

**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**

**Douvânio de Oliveira Gomes**

**Gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma  
Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**

Juiz de Fora

2020

**Douvânio de Oliveira Gomes**

**Gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma  
Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Ilka Schapper Santos

Juiz de Fora

2020

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

Gomes, Douvânio de Oliveira.

Gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais / Douvânio de Oliveira Gomes. -- 2020.

161 f.

Orientador: Ilka Schapper Santos

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

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão Pública. 3. Inspeção Escolar. I. Santos, Ilka Schapper, orient. II. Título.

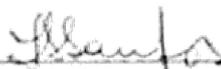
Douvânio de Oliveira Gomes

**Gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma  
Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**

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

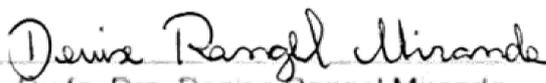
Aprovada em 15 de janeiro de 2020

BANCA EXAMINADORA



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ilka Schapper Santos - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora



\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Denise Rangel Miranda

Prefeitura de Juiz de Fora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Iverson Geraldo da Silva

Prefeitura de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais (Aparecida e João), meus irmãos (Daniel e Dária), às minhas filhas (Kamily e Lury Anne) e à minha esposa Elaine Cristina, que me inspiram e me auxiliaram a vencer as batalhas da vida com mais leveza.

## AGRADECIMENTOS

A priori, eu sou grato a Deus pelo fôlego da vida e pela oportunidade de saborear as experiências vivenciadas por mim desde meu nascimento até o dia de hoje.

Eu sou grato à minha família, meu berço, meu lar e minha paz, meu porto seguro. Gratidão especial aos meus pais (João e Aparecida) e aos meus irmãos (Dária e Daniel). Agradeço ainda à minha esposa(Elaine) e às minhas filhas (Kamily e Lury Anne) que tanto me incentivaram, dando apoio e força para que este sonho se concretizasse.

Sou grato também à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais por oportunizar a minha participação no curso do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), fomentando políticas de inclusão e acesso a cursos de pós-graduação stricto sensu para seus servidores.

Minha gratidão aos meus amigos inspetores da Superintendência Regional de Ensino que, gentilmente, participaram da pesquisa, compartilhando suas experiências profissionais e anseios. Aos amigos que não puderam participar também sou grato por compartilharem comigo, no dia a dia, a prática profissional da nossa função – inspeção escolar – que tanto nos exige quanto nos ensina a contribuir com a efetivação de uma educação de qualidade no Estado de Minas Gerais. Aos demais amigos do trabalho também agradeço pela convivência e lições aprendidas durante minha vida profissional.

Em nome do agente de suporte acadêmico, Vitor Fonseca Figueiredo, o qual foi de suma importância no desenvolvimento deste trabalho, agradeço a toda a equipe do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Todos sempre foram muito prestativos e incentivadores das atividades presenciais e a distância.

Aproveito ainda para agradecer aos professores que fizeram parte, tanto na minha banca de qualificação, quanto na banca de defesa. Todos eles trouxeram observações importantes que vieram a contribuir com este trabalho.

Sou grato também à professora Dr<sup>a</sup> Ilka Schapper Santos que contribuiu como orientadora desta dissertação, tendo sido sempre tão atenciosa e compreensiva.

Por fim, sou grato a todos os professores do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da (PPGP/UFJF), os quais foram essenciais para a conclusão de mais esta etapa da minha vida acadêmica.

Para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (knowledge creating company) a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida durante o curso de 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). A motivação para o desenvolvimento deste trabalho se deve à importância dos trabalhos prestados pelo inspetor escolar no sistema mineiro de educação no Estado de Minas Gerais, bem como à busca de como estariam se constituindo as ações ligadas à gestão do conhecimento (GC) no setor de inspeção e quais seriam os possíveis aprimoramentos relacionados à GC no Serviço de Inspeção Escolar (SIE). O presente estudo analisou o processo da gestão do conhecimento produzido pelos inspetores escolares de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) do interior de Minas Gerais. Foi atribuído a essa SRE o nome de Ethéria, tratando-se esse de um nome fictício adotado para resguardar a identidade da instituição e dos demais envolvidos nesta pesquisa, visto se tratar de uma pesquisa com fim puramente acadêmico, cujo intuito é o de analisar a gestão e os processos de trabalhos no Setor de Inspeção e, em momento algum, objetivou-se realizar denúncia e/ou incriminar alguém. Nesse sentido, a pergunta norteadora deste estudo é: quais ações podem ser adotadas para propor aprimoramento em processos relacionados à gestão do conhecimento produzido pelos inspetores escolares da SRE de Ethéria? Os objetivos definidos para este estudo foram: descrever a respeito da inspeção escolar, evidenciando sua responsabilidade no processo de fluxo de informações entre os órgãos educacionais e aferir os procedimentos de GC produzidos a partir da atuação dos inspetores escolares na SRE de Ethéria; realizar um estudo de referenciais teóricos a respeito de GC com vistas a proceder a uma análise dos dados apresentados na pesquisa de campo; e i propor ações que sistematizem as informações com vistas ao aprimoramento da implantação da GC no SIE. A hipótese do estudo é a de que o SIE da SRE de Ethéria pode potencializar a gestão do conhecimento produzido nesse setor. Para tanto, utilizou-se como metodologia uma abordagem qualitativa e, como instrumento para coleta de informações, foi aplicado questionário aos inspetores da SRE de Ethéria, também realizou-se entrevistas com diretores da SRE e com responsáveis pelo protocolo e arquivo da SRE. O referencial teórico utilizado se pauta, principalmente, na teoria desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) e por Longo et

*al.* (2014) sobre gestão do conhecimento. Após análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) com vistas a contribuir para o aperfeiçoamento dos processos do SIE, mais especificamente, aqueles que permitam sanar as dificuldades relacionadas às diversas etapas da gestão do conhecimento produzido no serviço de inspeção.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão Pública. Inspeção Escolar.

## ABSTRACT

This thesis was developed during the master's degree at Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The motivation to developing this paper is due to the importance of the services provided by school inspector in the education system of The Minas Gerais State, as well as for the pursuit would be constituting the actions connected to the knowledge management in the inspection area and what would be the possibles enhancements related to the knowledge management to the School Inspection Service. The current study analyzed the process of the knowledge management produced by school inspectors of one Region Superintendency of Education in the countryside of Minas Gerais. This Region Superintendency of Education is called Etheria, being a fictitious name to protect the identity of the Institution and all the others involved in this research, at this is an academic purpose research, whose purpose is analyze the management and the work processes in the Inspection area and, in no way, the aim was report or incriminate someone. In this way, the leading question is: which actions can be taken to improve the processes related to the knowledge management produced by school inspectors from Ethéria? The aims to this study are: describe concerning of school inspection, emphasizing its responsibility in the process flow of information between the educational institutions and assess the procedures of knowledge management produced by the school inspectors performance at Etheria; carry out a theoretical framework study concerning knowledge management to analyze the data submitted on the field research; and propose actions that systematize the information to improve the implementation of the knowledge management to the School Inspection Service. The study hypothesis is that the School Inspection Service from Ethéria may enhance the knowledge management yielded in this segment. For this purpose, was used as methodology a qualitative approach, a questionnaire was applied to the Ethéria inspectors to gather information and the managers and the responsible for the protocol and files was interviewed as well. The theoretical framework used is guided mainly by Nonaka e Takeuchi (1997) and by Longo *et al.* (2014). After analysis of the data taken from the field research, was proposed an Education Plan of Action to contribute to improvement of the School Inspection Service processes, more specifically, those which solve the difficulties related to the various stages from the knowledge management in the inspection service.

Keywords: Knowledge Management; Public Management; School inspection; SECI model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional .....	37
Figura 2 - Fluxo de informações no Sistema de Educação do Estado de Minas Gerais .....	38
Figura 3 - Fluxo real de informações no Sistema De Educação do Estado de Minas Gerais .....	39
Figura 4 - Organograma da SRE de Ethéria .....	41
Figura 5 - Modelo SECI de Criação de Conhecimento .....	67
Figura 6 - Modelo De Gestão Do Conhecimento Para A Administração Pública Brasileira .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional .....	84
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atas/Pautas de Reuniões Do SIE de Ethéria – Ano: 2016 e 2017 .....	54
Quadro 2 - Informações consolidadas acerca do SIE da SRE de Ethéria .....	56
Quadro 3 - Roteiro para a elaboração do PGC .....	72
Quadro 4 - Compartilhamento de conhecimento no SIE .....	81
Quadro 5 - Forma como as informações produzidas pelo SIE são arquivadas .....	86
Quadro 6 - Localização dos arquivos do SIE .....	86
Quadro 7 - Sugestão para melhorar a GC no SIE .....	89
Quadro 8 - Experiência Profissional e Acadêmica dos Entrevistados .....	92
Quadro 9 - Arquivamento - Entrevista 01 .....	96
Quadro 10 - Arquivo da Regional .....	98
Quadro 11 - Arquivamento – Protocolo .....	99
Quadro 12 - Arquivo – Vida Escolar .....	100
Quadro 13 - Sugestões dos entrevistados .....	102
Quadro 14 - Resultados da Pesquisa .....	103
Quadro 15 - Práticas de Gestão do Conhecimento .....	106
Quadro 16 - Panorama Geral do Plano de Ação .....	108
Quadro 17 - Ação Estratégica 1 – Repositório Digital .....	109
Quadro 18 - Ação Estratégica 2 – Arquivo Básico da Inspeção Escolar .....	111
Quadro 19 - Ação Estratégica 3 – Localização dos Arquivos do SIE .....	112
Quadro 20 - Cronograma de atividades para o ano de 2020 .....	113

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comporta de Inspetores Escolar/2020 .....	29
Tabela 2 - Municípios e escolas pertencentes à jurisdição da SRE Ethéria (2018) .....	39
Tabela 3 - Matrícula por nível e/ou modalidade de ensino nos municípios pertencentes à jurisdição SRE Ethéria conforme o Censo Escolar 2017 .....	43
Tabela 4 - Pautas de reuniões realizadas e arquivadas acessíveis ao Serviço de Inspeção Escolar da SRE Ethéria nos anos de 2016, 2017 e 2018 .....	53

## LISTAS DE SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
BA	Termo utilizado na GC para designar contexto <sup>1</sup> compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado
CAED	Centro de Políticas públicas e Avaliação da Educação
CEEMG	Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais
DAFI	Diretoria Financeira da SRE
DED	Diário Escolar Digital
DIPE	Diretoria de Pessoal da SRE
DIRE	Diretoria Pedagógica da SRE
EAD	Ensino á Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GAB	Gabinete da SRE
GC	Gestão do Conhecimento
IE	Inspetor Escolar
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KDCA	<i>Knowledge do Check Act</i>
NUCAD	Núcleo de Coerção Administrativa Disciplinar
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
OM	Oportunidades de Melhoria
PAE	Plano de Ação Educacional

---

<sup>1</sup> Esse contexto pode tratar de um espaço físico (escritórios, sala de reuniões), virtual (e-mail, chamadas de vídeo), mental (experiências compartilhadas) ou, ainda, uma união dos três.

