstra a ausência de uma política formativa contínua, sistematizada e acessível a todas as regionais, o que gera desigualdades no preparo técnico das equipes. Esse cenário é coerente com os achados da questão 12 do questionário (Gráfico 17), onde a formação dos IE apareceu como o aspecto mais citado entre as medidas que poderiam melhorar a eficiência da apuração preliminar de denúncias.

### Gráfico 20 - Instância que proporcionou a formação recebida

Se marcou a opção "Sim", quem proporcionou essas formações?

25 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base nos dados apresentados no Gráfico 20, observa-se que, entre os 62,5% dos coordenadores que afirmaram ter participado de formações voltadas à apuração preliminar de denúncias, a maior parte das ações formativas foi promovida pela SRI, responsável por 36% das respostas. Esse dado, embora não expressivo diante da importância estratégica da instância, representa a maior frequência entre os órgãos mencionados. Em seguida, 32% dos participantes atribuíram à própria SRE a responsabilidade pela oferta da formação, demonstrando o esforço de algumas regionais em suprir localmente as lacunas formativas enfrentadas pelos IE.

Já 20% dos respondentes indicaram que as ações foram promovidas por outras instituições, a exemplo da CGE/MG, da OGE/MG ou do NUCAD, o que reforça o argumento já desenvolvido nesta dissertação acerca da heterogeneidade das fontes formativas e da ausência de uma política centralizada e sistemática. Apenas 12% das respostas apontaram outros setores da SEE/MG, como promotores das ações.

A leitura desses dados evidencia um cenário de fragmentação institucional e ausência de coordenação unificada para a política de formação dos IE. Embora a SRI tenha sido mencionada com maior frequência, sua atuação ainda é percebida como insuficiente diante da complexidade da função desempenhada pelos IE na apuração preliminar de denúncias. Tal constatação é reforçada pelas respostas abertas à opção “outra instituição”, nas quais os participantes apontaram, de forma literal: “Coordenação SIE”, “Núcleo de Correição Administrativo”, “CGE”, “Reuniões

com o NUCAD”, “Servidores da OGE promoveram uma roda de conversa com o SIE na SRE no ano de 2022” e “CGE e Ouvidoria”. Nota-se, ainda, que uma das respostas, do Coordenador 3, afirma: “Trabalho a pouco tempo na inspeção, nesse prazo não foi realizado treinamento, não sei informar se anteriormente teve”, o que aponta para a inexistência de um plano de formação sistemático voltado ao ingresso e à qualificação permanente desses profissionais.

Essa multiplicidade de fontes e formatos formativos confirma a ausência de diretrizes claras e de um plano de formação continuada orientado à realidade do SIE, como já diagnosticado em outras partes desta pesquisa. A presença de formações promovidas por instituições externas, embora sinalize uma tentativa de suprir tecnicamente a lacuna, não garante o alinhamento necessário às especificidades do ambiente escolar. Muitas vezes, os conteúdos ofertados por essas instâncias não dialogam com a complexidade das relações escolares, nem com o cotidiano dos IE no tratamento das manifestações.

Adicionalmente, a frequência com que as SRE aparecem como responsáveis por ações formativas, ainda que em caráter complementar, evidencia iniciativas autônomas que, se por um lado demonstram compromisso com a qualificação das equipes, por outro expõem a desigualdade de acesso a oportunidades de formação e a ausência de equidade no tratamento da política pública. Regionais com maior capacidade de articulação institucional tendem a oferecer mais suporte aos seus IE, enquanto outras permanecem dependentes de diretrizes centrais que, até o momento, não se materializaram de forma sistemática.

Em consonância com as análises anteriores, os dados do Gráfico 20 reforçam a tese de que a ausência de uma política formativa estruturada, coordenada pela SRI, impacta diretamente a efetividade, a legitimidade e a segurança jurídica das apurações realizadas no âmbito do SIE. Torna-se imperativo, portanto, que a SRI assuma o protagonismo no planejamento, oferta e monitoramento de ações formativas, considerando as especificidades da função, os desafios do ambiente escolar e os princípios da administração pública que regem a atuação dos servidores.

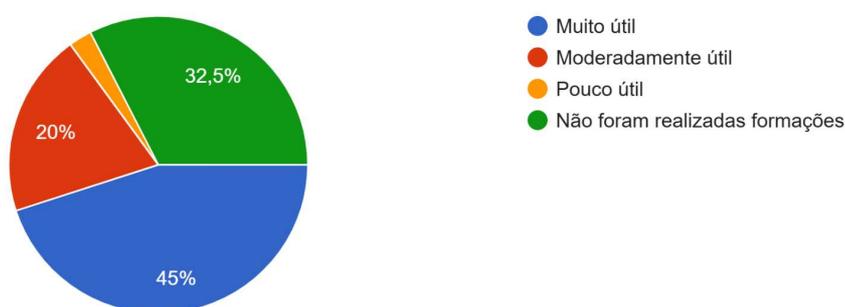
Esse conjunto de evidências fortalece a proposição desta dissertação de que é necessário instituir uma política estadual de formação continuada específica para os IE, articulando dimensões pedagógicas, jurídicas e administrativas, com foco em

garantir não apenas o domínio técnico do procedimento de apuração, mas também a sensibilidade institucional para lidar com conflitos e preservar a integridade das relações escolares.

Gráfico 21 - Contribuição das formações para a apuração preliminar de denúncias

14 - Qual foi a contribuição dessas formações para a apuração preliminar de denúncias?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Gráfico 21 oferece uma perspectiva relevante sobre a efetividade das ações formativas recebidas pelos Coordenadores de Inspeção Escolar. Os dados revelam que, apesar do cenário de fragmentação institucional já apontado nos gráficos anteriores, as formações ofertadas foram bem avaliadas pelos respondentes: 45% consideraram-nas “muito úteis” e 20% as classificaram como “moderadamente úteis”. Esse conjunto, que representa 65% das respostas, sugere que, quando ocorrem, as formações contribuem de forma positiva para o desenvolvimento das atividades de apuração.

Ainda que 32,5% dos participantes tenham afirmado que “não foram realizadas formações”, esse dado corrobora o percentual de 62,5% de respondentes que indicaram anteriormente ter recebido formação específica para apuração preliminar, conforme analisado no Gráfico 20. Dessa forma, o Gráfico 21 reforça uma das hipóteses centrais desta dissertação: a formação continuada, mesmo quando pontual e promovida por diferentes instâncias, impacta positivamente o desempenho técnico dos IE, especialmente no que tange à segurança na análise das

manifestações, à elaboração dos relatórios circunstanciados e ao encaminhamento de medidas saneadoras.

Por outro lado, o fato de que apenas uma pequena parcela (2,5%) avaliou a formação como “pouco útil” indica que há baixa incidência de ações consideradas inadequadas ou mal direcionadas, o que, por si só, é um dado positivo. No entanto, essa avaliação deve ser interpretada com cautela. Como demonstrado anteriormente, as ações formativas ofertadas têm origem difusa - entre SRI, SRE, CGE/MG, OGE/MG, NUCAD e outros setores da SEE/MG - e não seguem um padrão único de conteúdo, metodologia ou objetivo formativo. Dessa forma, o reconhecimento da utilidade dessas formações pode refletir mais a escassez de ações semelhantes do que a qualidade intrínseca das mesmas.

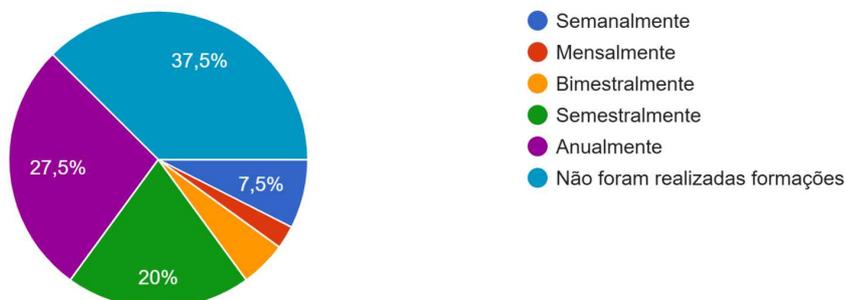
Além disso, a avaliação positiva não elimina a constatação de desigualdade de acesso às formações entre as diferentes SRE, tampouco garante que o conteúdo ofertado tenha sido suficiente para atender à complexidade dos casos enfrentados no cotidiano escolar. Como discutido no capítulo anterior, as manifestações recebidas via OGE/MG, exigem não apenas domínio técnico dos dispositivos normativos, mas também habilidades de escuta qualificada, análise contextualizada e produção de relatórios fundamentados, o que demanda uma formação robusta, continuada e alinhada à realidade educacional.

Assim, embora os dados do Gráfico 21 revelem que as ações formativas são, em sua maioria, bem avaliadas pelos Coordenadores de Inspeção Escolar, a análise não deve se encerrar em sua percepção de utilidade. Pelo contrário, os achados reforçam a urgência de uma política formativa estruturada, coordenada pela SRI, capaz de garantir equidade na oferta, coerência pedagógica nos conteúdos e aderência às especificidades da função desempenhada pelo IE. Sem isso, a efetividade das apurações continuará a depender da iniciativa local de cada SRE ou da disponibilidade eventual de ações promovidas por órgãos externos, perpetuando a fragmentação e a assimetria técnica no tratamento das manifestações recebidas pela rede estadual.

Gráfico 22 - Frequência das ações formativas na Inspeção Escolar

15 - Com que frequência a equipe de Inspeção Escolar é formada para lidar com apurações preliminares de denúncias?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 22, referente à frequência com que as equipes do SIE são formadas para atuar na apuração preliminar de denúncias, reforça a percepção de fragilidade institucional apontada ao longo desta pesquisa. A maior parte dos respondentes (15, o que representa 37,5%) afirmou que não houve qualquer formação voltada para essa finalidade. Em seguida, 11 coordenadores (27,5%) indicaram que as ações formativas acontecem anualmente, frequência que, ainda que regular, é nitidamente insuficiente diante da complexidade e da urgência das demandas que envolvem denúncias no ambiente escolar. Outros 8 respondentes (20%) relataram a existência de formações semestrais, o que representa um cenário um pouco mais promissor, mas ainda limitado em alcance e regularidade.

O dado que chama atenção, no entanto, é a menção à realização de encontros semanais, apontada por 3 respondentes. É necessário considerar o contexto em que tais reuniões ocorrem, pois é comum que algumas SRE realizem encontros semanais com a equipe do SIE para alinhamento geral de demandas, o que pode incluir, mas não se restringe à apuração preliminar de denúncias. Assim, é possível inferir que os respondentes que mencionaram a frequência semanal estejam, na verdade, referindo-se a essas reuniões mais amplas e não a formações sistemáticas com foco técnico na apuração preliminar de denúncias. Portanto, ainda que o número indique uma frequência desejável, sua natureza informal e não especializada limita o impacto formativo esperado.

Adicionalmente, dois coordenadores apontaram a frequência bimestral e apenas um mencionou ações mensais, o que demonstra uma distribuição bastante irregular das iniciativas de formação. Esse panorama de baixa frequência, ausência de padronização e dependência da iniciativa local revela que, além da carência de conteúdos voltados à realidade da escola pública, como já discutido anteriormente, o desafio reside também na institucionalização da prática formativa como política continuada, e não como evento pontual.

Esse achado reforça os dados já analisados nos Gráficos 19 e 20, que demonstram tanto a ausência de coordenação centralizada das formações quanto a pulverização das instâncias que eventualmente promovem essas ações. A falta de frequência regular das formações compromete diretamente a consolidação de competências técnicas, a padronização dos procedimentos e a segurança jurídica dos atos praticados pelos IE no curso das apurações preliminares.

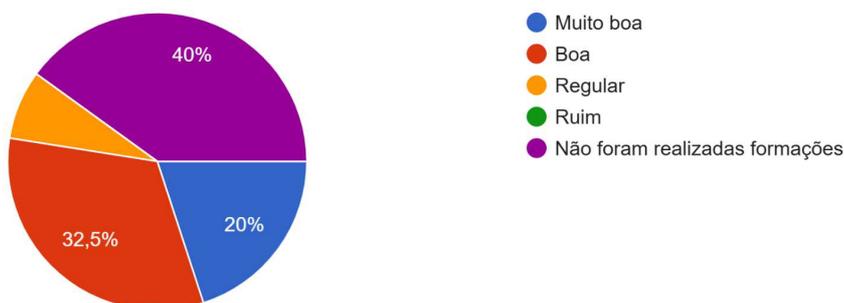
Dessa forma, os dados da questão sobre a frequência com que as equipes do SIE são formadas para atuar na apuração preliminar de denúncias, evidenciam a urgência de que a formação dos IE, especialmente no que tange à apuração preliminar de denúncias, seja tratada como política pública estruturada, com calendário regular, conteúdos sistematizados e coordenação técnica da SRI, em articulação com instâncias como CGE/MG e OGE/MG. Tais ações devem considerar, ainda, as demandas práticas, as realidades das escolas e o tempo disponível dos IE, garantindo condições para a efetiva participação e aplicação do conhecimento adquirido no cotidiano das apurações.

Dessa forma, os dados apresentados neste gráfico reforçam a urgência de institucionalizar uma política estadual de formação continuada específica para os profissionais do SIE, sob coordenação da SRI, com periodicidade mínima semestral, conteúdos padronizados, metodologias ativas e estratégias que articulem teoria e prática, assegurando o alinhamento das equipes às diretrizes institucionais e à legislação vigente. Essa política deve ser entendida não apenas como uma ação técnica, mas como um compromisso da SEE/MG com a integridade, a equidade e a qualidade do serviço público.

Gráfico 23 - Percepção dos Coordenadores de Inspeção Escolar sobre a qualidade das formações voltadas à apuração preliminar de denúncias

16 - Como avalia a qualidade das formações?

40 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise do Gráfico 23 evidencia, mais uma vez, a fragilidade do processo formativo no âmbito do SIE. Os dados apontam que 40% dos respondentes declararam que não foram realizadas formações, reforçando os achados dos gráficos anteriores e consolidando a constatação de que parte significativa das equipes atua sem qualquer preparo sistematizado para lidar com esse tipo de demanda.

Entre os que participaram de alguma formação, as avaliações se dividem entre “muito boa” (20%), “boa” (32,5%) e “regular” (7,5%). Nenhum dos respondentes avaliou as formações como “ruins”, o que pode indicar que, quando ocorrem, as iniciativas são bem recebidas e reconhecidas como relevantes. No entanto, a predominância da avaliação “boa” e a menor incidência de “muito boa” indicam uma margem expressiva para melhorias na abordagem, aprofundamento e contextualização dos conteúdos oferecidos.

Esse cenário reafirma a inexistência de uma política formativa contínua e coordenada, que abarque a complexidade das situações enfrentadas no cotidiano das escolas e contemple as especificidades do papel exercido pelos IE. Como demonstrado ao longo da presente dissertação, a ausência de conteúdos sistematizados e voltados à realidade da educação básica compromete a efetividade das ações do SIE, especialmente diante de manifestações sensíveis como

denúncias envolvendo assédio, conflitos interpessoais, má gestão de recursos ou outras violações de direitos.

Ainda que haja avaliações positivas pontuais, a lacuna na formação atinge diretamente a segurança técnica, jurídica e pedagógica dos processos conduzidos pelos IE. A avaliação da qualidade das formações, portanto, não pode ser desvinculada da discussão sobre a frequência, a autoria institucional e a aplicabilidade prática das ações desenvolvidas, aspectos já mencionados em gráficos anteriores.

Diante disso, a análise do Gráfico 23 corrobora a tese central deste trabalho: é imprescindível que a SEE/MG, por meio da SRI, assumira uma posição de protagonismo na definição, implementação e monitoramento de uma política pública de formação continuada para o SIE, com foco na apuração preliminar de denúncias. Esta política deve prezar pela qualidade técnica e pedagógica das formações, bem como garantir sua regularidade e aderência às demandas reais das escolas e regionais.

Como parte final do questionário, foi oferecido aos Coordenadores de Inspeção Escolar um campo aberto para registro de observações adicionais. Das 40 SRE que finalizaram o questionário, 17 responderam espontaneamente a esse campo. A análise de conteúdo dessas respostas possibilitou a categorização das principais preocupações em torno da apuração preliminar de denúncias. Os temas recorrentes que foram mencionados versavam sobre a necessidade de formação continuada/ capacitação (14 menções), falta de protocolo ou necessidade de aprimoramento do existente (6 menções), denúncias com informações insuficientes/ vagas (7 menções), sobrecarga e adoecimento dos IE (3 menções), falta de estrutura técnica/ jurídica nas SRE (4 menções), propostas de filtrar manifestações repetidas pela OGE/MG (5 menções), sugestão de criação de núcleo específico para apuração preliminar de denúncias (2 menções), boas práticas locais implementadas pelas SRE (3 menções).

Esses dados reforçam o padrão identificado nas questões objetivas do questionário, especialmente no que diz respeito à ausência de formação estruturada, à insuficiência de um protocolo claro e à dificuldade de lidar com denúncias mal formuladas - o que corrobora com os achados analisados nas seções anteriores deste capítulo.

As falas dos coordenadores revelam uma sobreposição de dificuldades operacionais, lacunas institucionais e impactos emocionais. O teor dos depoimentos expõe o desgaste provocado por demandas que extrapolam a formação dos IE e carecem de suporte jurídico e normativo. Um dos coordenadores destacou:

Os Inspectores Escolares não são capacitados para lidar com determinadas situações. Algumas exigem, inclusive, conhecimentos jurídicos. Muitas vezes a comissão de Inspectores se deparam com situações que não possuem traquejo adequado para lidar. Vejo que precisam formar equipes específicas. (Coordenador de Inspeção Escolar 25, 2025)

Essa percepção expõe o desequilíbrio entre as exigências da função e a formação atualmente oferecida aos profissionais, sinalizando que o enfrentamento das denúncias exige competências além das pedagógicas ou administrativas.

A carência de formação reaparece em outras manifestações:

Precisamos melhorar o protocolo: as tratativas, abordagens, coleta de dados, entrevistas/ouvidorias, redação e encaminhamentos, através de mais capacitações. (Coordenador de Inspeção Escolar 2, 2025)

Gostaria de sugerir que a própria SEE/MG, através dos seus órgãos (Controladoria/Ouvidoria) promovesse as formações dos Inspectores Escolares de todas as regionais de ensino de Minas Gerais, com foco na apuração preliminar de denúncias, com o intuito de uniformizar os procedimentos e assegurar mais assertividade nas apurações. (Coordenador de Inspeção Escolar 41, 2025)

A ausência de suporte técnico especializado também foi ressaltada:

Considero urgente e necessário a presença de um advogado na SRE para dar suporte aos Inspectores Escolares, orientando-os, diante de demandas que envolvem temas extremamente delicados, sérios e que exigem conhecimento de legislações muito específicas. (Coordenador de Inspeção Escolar 40, 2025)

Os Inspectores Escolares não são capacitados para lidar com determinadas situações. Algumas exigem, inclusive, conhecimentos jurídicos. Muitas vezes a comissão de Inspectores se deparam com situações que não possuem traquejo adequado para lidar. Vejo que precisam formar equipes específicas. (Coordenador de Inspeção Escolar 25, 2025)

Além disso, a falta de filtragem das denúncias recebidas pela OGE/MG, muitas vezes vagas ou repetitivas, é alvo de críticas recorrentes:

Os Inspectores Escolares algumas vezes se deparam com manifestações sem nenhum dado, parece que não foram devidamente filtradas. (Coordenador de Inspeção Escolar 7, 2025)

Estou na Inspeção Escolar desde agosto de 2024, entretanto, trabalhei com ouvidorias em outro setor que estava dentro da Regional de 2015 até 2023. As formações sobre ouvidoria ocorreram em 2020, 2021. Há vídeos em conjunto da Ouvidoria com o NUCAD SEE MG, que nos auxiliam quando necessário. Recentemente, o NUCAD trouxe um capítulo no exemplar Gestão Correccional no Serviço Público, Elementos para apuração eficiente, que tem ajudado a trabalhar a melhor qualidade das apurações e respostas, mas não resolve o problema de demandas sem conteúdo. Entretanto, é preciso ressaltar, que não há treinamentos para aqueles que acessam ao MG OUV, responsáveis por abrir o sistema, encaminhar as demandas, alguns não receberam capacitação para tal função, bem como, para os Inspectores Escolares que ingressaram seja no concurso recente, ou por outra forma. Observa-se, rotineiramente, pedidos de complementação, afirmando que a resposta foi inconsistente, quando ocorrem as respostas em demandas que têm conteúdo vago, o que gera retrabalho para apurar o que não há elementos suficientes constantes da própria demanda. A própria ouvidoria, principalmente, nesses casos de denúncias vagas, deveria, desde o princípio, encaminhar o que quer que seja apurado, e como deve ser apurado. A Ouvidoria cobra celeridade e qualidade para uma melhor resposta ao usuário, contudo, como responder o que é inviável de apuração por ausência total de elementos na própria denúncia? A inspeção não fica só por conta de apurações preliminares, assumindo ainda, entre seus muitos encargos, demandas que são de outros setores, com previsão inclusive, no Decreto de Organização da Secretaria de Estado de Educação, como então proceder? As capacitações sobre o assunto, para Inspectores Escolares e responsáveis por receber, encaminhar e encerrar a demanda, não deveriam ser ao menos anuais? Registro aqui o entendo como considerações que devem ser pensadas sobre este assunto. (Coordenador de Inspeção Escolar 12, 2025)

Acreditamos que para facilitar o nosso trabalho nas apurações é necessário filtrar mais as manifestações recebidas pela Ouvidoria, tem denunciante que não concorda com a resposta apurada e envia até 05 manifestações ou mais sobre o mesmo assunto. (Coordenador de Inspeção Escolar 36, 2025)

Outro aspecto relevante diz respeito à sobrecarga enfrentada pelos IE:

Este é um ponto de muita relevância ao trabalho dos Inspectores, pois a frequente necessidade de apuração de denúncias, absorve grande

quantidade de horas de nosso trabalho, traz desgaste a nossa saúde física e mental e produz ineficiência ao cumprimento dos demais protocolos obrigatórios do Serviço. Cada SRE deveria ter um núcleo de ANALISTAS ADMINISTRATIVOS para receber, analisar, apurar e responder as manifestações e denúncias da OGE - NÃO DEVERIA FICAR SOB RESPONSABILIDADE DA INSPEÇÃO. (Coordenador de Inspeção Escolar 13, 2025)

Paralelamente, algumas SRE têm buscado formas de superar essas limitações por meio de iniciativas locais:

Na SRE [...] a Coordenação do SIE em parceria com o setor jurídico elaborou um Guia Prático com orientações gerais sobre o processo de apuração de Manifestações que foi repassado para os Inspectores Escolares em dias de estudos. Temos o cuidado de atualizá-lo com novas informações. (Coordenador de Inspeção Escolar 24, 2025)

A Comissão Processante juntamente com a coordenação da inspeção tem realizado palestras no módulo II das escolas com todos os servidores do quadro administrativo e do magistério para prevenção de ilícitos administrativos. (Coordenador de Inspeção Escolar 6, 2025)

As sugestões convergem, portanto, para a construção de uma política formativa estruturada, que contemple os diferentes perfis dos IE (novatos e experientes), com periodicidade regular e suporte institucional:

Poderia haver formações acerca da temática, principalmente devido o ingresso recente dos novos Inspectores em decorrência do último concurso. (Coordenador de Inspeção Escolar 14, 2025)

Em relação às questões 15 e 16, a coordenação do SIE e a assessoria de gabinete já realizaram capacitações para os Inspectores Escolares, com base em documentos, normativas e vídeos disponibilizados pelo Órgão Central (Controladoria Setorial e SRI). Além disso, no dia a dia, os Inspectores recebem orientações da coordenação do SIE e/ou da assessoria de gabinete para a apuração de denúncias. No entanto, considerando a complexidade e a diversidade das manifestações registradas nos órgãos de controle, entendo que há necessidade de mais formações a serem promovidas pelos órgãos competentes e que deveriam ocorrer semestralmente. Essa periodicidade contribuiria para que os Inspectores Escolares desempenhem suas funções com mais segurança e compreensão no processo de apuração de denúncias. (Coordenador de Inspeção Escolar 33, 2025)

A Inspectora Escolar que está responsável pelos processos administrativos na SRE, nos repassou uma reunião que participou na Controladoria Geral do Estado. No mês de abril estamos montando

uma agenda para capacitação, primeiramente para a equipe e depois por polo para as escolas. (Coordenador de Inspeção Escolar 23, 2025)

As capacitações do Serviço de Inspeção Escolar sobre as apurações de denúncias são realizadas por Inspetora atualmente alocada na comissão da NUCAD. (Coordenador de Inspeção Escolar 11, 2025)

A Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar proporcionou uma capacitação sobre apuração preliminar em anos anteriores. A coordenação de inspeção orienta os Inspetores novos quanto aos procedimentos para fazer uma apuração preliminar em escolas de seu setor, quando recebem esta demanda. (Coordenador de Inspeção Escolar 21, 2025)

Essas vozes evidenciam o desejo por um sistema de denúncias mais estruturado, justo e tecnicamente viável:

É fundamental garantir que o processo de apuração não apenas seja ágil e eficiente, mas também que seja transparente e justo para todas as partes envolvidas. A criação de um canal seguro e acessível para denúncias, onde todos possam confiar que suas queixas serão tratadas com seriedade e imparcialidade, é essencial para o sucesso do processo. Além disso, o acompanhamento contínuo da evolução das apurações, com feedback claro às partes interessadas, contribui para a confiança na SRE e no sistema de educação como um todo. Investir na capacitação de todos os envolvidos, como mencionado anteriormente, e também em uma abordagem mais participativa, pode melhorar significativamente a percepção de justiça e eficiência na resolução de denúncias. Outro ponto importante é que deveria haver mecanismos para evitar que o tempo da equipe seja desperdiçado com denúncias infundadas, inverídicas ou com dados incompletos. Criar um processo de triagem inicial que analise a consistência das informações antes da apuração formal poderia aumentar a eficiência do sistema, permitindo que as equipes concentrem esforços nas denúncias que realmente exigem investigação detalhada. (Coordenador de Inspeção Escolar 16, 2025)

Ao compor esse mosaico de vozes, observa-se uma tensão entre a prática cotidiana e a expectativa institucional. A ausência de critérios mínimos de filtragem, aliada à carência de normativas claras e formação sistemática, projeta sobre os IE uma carga desproporcional de responsabilidade, como foi amplamente debatido também nos Gráficos 17 a 23.

A análise aqui apresentada amplia e aprofunda os achados anteriores do capítulo, revelando a percepção dos Coordenadores de Inspeção Escolar como

sujeitos que não apenas executam as apurações, mas também sentem, criticam e propõem caminhos.

Esse conjunto de depoimentos, ao mesmo tempo em que evidencia os entraves operacionais enfrentados no cotidiano das SRE, também sinaliza caminhos possíveis para a superação das fragilidades institucionais que marcam o processo de apuração preliminar. Os relatos apontam para a existência de esforços pontuais, boas práticas e tentativas locais de estruturação das rotinas de apuração, mas, sobretudo, revelam a urgência de um movimento coordenado em âmbito estadual que fortaleça a atuação do SIE. É nesse sentido que a escuta dos gestores da instância central - responsáveis por definir diretrizes e oferecer suporte técnico às regionais - se tornou essencial para compreender o alcance das demandas apontadas pelos Coordenadores de Inspeção Escolar e avaliar a viabilidade de institucionalização de respostas consistentes e duradouras.

As entrevistas realizadas com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar e com a Controladora Setorial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais complementam as respostas dos Coordenadores de Inspeção Escolar e permitiram uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados no processo de apuração preliminar de denúncias pelo SIE, bem como das iniciativas e das lacunas institucionais que impactam diretamente essa atuação.

Ambos os entrevistados reconhecem que a atribuição de apurar denúncias se consolidou historicamente como parte do cotidiano do SIE, mesmo que não haja uma norma específica que a regule de forma clara e atualizada. A inexistência de um protocolo ou instrução normativa direcionada exclusivamente para esse tipo de apuração contribui para a heterogeneidade dos procedimentos adotados pelas equipes do SIE nas diferentes regionais, dificultando a padronização, a objetividade e a eficiência necessárias à condução desses processos.

A fala dos participantes também evidenciou o impacto do alto volume de manifestações e da carência de formação técnica específica para os IE, sobretudo após o ingresso recente de muitos novos profissionais. A ausência de documentos orientadores voltados à realidade da apuração no ambiente escolar, aliada à dificuldade na delimitação entre manifestações, como denúncias e reclamações, fragiliza o trabalho do SIE e compromete a consistência dos relatórios produzidos, o que, por sua vez, repercute negativamente na análise de admissibilidade feita pelo

NUCAD. Um dado revelador dessa fragilidade é o elevado número de arquivamentos de denúncias por falta de materialidade, muitas vezes atrelado à insuficiência de informações apuradas durante o processo.