PF	Pontos Fortes
PGC	Plano de Gestão do Conhecimento
PGDI	Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual
PMM	Plano de Melhoria do Grau de Maturidade
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
QEDU	<i>Startup</i> ligada à Fundação Lemann
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SEDINE	Serviço de Documentação e Informação Educacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEEMG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIE	Serviço de INSPEÇÃO ESCOLAR
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>A INSPEÇÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA</b> .....	<b>23</b>
2.1	A INSPEÇÃO ESCOLAR NO BRASIL .....	23
2.2	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E SEU PAPEL NO FLUXO DE INFORMAÇÕES NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MINAS GERAIS .....	28
2.3	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	40
2.3.1	<b>Análise de alguns documentos arquivados na regional de Ethéria a respeito do Serviço de Inspeção Escola</b> .....	<b>51</b>
2.3.2	<b>Sistematizações dos principais aspectos apresentados relacionados à SRE de Ethéria</b> .....	<b>58</b>
<b>3</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INSPEÇÃO ESCOLAR NA SRE DE ETHÉRIA</b> .....	<b>60</b>
3.1	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	60
3.2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	64
3.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	77
3.3.1	<b>Perfil dos Inspetores – Análise de Questionários</b> .....	<b>78</b>
3.3.2	<b>Socialização do conhecimento – Análise de Questionários</b> .....	<b>79</b>
3.3.3	<b>Formação do Inspetor – Análise de Questionários</b> .....	<b>83</b>
3.3.4	<b>Arquivamento e acesso às Informações – Análise de Questionários</b> .....	<b>85</b>
3.3.5	<b>Perfil dos Entrevistados – Análise das Entrevistas</b> .....	<b>91</b>
3.3.6	<b>Socialização do Conhecimento – Análise das Entrevistas</b> .....	<b>93</b>

3.3.7	Obtenção de Informações a respeito das instituições escolares – Análise das Entrevistas .....	94
3.3.8	Formação dos Inspectores – Análise das Entrevistas .....	94
3.3.9	Arquivamento de Informação e Acesso a Elas – Análise das Entrevistas .....	96
3.3.10	Sistematizações dos principais aspectos levantados na Análise dos dados .....	102
4	<b>PLANO DE AÇÃO</b> .....	105
4.1	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES A SEREM EXECUTADAS .....	113
4.2	POSSÍVEIS ENCAMINHAMENTOS FUTUROS PARA APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA .....	114
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	115
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	117
	<b>APÊNDICE A – Modelo do Questionário</b> .....	123
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com Gestores SRE (Diretor da SRE, Diretor Pedagógico, Diretor de Pessoal ou Diretor Financeiro)</b> .....	133
	<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista com responsável pelo Protocolo da SRE</b> .....	135
	<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com responsável pelo Arquivo da SRE</b> .....	137
	<b>ANEXO A – Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009</b> .....	139
	<b>ANEXO B – Resolução SEE Nº 3.428, de 13 de junho de 2017</b> .....	143
	<b>ANEXO C – Parecer nº 947/1983</b> .....	147
	<b>ANEXO D – Parecer CEE/MG nº 627/202</b> .....	157

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisa a gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar (SIE) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Ethéria, que pertence à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A denominação Ethéria se trata de um nome fictício adotado para resguardar a identidade da instituição e dos demais envolvidos nesta pesquisa, visto se tratar de uma pesquisa com fim puramente acadêmico, cujo intuito é o de analisar a gestão e os processos de trabalhos no Setor de Inspeção e, em momento algum, objetivou-se realizar denúncia e/ou incriminar alguém.

De acordo com a Resolução Nº 457, de 30 de setembro de 2009, que dispõe sobre a inspeção escolar na educação básica no sistema estadual de educação, “[...] A inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação” (MINAS GERAIS, 2009, p. 1).

A comunicação entre a SEE/MG, as SRE e as escolas é realizada pela inspeção escolar por meio de visitas regulares às instituições de ensino. As visitas dos inspetores às escolas são registradas em Termos de Visitas<sup>2</sup> e, posteriormente, uma cópia desse termo é arquivado nas escolas, sendo a outra protocolada na SRE. Entretanto, não existe uma normativa a respeito de como deve ser realizado o armazenamento desses documentos na regional estudada. Ainda no caso da SRE de Ethéria, não existe, para o Serviço de Inspeção Escolar, momento específico de reflexão e/ou utilização das informações coletadas pelo Inspetor nas instituições escolares com o objetivo de melhorar os serviços prestados.

Destaca-se que existe na SRE de Ethéria um registro de documentos via sistema de protocolo. No entanto há uma dificuldade quanto ao manejo do arquivo institucional. Se houver uma procura de uma demanda/denúncia no protocolo da Superintendência, por exemplo, é possível que se localize com exatidão em qual setor a mesma está arquivada, no entanto pode não haver a possibilidade de identificação do documento de forma rápida e precisa, bem como saber quando e qual resposta foi emitida e se a mesma foi encaminhada ao requerente dentro do

---

<sup>2</sup> Termo de Visita: relatório escrito pelo inspetor escolar, no qual constam informações, orientações e correções a respeito das observações do inspetor nas visitas realizadas na escola. Geralmente, a cada visita é realizado um Termo de Visita para cada unidade escolar.

prazo estabelecido. Existe ainda a possibilidade de essas informações se perderem dentro da instituição, o que traz prejuízos ao setor de inspeção, pois pode ocorrer um esforço para atendimento da demanda e a resposta da mesma não ser transmitida ao seu requerente em tempo hábil, gerando, assim, um retrabalho ao SIE, uma vez que poderá ser necessário mobilizar, posteriormente, novos esforços para atendimento à mesma demanda. Além disso, isso dificulta a possibilidade de solução de situações análogas de forma mais coerente e rápida. As demandas atendidas pelo SIE encontram-se arquivadas em outros setores da SRE e/ou apenas com o inspetor que atendeu aquela demanda. Ou seja, não são arquivadas vias específicas dos atendimentos realizados pelos inspetores no setor de inspeção, dificulta-se assim conhecimento e posterior consulta aos demais integrantes.

A título de exemplo acerca das dificuldades em gerenciar informações na SRE de Ethéria, ocorreram, no ano de 2013, casos em que foram emitidas ordens de serviço aos inspetores para realizarem visitas para instrução de relatório *in loco* no que tange ao encerramento de escolas. Na ocasião, foram mobilizados todos os integrantes da Inspeção Escolar da SRE de Ethéria. Após realizados os trabalhos dos inspetores, os relatórios não foram enviados para o destinatário (SEEMG e Educacenso). Essa situação somente foi percebida 5 anos depois, não tendo sido encontrados os relatórios dos inspetores, mesmo que protocolados na SRE.. A direção da SRE justificou a dificuldade de localização dos relatórios, citando a mudança de sede da regional. Tal situação demandou novas ordens de serviço para realização do trabalho de encerramento das mesmas escolas no ano de 2018. A direção da SRE justificou que as cópias dos relatórios protocolados e encontrados nos arquivos pessoais dos inspetores (em suas casas) apresentavam data muito “antiga”, devendo, portanto, ser instruído novo relatório com data mais recente.

Cabe esclarecer que, por precaução, faz parte da cultura da inspeção escolar na regional de Ethéria protocolar os relatórios em duas vias, sendo uma a ser arquivada na SRE e outra devolvida ao próprio inspetor escolar que, para sua segurança, a mantém arquivada em sua residência. Por se tratar de dados públicos, todas as vias deveriam ser arquivadas na instituição, no entanto, em virtude da cultura e por não haver espaço próprio para a inspeção na SRE, manteve-se esse costume até o ano de 2019.

A gestão do conhecimento produzido pelo Serviço de Inspeção da referida SRE se torna mais complicada pelo fato de não ser comum o compartilhamento das

informações adquiridos pelos inspetores. Quando se afasta de suas funções, por exemplo, seja por motivos de saúde, aposentadoria ou exoneração, o inspetor leva consigo os saberes e, muitas vezes, as informações institucionais. Uma vez que essas informações são guardadas em seus arquivos pessoais (arquivados em sua residência), a SRE não mais delas se apropriará. Existe ainda divergência entre os entendimentos e as informações repassadas às instituições de ensino que, após agirem de determinada forma, são acusadas de não estarem agindo eticamente, mas, na verdade, o que ocorreu, nesse caso, foi uma falha na comunicação dentro do setor de inspeção.

Além disso, é comum, na SRE de Ethéria, que os inspetores recebam arquivos e ou informações apenas por *e-mail*. Todavia, como os inspetores não sabem se aquela informação foi ou não encaminhada às escolas, é recorrente o fato de algumas instituições receberem orientações e outras não. Uma das possíveis causas desse problema é a falta de padronização de processos por parte do grupo de inspetores e/ou repasse de orientação a apenas algumas escolas pela diretoria da SRE. Nesse sentido, a pergunta norteadora proposta para este estudo de caso é: quais ações podem ser adotadas para propor aprimoramento dos processos relacionados à gestão do conhecimento produzido pelos inspetores escolares da SRE de Ethéria?

Mediante tal questionamento, definiu-se o seguinte objetivo geral deste estudo: compreender como se dá o processo da gestão do conhecimento produzido pelos inspetores escolares da SRE de Ethéria e propor ações que possam aperfeiçoá-la. Já os objetivos específicos definidos foram: i) descrever a respeito da inspeção escolar, evidenciando sua responsabilidade no processo de fluxo de informações entre os órgãos educacionais e aferir os procedimentos de GC produzidos a partir da atuação dos inspetores escolares na SRE de Ethéria; ii) realizar um estudo de referenciais teóricos a respeito de GC com vistas a proceder a uma análise dos dados apresentados na pesquisa de campo; e iii) propor ações que sistematizem as informações com vistas ao aprimoramento da implantação da GC no SIE.

Vale destacar que o pesquisador atua como inspetor escolar efetivo no SIE da SRE de Ethéria desde o ano de 2006, tendo atuado em várias escolas da regional, atendido a diversas demandas no SIE, além de ter feito parte de Comissão de Avaliação de Desempenho de Servidores, tendo atuado também como

Presidente da Comissão Processante da Regional (Comissão ligada ao NUCAD - Núcleo de Correição Administrativa Disciplinar).

Em sua atuação em campo, o pesquisador percebeu, *in loco*, a importância do fluxo correto da informação, bem como a necessidade e importância de uma eficiente gestão do conhecimento gerado pelo SIE da regional de Ethéria. Inicialmente, ele tinha a experiência de sala de aula, pois atuou como professor de Matemática entre os anos de 2003 a 2006, tendo ministrado aulas para alunos do ensino fundamental e médio, tanto no ensino regular, como na Educação de Jovens e Adultos (EJA). Vale destacar que o pesquisador ingressou na Inspeção Escolar em 2006, inicialmente, por contrato (designação), tendo sido aprovado em Concurso Público de Provas e Títulos no ano de 2008 e, assim, tomou posse e exercício em cargo público efetivo de Analista Educacional/Inspetor Escolar.

No ano de 2006, a equipe de Inspeção era composta basicamente por servidores efetivos que, após anos de trabalho, se aposentaram. Eles acabaram levando consigo informações e conhecimentos que não foram efetivamente agregados à organização do setor de Inspeção Escolar.