Ainda que tenham sido destacados avanços importantes, como a criação de um calendário bimestral de atividades pela SRI, o desenvolvimento de ciclos de diálogos com os IE e a produção de materiais pela CGE/MG, incluindo um curso e um livro voltados à formação em ilícitos administrativos, essas iniciativas ainda são pontuais e pouco sistematizadas. Os dois entrevistados convergem quanto à necessidade de estruturar uma política de formação continuada mais robusta e de fomentar uma governança colaborativa entre as instâncias envolvidas: a SRI, a OGE/MG e a CGE/MG.

É nesse contexto que se justifica a construção de um plano de ação que contemple diretrizes claras para o aprimoramento do processo de apuração preliminar de denúncias no âmbito do SIE. A proposta desse plano, apresentada no próximo capítulo, parte da premissa de que o fortalecimento técnico e institucional do SIE é condição indispensável para a promoção da integridade administrativa, da legalidade dos atos escolares e da cultura de transparência e responsabilização no sistema estadual de ensino.

A elaboração desse plano visa, portanto, não apenas responder aos desafios identificados nas análises documental e empírica da pesquisa, mas também propor um caminho viável, pactuado e progressivo para qualificar as práticas de apuração e garantir maior uniformidade, eficiência e legitimidade ao trabalho dos IE em Minas Gerais.

O Capítulo 4 apresentará um plano de ação educacional com diretrizes concretas voltadas à superação dos problemas identificados. Essa proposta está fundamentada na convicção de que é por meio da formação em serviço, da atuação colaborativa entre os níveis da gestão e do reconhecimento das especificidades do trabalho do SIE que se promoverá a melhoria da qualidade institucional, com impactos diretos na promoção da integridade no âmbito educacional.

## 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O objetivo deste capítulo é propor protocolos para aprimorar o trabalho do SIE na análise dos processos de apuração preliminar de denúncias e a aplicação de medidas preventivas, corretivas ou saneadoras, visando fortalecer o combate às práticas de ilícitos administrativos. Para isso, o capítulo foi organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta os dados da pesquisa e as ações propositivas que fundamentam a proposta. A segunda seção apresenta a proposta de um protocolo padronizado para orientar a atuação dos IE na apuração preliminar. A terceira seção propõe a implementação de um programa de formação continuada, com foco no aprimoramento técnico e normativo da atuação dos profissionais. A quarta seção explana sobre o fortalecimento da governança colaborativa e da comunicação interinstitucional como estratégia para garantir maior efetividade e articulação entre os órgãos envolvidos. Por fim, a quinta seção apresenta a conclusão e a avaliação do plano proposto.

### 4.1 DADOS DA PESQUISA E AÇÕES PROPOSITIVAS

Inicialmente, assumimos como hipótese que a ausência de normas específicas, de padronização e de formação continuada, afetaria negativamente a atuação do SIE. Como foi possível analisar nos capítulos anteriores, essas lacunas foram confirmadas tanto pelas respostas ao questionário e entrevistas quanto pelos documentos institucionais analisados. Além de comprometerem a uniformidade das ações, essas fragilidades contribuem para interpretações subjetivas dos normativos e dificultam a tramitação eficiente das apurações.

Quadro 7 - Dados da pesquisa e ações propositivas

(continua)

Nº	Problema analisado	Ação propositiva
1	Ausência de protocolo padronizado para a apuração preliminar de denúncias, o que gera interpretações subjetivas dos normativos e compromete a uniformidade do processo.	Estruturar um Protocolo para a apuração preliminar de denúncias, estabelecendo etapas, critérios, prazos e procedimentos para os IE.

2	Falta de formação continuada específica para a atuação dos IE nas apurações, agravada pela rotatividade de profissionais e pela entrada recente de novos IE.	Implementar um Programa de Formação Continuada, de forma a possibilitar uma atuação do SIE mais embasada nos quesitos técnico e normativo.
3	Fragilidade na interlocução entre os órgãos responsáveis pelas denúncias (SIE, OGE/MG e CGE/MG), o que dificulta o alinhamento de procedimentos e o fluxo informacional.	Fortalecer a Governança Colaborativa, promovendo o diálogo entre o SIE, a CGE/MG e a OGE/MG, garantindo maior direcionamento e eficiência na tramitação das denúncias.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados da pesquisa, apresentados no Quadro 7, confirmam a hipótese inicial de que a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias tem sido impactada por lacunas estruturais e normativas. A inexistência de um protocolo padronizado para orientar as ações dos IE tem gerado interpretações subjetivas, ausência de uniformidade nos procedimentos adotados pelas SRE e, por consequência, retrabalho, insegurança jurídica e enfraquecimento da credibilidade institucional. A carência de diretrizes claras compromete não apenas a efetividade das apurações, mas também a legitimidade dos encaminhamentos realizados no âmbito das regionais de ensino.

A análise dos dados evidencia que, em diferentes regionais, são adotadas rotinas diversas, sem a garantia de parâmetros comuns que assegurem a previsibilidade e a isonomia na condução dos processos de apuração. Essa heterogeneidade tem resultado em encaminhamentos inconsistentes, dificultando o monitoramento e a rastreabilidade das ações, além de comprometer a qualidade das devolutivas aos órgãos responsáveis, especialmente à CGE/MG e OGE/MG. A inexistência de um protocolo institucionalizado, aliado à sobrecarga de trabalho enfrentada pelos IE, amplia a margem para decisões baseadas em experiências individuais, o que enfraquece a coerência técnica das investigações.

No tocante à formação continuada, a pesquisa revelou a ausência de uma política sistematizada voltada às especificidades do processo de apuração no contexto escolar. Ainda que algumas regionais tenham desenvolvido iniciativas próprias de formação, os dados apontam para a inexistência de diretrizes unificadas, resultando em fragmentação na oferta, nos conteúdos abordados e nas metodologias adotadas. A falta de alinhamento entre as formações realizadas e as

demandas reais do trabalho reforça a necessidade de que a instância central, representada pela SRI, assuma o protagonismo na coordenação técnica das formações, promovendo maior equidade no acesso e na qualidade do serviço prestado. A rotatividade de profissionais no exercício da função e a entrada de novos IE acentuam esse cenário, tornando ainda mais urgente a implementação de um programa de formação permanente, articulado com as diretrizes da SEE/MG.

A pesquisa também apontou debilidades significativas na governança intersetorial que estrutura o fluxo de apuração. Destaca-se, nesse campo, a fragilidade na comunicação entre o SIE, a OGE/MG e a CGE/MG. A ausência de canais institucionais diretos, a inexistência de interlocutores fixos e o desalinhamento entre as expectativas dessas instâncias têm gerado devolutivas inconsistentes, retrabalho das equipes regionais e sobrecarga dos IE, que passam a atuar sem a clareza necessária sobre o escopo, os prazos e as responsabilidades compartilhadas no processo. Esse contexto revela a urgência de consolidar rotinas de cooperação e interlocução permanentes, assegurando maior fluidez, clareza, rastreabilidade e resolutividade na tramitação das manifestações recebidas pela rede estadual de ensino.

Com base nesses três eixos de análise - ausência de protocolo, formação continuada e fragilidade na comunicação interinstitucional -, o plano delineado neste capítulo visa não apenas à melhoria pontual das práticas existentes, mas à construção de uma política institucional robusta, sustentada por diretrizes técnicas, normativas e de gestão. A articulação entre esses pilares é essencial para garantir a coerência, a legitimidade e a efetividade das ações de apuração preliminar de denúncias conduzidas pelo SIE, integrando o processo investigativo à lógica da prevenção, do controle e da responsabilização administrativa no serviço público.

O PAE, construído a partir das análises deste trabalho, apresenta uma estratégia estruturada para enfrentar os desafios identificados. Como já dissemos, a inconsistência dos procedimentos adotados, a subjetividade nas interpretações normativas e a carência de uma política de formação contínua para os IE têm gerado impactos diretos na celeridade, na segurança jurídica e na credibilidade das investigações preliminares. O fluxo atual de tramitação das manifestações educacionais – que compreende o recebimento da denúncia pela OGE/MG, o encaminhamento à SRE, a distribuição para o SIE e a indicação de um IE para

realizar a apuração *in loco* – revela-se ineficiente diante da ausência de um sistema estruturado de acompanhamento, monitoramento e registro de cada etapa.

A proposta do plano de ação fundamenta-se então, em três eixos principais: (i) padronização dos processos administrativos, por meio da criação de um protocolo orientador da apuração preliminar de denúncias no SIE; (ii) implementação de um programa de formação continuada, voltado ao aprimoramento técnico e normativo dos IE; e (iii) fortalecimento da governança colaborativa e da comunicação interinstitucional, com ênfase na criação de fluxos estáveis e institucionalizados de troca de informações entre as instâncias envolvidas.

Ao estruturar protocolos, o PAE pretende assegurar maior uniformidade e previsibilidade nos procedimentos adotados, reduzindo as divergências entre regionais e promovendo práticas mais equitativas e fundamentadas. Esse esforço está vinculado à consolidação de uma cultura de integridade e à ampliação da transparência na administração pública.

A formação continuada, por sua vez, ocupa um lugar central na proposta. Ao assegurar que os IE estejam continuamente atualizados, o plano fortalece a capacidade técnica dos profissionais e amplia a segurança nas tomadas de decisão. O investimento na qualificação profissional colabora para a construção de uma cultura de aprendizado contínuo e de valorização institucional do trabalho de apuração, reduzindo riscos operacionais e promovendo a melhoria dos serviços prestados à comunidade escolar.

Já o fortalecimento da governança interinstitucional busca responder à complexidade dos fluxos de apuração existentes, promovendo o alinhamento de diretrizes e expectativas entre os órgãos que integram o ciclo de controle. Essa articulação é fundamental para otimizar os prazos, evitar retrabalho, reduzir ruídos de comunicação e garantir maior resolutividade às manifestações recebidas. A proposição de reuniões técnicas periódicas, canais diretos de interlocução e definição de responsáveis por instância, figura como estratégia concreta nesse campo.

A viabilidade do plano proposto foi estruturada com base na ferramenta de gestão 5W2H, que permite definir, de forma clara e objetiva, as ações a serem desenvolvidas, seus responsáveis, prazos, locais de execução, custos e justificativas. Tal abordagem contribui para a organização racional dos esforços e

assegura um acompanhamento sistemático da implementação, com possibilidade de ajustes e redirecionamentos estratégicos sempre que necessário. A ferramenta de gestão 5W2H, ajuda a executar planos e melhorar o compartilhamento de responsabilidades e o rastreamento de processos, organizando as ações através de sete questões estratégicas. O nome 5W2H vem das iniciais de suas sete perguntas em inglês: 1) What (O quê?) – Define a ação a ser realizada ou o problema a ser solucionado; 2) Why (Por quê?) – Justifica a necessidade da ação e seus objetivos; 3) Who (Quem?) – Identifica os responsáveis por cada etapa do plano; 4) Where (Onde?) – Indica o local onde a ação será executada; 5) When (Quando?) – Estabelece prazos e cronograma de execução; 6) How (Como?) – Determina os procedimentos a serem adotados; 7) How much (Quanto?) – Aponta os custos estimados para a implementação. De acordo com o Integrated Management Business Solutions (2018, p. 2):

[...] para a aplicação correta do método 5W2H, é necessário considerar previamente um plano estratégico de respostas para os problemas a resolver. Estas ações devem ser duradouras, objetivas e ponderadas, ou seja, devem estimar várias abordagens para as diferentes situações analisadas, aumentando as opções e o alcance das ações. Como resultado, com mais clareza a respeito de como proceder e de qual o melhor caminho a percorrer para atingir um objetivo, vai deixar de desperdiçar uma quantidade significativa de tempo e recursos ao longo dos processos.

O 5W2H proporciona uma visão sistêmica das ações, tornando as decisões mais embasadas, permitindo ajustes estratégicos durante a execução, de forma a garantir uma melhor gestão dos processos educacionais e do SIE, estruturando as intervenções necessárias para melhoria dos processos. Essa ferramenta também auxilia na gestão transparente e objetiva, alinhando-se aos princípios de eficiência, eficácia e efetividade da administração pública. Assim, o método 5W2H é uma solução estratégica para melhorar a implementação do plano de ação, auxiliando na melhoria contínua dos processos.

A adoção desses pilares busca consolidar uma cultura organizacional orientada pela integridade, pela eficiência e pela transparência, valores indispensáveis à consolidação de uma gestão pública educacional de qualidade. A articulação entre os eixos propostos visa promover maior coerência na condução

das apurações, reduzir a subjetividade decisória e ampliar a legitimidade dos encaminhamentos produzidos no âmbito da rede estadual de ensino.

As próximas seções detalham as ações a serem implementadas em cada um dos três eixos, com vistas à institucionalização das propostas e ao fortalecimento da atuação do SIE no processo de apuração preliminar de denúncias.

#### 4.2 PROTOCOLO PADRONIZADO PARA A APURAÇÃO PRELIMINAR DE DENÚNCIAS

A criação de um protocolo padronizado para a apuração preliminar de denúncias representa uma medida estruturante para o fortalecimento técnico e institucional do SIE. A ausência de um roteiro normativo unificado tem conduzido a interpretações divergentes e práticas heterogêneas entre as diferentes SRE, comprometendo a uniformidade e a legitimidade das apurações conduzidas. A proposta aqui delineada consiste na elaboração de um documento orientador, com etapas claramente definidas, critérios objetivos, prazos realistas e responsabilidades explícitas para cada ator envolvido no processo.

Esse protocolo deverá contemplar todo o percurso da apuração preliminar, desde o recebimento da denúncia até o encaminhamento do relatório final, incluindo dispositivos que assegurem o sigilo das informações sensíveis, o respeito aos direitos envolvidos e a rastreabilidade das decisões. Ao formalizar essas etapas, o instrumento se propõe a fortalecer a cultura de integridade e o respeito aos princípios constitucionais da administração pública, como legalidade, eficiência, moralidade e publicidade.

Além disso, será essencial que sua construção ocorra de maneira participativa, com escuta ativa de IE experientes, articulação com os órgãos de controle e validação por meio de experiências-piloto em SRE previamente selecionadas. Tal processo assegura a legitimidade do instrumento, sua aderência prática e sua aplicabilidade nas distintas realidades regionais.

Quadro 8 - Aplicação do método 5W2H para a padronização dos procedimentos de apuração

<b>What (O quê?)</b>	Criar e implementar um Protocolo Padronizado de Apuração Preliminar de Denúncias para os Inspectores Escolares.
<b>Why (Por quê?)</b>	Garantir uniformidade, segurança jurídica e clareza nas etapas do processo, reduzindo subjetividade e inconsistências.
<b>Who (Quem?)</b>	Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar (SRI), NUCAD/SEE e Ouvidoria Educacional, com apoio técnico da CGE/MG.
<b>Where (Onde?)</b>	Serviço de Inspeção Escolar das Superintendências Regionais de Ensino (SRE).
<b>When (Quando?)</b>	A partir do segundo semestre de 2025, com revisão e atualização anual.
<b>How (Como?)</b>	Elaboração de protocolo oficial, validação com SRE-piloto, publicação institucional, formação dos Inspectores Escolares e monitoramento inicial.
<b>How much (Quanto?)</b>	Custo operacional baixo, envolvendo equipe técnica existente; possível investimento em impressão e divulgação digital.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A implementação do protocolo proposto vai além da formalização de um roteiro procedimental. Trata-se de um marco regulatório que qualifica a atuação do SIE, conferindo clareza e segurança jurídica aos processos de apuração preliminar, ao mesmo tempo em que promove isonomia no tratamento das manifestações em todo o território estadual. A definição objetiva de etapas, critérios de admissibilidade, documentos exigidos e marcos temporais é essencial para reduzir a margem de subjetividade nas decisões, proporcionando maior previsibilidade e equidade na condução dos processos.

Outro aspecto central da proposta diz respeito à rastreabilidade das informações. A ausência de fluxos definidos tem dificultado o acompanhamento efetivo das denúncias, comprometendo a transparência dos procedimentos e fragilizando o controle institucional. Com a adoção de um protocolo único, será possível documentar de maneira estruturada cada etapa do processo, além de estabelecer indicadores para o monitoramento contínuo da atuação dos IE. Tal perspectiva favorece o aprimoramento dos controles internos e amplia a capacidade da SEE/MG de responder de forma tempestiva às demandas da sociedade.

Contudo, é importante destacar que a padronização proposta não visa engessar as práticas. O protocolo deverá prever margens de flexibilidade que respeitem as especificidades regionais e a autonomia técnica do IE, sem abrir mão dos parâmetros mínimos necessários à garantia da qualidade e da legalidade do processo. Para tanto, será fundamental que sua elaboração seja sustentada pelo diálogo com os profissionais que atuam diretamente nas apurações, garantindo que a normatização reflita a realidade vivenciada nas SRE.

Além disso, a implementação do protocolo deve ser acompanhada por estratégias formativas voltadas à sua correta apropriação pelos servidores. É imprescindível que os IE compreendam não apenas o conteúdo do documento, mas também os fundamentos que o sustentam, as consequências de sua aplicação e os ganhos esperados em termos de integridade, coerência e efetividade. Essa etapa é decisiva para consolidar uma cultura institucional de responsabilidade e melhoria contínua no âmbito do SIE.

A definição de um protocolo padronizado, portanto, não representa um fim em si mesmo, mas um instrumento de regulação e qualificação da atuação dos IE, articulado aos demais pilares do PAE. Quando associado à formação continuada e à governança colaborativa, esse protocolo se converte em uma peça estratégica para o fortalecimento do sistema de apuração preliminar de denúncias, contribuindo para uma atuação mais justa, transparente e eficiente por parte do Estado.

#### 4.3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA INSPETORES ESCOLARES

A institucionalização de um Programa de Formação Continuada voltado à apuração preliminar de denúncias configura-se como uma ação estratégica e imprescindível no contexto do PAE. Os dados levantados ao longo da pesquisa demonstram que uma parcela significativa dos IE não se sente plenamente capacitada para conduzir os procedimentos exigidos neste campo de atuação, especialmente em relação às normativas que regem o juízo de admissibilidade, à análise de indícios e à elaboração de relatórios técnicos fundamentados.

A formação dos IE, portanto, não pode ser concebida apenas como uma ação pontual de capacitação técnica. É necessário instituir uma política formativa permanente, articulada com os princípios da administração pública e com a lógica de integridade que deve nortear o serviço educacional. Essa política deve ser sensível às realidades regionais, capaz de acolher as especificidades do cotidiano da apuração e orientada por marcos conceituais e operacionais claros.

Nesse sentido, a proposta é que o programa de formação continuada seja estruturado a partir de trilhas formativas, organizadas em módulos temáticos que abordem, de maneira progressiva e articulada, os saberes necessários à atuação dos IE na apuração preliminar de denúncias. Entende-se por trilhas formativas o conjunto sequencial e flexível de percursos de aprendizagem que podem ser adaptados conforme o tempo de experiência do servidor, seu vínculo funcional (efetivo, contratado ou recém-nomeado) e as necessidades específicas de atuação no contexto da Inspeção Especial. Cada trilha poderá atender a diferentes momentos da trajetória profissional, promovendo a progressão formativa ao longo do tempo.

Propõe-se, inicialmente, a construção de três trilhas formativas principais: (i) trilha de ingresso, voltada a novos IE ou servidores contratados, com foco na ambientação institucional e no domínio básico das normativas e dos fluxos da apuração; (ii) trilha de aperfeiçoamento, voltada a IE em exercício, com aprofundamento em temas recorrentes e complexos das apurações; e (iii) trilha de referência técnica, destinada aos coordenadores do SIE nas SRE, para consolidar competências em gestão, orientação e padronização das práticas no território.

Cada trilha será composta por módulos temáticos, estruturados a partir dos seguintes eixos:

Fundamentos legais e administrativos: abordagem da legislação aplicável, princípios da administração pública, normativas educacionais e estrutura da SEE/MG;

Ética pública e responsabilidade funcional: discussão sobre ética na condução das apurações, imparcialidade, sigilo e limites de atuação;

Comunicação institucional e escuta qualificada: desenvolvimento de habilidades para o diálogo respeitoso, técnicas de escuta ativa e construção de relações colaborativas nas apurações;

Mediação de conflitos e gestão de crises: estratégias para lidar com situações sensíveis, preservando direitos e minimizando desgastes institucionais;

Técnicas de investigação preliminar: procedimentos operacionais, análise documental, condução de entrevistas e elaboração de relatórios;

Elaboração de peças processuais: estrutura e linguagem de relatórios de apuração, termos de visita, pareceres e despachos administrativos.

A abordagem modular permite que os conteúdos sejam organizados de forma autônoma e cumulativa, com certificação por etapas e possibilidade de atualização contínua, respeitando os ritmos e realidades das diferentes SRE. Com isso, busca-se garantir formação técnica de qualidade, padronização mínima entre as práticas de apuração e segurança jurídica no exercício das atribuições do IE.

O uso de plataformas digitais ampliará o alcance da formação, garantindo maior capilaridade territorial e acessibilidade, sem desconsiderar a importância dos momentos presenciais para o aprofundamento de temas sensíveis, o compartilhamento de experiências e a construção coletiva de saberes. A combinação entre os dois formatos - síncronos e assíncronos - visa atender às dinâmicas e restrições da rotina dos profissionais, fortalecendo o engajamento e a efetividade do processo formativo.

É fundamental que esse programa seja construído em articulação com os órgãos que possuem expertise técnica na área, como a CGE/MG, a OGE/MG, o NUCAD da SEE/MG e, especialmente, a Escola de Formação da Secretaria de Estado de Educação. Essa articulação assegura a coerência entre as práticas formativas e as diretrizes institucionais já consolidadas, conferindo legitimidade e relevância ao percurso proposto.

Outro ponto que merece destaque é o reconhecimento institucional da formação continuada no itinerário funcional dos IE. A certificação dos módulos deve integrar os processos de avaliação, valorizando o esforço individual e fortalecendo a cultura de profissionalização no âmbito do SIE. Essa valorização é essencial para criar um ciclo virtuoso de aprendizagem contínua e qualificação do serviço público educacional.

Abaixo, o Quadro 9 apresenta a sistematização da proposta por meio da ferramenta 5W2H, que detalha os principais elementos da estratégia formativa:

Quadro 9 - Aplicação do método 5W2H para a formação continuada

<b>What (O quê?)</b>	Instituir um Programa de Formação Continuada com foco na apuração preliminar de denúncias e gestão correcional no serviço público educacional.
<b>Why (Por quê?)</b>	Formar Inspectores Escolares para atuação mais técnica, segura e alinhada aos princípios da administração pública e integridade.
<b>Who (Quem?)</b>	Escola de Formação da SEE/MG, em articulação com CGE/MG, OGE/MG, SRI e NUCAD.
<b>Where (Onde?)</b>	Ambiente virtual da Escola de Formação e encontros presenciais regionais.
<b>When (Quando?)</b>	Início em 2025, com módulos semestrais e formação contínua anual.
<b>How (Como?)</b>	Oferta de trilhas formativas, certificações periódicas e material de apoio sobre apuração preliminar de denúncias e integridade.
<b>How much (Quanto?)</b>	Recursos da SEE/MG já alocados para formação; possíveis parcerias institucionais com a CGE/MG.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A consolidação do programa de formação continuada representa, portanto, mais do que uma resposta às fragilidades detectadas. Trata-se de um investimento na consolidação de uma cultura organizacional pautada pela integridade, pela responsabilização e pela qualificação do serviço prestado à sociedade mineira. Ao articular formação, reconhecimento institucional e compromisso ético, o programa se posiciona como eixo estruturante para a atuação estratégica do SIE frente às demandas de apuração no contexto escolar.

#### 4.4 GOVERNANÇA COLABORATIVA E COMUNICAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

A atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias exige, por sua própria natureza, uma articulação constante com diversos órgãos e setores da administração pública. Entre eles, destacam-se a CGE/MG, a OGE/MG, as SRE e as diretorias e subsecretarias da SEE/MG. Contudo, os dados da pesquisa revelaram que essa interlocução tem ocorrido de maneira pouco sistematizada, marcada por lacunas nos fluxos comunicacionais, descompassos nos encaminhamentos e ausência de instâncias permanentes de cooperação técnica.

Essas fragilidades afetam diretamente a qualidade e a celeridade dos processos de apuração, impactando a legitimidade das devolutivas e a segurança jurídica das decisões tomadas. A ausência de canais institucionais permanentes, somada à rotatividade de profissionais e à indefinição de interlocutores fixos, compromete a consistência dos entendimentos e gera sobrecarga sobre os IE, que muitas vezes atuam em um cenário de incerteza normativa e procedimental.

Nesse contexto, fortalecer a governança colaborativa no âmbito da apuração preliminar de denúncias torna-se uma estratégia essencial para conferir solidez institucional ao trabalho desenvolvido. A proposta delineada neste PAE prevê a constituição de mecanismos estruturados de cooperação intersetorial, com base na horizontalidade das relações institucionais, na partilha de responsabilidades e na transparência dos processos.

A governança colaborativa, aqui proposta, deve ser sustentada por três pilares centrais: (i) a designação de pontos focais estáveis em cada instância envolvida, capazes de assegurar a continuidade e o alinhamento das informações; (ii) a realização de reuniões periódicas, com pauta definida e foco na análise de casos emblemáticos, ajustes procedimentais e construção de consensos; e (iii) a criação de um sistema digital de monitoramento e comunicação, que permita o registro estruturado dos fluxos, a rastreabilidade das interações e o esclarecimento ágil de dúvidas operacionais.

Mais do que responder a uma demanda conjuntural, essa proposta visa consolidar uma cultura institucional orientada pela corresponsabilidade e pela cooperação qualificada entre os setores públicos envolvidos. A integração efetiva entre SIE, CGE/MG, OGE/MG e demais instâncias administrativas poderá gerar um ambiente de trabalho mais coeso, reduzindo retrabalhos, divergências interpretativas e conflitos de competência.

É importante destacar que a adoção de uma estrutura de governança colaborativa também reforça os princípios constitucionais da administração pública, especialmente aqueles relativos à eficiência, à legalidade e à transparência. Quando os fluxos de comunicação são claros e as responsabilidades são partilhadas, a gestão torna-se mais responsiva às demandas da sociedade e mais comprometida com a entrega de resultados concretos.

A seguir, o Quadro 10 apresenta a sistematização da proposta com base na metodologia 5W2H, detalhando os principais elementos da ação:

Quadro 10 - Aplicação do método 5W2H para a governança colaborativa

<b>What (O quê?)</b>	Estruturar um sistema de governança colaborativa e comunicação institucional entre o SIE, CGE/MG, OGE/MG e demais órgãos envolvidos.
<b>Why (Por quê?)</b>	Garantir agilidade, rastreabilidade e suporte mútuo entre as instâncias que atuam na apuração preliminar de denúncias.
<b>Who (Quem?)</b>	Gabinete da SEE/MG, SRI, CGE/MG, OGE/MG, SRE e SIE.
<b>Where (Onde?)</b>	Em nível central (SEE/MG) e regional (SRE), com ferramentas de acompanhamento digital.
<b>When (Quando?)</b>	Implantação gradual a partir de 2025, com avaliação bimestral dos fluxos de trabalho.
<b>How (Como?)</b>	Criação de sistema de monitoramento, designação de pontos focais, reuniões periódicas e canal direto para dúvidas e alinhamentos.
<b>How much (Quanto?)</b>	Utilização de ferramentas institucionais já existentes; investimento em integração tecnológica mínima.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A construção dessa instância permanente de governança colaborativa fortalece o caráter sistêmico do PAE, promovendo não apenas a padronização e a qualificação da atuação dos IE, mas também a coesão estratégica das políticas de integridade no âmbito educacional. A lógica interinstitucional, quando bem estruturada, favorece o aprendizado organizacional, a resposta coordenada a demandas complexas e a construção de um serviço público mais eficiente, transparente e comprometido com o interesse público.

#### 4.5 CONCLUSÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A elaboração deste PAE resultou de uma análise crítica e sistemática dos dados empíricos coletados, bem como das evidências documentais examinadas ao longo da pesquisa. As respostas dos Coordenadores de Inspeção Escolar, as entrevistas realizadas e os documentos institucionais analisados, evidenciaram que os desafios enfrentados pelo SIE na apuração preliminar de denúncias extrapolam a

dimensão do desconhecimento técnico. As fragilidades apontadas são complexas e atravessam dimensões estruturais, normativas, formativas e comunicacionais, demandando respostas articuladas e sustentáveis.