Naquela época, era comum os inspetores se organizarem para realizar treinamentos anuais para diretores e secretários escolares. No entanto, nem sempre eles tinham tempo de se reunirem para trocar informações e nem mesmo dispunham de espaço físico para arquivar eventuais documentos. Até o ano de 2015, a inspeção Escolar da SRE de Ethéria não contava com sala própria na SRE, nem mesmo computador específico para realização de seu trabalho. Com a atribuição de emitir pareceres e instruir relatórios, os inspetores se desdobravam, utilizando recurso computacional de algum colega da SRE e/ou nas escolas de seu setor para atender às demandas existentes.

As situações anteriormente relatadas evidenciam a importância da gestão do conhecimento no setor de Inspeção Escolar da SRE de Ethéria com o intuito de facilitar a socialização<sup>3</sup> do conhecimento desenvolvido pelo setor. A relevância deste estudo, portanto, se pauta na necessidade de propor ações para um caso de gestão que está diretamente relacionado com a transparência e tempestividade das ações da SRE que se pautam nos dados obtidos pelos inspetores em suas diligências.

---

<sup>3</sup> Socialização do conhecimento, segundo Nonaka (2008), é o compartilhamento do conhecimento realizado na prática, como, por exemplo, a troca de experiências profissionais entre duas pessoas.

Pretende-se, ainda, levantar possíveis contribuições para um melhor gerenciamento da gestão do conhecimento no SIE da referida regional.

Para abordar o assunto, este estudo se pautou, inicialmente, em uma pesquisa na legislação que trata da Inspeção Escolar e da Gestão do Conhecimento (GC) no Estado de Minas Gerais. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da aplicação (no dia 17 de setembro de 2018) de questionário aos inspetores escolares da SRE de Ethéria.

Na busca de ampliação dos interlocutores, buscou-se, posteriormente, entrevistar diretores da SRE, responsáveis pelo protocolo e também responsáveis pelo arquivo da SRE de Ethéria. A visão desses entrevistados foi importante para proporcionar um olhar externo sobre o SIE e, especialmente, para levantar informações a respeito do protocolo e arquivo na SRE de Ethéria.

O referencial teórico utilizado para compreender as dificuldades do SIE em relação à gestão do conhecimento se pautou na teoria já existente sobre o assunto, especialmente, nas reflexões propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) e Longo *et al.* (2014). Esses autores apontam os conceitos fundamentais sobre GC e trazem uma abordagem teórica que auxiliam na implementação da GC, tendo esses conceitos contribuído para a análise, bem como para a estruturação do Plano de Ação proposto nesta pesquisa.

Para melhor organização do estudo, a dissertação foi distribuída em três capítulos. No Capítulo 2, apresenta-se o SIE, em termos nacionais e também no que tange ao Estado de Minas Gerais, especificamente, a correlação existente entre o SIE estadual e o fluxo de informações no sistema educacional. Ainda neste capítulo, é descrito como ocorre a gestão do conhecimento no SIE da SRE de Ethéria.

Já o Capítulo 3 apresenta o referencial teórico, a pesquisa de campo e a análise dos dados dela advindos. Assim, é evidenciada a análise dos questionários aplicados aos inspetores escolares e das entrevistas com colaboradores da SRE de Ethéria.

Por fim, o Capítulo 4 trata de uma proposta de intervenção que visa contribuir para a organização de um processo de gestão da informação no SIE da SRE de Ethéria.

## **2 A INSPEÇÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA**

O objetivo do presente capítulo é descrever a respeito da inspeção escolar, evidenciando sua responsabilidade no processo de fluxo de informações entre os órgãos educacionais e aferir os procedimentos de GC produzidos a partir da atuação dos inspetores escolares na SRE de Ethéria, tendo sido o capítulo organizado em três seções.

Na primeira seção, é apresentada uma contextualização da inspeção escolar no âmbito nacional, cujo objetivo é expor um breve histórico da inspeção escolar em nível nacional.

A segunda seção traça a correlação existente entre o SIE estadual e o fluxo de informações no sistema educacional mineiro com o intuito de explicitar como o inspetor escolar, no desempenho de suas atribuições, se relaciona ao fluxo de informação em Minas Gerais.

A terceira seção trata a respeito da gestão do conhecimento no SIE da SRE de Ethéria, buscando contextualizar a SRE alvo deste estudo, em especial, informações relativas ao SIE.

### **2.1 A INSPEÇÃO ESCOLAR NO BRASIL**

O sistema educacional brasileiro é composto por profissionais com diferentes formações, níveis hierárquicos e áreas de atuação. Dentre eles, destaca-se o Inspetor Escolar (IE), que é um profissional que, dentre outras atividades, zela pelo funcionamento, controle e organização de processos educacionais.

A Inspeção Escolar se liga a vários fatores que envolvem o processo democrático da comunidade escolar, estando o profissional em contato com outros órgãos do Sistema Educacional (Secretarias; Regionais ou Unidades Escolares), de modo que haja garantia da aplicação legal do regime democrático (BIASE; SANTOS, 2017). Percebe-se, portanto, que se trata de um importante elo com as escolas, com as secretarias municipais e com as regionais de ensino, o que o torna um importante ator para que ocorra o fluxo de informações no sistema nacional de educação.

A figura do Inspetor Escolar como um agente fiscalizador das ações de instituições escolares, segundo Carvalho e Nunes (2011), existe no Brasil desde o Século XVI com a aplicação adaptada da *Ratio Studiorum*<sup>4</sup>. Nesse documento, eram definidas as normas de organização e funcionamento das escolas jesuítas e as respectivas maneiras de fiscalização. Ainda segundo as autoras, o inspetor trabalha diretamente com a aplicação da legislação educacional, assumindo, portanto, um caráter burocrático. No entanto, a função de inspetor escolar também tem um cunho pedagógico, visto que o mesmo deve ser conhecedor do funcionamento geral e cotidiano da escola.

A Inspeção Escolar trata, em sua atuação, da garantia da efetivação do cumprimento dos dispositivos legais, da regularidade dos processos e registros educacionais, bem como do acompanhamento do funcionamento geral das instituições escolares. Nesse sentido, o inspetor está sempre relacionado aos aspectos de controle e melhoria da qualidade da educação.

No Brasil, a função de Inspetor Escolar começou a ser formalizada nos anos 1930, especificamente, com o Decreto nº 19.890, de 18 de abril de 1931 (BRASIL, 1931), conhecido também como Lei Francisco Campos, que dispôs sobre a organização do ensino secundário, e com o Decreto nº 21.241, de 4 de abril de 1932 (BRASIL, 1932), que consolidou as disposições sobre o ensino secundário. A atribuição de zelar pelo cumprimento da legislação e dos processos educacionais ficaram explícitas nos Artigos 51, 53 e 54 do Decreto nº 19.890/31, conforme se pode ler adiante:

Art. 51 Subordinado ao Departamento Nacional do Ensino, é creado o serviço da inspecção aos estabelecimentos de ensino secundário, sendo seus órgãos, junto àquelles, os inspectores e os inspectores geraes.

[...]

Art. 53. A inspecção permanente, em cada districto, será exercida pelos inspectores e caberá aos inspectores geraes a incumbencia de percorrer os districtos não só para fiscalizar a marcha dos serviços, como para solucionar divergencias suscitadas entre os inspectores e os dirigentes dos estabelecimentos de ensino.

---

<sup>4</sup> Ratio Studiorum: é uma espécie de coletânea, fundamentada em experiências vivenciadas no Colégio Romano, a que foram adicionadas observações pedagógicas de diversos outros colégios, cujo objetivo era instruir rapidamente todo o jesuíta docente sobre a natureza, a extensão e as obrigações do seu cargo. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ratio\\_Studiorum](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ratio_Studiorum).

Art. 54. Incumbe á inspecção velar pela fiel observancia das disposições deste decreto, que forem applicaveis as estabelecimentos de ensino sob o regimen de inspecção preliminar ou permanente, bem como das disposições dos respectivos regulamentos (BRASIL, 1931, p. 5).

Nos próximos artigos do mesmo dispositivo legal, são apresentadas outras atribuições do Inspetor Escolar, sendo elas:

Art. 56. Incumbe ao inspector inteirar-se, por meio de visitas frequentes, da marcha dos trabalhos de sua secção devendo para isso, por serie e disciplina:

- a) assistir a lições de exposições e demonstração pelo menos uma vez por mez;
- b) assistir igualmente, pelo menos uma vez por mez, a aulas de exercicios escolares ou de trabalhos praticos dos alumnos, cabendo-lhe designar quaes destes devam ser arguidos e apreciar o criterio de atribuição das notas;
- c) acompanhar a realização das provas parciaes, que só poderão ser effectuadas sob sua immediara fiscalização, cabendo-lhe ainda aprovar ou modificar as questões a serem propostas;
- d) assistir ás provas finaes, sendo-lhe facultado arguir e attribuir nota ao examinado.

Parágrafo Único. Dos trabalhos a que se refere este artigo, bem como do julgamento das provas parciaes mencionado no art. 37, deverá ser feito registo em livros adequados, de accôrdo com o estabelecido no regimento interno do Departamento Nacional do Ensino.

Art. 57. Aos inspectores da secção C compete ainda fiscalizar os exercícios de educação physica e as aulas de musica, bem como verificar as condições das installações materiais e didácticas do estabelecimento. (BRASIL, 1931, p. 5).

Assim, o inspetor escolar deve realizar visitas frequentes às escolas e conhecer o cotidiano delas de modo a zelar pela qualidade da educação ofertada conforme determinação dos dispositivos legais vigentes.

A Inspeção Escolar manteve sua atuação ao longo dos anos, como, por exemplo, durante a “Era Vargas” (1930 - 1945), com a finalidade de contribuir com a efetivação do projeto de nacionalização nas escolas. Se forem observadas as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional publicadas nos anos de 1961 (Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961), 1971 (Lei nº 5.692 de 11 de agosto de 1971) e 1996 (Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996), é possível constatar que todas elas

fazem menção à Inspeção Escolar como agente no processo de fiscalização e de organização da educação nacional.

Entretanto, ocorreram mudanças em relação ao papel do Inspetor Escolar no Brasil atual, ou seja, conforme definido pela LDB de 1996. Segundo esta lei, esse não deveria ter o papel só da inspeção, mas também de orientação e ponte entre as escolas e as instâncias responsáveis pelos sistemas de ensino.

O Art. 205 da Constituição Federal (CF) promulgada em 1988, que trata dos princípios que regem a educação brasileira, assim prevê: “[...] A educação, **direito de todos e dever do Estado e da família**, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988, p. 123, grifo nosso). Nesse trecho, o legislador deixa explícita a responsabilidade do Estado na oferta da educação e a importância desta para o povo brasileiro.

Nesse sentido, a LDB, no Artigo 10, Inciso IV, expõe como competência dos estados: “[...] autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino” (BRASIL, 1996, p. 4).

Dessa forma, o Estado é responsabilizado pela efetivação da educação nas escolas pertencentes ao seu sistema educacional. E, nesse cenário, o inspetor é um dos atores que tem por atribuição verificar a regularidade da oferta educacional em conformidade com as leis e as normas regulamentares educacionais.

Em relação a essa responsabilização, o Inciso VII do Artigo 206 da CF dispõe:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, p. 123).