Nesse contexto, o plano foi estruturado em três eixos interdependentes, como é possível observar no quadro 11: a padronização dos procedimentos de apuração, a institucionalização de um programa permanente de formação continuada e o fortalecimento da governança colaborativa e da comunicação interinstitucional. Essas frentes de atuação foram concebidas de forma integrada, não como medidas isoladas ou emergenciais, mas como dispositivos que se articulam para transformar a lógica com que os processos de apuração vêm sendo historicamente conduzidos no interior da administração pública educacional.

Quadro 11 - Dados da pesquisa e ações propositivas

<b>Eixo</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Riscos Associados</b>
Protocolo padronizado	Comprometimento da SRI com a implementação; envolvimento das SRE no desenho participativo.	Resistência local à padronização; ausência de mecanismos de acompanhamento.
Formação continuada	Articulação com a Escola de Formação; periodicidade definida; envolvimento de IE experientes como formadores.	Descontinuidade por mudanças na gestão; escassez de recursos humanos e financeiros.
Governança colaborativa	Definição de papéis interinstitucionais claros; criação de comitê permanente de articulação.	Fragmentação de responsabilidades; fragilidade na interlocução entre setores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A padronização por meio de um protocolo normativo único busca mitigar as disparidades na condução das apurações entre as diferentes regionais, assegurando maior previsibilidade, coerência e justiça nos encaminhamentos realizados pelos IE. Essa normatização não visa restringir a autonomia técnica, mas sim fornecer parâmetros mínimos para garantir isonomia, segurança jurídica e integridade administrativa.

O programa de formação continuada proposto constitui um eixo estratégico que responde à carência de capacitações específicas para o exercício das atribuições de apuração. Ao propor trilhas formativas que combinem teoria

normativa, prática investigativa e aspectos éticos e comunicacionais, o plano reconhece o papel essencial do IE como agente público que atua em contextos sensíveis, exigindo preparo técnico e sensibilidade institucional. O investimento em formação permanente se insere, portanto, como uma condição necessária para o fortalecimento do SIE e para a consolidação de uma cultura profissional orientada à integridade e à responsabilidade.

No que se refere à governança colaborativa, o plano aposta na criação de canais permanentes de diálogo entre os órgãos envolvidos - SIE, SRI, CGE/MG, OGE/MG e demais áreas da SEE/MG - como estratégia para reconfigurar os fluxos comunicacionais, reduzir ruídos institucionais e promover maior alinhamento na tramitação das manifestações. A corresponsabilidade, a horizontalidade e a transparência são princípios orientadores desse eixo, que busca instituir um modelo de atuação mais integrado, dinâmico e responsivo às demandas do cotidiano.

A adoção do método 5W2H conferiu ao plano maior robustez operacional, permitindo a definição clara de ações, responsáveis, cronogramas e recursos necessários. Essa ferramenta contribui para transformar o plano em instrumento de gestão concreta, possibilitando sua implantação progressiva e monitoramento contínuo. A avaliação não é pensada como etapa final, mas como processo cíclico, voltado à reorientação e ao aprimoramento das estratégias adotadas.

Para aferir os efeitos do plano, propõem-se indicadores como: tempo médio de tramitação das apurações preliminares; grau de conformidade das ações dos IE ao protocolo estabelecido; participação e desempenho dos profissionais nas ações formativas; e qualidade técnica dos relatórios produzidos. Esses parâmetros podem fornecer subsídios objetivos para o acompanhamento dos impactos gerados e orientar possíveis ajustes de percurso.

Importa ressaltar que o presente plano não tem a pretensão de esgotar os desafios enfrentados pelo SIE, tampouco de oferecer soluções definitivas. Trata-se de uma proposição construída a partir da escuta dos sujeitos que integram o processo de apuração e da análise crítica dos marcos regulatórios e operacionais vigentes. Seu valor reside na capacidade de inaugurar uma lógica de intervenção mais coordenada, equitativa e transparente, que reconhece a complexidade da apuração preliminar de denúncias e propõe enfrentá-la com planejamento, formação e articulação institucional.

Assim, o PAE se consolida como uma proposta de política pública de fortalecimento do SIE, ao buscar transformar ações isoladas e fragmentadas em um sistema articulado de práticas investigativas ancoradas na legalidade, na ética e na eficiência. Sua efetividade dependerá, sobretudo, da mobilização institucional em torno de sua implementação, da valorização dos profissionais envolvidos e da manutenção de um compromisso coletivo com a integridade no serviço público educacional. Para garantir a viabilidade e sustentabilidade das ações propostas, elaborou-se uma matriz preliminar com fatores críticos de sucesso e riscos associados a cada eixo do plano de ação:

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central analisar o processo de apuração preliminar de denúncias conduzido pelo SIE no âmbito da SEE/MG, evidenciando suas fragilidades, desafios e potencialidades. A investigação foi guiada pela seguinte pergunta norteadora: *quais fragilidades institucionais, normativas e formativas impactam a atuação do SIE nos processos de apuração preliminar de denúncias na SEE/MG, e como sua compreensão pode subsidiar a proposição de ações pela SRI?*

A construção da pesquisa se deu a partir de um olhar sensível, comprometido e institucionalmente engajado com a temática, sustentado pela trajetória profissional da pesquisadora na Coordenação de equipes de IE na SRE e no órgão central da SEE/MG. Essa vivência direta com os desafios enfrentados na apuração preliminar de denúncias, tanto em ambiente escolar quanto no órgão central da SEE/MG, permitiu, não apenas delimitar o problema com clareza, mas também propor soluções contextualizadas, viáveis e tecnicamente fundamentadas, a partir do cotidiano da gestão pública educacional.

No Capítulo 1, foram apresentados os fundamentos que justificam o estudo, a delimitação do caso de gestão, os objetivos definidos e o percurso metodológico. A partir da problematização construída com base na prática profissional, demonstrou-se que a ausência de protocolos padronizados, aliada à escassez de formação específica e à sobrecarga enfrentada pelos IE, compromete significativamente a efetividade das apurações preliminares. Essa constatação reforçou a necessidade de investigar o tema de maneira aprofundada e propor um PAE.

O Capítulo 2 contextualizou a estrutura da SEE/MG, caracterizando o funcionamento das SRE, a composição do SIE e a distribuição dos IE no estado. Ao descrever os marcos legais e os desafios operacionais e logísticos enfrentados pelas equipes, foi possível compreender as desigualdades existentes entre as regionais, sobretudo no que diz respeito à quantidade de manifestações recebidas, ao número de profissionais disponíveis e à capacidade de resposta frente às denúncias. Ficou evidente que o trabalho do IE ocorre em um cenário de grande complexidade e carente de suporte normativo e institucional.

No Capítulo 3, a análise empírica, construída a partir de questionários e entrevistas com Coordenadores de Inspeção Escolar e representantes da SEE/MG e da CGE/MG, revelou com nitidez os principais gargalos enfrentados na prática: a heterogeneidade dos procedimentos adotados, a insegurança jurídica dos profissionais diante de denúncias complexas e a falta de mecanismos de comunicação e orientação interinstitucional. Tais elementos confirmaram a hipótese inicial e reforçaram a urgência de ações articuladas de regulação, formação e governança.

Com base nesse diagnóstico, o Capítulo 4 apresentou o PAE como resposta estratégica às questões identificadas, estruturando-o em três frentes: (i) criação de um protocolo padronizado para a apuração preliminar de denúncias; (ii) implementação de um programa contínuo de formação dos IE; e (iii) fortalecimento da governança colaborativa e da comunicação interinstitucional entre SIE, CGE/MG, OGE/MG, SRE e SEE/MG. O plano foi detalhado por meio do método 5W2H, conferindo clareza quanto aos objetivos, responsáveis, cronograma, execução e recursos necessários. Mais do que uma proposta pontual, o PAE representa uma tentativa de reconfigurar a lógica institucional que estrutura o tratamento das denúncias, promovendo uma atuação mais ética, técnica e corresponsável.

Diante de todo esse percurso, pode-se afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados. Mapeou-se com precisão as dificuldades enfrentadas pelos IE, identificaram-se lacunas normativas, operacionais e formativas, e construiu-se um PAE consistente e potencialmente exequível. O trabalho reafirma que o fortalecimento do SIE depende, sobretudo, da valorização dos seus agentes, do investimento em formação continuada e da construção de diretrizes claras e legitimadas coletivamente.

Contudo, é necessário reconhecer as limitações da pesquisa. Por tratar-se de um estudo voltado a um caso de gestão específico, os dados foram coletados com coordenadores e interlocutores estratégicos, o que impossibilitou um aprofundamento das percepções individuais dos IE que atuam diretamente nas apurações. Além disso, as limitações operacionais da própria SEE/MG em relação à sistematização e rastreabilidade de dados sobre manifestações dificultaram uma análise mais detalhada da evolução temporal e geográfica dos casos. Essas

limitações, longe de fragilizar a pesquisa, reforçam a urgência de qualificar os fluxos de informação e de consolidar práticas institucionais de monitoramento contínuo.

Em virtude disso, sugerem-se estudos futuros que aprofundem a análise sobre o impacto das ações do PAE, bem como investigações voltadas à formação dos IE e à efetividade da comunicação entre instâncias da administração pública. Também é recomendável a realização de pesquisas comparativas entre unidades da federação, para que sejam identificadas boas práticas de apuração preliminar no contexto educacional brasileiro.

Dentre os desdobramentos possíveis deste estudo, destaca-se a necessidade de aprofundamento das pesquisas sobre o papel do SIE na mediação de conflitos institucionais, a responsabilização de agentes públicos na educação e os impactos da ausência de normativas sobre a segurança funcional dos IE. Além disso, abre-se espaço para investigações futuras sobre os limites da autonomia técnico-pedagógica do IE frente à judicialização da gestão escolar e à crescente demanda por respostas corretivas rápidas e visíveis. A presente pesquisa, portanto, não se encerra em si mesma, mas propõe um ponto de partida para que novas agendas de pesquisa se constituam em diálogo com a prática concreta da gestão educacional.

Dessa forma, o presente trabalho não se propõe a esgotar a temática, mas a contribuir com um olhar técnico, sensível e propositivo sobre o papel estratégico do SIE na gestão pública educacional. A condução de apurações no ambiente escolar não pode mais ser tratada como uma tarefa meramente burocrática ou improvisada. Exige preparo técnico, respaldo institucional e articulação contínua entre os setores envolvidos.

Por fim, esta dissertação reafirma a convicção de que a integridade no serviço público educacional não se constrói apenas por normas e controles, mas pela formação, valorização e sustentação dos profissionais que atuam na linha de frente do cuidado com a escola pública. Que este estudo sirva como ponto de partida para novos olhares, políticas e práticas que reconheçam o SIE como eixo fundamental da garantia de justiça administrativa, ética institucional e qualidade da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

- ALVARADO-PRADA, L. E.; FREITAS, T. C.; FREITAS, C. **A Formação continuada de professores: alguns conceitos, interesses, necessidades e propostas.** Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 10, n. 30, p. 367-387, maio/ago. 2010. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/de/v10n30/v10n30a09.pdf>. Acesso em: 07 set. 2024.
- AMARAL, H. K.. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Servidor Público, Brasília, v.4, n.57, p.549-563, 2006. Disponível em: [https://www.academia.edu/55252738/Desenvolvimento\\_de\\_compet%C3%Aancias\\_de\\_servidores\\_na\\_administra%C3%A7%C3%A3o\\_p%C3%ABblica\\_brasileira](https://www.academia.edu/55252738/Desenvolvimento_de_compet%C3%Aancias_de_servidores_na_administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%ABblica_brasileira). Acesso em: 7 set. 2024.
- ARROYO, Miguel González. **Os professores na virada do milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas.** Educação & Sociedade, Campinas, v. 20, n. 68, p. 145–160, dez. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/zfs5WRfd4HQbMZdst6NyV6D/?lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2025.
- BARBOSA, M. R. L. S. **Inspeção escolar: um olhar crítico.** Uberlândia: Gráfica Composer Editora Ltda., 2008.
- BARROSO, A. C. de O., & GOMES, E. B. P. (1999). **Tentando entender a gestão do conhecimento.** Revista De Administração Pública, 33(2), 147 a 170. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7656/6201>. Acesso em: 7 set. 2024.
- BARTZ, C. R. F., TURCATO, J. C., & BAGGIO, D. K. (2019). **Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações.** DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate, 9, 800–817. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2394>. Acesso em: 7 set. 2024.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora, 1994.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Ementário de Notas Técnicas:** uniformização de entendimentos da Corregedoria-Geral da União. 2. ed. Brasília: CGU, fev. 2025. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/94505>. Acesso em: 05 abr. 2025.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual de processo administrativo disciplinar.** Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/68219>. Acesso em: 05 abr. 2025.
- BREJON, M. **Inspeção Escolar e Administração.** In: Revista Atualidades Pedagógicas. Ano IX, nº. 45, Set-Dez, 1958. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/133546>. Acesso em: 25 jul. 2024.

CARVALHO, Paulo Leandro de. **A reforma de ensino pela Lei nº 5.692/71 e as mudanças da inspeção escolar em Minas Gerais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Alfenas, Alfenas, 2021. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/bitstream/tede/1710/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Paulo%20Leandro%20de%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

CARVALHO, R. A. **Ensino primário em Minas Gerais no período republicano**. In: NETO, W. G; CARVALHO, C.H (Org). História da educação em Minas Gerais: da Colônia à República, v. 3. EDUFU, 2019.

CEE. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Parecer CEE nº 794/1983, de 29 de dezembro de 1983**. Manifesta-se sobre a reorganização do Subsistema de Inspeção, no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Disponível em: <http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347&>. Acesso em: 18 set. 2023. 1984.

CEE. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Resolução CEE nº 457/2009, de 30 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/download/47-2009/12963-resolucao-cee-n-457-de-30-de-setembro-de-2009>. Acesso em: 18 set. 2023. 2009.

CEE. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Resolução CEE Nº 449, de 01 de agosto de 2002**. Fixa normas para credenciamento e reconhecimentos de instituições escolares. Disponível em: <https://normativasconselhos.mec.gov.br/?query=RECRENCIAMENTO&fonte=CEE-MG&ano=&esfera=> Acesso em: 18 set. 2023. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 7 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Integridade pública**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica>. Acesso em: 8 de set. de 2024.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson César de Souza. 23. ed. São Paulo: Perspectiva, 2010. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/RosangelaCaldas/como-se-faz.pdf>. Acesso em: 6 de abr. de 2025.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). Curso: Provas no Processo Administrativo Disciplinar. **Processo Disciplinar e Prova Documental**: Módulo 1. Brasília: Enap, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3075>. Acesso em: 05 abr. 2025.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, Carlos Marcelo. **Formação de professores**: para uma mudança educativa. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GATTI, Bernardete Angelina. **Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década**. Revista Brasileira de Educação, v. 13, n. 37, p. 57-70, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/vBFnySRRBJFSNFQ7gthybkH>. Acesso em: 7 set. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

INOJOSA, R. M. **Intersectorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional**. 1998. Revista De Administração Pública, p. 35-48. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7698/6271>. Acesso em: 7 set. 2024.

INTEGRATED MANAGEMENT BUSINESS SOLUTIONS – IMBS. **Metodologia dos 5W2H**. Lisboa, 2018. Disponível em: <http://imbs.pt/wpcontent/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [https://www.academia.edu/67107986/FUNDAMENTOS\\_DE\\_METODOLOGIA\\_CIENTIFICA](https://www.academia.edu/67107986/FUNDAMENTOS_DE_METODOLOGIA_CIENTIFICA). Acesso em: 7 set. 2024.

LEMOS, Wilda Soares; SILVA, Talita Camelo Da. **A modelagem de processos como estratégia para a gestão do conhecimento: estudo de caso no IF Goiano**. Revista ADM.MADE, v. 23, n. 2, 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/admrevista/article/view/21645>. Acesso em: 07 set. 2024.

LOPES, Joana D. A. F. (org.); CANTELLA, Marcelo B. (org.); SILVA, Milena S. O. (org.); REZENDE, Nathalia M. M. (org.). **Gestão correcional no serviço público: fortalecendo a integridade na educação de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/12/Gestao-Correcional-no-Servico-Publico-NUCAD.SEE-10-Anos.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2025.

MARINHO, Pedro. **A pesquisa em ciências humanas**. Petrópolis: Vozes, 1980.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela Karine. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. São Paulo: Edições 70, 2021.

MICHALOSKI, A. O.; OLIVEIRA, J.; RAIZER, R. S.. **Gestão de projetos de capacitação de servidores públicos: uma aplicação do modelo canvas**.

Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.1, p.213-221, 2021. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/352042748\\_Gestao\\_de\\_projetos\\_de\\_capacitacao\\_de\\_servidores\\_publicos\\_uma\\_aplicacao\\_do\\_modelo\\_canvas](https://www.researchgate.net/publication/352042748_Gestao_de_projetos_de_capacitacao_de_servidores_publicos_uma_aplicacao_do_modelo_canvas). Acesso em: 7 set. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.293/2004, de 05 de agosto de 2004**. Dispõe sobre as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/?cons=1>  
Acesso em 06 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. **Lei nº 869/1952, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1> . Acesso em 08 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.709/2023, de 26 de outubro de 2023**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. 2023a. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48709/2023/>.

Acesso em 08 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.613/2023, de 28 de abril de 2023**. Dispõe sobre a organização da Ouvidoria-Geral do Estado. 2023b. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48613/2023/>. Acesso em: 08 de set de 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 48.419/2022, de 16 de maio de 2022**. Dispõe sobre a Política Mineira de Promoção da Integridade. Disponível em:

<https://pmpi.mg.gov.br/normativos?start=20>. Acesso em: 08 de set de 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.758/2019, de 19 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47758/2019/?cons=1> . Acesso em: 25 jan. 2023.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.529/2018, de 12 de novembro de 2018**.

Regulamenta os capítulos III, IV e VI da Lei Federal nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, no âmbito do Poder Executivo estadual e institui o Fórum Permanente de Ouvidorias do Poder Executivo estadual. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47529/2018/> Acesso em: 08 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de Integridade Pública**: diretrizes e estratégias para a administração pública direta e indireta do poder executivo do Estado de Minas Gerais. 2. ed. Belo Horizonte: CGE/MG, 2023a. Disponível em: <https://pmpi.mg.gov.br/materiais-instrucionais/category/tag?tagid=17>. Acesso em: 24 jul. 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia de Orientação Correcional: Juízo de Admissibilidade e Investigação Preliminar**. Belo Horizonte: CGE/MG, 2023b. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-emanuais>. Acesso em: 24 jul. 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Manual de Apuração de Ilícitos Administrativos**. 3. ed. Belo Horizonte: CGE-MG, 2023c. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-e-manuais>. Acesso em: 24 jul. 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Resolução CGE/MG nº 15/2022, de 28 de junho de 2022**. Regulamenta a Investigação Preliminar no âmbito do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=200904&m arc=>. Acesso em: 24 jul. 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Plano de Prevenção de Ilícitos Administrativos**. Belo Horizonte: CGE-MG, 2021. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/publicacoes/guias-cartilhas-manuais-e-formularios>. Acesso em: 01 abr. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Portal de dados da educação de Minas Gerais**. Disponível em: <https://dados.educacao.mg.gov.br/relatorios>. Acesso em: 08 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Tabela de escolas e municípios das Superintendências Regionais de Ensino**. Elaborada pela Subsecretaria de Articulação Educacional, em conjunto com a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE/MG nº 4.487/2021, 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/index.php?option=com\\_gmg&controller=document&id=26042-resolucao-see-n-4487-2021?layout=print](https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_gmg&controller=document&id=26042-resolucao-see-n-4487-2021?layout=print). Acesso em: 18 jan. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Orientação Normativa SEE/SE-IE nº 03/2019**. Orienta a elaboração de relatórios de apuração de manifestação encaminhada pela Ouvidoria Geral do Estado/Ouvidoria Educacional. Disponível em: [http://sei.mg.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?](http://sei.mg.gov.br/sei/controlador_externo.php?)

acao=documento\_conferir&id\_orgao\_acesso\_externo=0, informando o código verificador 9546581 e o código CRC DDD431D5. Acesso em: 18 jan. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução 3.428/2017, de 13 de junho de 2017**. Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf> Acesso em: 06 de set. de 2024.

MINAS GERAIS. **Resolução Conjunta OGE/SEPLAG/CGE nº 01/2018, de 5 de dezembro de 2018**. Estabelece procedimentos no âmbito da Ouvidoria-Geral do Estado – OGE, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag e da Controladoria-Geral do Estado - CGE para o recebimento, acolhimento e o encaminhamento de reclamação sobre a prática de assédio moral, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2022/gestao-de-pessoas/legislacao/resolucao\\_conjunta\\_assedio\\_moral\\_-\\_oge\\_seplag\\_cg\\_e.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-de-pessoas/legislacao/resolucao_conjunta_assedio_moral_-_oge_seplag_cg_e.pdf). Acesso em: 03 de fev. de 2025.

NÓVOA, António. **Os professores na virada do milênio**: do excesso dos discursos à pobreza das práticas. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 11–20, jan./jun. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/FVqZ5WXm7tVyhCR6MRfGmFD/?lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2025.

OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Ouvidoria Educacional. **Gráfico de manifestações recebidas pelas Superintendências Regionais de Ensino**. Elaborada pelo Ouvidor Educacional, Sr. Breno Bastos, em 01 ago. 2023.

OUVIDORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Relatório Unidade de controle interno de Minas Gerais, nº 1447956**. 2022. Disponível em: [https://www.se.gov.br/anexos/uploads/download/filename\\_novo/10464/44c7e142390f3ff8c3a48fae64ee8521.pdf](https://www.se.gov.br/anexos/uploads/download/filename_novo/10464/44c7e142390f3ff8c3a48fae64ee8521.pdf). Acesso em: 08 de set. de 2024.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho**. 29 p. Belo Horizonte: Seplag/MG, 2023. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/gestao-da-forca-de-trabalho/guia-metricas-final.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/gestao-da-forca-de-trabalho/guia-metricas-final.pdf). Acesso em: 31 jul. 2024.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia de Dimensionamento da Força de Trabalho**. 49 p. Belo Horizonte: Seplag/MG, 2022. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/gestao-da-forca-de-trabalho/guia-map-2022.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2023/gestao-de-pessoas/gestao-da-forca-de-trabalho/guia-map-2022.pdf). Acesso em: 31 jul. 2024.

SILVA, Eliane Gomes da Silva e. **Manifestações educacionais: uma proposta de otimização do processo de tramitação das manifestações educacionais**. 2023. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Montes Claros, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/63192>. Acesso em: 03 fev. 2025.

SRI. Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar. **Diálogo com a ASIE - 2º Encontro**. Youtube. 5 de abril de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=a2tR5tBvZok>. Acesso em: 15 mar. 2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. Centro de Difusão do Conhecimento. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos/** Centro de Difusão do Conhecimento. Juiz de Fora: UFJF, 2023. 66 p. : il.

**APÊNDICE A - Catálogo dos Protocolos de Inspeção Escolar Regular nas  
Escolas Estaduais, Municipais e Privadas**

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 1**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Matrícula e Enturmação

Periodicidade: Semestral

Objetivo: Verificar a formação das turmas e o quantitativo de alunos, conforme parâmetros definidos pela legislação vigente e orientar o procedimento de ajustes (desmembramento e/ou fusão), quando necessário.

Atividades: Acompanhar as ações de renovação de matrícula, cadastramento e matrícula dos estudantes para o ano letivo seguinte/ Verificar a formação das turmas e o quantitativo de estudantes em sala de aula.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 2**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Cumprimento do Calendário Escolar

Periodicidade: Bimestral

Objetivo: Analisar e homologar o Calendário Escolar, em conformidade com a legislação publicada anualmente; Verificar o cumprimento do calendário ao longo do ano, confrontando os lançamentos de aulas/frequência no Diário Escolar Digital - DED com o Quadro de Horários.

Atividades: Analisar e homologar o calendário escolar elaborado pela unidade escolar/ Monitorar o cumprimento do calendário escolar acompanhando a finalização dos registros de frequência no Diário Escolar Digital - DED e no Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 3**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Frequência e Aproveitamento

Periodicidade: Bimestral

Objetivo: Verificar a situação de alunos infrequentes e as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente; Conhecer o resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos e a oferta das oportunidades de aprendizagem, previstas na legislação vigente.

Atividades: Verificar a situação de estudantes infrequentes/ Verificar as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente/ Conhecer o resultado das avaliações institucionais e desempenho dos estudantes e verificar se foram ofertadas todas as oportunidades de aprendizagem, previstas na legislação vigente.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 4**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Declaração da autenticidade de documentos escolares

Periodicidade: Sempre que necessário.

Objetivo: Declarar a autenticidade de documentos escolares, quando solicitado, ou por suspeição de documentos “supostamente falsos”

Atividades: Apurar a autenticidade dos documentos escolares, mediante solicitação ou suspeição de irregularidades.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 5**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Registro da Vida Escolar

Periodicidade: Semestral

Objetivo: Monitorar o registro adequado da trajetória acadêmica dos estudantes, observando as normas e orientações da SEE examinando, por amostragem, no SIMADE e em meios físicos, a regularidade da vida escolar dos estudantes. Acompanhar a finalização dos registros do cumprimento da progressão parcial no sistema.

Atividades: Verificar o correto registro dos atos autorizativos da instituição no Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE/ Verificar a regularidade da trajetória acadêmica dos estudantes matriculados, nas turmas de Cursos Técnicos e/ou Curso Normal de Nível Médio, no início do semestre/ Verificar a regularidade da trajetória acadêmica dos estudantes matriculados, nas turmas de Cursos Técnicos e/ou Curso Normal de Nível Médio, na terminalidade das turmas/ Verificar a regularidade dos registros da vida escolar dos estudantes/ Acompanhar a finalização dos registros do cumprimento da progressão parcial no sistema.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 6**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Estratégia de Fortalecimento do Ensino Médio – Jovem de Futuro

Periodicidade: Por Etapa do cronograma do Circuito de Gestão

Objetivo: Contribuir com a estratégia de fortalecimento do Ensino Médio adotada pela SEE.

Atividades: Apoio à etapa de Planejamento do Circuito de Gestão/ Apoio à etapa de Execução/SMAR/RBP do Circuito de Gestão/ Apoio à etapa de Correção de Rotas/Execução/SMAR/RBP do Circuito de Gestão.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 7**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: Atendimento Educacional Especializado - AEE

Periodicidade: Semestral (ou quando necessário)

Objetivo: Verificar se os estudantes, público alvo da educação especial, estão

sendo devidamente atendidos no Atendimento Educacional Especializado - AEE.  
 Atividades: Verificar no Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE os registros de solicitações de atendimento no AEE/ Verificar com o Especialista de Educação a elaboração do PDI dos estudantes público alvo da educação especial/ Verificar o atendimento na Sala de Recursos/ Verificar as condições de atendimentos na forma de apoio: Professor ACLTA, TILS ou GI.

#### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 8**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica

Indicador: PPP e Regimento Escolar

Periodicidade: Anual

Objetivo: Orientar a atualização e adequação do Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar às normas vigentes e acompanhar seu cumprimento.

Atividades: Assessorar a escola no estudo, avaliação coletiva das ações desenvolvidas e redimensionamento do processo pedagógico, conforme o previsto no Projeto Político-Pedagógico - PPP/ - Assessorar o processo de revisão do PPP e Regimento Escolar, sempre que necessário/ Verificar a publicidade e divulgação do PPP e Regimento Escolar no âmbito institucional.

#### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 9**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão de Pessoas

Indicador: Quadro Escola e Quadro de Horários - SYSADP

Periodicidade: Mensal

Objetivo: Analisar e monitorar, mensalmente, a regularidade do quadro de pessoal da escola - SYSADP e verificar a atribuição de aulas, turmas e funções realizadas pelo diretor, no Quadro de Horários. Orientar e acompanhar as escolas estaduais, em responsabilidade solidária com o diretor, quanto ao cumprimento da legislação de pessoal.

Atividades: Acompanhar, sempre que possível, os procedimentos para convocação/contratação temporária de candidatos para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), durante as chamadas iniciais/ Analisar e emitir parecer que justifique o deferimento ou indeferimento das vagas cadastradas pelo Gestor Escolar no SYSADP/ Acompanhar o Quadro de Escola - SYSADP e solicitar as regularizações necessárias conforme legislação vigente/ No Quadro de Horário do SYSADP, verificar o correto registro da atribuição de aulas de cada professor por turma e o turno e horário de cumprimento da jornada de trabalho.

#### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 10**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais

Dimensão da Gestão: Gestão de Pessoas

Indicador: Regularidade dos Registros Funcionais

Periodicidade: Mensal

Objetivo: Acompanhar a regularidade dos registros funcionais.