Dessa maneira, a qualidade da educação passa a ser um direito constitucional na nação. O inspetor escolar é um dos profissionais diretamente ligado à gestão educacional com vistas à busca de melhorias no âmbito educacional, tanto pedagógica quanto administrativamente, uma vez esse ator que atua como elo de ligação entre o órgão central (SEE/MG), os órgãos regionais (SRE) e as instituições escolares.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) impuseram mudanças de paradigmas às escolas e a seus profissionais, inclusive, aos inspetores escolares, pois esses devem se atentar aos princípios de autonomia, descentralização, gestão democrática e avaliação permanente de processos. Assim, a inspeção escolar passa a atuar com um caráter de orientação e parceria com as instituições escolares a fim de que sejam cumpridas as normativas legais federais e estaduais de forma mais harmoniosa com vistas à construção de um sistema de ensino forte e de qualidade.

Consoante com essa nova visão sobre a inspeção escolar, a relatora Regina Almeida, do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais - CEE/MG, já registrava, no Parecer nº 794/1983, que “[...] A grande carência é a Inspetor-Educador, aquele profissional que não apenas fiscaliza a vida da escola, mas dela participa como educador, verificando, orientando, corrigindo e recriando a sua realidade” (MINAS GERAIS, 1983, p. 1).

A relatora ainda completa, fazendo alusão a uma condição necessária para que o papel do inspetor se torne relevante no sistema educacional: “não basta que se repensem as atribuições do Inspetor-Educador, é preciso, sobretudo, que o Sistema lhe dê poder de decisão e força política para o exercício deste poder” (MINAS GERAIS, 1983, p. 1).

A fala supracitada da relatora reforça o pensamento de que, para a realização a contento de suas atribuições, o inspetor escolar necessita do poder de decisão e de força política para conseguir agir e contribuir de forma positiva na realidade da escola.

Oliveira e Ribas (2018, p. 10) destacam também a importância da inspeção escolar na busca pela qualidade da educação brasileira:

A qualidade da educação é dependente também das atribuições exercidas pelo inspetor que promove a democratização e orienta seus agentes na busca por melhores condutas que estejam de

acordo com a lei. Embora a democracia traga grandes riscos, embates e confronto de ideias, é imprescindível participar desses debates que elucidam mudanças emergentes, enigmáticas. O significado de uma educação de qualidade se estabelece de maneira a preparar o sujeito para transformar o mundo a sua volta, atuando como cidadão, agente de seu saber (OLIVEIRA; RIBAS, 2018, p. 10).

Com as ideias de Oliveira e Ribas (2018) aqui pontuadas, percebe-se a inspeção escolar como um dos importantes agentes transformadores da realidade da educação brasileira. Assim, historicamente, a existência e a atuação do inspetor escolar em âmbito nacional e local demonstra seu papel relevante na garantia de uma educação pública, gratuita e de qualidade como direito constitucional dos brasileiros.

Na próxima seção, será mais bem evidenciada a função da inspeção escolar no Estado de Minas Gerais, dirigindo o foco para seu papel relacionado ao fluxo de informações.

## 2.2 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR E SEU PAPEL NO FLUXO DE INFORMAÇÕES NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MINAS GERAIS

Nesta seção, apresenta-se a contextualização do SIE da rede estadual de Minas Gerais em relação aos aspectos institucionais, definição do cargo, organograma, informações a respeito das formas de contratação e atribuições dos inspetores escolares, bem como as legislações vigentes.

No Estado de Minas Gerais, no ano de 2020, atuam 840 inspetores escolares estaduais, sendo que 34 deles são vagas assumidas em caráter excepcional, devido ao Programa Jovem de Futuro<sup>5</sup> e/ou atuando na coordenação de inspeção. Esses inspetores estão distribuídos em todo Estado, conforme comporta definido pela SEEMG, essa distribuição encontra-se explicitada na Tabela 1 a seguir:

---

<sup>5</sup> Projeto Jovem de Futuro: é um projeto desenvolvido em parceria da SEEMG com o Instituto Unibanco, o JF tem como objetivo melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes de escolas públicas de Ensino Médio.

Tabela 1 - Comporta de Inspectores Escolar / 2020 (continua)

Unidade	Cargos Propostos (COMPORTA)	Cargos Providos	Vagos	Caráter Excepcional 2020 (Projeto e Coordenação)
<b>TOTAL</b>	<b>806</b>	<b>601</b>	<b>205</b>	<b>34</b>
METROPOLITANA A	32	28	4	2
METROPOLITANA B	45	30	15	3
METROPOLITANA C	36	27	9	2
ALMENARA	15	10	5	1*
ARAÇUAÍ	22	13	9	0
BARBACENA	12	6	6	1*
CAMPO BELO	8	4	4	1
CARANGOLA	7	5	2	0
CARATINGA	19	17	2	0
CAXAMBU	9	8	1	0
CONS LAFAIETE	13	10	3	0
CORONEL FABRICIANO	17	15	2	0
CURVELO	9	8	1	1
DIAMANTINA	30	22	8	1*
DIVINÓPOLIS	27	15	12	1*
GOV VALADARES	29	21	8	0
GUANHÃES	17	12	5	1
ITAJUBÁ	11	10	1	1*
ITUIUTABA	6	4	2	1
JANAÚBA	19	16	3	0
JANUÁRIA	32	25	7	1
JUIZ DE FORA	20	12	8	1
LEOPOLDINA	7	1	6	1
MANHUAÇU	15	12	3	1*
MONTE CARMELO	7	6	1	1*
MONTES CLAROS	42	40	2	1
MURIAÉ	9	7	2	0
NOVA ERA	15	11	4	0
OURO PRETO	7+1	8	0	1*
PARÁ DE MINAS	15	14	1	1

**Tabela 1 - Comporta de Inspetores Escolar / 2020 (continua)**

PARACATU	9	8	1	0
PASSOS	11	6	5	0
PATOS DE MINAS	13	11	2	1
PATROCÍNIO	7	5	2	0
PIRAPORA	9	7	2	0
POÇOS DE CALDAS	9	7	2	0
PONTE NOVA	16	13	3	0
POUSO ALEGRE	17	16	1	1
SÃO JOÃO DEL REI	9	5	4	0
SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO	9	6 (1LIP)	3 (+1 subst. LIP)	0
SETE LAGOAS	17	10	7	1
TEÓFILO OTONI	36	20	16	2
UBÁ	13	11	2	0
UBERABA	21	18	3	1
UBERLÂNDIA	23	22	1	1
UNAÍ	9	3	6	1*
VARGINHA	25	16	9	2

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Observa-se que 205 desses cargos são vagos, ou seja, não estão providos por servidores efetivos e são preenchidos mediante contratação temporária (designação). As normativas deste contrato para ser designado para atuar como inspetor escolar em Minas Gerais é definida em resolução específica para composição do quadro de pessoal do Estado. Tal resolução é publicada anualmente, conforme as definições do Artigo 64 da Lei nº 9394/1996, que trata da obtenção de habilitação para atuação como inspetor escolar:

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p. 32).

As funções do Inspetor Escolar (IE) compreendem uma atuação em processos de organização, orientação e controle das informações, documentos e processos pedagógicos que o sistema educacional comporta (MINAS GERAIS, 2017). Trata-se também de uma atuação que se relaciona com a gestão de pessoal (BIASE; SANTOS, 2017).

No Estado de Minas Gerais, o cargo de Inspetor envolve a verificação da legalidade dos atos escolares e o cumprimento das prescrições legais, pois, como é de sua natureza, o IE tem a função de controlar procedimentos administrativos escolares (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011).

Augusto e Oliveira (2011, p. 307) afirmam seu artigo objetiva analisar “[...] a regulação educativa em Minas Gerais, e os seus efeitos sobre a inspeção escolar, função de controle e de verificação dos atos escolares”. Nesse estudo, realizado no ano de 2011, com 93 inspetores de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Minas Gerais, constatou-se que o trabalho dos profissionais tem se tornado operacional e mecânico. Isso se deve ao fato de o inspetor estar “[...] realizando tarefas rotineiras e mecânicas” (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011, p. 314). com o objetivo de cumprir o “Acordo de Resultados<sup>6</sup>”. Desse modo, as atribuições dos inspetores acabam por se distanciarem da modernização das ações educacionais (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011).

É possível notar que os autores se aprofundaram no estudo em um contexto de atuação específica sob o enfoque da obrigação de resultados. Não obstante, é fato que o Estado de Minas Gerais estabelece as funções e atividades que, de um modo geral, servem de base norteadora para os IE de todo o Estado (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011).

Nesse cenário, a inspeção escolar busca o reconhecimento profissional, a legitimação social e maior participação na política educacional. Portanto, como ressaltado por Biase e Santos (2017), é importante refletir e indagar sobre essa temática e sobre a atuação desse profissional, tendo em vista as constantes mudanças das políticas educacionais. Assim, refletir sobre a Inspeção Escolar sob a ótica da Gestão do Conhecimento se mostra uma alternativa que possibilita repensar atividades desempenhadas pelos inspetores mineiros.

---

<sup>6</sup> Acordo de Resultado: trata-se de um instrumento gerencial que busca o alinhamento das instituições, a partir da pactuação de metas para o alcance dos objetivos organizacionais, em sintonia com os objetivos expressos na agenda do governo (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011, p. 5).

Com a Resolução n.º 3.428, de 13 de junho de 2017, a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais define a organização e a atuação do SIE nas unidades regionais e escolares da SEEMG. Assim, o artigo sexto desse documento legal dispõe a respeito das atribuições do Inspetor Escolar, a saber:

- I – orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
- II – orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
- III – garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
- IV – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE:
  - a) conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da escola, referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE;
  - b) homologar as designações, assinando o Q.I., juntamente com o Diretor da Escola.
- V – exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional (MINAS GERAIS, 2017, p. 2).

Nesse dispositivo legal, a Secretaria de Estado da Educação define as atribuições do Inspetor e destaca, em seu Inciso I, a “[...] orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico” (MINAS GERAIS, 2017, p. 2), ou seja, evidencia a importância do SIE no desenvolvimento dos processos administrativos e pedagógicos das escolas no Estado de Minas Gerais.

Além das atribuições anteriormente citadas, ressalta-se também o Inciso IV, que trata da “[...] responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE” (MINAS GERAIS, 2017, p. 2). Nesse sentido, a SEEMG estabelece a relação entre as atribuições do SIE e o fluxo de informações entre escolas, SRE’s e SEEMG, uma vez que fica explícita a responsabilidade do Inspetor pelo fluxo correto e regular de informações entre esses órgãos.