Atividades: Monitorar a apuração e registro de frequência dos servidores/  
Monitorar a regularidade dos registros funcionais.

### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 11**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais  
Dimensão da Gestão: Gestão Administrativa Financeira  
Indicador: Funcionamento da Caixa Escolar  
Periodicidade: Semestral

Objetivo: Acompanhar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar.

Atividades: Conhecer a situação da habilitação da Caixa Escolar/ Verificar a publicidade dos termos de compromisso assinados pelo gestor/ Conhecer a composição do Colegiado e o cronograma de reuniões ordinárias/ Conhecer a composição dos órgãos estatutários: Comissões de Licitação, Conselho Fiscal e Diretoria da Caixa Escolar e, se necessário, orientar recomposição/ Verificar itens básicos da infraestrutura do ambiente da alimentação escolar/ Verificar se o gestor desenvolve boa gestão da alimentação escolar, no que diz respeito à aquisição e à aplicação das orientações da Secretaria/ Verificar se o cardápio divulgado corresponde à alimentação que está sendo oferecida aos estudantes/ Orientar o diretor escolar para que realize o lançamento das despesas dos termos de Alimentação Escolar no Sistema de Monitoramento da Alimentação Escolar - SYSMEAE/ - Caso seja informado pela Diretoria Administrativa e Financeira da SRE, monitorar o cumprimento de diligências e de ações saneadoras de irregularidades que tenham gerado bloqueio da Caixa Escolar, ou notificação de possível bloqueio.

### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 12**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais  
Dimensão da Gestão: Gestão Administrativa Financeira  
Indicador: Diagnóstico de Infraestrutura das Escolas Estaduais  
Periodicidade: Anual

Objetivo: Avaliar visualmente os ambientes escolares visando apontar problemas claros e perceptíveis a qualquer usuário da instituição de ensino.

Atividades: Realizar a atualização do Diagnóstico da Rede Física Escolar/ Verificar o registro das dependências físicas da instituição no SIMADE.

### **Protocolo de Inspeção Escolar nº 13**

Categoria: Inspeção Regular nas Escolas Estaduais  
Dimensão da Gestão: Gestão Administrativa  
Indicador: Plano de Atendimento Escolar  
Periodicidade: Anual

Objetivo: Participar da elaboração do Planejamento de Atendimento Escolar para as escolas estaduais e dos municípios do setor de inspeção e realizar a análise e orientação a respeito das propostas apresentadas.

Atividades: Elaborar Relatório Circunstanciado de propostas para o Plano de Atendimento Escolar em conjunto com o Superintendente Regional de Ensino.

**Protocolo de Inspeção Escolar nº 14**

Categoria: Inspeção Escolar Regular nas Escolas Municipais e Privadas

Dimensão da Gestão: Gestão Pedagógica e Administrativa

Indicador: Orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas.

Periodicidade: Anual - ações executadas ao longo do ano letivo

Objetivo: Orientar, assistir e controlar o processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico.

Atividades: Verificar a regularidade dos atos autorizativos da instituição de ensino/  
Conhecer a Proposta Pedagógica e o Regimento Escolar da instituição/  
Assessorar a instituição de ensino na elaboração do Calendário Escolar e Matriz Curricular e verificar seu cumprimento/  
Verificar a regularidade da escrituração escolar/  
Regularidade da situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente.

Fonte: Adaptado pela autora (Minas Gerais, 2021).

## **APÊNDICE B - Questionário para os Coordenadores de Inspeção Escolar das Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais**

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está convidado(a) a participar da pesquisa "A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias", realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP CAEd/UFJF) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O objetivo da pesquisa é analisar o processo de apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de Minas Gerais, investigando os desafios enfrentados e as ações que podem ser adotadas para garantir maior uniformidade e eficiência nesse processo.

Caso concorde em participar, você preencherá um questionário, contendo perguntas sobre sua experiência e percepção em relação aos processos de apuração preliminar conduzidos pelo SIE. A previsão de tempo para participação é de aproximadamente 10 minutos. A participação é voluntária, sem custos ou benefícios financeiros, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. As informações serão armazenadas por 5 anos e protegidas contra qualquer forma de divulgação indevida.

Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sem qualquer identificação dos participantes. Os participantes têm a garantia do acesso aos resultados que serão divulgados em formato plenamente acessível.

Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em contato com a pesquisadora Danielle Cristina Chaves pelo telefone (31) 9xxxxxxx ou pelo e-mail [xxx@caed.ufjf.br](mailto:xxx@caed.ufjf.br).

Ao marcar a opção "Sim", você confirma que leu e compreendeu este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em participar da pesquisa conforme descrito.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Este termo segue as normas éticas da UFJF e do Comitê de Ética em Pesquisa.

Sim, estou ciente do TCLE e concordo em participar da pesquisa.

Não concordo em participar da pesquisa e quero encerrar minha participação.

Danielle Cristina Chaves

Pesquisadora Responsável

### **Perfil da Coordenação de Inspeção e de sua SRE**

#### **1 - Há quanto tempo está à frente da Coordenação da Inspeção Escolar de sua SRE?**

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

Mais de 3 anos

#### **2 - Qual é o seu cargo efetivo/ contratado?**

Analista Educacional/Inspetor Escolar - Efetivo

Analista Educacional/Inspetor Escolar - Contratado

Outro cargo (Se marcou a opção "Outro cargo", especifique): \_\_\_\_\_

#### **3 - Quantos Inspectores Escolares atuam em sua SRE?**

Até 5

De 6 a 15

De 16 a 25

De 26 a 35

Acima de 35

### **Apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar**

**4 - O número de Inspectores Escolares na sua SRE é suficiente para lidar com a demanda de apuração preliminar de denúncias?**

- Sim, é suficiente
- Não, é insuficiente
- Parcialmente suficiente (Se marcou a opção "parcialmente suficiente", justifique sua resposta): \_\_\_\_\_

**5 - As manifestações encaminhadas pela Ouvidoria-Geral do Estado (OGE), que tramitam via sistema MG-OUV, são recebidas e respondidas no sistema:**

- Pela Coordenação de Inspeção Escolar
- Pelo Gabinete da Superintendência Regional de Ensino
- Outro setor da SRE (Se marcou a opção "Outro setor da SRE", especifique):  
\_\_\_\_\_

**Procedimentos de apuração preliminar de denúncias**

**6 - Como é realizada a apuração preliminar de denúncias em sua SRE?**

- Segue um protocolo formal estabelecido
- Adapta-se conforme o assunto da denúncia
- Adapta-se conforme a interpretação do Inspetor Escolar responsável
- Não há protocolo definido

**6.1 - (Se marcou a opção "Segue um protocolo formal estabelecido", quem definiu esse protocolo?)**

- Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar
- Superintendência Regional de Ensino
- Outro (Se marcou a opção "Outro", especifique): \_\_\_\_\_

**7 - Quem é o servidor responsável pela apuração preliminar de denúncias recebidas na SRE?**

- O Inspetor Escolar responsável pelo setor correspondente
- Equipe exclusiva da Inspeção Escolar para apuração preliminar de denúncias
- Definição caso a caso pelo Superintendente da SRE

Não há critério estabelecido

**8 - Quais documentos e/ou normativas são utilizadas em sua SRE para embasar a apuração preliminar de denúncias?**

---

---

---

---

**9 - A coordenação do SIE recebe apoio da SRE no processo de apuração de denúncias?**

Sim

Não

**9.1 - (Se marcou a opção "Não", assinale a(s) opção(es) abaixo que melhor caracteriza(m) essa situação):**

A SRE não oferece capacitações para a apuração preliminar de denúncias

Não há critérios claros para distribuir a demanda de apuração entre os Inspectores Escolares

Falta orientação sobre como estruturar a apuração preliminar de denúncias

Falta orientação sobre o registro correto da apuração e produção de relatórios

Faltam recursos materiais e veículos para visitas *in loco*

**10 - Qual(is) é(são) o(s) principal(is) desafio(s) enfrentado(s) durante a apuração preliminar de denúncias?**

Falta de recursos humanos

Falta de normas claras

Falta de protocolos específicos

Dificuldade de acesso a informações

Excesso de atribuições

Outro (Se marcou a opção "Outro", especifique): \_\_\_\_\_

**11 - A apuração preliminar de denúncias interfere na realização das outras atividades da Inspeção Escolar?**

- Sim, interfere significativamente
- Sim, interfere moderadamente
- Sim, mas interfere pouco
- Não interfere

**12 - Quais medidas poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência da apuração preliminar de denúncias em sua SRE?**

---

---

---

---

**Formações para apuração preliminar de denúncias**

**13 - Foram realizados na sua SRE treinamentos, formações e/ou capacitações com foco na apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar?**

- Sim
- Não

**13.1 - (Se marcou a opção "Sim", quem proporcionou essas formações?)**

- Superintendência Regional de Ensino
- Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar
- Outro setor da SEE/MG
- Outra instituição (Se marcou a opção "Outra instituição", especifique):

---

**14 - Qual foi a contribuição dessas formações para a apuração preliminar de denúncias?**

- Muito útil
- Moderadamente útil

- Pouco útil
- Não foram realizadas formações

**15 - Com que frequência a equipe de Inspeção Escolar é formada para lidar com apurações preliminares de denúncias?**

- Semanalmente
- Mensalmente
- Bimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Não foram realizadas formações

**16 - Como avalia a qualidade das formações?**

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Não foram realizadas formações

Obrigada por participar deste questionário!

Caso queira registrar alguma consideração sobre as questões ou sobre algum ponto que entenda ser relevante, utilize o espaço abaixo: \_\_\_\_\_

Reforçamos que as respostas ao questionário obtidas a partir do presente roteiro irão compor a pesquisa “A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias”, pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. As pessoas que responderem ao questionário não serão identificadas e as informações fornecidas por elas não ocasionarão prejuízo às suas atividades profissionais.

Danielle Cristina Chaves

( ) Encerrar minha participação

**APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada com o Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está convidado(a) a participar da pesquisa "A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias", realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP CAEd/UFJF) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O objetivo da pesquisa é analisar o processo de apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de Minas Gerais, investigando os desafios enfrentados e as ações que podem ser adotadas para garantir maior uniformidade e eficiência nesse processo.

Caso concorde em participar, realizaremos a gravação de uma entrevista semi-estruturada, contendo perguntas sobre sua experiência e percepção em relação aos processos de apuração preliminar conduzidos pelo SIE. A gravação da entrevista será exclusivamente para possibilitar a análise dos dados, sem qualquer divulgação de imagem ou voz. A previsão de tempo para participação na entrevista semi-estruturada é de aproximadamente 60 minutos. A participação é voluntária, sem custos ou benefícios financeiros, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. As informações serão armazenadas por 5 anos e protegidas contra qualquer forma de divulgação indevida.

Você pode decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Sendo assim, essa informação deverá constar na gravação da entrevista semi-estruturada. Sua opção será devidamente respeitada pela pesquisadora.

Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sem qualquer identificação dos participantes. Os participantes têm a garantia do acesso aos resultados que serão divulgados em formato plenamente acessível.

Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em contato com a pesquisadora Danielle Cristina Chaves pelo telefone (31) 9xxxxxxx ou pelo e-mail [xxx@caed.ufjf.br](mailto:xxx@caed.ufjf.br).

Ao marcar a opção "Sim", você confirma que leu e compreendeu este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em participar da pesquisa conforme descrito.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Este termo segue as normas éticas da UFJF e do Comitê de Ética em Pesquisa.

Sim, estou ciente do TCLE e concordo em participar da pesquisa. (O participante de pesquisa receberá uma via do documento, assinada pelo participante da pesquisa ou seu representante legal e pela pesquisadora).

Não concordo em participar da pesquisa e quero encerrar minha participação.

Danielle Cristina Chaves

Pesquisadora Responsável

Superintendente de Regulação e Inspeção Escolar

Participante de pesquisa/ responsável legal

## **I. Contextualização do Trabalho da Superintendência**

1. Qual é o papel da Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar no contexto da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?
2. Como a superintendência atua na orientação e coordenação do Serviço de Inspeção Escolar (SIE) nas Superintendências Regionais de Ensino (SREs)?
3. De que forma a superintendência tem acompanhado e avaliado o desempenho dos Inspectores Escolares na execução de suas atribuições?

## **II. Apuração Preliminar de Denúncias**

4. Como você avalia o papel do Serviço de Inspeção Escolar no processo de apuração preliminar de denúncias?
5. Quais são os principais desafios enfrentados pelo Serviço de Inspeção Escolar na condução das apurações preliminares de denúncias?
6. Existe alguma normatização ou protocolo formalizado para orientar os Inspectores Escolares na apuração preliminar de denúncias? Se sim, como esses protocolos são disseminados e monitorados?
7. O SIE tem o suporte necessário para realizar a apuração preliminar de denúncias de maneira eficiente?
8. Como a superintendência enxerga a relação entre a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE/MG) e o SIE no fluxo de apuração de manifestações e denúncias?
9. Como é feita a interação entre a Ouvidoria e o Serviço de Inspeção Escolar para a apuração das denúncias?
10. Quais são os principais tipos de denúncias recebidas pela Ouvidoria Educacional que são encaminhadas para apuração pelos Inspectores Escolares?
11. Quais são os critérios adotados para determinar quando uma denúncia deve ser apurada pelo Inspetor Escolar ou quando deve ser encaminhada a outras instâncias, como a Controladoria Setorial ou a CGE/MG?
12. A Resolução CEE nº 457/2009 estabelece a atuação dos Inspectores Escolares em sindicâncias e inquéritos administrativos. Em sua experiência, essa atribuição é clara e bem compreendida pelos Inspectores Escolares?
13. Como a Controladoria-Geral do Estado (CGE) apoia o processo de sindicância e inquérito administrativo conduzido pelo Serviço de Inspeção Escolar?

## **III. Formação e Capacitação dos Inspectores**

14. Qual é a política atual da superintendência em relação à formação continuada dos Inspectores Escolares?

15. A recente nomeação de novos Inspectores Escolares alterou a demanda por formação e capacitação? Existem estratégias para integrar esses novos profissionais ao trabalho do SIE?
16. Como a superintendência avalia o impacto da falta de formação específica dos Inspectores Escolares na qualidade das apurações preliminares?
17. Existe algum planejamento para a implementação de cursos ou materiais de referência para a padronização dos procedimentos de inspeção e apuração?
18. Existe algum plano de formação continuada para os Inspectores Escolares em relação à apuração de manifestações?
19. De que maneira as formações, treinamentos e capacitações oferecidos ao SIE têm contribuído no desempenho dos Inspectores Escolares na apuração preliminar de denúncias?

#### **IV. Padronização e Governança dos Processos**

20. A Superintendência tem planos para criar normas e protocolos padronizados para a apuração preliminar de denúncias? Caso afirmativo, qual é o estágio dessa iniciativa?
21. Como a superintendência pretende lidar com a variação de interpretações e procedimentos adotados pelos Inspectores Escolares na condução das apurações?
22. Existe alguma proposta para melhorar a comunicação e o fluxo de informações entre o SIE, a SEE/MG e as SREs no que se refere à apuração de denúncias?
23. Como a Superintendência avalia o papel da governança colaborativa na melhoria da qualidade da Inspeção Escolar?

#### **V. Propostas e Perspectivas para o Futuro**

24. Quais são as perspectivas da superintendência para fortalecer o trabalho do Serviço de Inspeção Escolar nos próximos anos?
25. Há alguma iniciativa em andamento para otimizar a estrutura e os recursos disponíveis para o SIE na realização de suas funções?

26. Como a superintendência avalia o impacto das apurações preliminares na integridade administrativa da rede estadual de ensino?
27. Quais seriam os principais desafios e limitações que podem impactar a implementação de um modelo mais padronizado de apuração de denúncias?

Obrigada por ter concedido esta entrevista.

**APÊNDICE D - Roteiro de entrevista semiestruturada com representante da Controladoria Setorial da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está convidado(a) a participar da pesquisa "A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias", realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP CAEd/UFJF) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O objetivo da pesquisa é analisar o processo de apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de Minas Gerais, investigando os desafios enfrentados e as ações que podem ser adotadas para garantir maior uniformidade e eficiência nesse processo.

Caso concorde em participar, realizaremos a gravação de uma entrevista semi-estruturada, contendo perguntas sobre sua experiência e percepção em relação aos processos de apuração preliminar conduzidos pelo SIE. A gravação da entrevista será exclusivamente para possibilitar a análise dos dados, sem qualquer divulgação de imagem ou voz. A previsão de tempo para participação na entrevista semi-estruturada é de aproximadamente 60 minutos. A participação é voluntária, sem custos ou benefícios financeiros, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. As informações serão armazenadas por 5 anos e protegidas contra qualquer forma de divulgação indevida.

Você pode decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Sendo assim, essa informação deverá constar na gravação da entrevista semi-estruturada. Sua opção será devidamente respeitada pela pesquisadora.

Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sem qualquer identificação dos participantes. Os participantes têm a garantia do acesso aos resultados que serão divulgados em formato plenamente acessível.

Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em contato com a pesquisadora Danielle Cristina Chaves pelo telefone (31) 9xxxxxxx ou pelo e-mail [xxx@caed.ufjf.br](mailto:xxx@caed.ufjf.br).

Ao marcar a opção "Sim", você confirma que leu e compreendeu este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em participar da pesquisa conforme descrito.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Este termo segue as normas éticas da UFJF e do Comitê de Ética em Pesquisa.

( ) Sim, estou ciente do TCLE e concordo em participar da pesquisa. (O participante de pesquisa receberá uma via do documento, assinada pelo participante da pesquisa ou seu representante legal e pela pesquisadora).

( ) Não concordo em participar da pesquisa e quero encerrar minha participação.

Danielle Cristina Chaves

Pesquisadora Responsável

Representante da Controladoria Setorial

Participante de pesquisa/ responsável legal

## **I. Contextualização do Papel da Controladoria Setorial**

1. Qual é a principal função da Controladoria Setorial no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)?
2. Como a Controladoria Setorial se articula com a Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG) e demais setores da SEE/MG no processo de fiscalização e controle, especialmente no apoio à sindicâncias, inquéritos administrativos e apurações preliminares de denúncias, conduzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar?
3. A Controladoria Setorial tem alguma participação na formulação de normativas ou diretrizes para a apuração preliminar de denúncias na educação?

## **II. Apuração Preliminar de Denúncias**

4. Como ocorre o fluxo de encaminhamento de denúncias para apuração? Há protocolos estabelecidos para garantir uniformidade no tratamento das denúncias?
5. A Controladoria Setorial recebe denúncias diretamente ou apenas acompanha os processos conduzidos por outros setores, como a Ouvidoria Educacional e o Serviço de Inspeção Escolar?
6. Como a Controladoria avalia a atuação do SIE na apuração preliminar de denúncias? Há desafios na condução dessas investigações?
7. Quais são os principais documentos ou normativas que orientam a apuração preliminar de denúncias pelo SIE?
8. Existe um controle sobre os prazos e os desfechos das denúncias apuradas?

## **III. Relação entre Controladoria Setorial e Outros Órgãos**

9. Como se dá a relação entre a Controladoria Setorial, a Ouvidoria Educacional (OGE/MG) e o Serviço de Inspeção Escolar na apuração de manifestações e denúncias?
10. A Controladoria Setorial acompanha os procedimentos de investigação conduzidos pelos Inspetores Escolares?
11. Como a Controladoria orienta as Superintendências Regionais de Ensino (SREs) em casos de denúncias graves que podem levar à instauração de sindicâncias ou processos administrativos disciplinares?
12. Há lacunas no fluxo de informações entre a Controladoria e o SIE no processo de apuração de denúncias? O que pode ser melhorado?

## **IV. Capacitação e Padronização de Processos**

13. Há alguma iniciativa da Controladoria Setorial para oferecer capacitação/formação aos servidores da SEE/MG que atuam na apuração de denúncias?

14. Existem normativas ou diretrizes padronizadas para orientar a atuação dos Inspectores Escolares na apuração preliminar de denúncias? Quais documentos servem de referência para esse trabalho?
15. Como a Controladoria avalia a necessidade de criação de protocolos mais específicos para os procedimentos de apuração preliminar?

#### **V. Desafios e Melhorias no Processo de Apuração**

16. Quais são as principais dificuldades que a Controladoria enfrenta no acompanhamento das apurações realizadas pelos Inspectores Escolares?
17. Qual a sua percepção sobre o fluxo de trabalho entre a Controladoria e o Serviço de Inspeção Escolar na apuração de denúncias?
18. Quais medidas poderiam ser adotadas para melhorar a eficiência e a transparência do processo de apuração de denúncias na SEE/MG?

#### **VI. Perspectivas Futuras**

19. Como a Controladoria Setorial enxerga o futuro da apuração preliminar de denúncias na SEE/MG? Há planos para aprimorar os processos e fortalecer a governança interna?
20. Existe alguma recomendação específica da Controladoria Setorial para a Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar quanto à melhoria dos procedimentos de apuração?

Obrigada por ter concedido esta entrevista.

**APÊNDICE E - Roteiro de entrevista semiestruturada com o Ouvidor  
Educativo da Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está convidado(a) a participar da pesquisa "A Inspeção Escolar Especial em Minas Gerais: análise dos processos de apuração preliminar de denúncias", realizada no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP CAEd/UFJF) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O objetivo da pesquisa é analisar o processo de apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de Minas Gerais, investigando os desafios enfrentados e as ações que podem ser adotadas para garantir maior uniformidade e eficiência nesse processo.

Caso concorde em participar, realizaremos a gravação de uma entrevista semi-estruturada, contendo perguntas sobre sua experiência e percepção em relação aos processos de apuração preliminar conduzidos pelo SIE. A gravação da entrevista será exclusivamente para possibilitar a análise dos dados, sem qualquer divulgação de imagem ou voz. A previsão de tempo para participação na entrevista semi-estruturada é de aproximadamente 60 minutos. A participação é voluntária, sem custos ou benefícios financeiros, e você pode desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Seus dados serão mantidos em sigilo e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. As informações serão armazenadas por 5 anos e protegidas contra qualquer forma de divulgação indevida.

Você pode decidir se sua identidade será divulgada e quais são, dentre as informações que forneceu, as que podem ser tratadas de forma pública. Sendo assim, essa informação deverá constar na gravação da entrevista semi-estruturada. Sua opção será devidamente respeitada pela pesquisadora.

Os resultados da pesquisa poderão ser publicados, mas sem qualquer identificação dos participantes. Os participantes têm a garantia do acesso aos resultados que serão divulgados em formato plenamente acessível.

Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em contato com a pesquisadora Danielle Cristina Chaves pelo telefone (31) 9xxxxxxx ou pelo e-mail [xxx@caed.ufff.br](mailto:xxx@caed.ufff.br).

Ao marcar a opção "Sim", você confirma que leu e compreendeu este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em participar da pesquisa conforme descrito.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Este termo segue as normas éticas da UFJF e do Comitê de Ética em Pesquisa.

( ) Sim, estou ciente do TCLE e concordo em participar da pesquisa. (O participante de pesquisa receberá uma via do documento, assinada pelo participante da pesquisa ou seu representante legal e pela pesquisadora).

( ) Não concordo em participar da pesquisa e quero encerrar minha participação.

Danielle Cristina Chaves  
Pesquisadora Responsável

Ouvidor Educacional  
Participante de pesquisa/ responsável legal

### **Apuração preliminar de denúncias pelo Serviço de Inspeção Escolar**

#### **I. Contextualização do papel da Ouvidoria e interação entre Ouvidoria e Inspeção Escolar**

1. Qual é a principal função da Ouvidoria Educacional na relação com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG)?
2. Como a Ouvidoria Educacional se articula com a Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG) e demais setores da SEE/MG no processo de fiscalização e controle, especialmente no apoio à sindicâncias, inquéritos administrativos e apurações preliminares de denúncias, conduzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar?

3. A Ouvidoria Educacional tem alguma participação na formulação de normativas ou diretrizes para a apuração preliminar de denúncias na educação?
4. Como é estabelecido o fluxo de tramitação das manifestações da Ouvidoria que demandam apuração preliminar pelas Superintendências Regionais de Ensino (SRE), especialmente pelo Serviço de Inspeção Escolar?
5. Existem critérios claros adotados pela Ouvidoria para definir quando uma denúncia deve ser encaminhada ao SIE? Como esses critérios são aplicados?
6. Como é realizada a comunicação entre a Ouvidoria e o SIE ao longo do processo de apuração? Há retorno formal dos desdobramentos das apurações?
7. Há alguma sistemática de monitoramento da Ouvidoria sobre o cumprimento de prazos, qualidade ou desfecho das apurações conduzidas pelo SIE?

## **II. Natureza das Denúncias e Demandas ao SIE**

8. Quais são os principais tipos de manifestações/ denúncias que a Ouvidoria recebe e que são, de forma recorrente, encaminhadas ao SIE para apuração?
9. Em sua percepção, há aumento, redução ou estabilidade na quantidade de denúncias relacionadas à atuação de escolas ou profissionais da educação nos últimos anos? A que fatores isso pode estar associado?
10. Há lacunas no fluxo de informações entre a Ouvidoria e o SIE no processo de apuração preliminar de denúncias? O que pode ser melhorado?
11. A Ouvidoria identifica casos recorrentes ou reincidentes de denúncias sobre uma mesma unidade escolar ou temática? Quando isso acontece, há articulação com outros setores da SEE/MG para ações mais estruturantes?

## **III. Desafios e Limitações no Processo de Apuração**

12. Como você avalia o papel do Serviço de Inspeção Escolar no processo de apuração preliminar de denúncias?

13. Quais são, na sua visão, os principais entraves que dificultam a atuação eficiente do SIE nas apurações preliminares de denúncias encaminhadas pela Ouvidoria?
14. Quando o Serviço de Inspeção Escolar encontra dificuldades para realizar a apuração preliminar de uma denúncia - como período de férias coletivas, impossibilidade de verificação *in loco*, fragilidade no processo de apuração - qual é a conduta adotada pela Ouvidoria? Existe alguma alternativa de encaminhamento nesses casos, como redirecionamento para outro setor ou instância?
15. Os relatórios produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar após a apuração das denúncias encaminhadas pela Ouvidoria são suficientes para subsidiar a análise e o encerramento das manifestações? Há padronização nesses relatórios? Como a Ouvidoria avalia a qualidade dessas devolutivas?
16. Quando os relatórios não são suficientemente claros ou completos, a Ouvidoria solicita complementações? Como isso é feito?
17. Quando a apuração realizada pelo SIE aponta que a denúncia é procedente, qual é o encaminhamento adotado pela Ouvidoria? Existe um fluxo específico para verificar quanto a responsabilização, acompanhamento ou monitoramento das providências?

#### **IV. Normas e Protocolos**

18. A Ouvidoria utiliza ou recomenda alguma normativa, protocolo ou documento orientador específico para o processo de apuração preliminar de denúncias pelas SRE? Há padronização nesse processo?
19. Como a Ouvidoria avalia as normas e procedimentos atuais que regulamentam a apuração preliminar de denúncias no âmbito da educação estadual? Eles são suficientes? Há pontos que merecem revisão?

#### **V. Formação e Governança Colaborativa**

20. A Ouvidoria participa ou já participou de iniciativas intersetoriais com o Serviço de Inspeção Escolar, a Superintendência de Regulação e Inspeção

Escolar ou a Controladoria Setorial com o objetivo de aperfeiçoar os procedimentos de apuração preliminar de denúncias?

21. Na sua opinião, como a formação continuada dos Inspectores Escolares pode contribuir para a melhoria da resposta institucional às manifestações recebidas pela Ouvidoria?
22. Há, do ponto de vista da Ouvidoria, a necessidade de maior padronização dos procedimentos de apuração nas SRE? Que elementos deveriam ser considerados nesse processo?
23. Na sua avaliação, seria viável e desejável a instauração de uma governança colaborativa entre a CGE/MG, a OGE/MG, a Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar, as Superintendências Regionais de Ensino e o Serviço de Inspeção Escolar, com vistas à melhoria dos processos de apuração de denúncias? Que elementos seriam essenciais para que esse trabalho conjunto funcione de forma efetiva?

## **VI. Propostas e Perspectivas**

24. Quais medidas poderiam ser adotadas para tornar o processo de apuração preliminar de denúncias mais eficiente, transparente e célere?
25. Quais seriam os principais desafios e limitações que podem impactar a implementação de um modelo mais padronizado de apuração de denúncias?
26. Como a Ouvidoria enxerga o papel do SIE no fortalecimento da integridade e da qualidade dos serviços educacionais prestados pela rede estadual?
27. Há propostas em andamento ou sugestões da Ouvidoria para aprimorar o fluxo de trabalho e a comunicação com o SIE e demais setores da SEE/MG?

Obrigada por ter concedido esta entrevista.