Na Resolução n.º 457, de 30 de setembro de 2009, do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG), que dispõe sobre a inspeção escolar na Educação Básica do sistema de ensino de Minas Gerais, o artigo terceiro define, de forma mais abrangente, o que é a inspeção escolar no Estado:

Art. 3º – A inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação, mediante:

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

Nessa mesma resolução, em seu artigo sexto, encontram-se algumas atribuições do Inspetor de forma mais detalhada que, apesar de extenso, a opção foi por apresentá-lo na íntegra devido à sua relevância para este estudo:

Art. 6º – Entende-se por inspeção regular a que se inclui, ordinariamente, no plano de trabalho do inspetor ou equipe de inspetores. Parágrafo único – A inspeção regular deverá compreender, pelo menos, os seguintes aspectos:

- I – conhecimento da situação do estabelecimento quanto a:
  - a) – cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;
  - b) – observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos;
  - c) – regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos;
  - d) – situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente;
  - e) – situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;
  - f) – regularidade da escrituração escolar;
  - g) – cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais;
  - h) – funcionamento da caixa escolar;
- II – orientação à Escola, especialmente quando demonstrar dificuldades, falhas ou omissões;
- III – adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar;
- IV – suspensão “ad referendum” do órgão superior, de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou normativas;
- V – indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis;
- VI – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações** entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE (MINAS GERAIS, 2009, p. 2, grifo do autor).

Esse trecho da Resolução nº 457/2009 do CEE/MG deixa explícito, no Inciso VI do Artigo 6º, a responsabilidade do inspetor escolar com relação ao fluxo correto e regular de informações entre os órgãos educacionais da rede pública de ensino em Minas Gerais. Ainda no artigo sétimo dessa Resolução, encontram-se outras atribuições do Inspetor (inspeção especial), que são apresentadas com o intuito de melhor expor o rol de atribuições impostas à inspeção escolar:

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

§ 1º – A inspeção especial far-se-á por determinação do órgão competente ou por solicitação do estabelecimento de ensino. § 2º – Caberá à inspeção especial:

- a) – orientação para organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e recredenciamento da entidade mantenedora, mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora;
- b) – suspensão de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou regulamentares “ad referendum” do órgão competente;
- c) – determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivo;
- d) – realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente;
- e) – adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis (MINAS GERAIS, 2009, p. 3).

Em seu artigo décimo primeiro, a supracitada Resolução evidencia as incumbências da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEEMG):

Art. 11 - Cabe à Secretaria de Estado de Educação, com observância do disposto na presente Resolução:

I – organizar a inspeção escolar no âmbito do Estado;

II – baixar normas complementares para o cumprimento desta Resolução, observadas as peculiaridades de cada nível, etapa, ciclo e modalidade de ensino, bem como a natureza pública ou particular dos estabelecimentos;

III – determinar a realização de sindicância e de inquérito administrativo, tomando as medidas cabíveis, no âmbito de sua competência;

**IV – promover e assegurar o fluxo regular e sistemática de informações sobre o desenvolvimento do trabalho de inspeção;**

V – estimular e promover a atualização e a formação continuada dos recursos humanos no exercício da inspeção;

VI – estimular a pesquisa e a elaboração de projetos experimentais (MINAS GERAIS, 2009, p. 3, grifo do autor).

O intuito de destacar o trecho supracitado foi em expor, na íntegra, o artigo que trata do papel do Inspetor no Estado de Minas Gerais de modo a evidenciar a quantidade de informações que estão associadas à prática no Serviço de Inspeção Escolar. Também é importante destacar que, no desempenho das atribuições da inspeção escolar, os inspetores se conectam a outros órgãos públicos. Isso ocorre com a finalidade de troca de informações e busca de soluções para as situações percebidas e/ou frutos de denúncias no setor de inspeção de jurisdição à qual se vincula.

Além disso, pode ocorrer, por exemplo, o envolvimento dos inspetores escolares com o Conselho Estadual de Educação, com o Conselho Tutelar, com a Polícia Militar, com o Tribunal de Justiça, com a Ouvidoria Geral do Estado, com a Controladoria Geral do Estado e com outros órgãos, caso seja necessário para atendimento da demanda existente.

Portanto, é possível verificar que o serviço de inspeção é elemento chave no fluxo de informações entre a SEEMG, as SREs e as escolas. Essa atribuição é evidenciada no Inciso VI, do Artigo 6º da Resolução Nº 457, de 30 de setembro de 2009, do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG): “[...] VI – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE” (MINAS GERAIS, 2009, p. 2).

Não obstante, o CEE/MG também expõe a responsabilização da SEEMG com relação ao fluxo de informações necessárias ao desempenho das atribuições do inspetor escolar ao explicitar o Inciso IV do Artigo 11: “[...] promover e assegurar o fluxo regular e sistemática de informações sobre o desenvolvimento do trabalho de inspeção” (MINAS GERAIS, 2009, p. 4) como uma atribuição da SEEMG. No entanto, até o ano de 2018, ainda não existia na SEEMG um setor realmente responsável em promover o apoio técnico aos inspetores escolares.

No ano de 2019, o governo estadual lançou edital de disponibilização de vaga de Assessor de Inspeção Escolar por meio do Programa Transforma Minas que, segundo o site da SEEMG, “[...] é um programa inovador de atração, seleção e desenvolvimento de profissionais para posições da alta administração pública, inspirado em bem-sucedidos modelos e práticas internacionais de gestão de pessoas no setor público” (MINAS GERAIS, 2019, p. 1). Ainda segundo a divulgação da SEEMG relativa à função do Assessor de Inspeção Escolar, destaca-se:

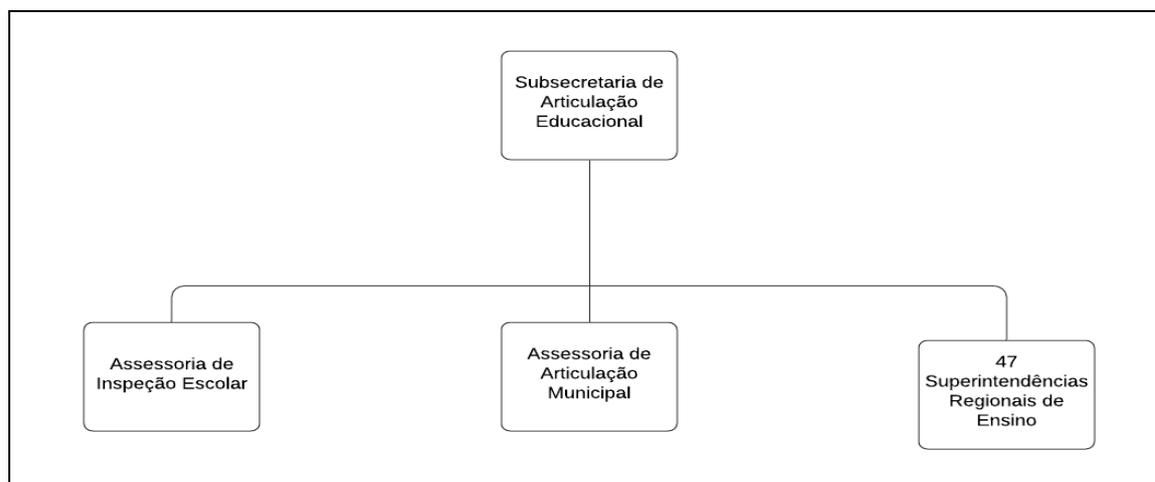
[...] como atribuições do(a) selecionado(a), dentre outras, a padronização das diretrizes, orientações normativas e legais para **garantir o fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE**; a orientação das equipes regionais de inspeção escolar em suas atividades técnicas para garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos, conforme legislação vigente; e a inovação no tratamento e sistematização de dados coletados a partir da atuação dos Inspetores Escolares junto às escolas do sistema estadual de ensino para qualificar o registro de dados (MINAS GERAIS, 2019, p. 2, grifo do autor).

Ressalta-se que a criação do cargo de Assessor de Inspeção Escolar e de um setor específico na SEEMG para atender de forma mais próxima a inspeção escolar poderá colaborar com melhorias relativas à Gestão do Conhecimento nos setores de inspeção escolar de forma geral. Deve-se ressaltar também a existência de um setor no órgão central responsável pela padronização das diretrizes e orientações normativas à inspeção escolar e que trabalha para garantir o fluxo correto e regular de informações entre escolas, órgãos regionais e órgão central da SEEMG.

É importante mencionar que esse profissional é único, e trabalha na sede da SEEMG, ele deve coordenar uma equipe no órgão central da SEEMG. Esta equipe possibilita ao inspetor escolar, lotado nas SREs, recorrer diretamente ao setor da Assessoria de Inspeção quando perceber ou precisar solucionar algum conflito ou, ainda, receber alguma orientação a respeito do desempenho das atribuições da inspeção escolar junto à SEEMG.

Na SEEMG, existem 5 subsecretarias, sendo que a Acessoria de Inspeção Escolar e as SREs de todo Estado fazem parte da Subsecretaria de Articulação Educacional, a qual possui o organograma estampado na Figura 1 - Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional:

**Figura 1 - Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional**



Fonte: elaborada pelo autor (2020).

Como bem explicitado no Parecer do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais - CEEMG nº 794, de 29/12/1983: “[...] naquele tempo, como ainda hoje, pedia-se tudo ao Inspetor, desde assegurar o cumprimento da legislação vigente, até executar projetos e pesquisas educacionais e participar do processo pedagógico da escola” (MINAS GERAIS, 1983, p. 1). Pode-se dizer que essa afirmação aplica-se atualmente no que diz respeito às atribuições da inspeção escolar. Destacam-se também outros apontamentos do CEE/MG, tais como: “[...] A inspeção escolar são os **olhos e os ouvidos** do Poder Público na escola<sup>7</sup> (MINAS GERAIS, 2002, p. 1, grifo do autor); “[...] A inspeção, como prática educativa, se reveste de forte cunho político e de acentuado caráter pedagógico<sup>8</sup>” (MINAS GERAIS, 1983, p. 1); e, ainda, “[...] A Inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino **assegura a comunicação** entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação<sup>9</sup>” (MINAS GERAIS, 2009, p. 1, grifo do autor).

Pelo exposto, percebe-se a importância da atuação do inspetor escolar e seu papel fundamental no fluxo de informações produzidas pelo SIE. Assim, cada profissional deverá conhecer, buscar, apropriar-se e utilizar os conhecimentos necessários para a execução da tarefa a ele incumbida.

<sup>7</sup> Parecer CEE/MG nº 627/2002.

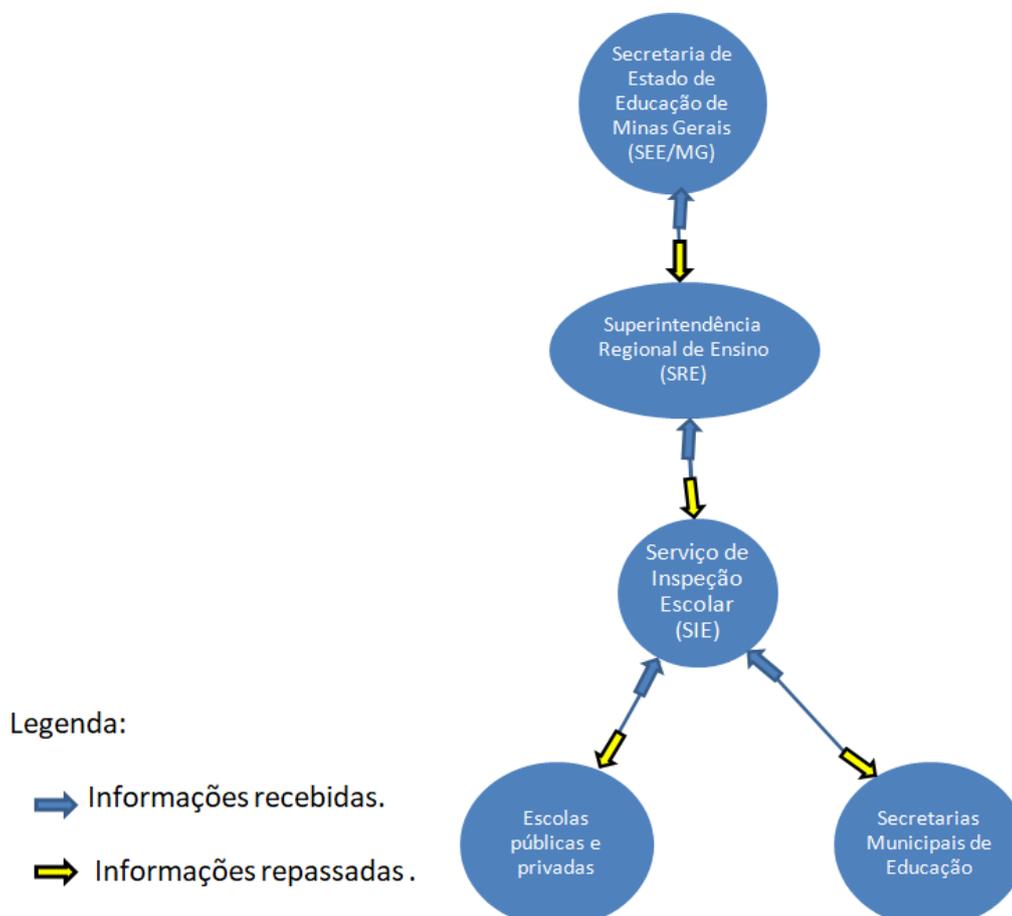
<sup>8</sup> Parecer CEE 794/83.

<sup>9</sup> Resolução SEE 457/2009.

Dessa forma, as informações produzidas pelo SIE dependerão, imediatamente, das informações absorvidas por seus integrantes e da interação entre eles, ou seja, o conhecimento absorvido pelo SIE está diretamente ligado ao conhecimento funcional de cada membro e das interações realizadas no setor.

A Figura 2 mostra como seria o fluxo de informações no sistema mineiro de educação, tendo por base as legislações vigentes no estado. Na referida figura, a seta “azul” foi utilizada para identificar as informações recebidas e a seta “amarela”, para as que foram repassadas.

**Figura 2 - Fluxo de informações no Sistema de Educação do Estado de Minas Gerais**



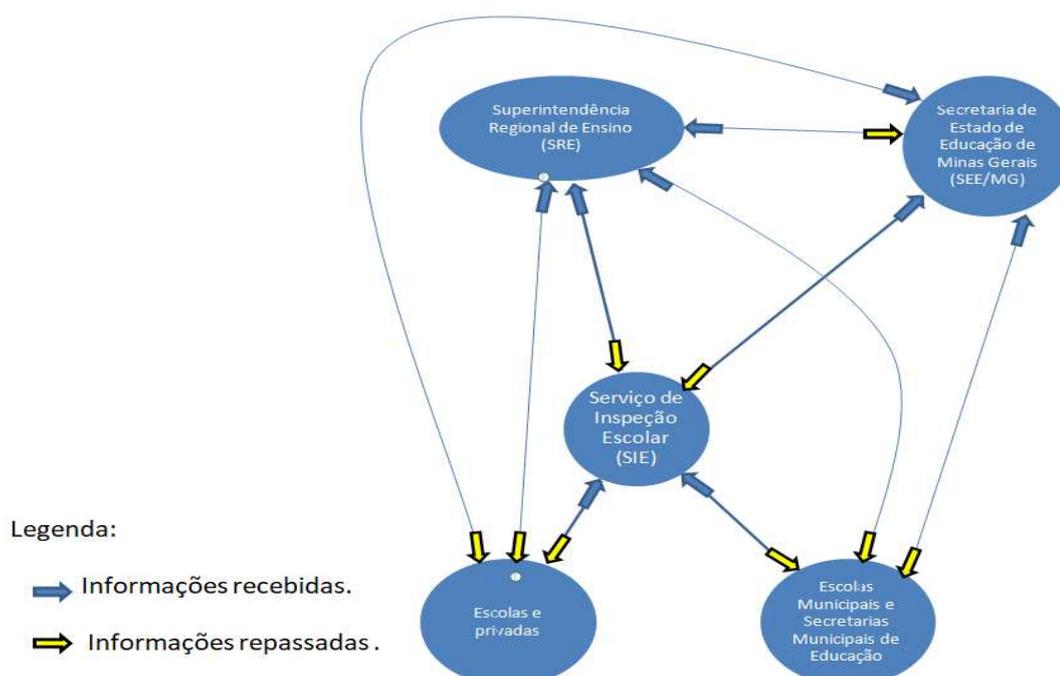
Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 2 ilustra um fluxo de informações ideal e previsto na legislação mineira. O SIE encontra-se, nessa representação, como peça-chave no fluxo de

informações entre as instituições escolares, os órgãos regionais e o órgão central da SEE. Nesse modelo, a falha e/ou desencontro de informações pode ocorrer caso o grupo de inspetores não for coeso a ponto de seus integrantes emitirem informações diferentes e/ou obtiverem no órgão regional informações diferenciadas.

A Figura 3 pretende evidenciar o fluxo de informações no sistema mineiro de educação, o qual ocorre efetivamente. Tal como na Figura 2, utilizou-se a seta “azul” para identificar as informações recebidas e a “amarela”, para as informações já repassadas. Por sua vez, as linhas contínuas representam o fluxo de informações existentes:

**Figura 3 - Fluxo real de informações no Sistema de Educação do Estado de Minas Gerais**



Fonte: elaborada pelo autor.

Observa-se que, na Figura 2, todas as entidades educacionais (SEEMG, SRE, Secretarias Municipais, Inspeção e escolas) estão conectadas e se inter-relacionam. Típica do livre acesso e transparência da informação, essa situação pode ser considerada a forma ideal de comunicação entre esses setores. Todavia, a fragmentação de informações entre diferentes atores pode comprometer a

percepção de um claro panorama do sistema educacional. Com a experiência profissional e em decorrência de diálogos informais com outros inspetores, o autor deste estudo percebe que surgem dessas conexões informações desconhecidas e/ou divergentes que geram retrabalho para o SIE na SRE de Ethéria.

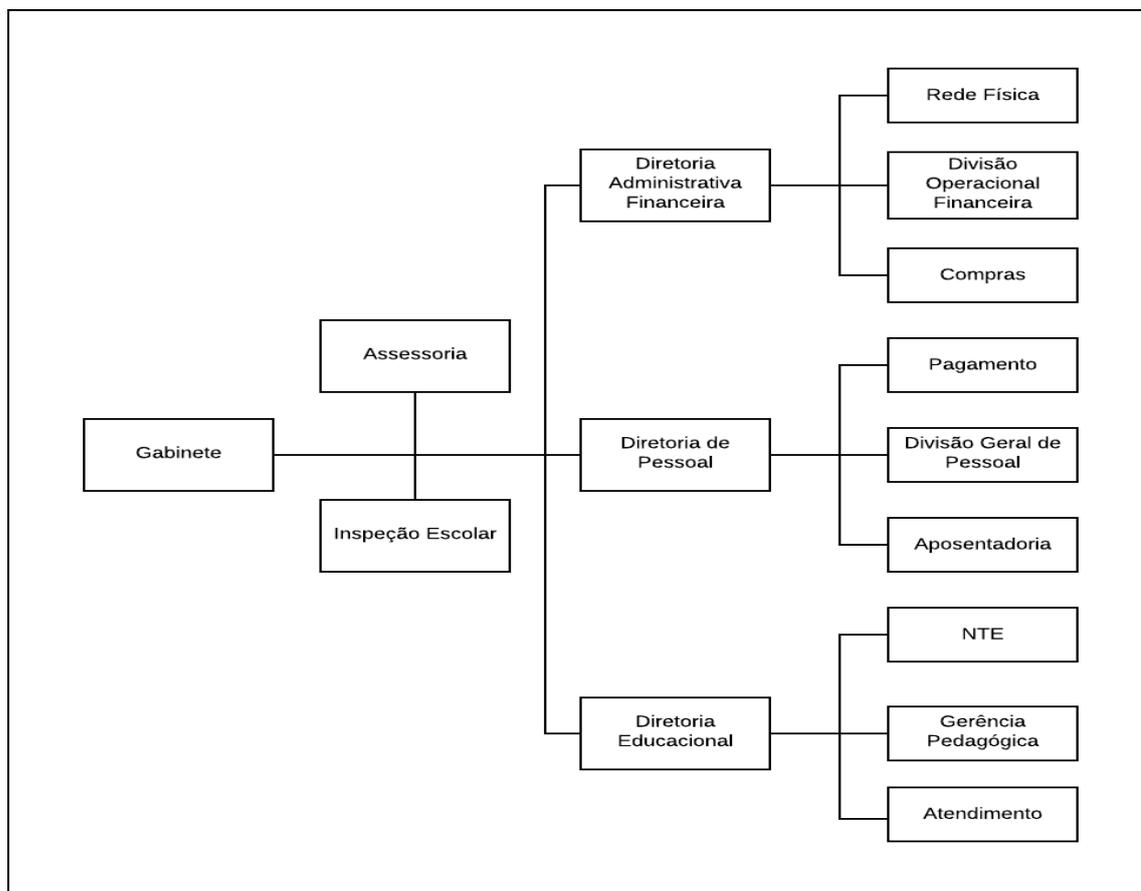
Nesse modelo de fluxo de informações, pode acontecer de algumas escolas (e, às vezes, até mesmo o usuário externo) receberem informações a respeito de procedimentos às quais a própria superintendência regional de ensino e/ou o SIE ainda não tiveram acesso.

Destaca-se a interação direta da SEEMG com o SIE, o que é essencial para o desempenho das atribuições da inspeção escolar de forma tranquila e bem respaldada com maior possibilidade de homogeneização de informações/ações/processos nas diferentes SRE's. Uma vez que não se pode descartar a possibilidade de informações repassadas pela SEEMG às SRE's não chegarem, ou chegarem de forma distorcida, ao SIE, cabe ao inspetor escolar zelar pelo correto e regular fluxo das informações educacionais no sistema educacional mineiro.

### 2.3 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A SEEMG abarca 48 Superintendências Regionais de Ensino espalhadas por todo o Estado. As superintendências encontram-se agrupadas em 17 territórios. No território do Triângulo Norte, encontram-se 4 subpolos, sendo o de Ethéria um deles. A Figura 4 apresenta o organograma desta regional:

**Figura 4 – Organograma da SRE de Ethéria**



Fonte: elaborada pelo autor.

Destaca-se que a SRE de Ethéria atendeu, no ano de 2018, a oito municípios. O atendimento abrange escolas estaduais, particulares, municipais e as secretarias municipais de educação daquela jurisdição. Para melhor apresentar o conjunto de instituições atendidas, são apresentados, na Tabela 3 a seguir, os dados obtidos junto ao Serviço de Documentação e Informação Educacional (SEDINE) da SRE de Ethéria. Na referida tabela, são apresentadas informações a respeito dos municípios pertencentes à sua jurisdição, assim como a quantidade de instituições escolares por entidade mantenedora:

**Tabela 2 - Municípios e escolas pertencentes à jurisdição da SRE Ethéria (2018)**

<b>Município</b>	<b>Estaduais</b>	<b>Municipais</b>	<b>Privadas</b>
Município 1	1	6	1
Município 2	1	5	0
Município 3	10	18	4
Município 4	1	1	0
Município 5	3	8	1
Município 6	1	1	0
Ethéria	11	18	9
Município 7	1	2	0
Sub-Total	29	59	16
<b>Total</b>			<b>104</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

Com relação ao número de alunos atendidos na SRE de Ethéria, estão organizados, na Tabela 3, os dados obtidos no site do QEDU<sup>10</sup>. Além disso, as informações da Tabela 4 seguinte se referem ao número de matrículas por nível e/ou modalidade de ensino em cada município pertencente à jurisdição da SRE Ethéria.

<sup>10</sup> QEDU: é uma Startup ligada à Fundação Lemann que disponibiliza dados educacionais atualizados pelo Censo Escolar

**Tabela 3 - Matrícula por nível e/ou modalidade de ensino nos municípios pertencentes à jurisdição SRE Ethéria conforme o Censo Escolar 2017**

	<b>Município 1</b>	<b>Município 2</b>	<b>Município 3</b>	<b>Município 4</b>	<b>Município 5</b>	<b>Município 6</b>	<b>Ethéria</b>	<b>Município 7</b>	
Matrículas em creches	46	50	394	0	107	29	696	38	
Matrículas em pré-escolas	120	53	586	31	167	19	1.089	67	
Matrículas anos iniciais	407	170	1.830	118	395	129	3.103	220	
Matrículas anos finais	355	160	1.570	113	327	107	2.587	179	
Matrículas ensino médio	241	115	1.303	61	251	73	1.899	150	
Matrículas EJA	52	10	144	14	108	25	865	11	
Matrículas educação especial	43	10	240	26	190	1	277	2	
Subtotal de alunos	1.264	568	6.067	363	1.545	383	10.516	677	
Total Geral de alunos							21.383		

Fonte: elaboração própria com dados obtidos no QEdU.

Percebe-se, com base nos dados da Tabela 4, que a SRE de Ethéria abriga cerca de 21 mil alunos matriculados nas escolas pertencentes à sua área de jurisdição. A SRE de Ethéria foi criada em 1993 e, antes de sua inauguração, as escolas eram atendidas por outra regional, existindo na cidade apenas um núcleo de Inspeção Escolar que colhia informações nas escolas e repassava àquela SRE que, por sua vez, se encarregava de realizar a comunicação com a SEEMG.

Nos anos de 2007/2008, a maioria dos Inspectores Escolares da SRE Ethéria eram efetivos, mas, a partir daí, ocorreram aposentadorias e/ou mudança de lotação, de forma que o quadro de inspetores foi praticamente renovado. Durante o período de 2013 a 2015, a sede da SRE Ethéria encontrava-se em uma avenida no centro da cidade de Ethéria. Naquele local, a inspeção escolar não tinha sala própria para atendimento e/ou guarda de arquivos, podendo esse fato ser comprovado a partir de análise do campo “informações a respeito de suas condições de trabalho”, o qual consta nos Planos de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDIs), tendo sido essas informações os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho dos inspetores daquela época.

A partir de uma pesquisa exploratória nos PGDI's dos inspetores escolares da SRE de Ethéria, no período de 2013 a 2018, foram obtidos dados sobre as dificuldades do Serviço de Inspeção. Ao analisar os dados relativos aos PGDI's dos Inspectores Escolares do ano de 2013, nota-se que em 2, dos 6 instrumentos analisados, apresentam algumas anotações. No PGDI do Inspetor 1, encontra-se registrado que “[...] Não há disponível na SRE Ethéria um espaço físico para o Serviço de Inspeção prestar atendimento ao público e realizar serviços internos (elaboração de pareceres, relatórios, planejamentos, etc.)” (SRE ETHÉRIA, 2013a, p. 1)<sup>11</sup>. Por sua vez, no PGDI do Inspetor 4 encontram-se as seguintes anotações:

Falta de equipamentos básicos e de tecnologia, para uso exclusivo do Serviço de Inspeção na SRE Ethéria, a fim de contribuir para realizarmos nossas atividades e arquivar documentação referente ao trabalho. Por exemplo: sala, mesas, armários, computadores, impressoras, digitalizadores, internet, etc. (SRE ETHÉRIA, 2013d, p. 1)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Retirado do PGDI/2013 do Inspetor 1.

<sup>12</sup> Retirado do PGDI/2013 do Inspetor 4.

Essas anotações apontam para o fato de que, durante o ano de 2013, os inspetores escolares da SRE de Ethéria não dispunham do que se considera básico para execução de suas atividades. Assim, é possível levantar algumas questões, tais como: Se não existia espaço e equipamentos fundamentais para realização de elaboração de pareceres, relatórios e atendimento ao público, como esses trabalhos eram realizados? O SIE da SRE estava realmente integrado à SRE? Como eram produzidas e arquivadas as informações SIE na regional? O grupo de inspetores tinha condições estruturais para realizar a gestão do conhecimento produzido pelo setor? Como se dava o fluxo de informações no Serviço de Inspeção Escolar? Como era realizada a gestão do conhecimento naquela época? Essas são algumas perguntas que, a priori, servem de base para o estudo que se pretende desenvolver neste trabalho.

A partir do ano 2015, com a mudança da sede da SRE Ethéria para um bairro, em espaço alugado, a Inspeção Escolar passou a contar com um espaço físico dentro da SRE, sendo ele equipado com computadores individuais conectados à internet e impressoras, o que viabilizou tanto um melhor atendimento ao público quanto a emissão de relatórios e do registro, além de armazenamento dos dados coletados pelos inspetores nas visitas às instituições escolares.

Pela análise dos PGDI's dos Inspetores Escolares do ano de 2016, pode-se notar, no campo "informações a respeito de suas condições de trabalho", que em 3 dos 6 instrumentos analisados consta o relato de que as condições de trabalho são boas, ou seja, as demandas estruturais existentes no antigo endereço da SRE foram resolvidas com a mudança de prédio. Com relação à gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção, os dados indicam que houve melhorias, pois o próprio apoio da estrutura (local de trabalho e equipamentos) trouxe aos inspetores condições mais favoráveis para a atuação profissional.

Não obstante, também ocorriam casos em que a escola buscava orientações que deveriam ser socializadas com o inspetor escolar responsável para a devida tomada de decisão conjunta e legal. Em um dado processo de designação, por exemplo, o inspetor não era comunicado a respeito da solicitação da escola e nem mesmo da solução dada por um terceiro (que não é inspetor escolar). Nesses casos, quando o setor de inspeção tomava conhecimento, a ação já havia sido empreendida de forma equivocada, restando ao inspetor rever toda a situação para adequá-la aos dispositivos legais e/ou tentar evitar danos maiores.

Além disso, pode-se citar a sobrecarga de atividades que interfere no fluxo de informações e na gestão do conhecimento do SIE. Essa sobrecarga pode ser percebida quando se observa que, por exemplo, no ano de 2018, o quantitativo de inspetores ativos na SRE correspondia a 7 servidores. Esses inspetores atenderam às 104 escolas (estaduais, municipais e particulares) que integram a SRE de Ethéria, conforme os dados apresentados na Tabela 3<sup>13</sup>.

É importantes destacar que SIE da SRE de Ethéria, no ano de 2018, contava com 7 Inspetores, sendo 6 servidores efetivos e 1 designado. O SIE conta com espaço no qual há mesas e computadores individuais para cada Inspetor, mas nem sempre foi assim, como já dito anteriormente. No ano de 2013, por exemplo, os Inspetores da referida regional não dispunham local para arquivar seus documentos e/ou realizar atendimentos a servidores e/ou diretores de escolas que os procurassem na Regional.

Atualmente, há um pequeno espaço (dois armários) para arquivo de documentos da Inspeção Escolar, mas é bastante reduzido o arquivo institucional acomodado nesses locais. A priori, o arquivo de legislação educacional e outras informações colhidas “in loco” pelos inspetores ficam arquivadas individualmente (em arquivo pessoal), não ocorrendo, portanto, a socialização desses arquivos com os demais componentes do grupo.

Ao analisar dados dos PGDI’s dos Inspetores do ano de 2017, no campo “informações a respeito de suas condições de trabalho”, pode-se notar que, em 2 dos 6 instrumentos analisados, há relatos de que as condições de trabalho são boas, embora outros 2 nada mencionaram a respeito. Das anotações retiradas dos outros 2 instrumentos, foram encontrados os seguintes relatos:

As condições de trabalho melhoraram bastante nos últimos anos, porém ainda sinto a necessidade de local apropriado para arquivamento de documentos inerentes ao trabalho do Serviço de Inspeção Escolar. Atualmente arquivo em casa os documentos relativos ao trabalho (SRE ETHÉRIA, 2017c, p. 1)<sup>14</sup>.

Na atual conjuntura econômica, a falta de recursos, como número limitado de cópias nas máquinas copiadoras, dificulta o trabalho de repasse de informações tanto para as escolas quanto para os demais inspetores (SRE ETHÉRIA, 2017e, p. 1).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> “Municípios e escolas pertencentes à jurisdição da SRE Ethéria”. Ver página 42.

<sup>14</sup> Retirado do PGDI/2017 do Inspetor 3.

<sup>15</sup> Retirado do PGDI/2017 do Inspetor 5.

Localização do setor de inspeção o que não permite a concentração para estudos, muito menos condições para atender diretores e servidores das escolas com a discrição e a reserva necessária para garantir a privacidade das escolas e servidores (SRE ETHÉRIA, 2017e, p. 1).

Essas anotações remetem ao fato de que, durante o ano de 2017, os Inspectores da SRE de Ethéria já dispunham de melhores condições de trabalho. No entanto, ainda persiste a falta de um local apropriado para atendimentos individualizados, especialmente, para os casos em que a inspeção deve garantir privacidade com relação às informações.

Com relação aos arquivos, há uma queixa, já relatada anteriormente, pelo Inspetor 3 no formulário de seu PGDI do ano de 2017. Segundo ele, os documentos são guardados na residência do inspetor, visto não haver na SRE local apropriado para a sua alocação. Institucionalmente, isso representa um grande problema, pois, a cada ano, os documentos produzidos pelo SIE são arquivados de forma pessoal e individualizada na residência de cada inspetor, perdendo a SRE uma parte do conhecimento em relação ao trabalho do SIE.

Isto posto, no caso de ser necessário, por exemplo, localizar documentos de 5, 10 ou 20 anos atrás, haverá dificuldades e/ou, de repente, não será possível tal localização. Esse fato mostra a fragilidade, para não dizer, improvisação, da estrutura do SIE da SRE de Ethéria.

Analisando dados dos PGDI's dos Inspectores do ano de 2018, nota-se que, no campo "informações a respeito de suas condições de trabalho", dos 6 IE pesquisados, todos apontam que:

Devido à demanda de trabalho especial (Ordem de Serviço, Denúncias na OGE, Fale conosco e SRE, Processos de autorização e funcionamento de escolas e cursos) não é possível repassar todas as orientações pedagógicas necessárias, em tempo hábil, e fazer o monitoramento das ações, especialmente AEE e Educação Integral/Integrada, e da execução dos projetos nas escolas. Fica evidente a necessidade do apoio dos analistas pedagógicos da SRE junto às escolas para auxiliar na execução de projetos (SRE ETHÉRIA, 2018, p. 1, grifo nosso)<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Extraído do PGDI/2018 dos inspetores 1, 2, 3, 4, 5 e 6 da SRE de Ethéria.

As respostas dos Inspectores sobre esse item sugere que eles enfrentam uma sobrecarga de trabalho. Já no campo pedagógico, faz-se necessário o apoio dos analistas pedagógicos junto às instituições escolares para auxiliar no monitoramento da execução dos projetos pedagógicos. Vale frisar que o fragmento de texto anterior encontra-se presente em todos os PGDI's, tratando-se, portanto, de um consenso entre os inspetores da regional àquela época.

Outro entendimento comum a todos inspetores é o fato de que “[...] o atendimento às escolas fora da sede fica prejudicado tendo em vista a não disponibilização de veículo/motorista conforme agenda previamente informada pelos inspetores” (SRE ETHÉRIA, 2018, p. 1-2). Conforme esse entendimento, percebe-se que os Inspectores, mesmo realizando agenda prévia, não têm garantia de disponibilização de veículo/motorista para realização das visitas de rotinas e/ou especiais. Certamente, esse é um dificultador, pois, se a visita à instituição escolar é frustrada, há de se reorganizar a agenda e replanejar com frequência as ações do dia, bem como as futuras. Isso seria normal em situações excepcionais, mas, em se tratando de situações que acontecem constantemente, são gerados retrabalhos desnecessários e/ou fica impossibilitada a realização da demanda em tempo hábil.

No que se refere à comunicação, dos 6 IE pesquisados, todos apontam que “[...] a falta de comunicação via telefone com as escolas dificulta o trabalho a ser desenvolvido” (SRE ETHÉRIA, 2018, p. 2). Nesse sentido, é possível perceber que os Inspectores concordam que a comunicação via telefone com as escolas é importante para a realização das demandas a serem realizadas, tendo em vista que as situações surgem ao mesmo tempo em diferentes escolas e é impossível que o inspetor se faça sempre presente.

Por isso, se, por algum motivo, a SRE deixa uma lacuna quanto à possibilidade de comunicação via telefone com as escolas, emerge uma dificuldade para a realização das tarefas do Inspetor que nem sempre consegue estar fisicamente em cada uma das escolas às quais deve atender. Essa colocação do grupo de inspetores se deve ao fato de que, durante o ano de 2018, houve uma interrupção dos serviços de telefonia na SRE de Ethéria, o que impactou no atendimento às demandas da inspeção escolar.

Outro dificultador para a realização dos trabalhos do SIE, relatado por seus integrantes, diz respeito à comunicação entre as diretorias da SRE com a inspeção escolar e/ou com as escolas. Este fato é relatado, devido à correlação entre o

trabalho realizado pelas diretorias da SRE e o SIE. Todos os 6 Inspectores pesquisados, relatam que falta urbanidade, trato e clareza nas correspondências oficiais de uma das diretorias da SRE via *e-mail* institucional encaminhado ao Serviço de Inspeção e, às vezes, direcionado também a todas as escolas, o que vem causando constrangimento e falta de entendimento quanto ao objetivo da comunicação (falta de direcionamento claro e especificação do assunto).

Outro item sobre o qual os inspetores foram unânimes diz respeito às interferências com relação às correspondências oficiais da Diretoria de Pessoal (DIPE) da SRE de Ethéria, via *e-mail* institucional, tanto ao SIE quanto às escolas, gerando desconfortos desnecessários e até mesmo falta de entendimento quanto à finalidade da comunicação realizada. A diretoria de pessoal é fundamental na realização dos trabalhos da Inspeção Escolar, o que torna necessário uma troca de informação clara e objetiva entre os integrantes desses setores a fim de proporcionar aos servidores das escolas e ao público em geral informações claras e precisas para dirimir dúvidas e solucionar situações conflituosas.

Dos 6 Inspectores pesquisados, todos citaram a “Retirada da autonomia e poder de decisão que é garantida pela legislação aos Inspectores Escolares”. Nesse quesito, o grupo de inspetores aponta que eles se sentem “diminuídos” pelos demais atores tanto com relação ao poder de decisão quanto à autonomia na realização das suas atribuições em conformidade com os dispositivos legais.

A apresentação de dados mais consistentes relacionados à situação de uma possível “opressão”, como exposto nos formulários dos PGDI’s dos inspetores, não facilita a quantificação em números e tabelas, uma vez que se trata de algo mais subjetivo e difícil de comprovar. Entretanto, tendo os relatos sido apontados de forma unânime pela equipe de inspeção, não poderia o pesquisador-autor desconsiderar. Esse clima organizacional interfere nas relações e, segundo aponta os seus integrantes, fazia parte do cotidiano do SIE de Ethéria no ano de 2018.

Nesse mesmo ano, algumas ações coadjuvaram com a GC institucional apurado pelo SIE. Como por exemplo, os sistemas de dados da Secretaria de Estado da Educação. Dentre eles o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) e Diário Escolar Digital (DED) que possuem registros on-line a respeito da vida escolar dos alunos em cada instituição de ensino. Paralelamente os sistemas de administração de Pessoal (SISAP e SYSADP) com registros a respeito da vida funcional dos servidores das instituições escolares. Desses quatro sistemas

informatizados da SEEMG os inspetores da SRE DE ETHÉRIA possuem acesso a três: SIMADE, DED e SYSADP.

Um outro sistema que também vem sendo utilizado pela SEEMG onde são registradas algumas orientações e/ou processos que envolvem os inspetores escolares é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Numa busca em *sítes* oficiais do governo de Minas Gerais, encontramos os seguintes esclarecimentos:

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma plataforma que engloba um conjunto de módulos e funcionalidades que promovem a eficiência administrativa. Trata-se também de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento.

Criado e cedido gratuitamente pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), o SEI é hoje ferramenta oficial do Governo Federal para implantação do Processo Eletrônico Nacional – PEN. Devido a suas características inovadoras e do sucesso da prática de cessão da ferramenta sem ônus para outras instituições, o SEI transcendeu a classificação de sistema eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região e vem se tornando ferramenta presente em toda a administração pública, amparando-se em premissas altamente relevantes e atuais, tais como: a inovação, a economia do dinheiro público, a transparência administrativa, o compartilhamento do conhecimento produzido e a sustentabilidade. (MINAS GERAIS, 2018, p. 1).

A utilização destes sistemas informatizados denota uma preocupação da SEEMG em contribuir e facilitar os processos educacionais, disponibilizando maior agilidade e segurança no registro, guarda e consulta dos dados a respeito dos alunos e servidores integrantes do Sistema Estadual de Educação de Minas Gerais.

Em nível regional também existem planilhas compartilhadas entre os inspetores escolares, via *Google\_Drive*, com informações importantes a respeito do trabalho da Inspeção escolar, podemos citar a Agenda dos Inspetores Escolares, uma pasta contendo os Quadros de Pessoal de cada escola estadual e uma pasta de Calendários Escolares dos municípios atendidos.

No arquivo compartilhado via *Google\_Drive* a todos inspetores escolares da SRE de Ethéria, identificado como “Agenda dos Inspetores Escolares” encontram-se disponibilizado a todos integrantes e também às diretorias da regional uma planilha onde são inseridas o local de trabalho de cada inspetor durante todos dias do mês.

Essas inserções geralmente são realizadas mensalmente e alteradas, caso se fizer necessário. Esse arquivo é separado por ano, ou seja, a cada ano uma nova agenda é aberta.

Na pasta compartilhada “Quadro de Pessoal”, encontram-se o comporta e informações relativas ao pessoal que atua em cada escola estadual da regional. Esses arquivos são separados por escola e por ano. Ou seja, a cada ano, a escola tem seu registro de quadro de pessoal em um arquivo diferente.

Na pasta compartilhada “Calendários Escolares” encontram-se o calendário escolar relativo a cada município da regional. Esses arquivos são separados por município e por ano. Ou seja, a cada ano o município, tem seu registro de calendário escolar em um arquivo diferente.

Percebe-se que houve uma alteração com relação às demandas solicitadas pelos inspetores escolares relacionadas às informações sobre as condições de trabalho, antes um problema mais físico e estrutural. Agora a demanda já se dá em nível de GC. A Inspeção Escolar da SRE começa então a se perceber como sujeito de um processo e a almejar melhores condições de trabalho para que a sua função de elo entre SEE/SRE e escola ocorra da melhor forma possível.

Nesse momento, pode-se refletir também a respeito dos desafios enfrentados pelo SIE na SRE de Ethéria, visto que, pelo exposto, passou por mudanças estruturais importantes durante o período 2013 a 2018, mas que ainda enfrenta empecilhos para um desempenho tranquilo e harmonioso de seu papel no sistema educacional.

### **2.3.1 Análise de alguns documentos arquivados na regional de Ethéria a respeito do Serviço de Inspeção Escolar**

O intuito desta subseção é recorrer a documentos arquivados no SIE para trazer um pouco mais de informação a respeito das reuniões do SIE da SRE de Ethéria e também expor ao leitor alguns aspectos associados à atuação dos inspetores nessa regional, buscando, dessa forma, apresentar indicativos da contextualização da realidade desses profissionais.

Como já relatado, poucos são os documentos efetivamente acondicionados em arquivos específicos do SIE. Na maioria das vezes, os documentos produzidos pelos inspetores se relacionam a outros setores da SRE e, assim, após o devido

protocolo, as vias originais são destinadas a esses setores, sendo uma via do documento devolvida ao Inspetor Escolar (o qual, a priori, não dispunha de local apropriado na SRE para arquivar a referida via), apesar de se tratar de arquivo institucional e existir, legalmente, a previsão de que cópias desses documentos deveriam ser arquivadas no SIE para posterior consulta e também para garantia da memória<sup>17</sup> organizacional do setor.

O fato de o Inspetor Escolar organizar seus documentos de forma particular e, muitas vezes, manter seus arquivos em sua residência e, ainda, apesar de se apresentar aparentemente incomum, não se trata de uma exceção e tampouco é de desconhecimento dos órgãos regionais e nem mesmo do órgão central.

No intuito de elucidar a afirmação supracitada, apresenta-se, a seguir, um trecho da narrativa da relatora Regina Almeida, do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG), registrada no Parecer nº 794/1983, que diz respeito à inspeção escolar no Estado de Minas Gerais:

Além dos problemas de definição e organização institucionais, a Inspeção defronta ainda com a fragilidade da infra-estrutura geral do sistema, onde entre outras, avultam as seguintes carências:

- **Falta de local para o trabalho**, pois, embora pertencentes ao quadro de pessoal das DREs, os inspetores integrantes da chamada equipes de campo e residentes fora das sedes das Delegacias **não tem onde se organizar fisicamente, para seu trabalho junto às escolas**: alguns funcionam em espaços cedidos pelas prefeituras, outros, em dependências de escolas estaduais e **muitos se organizam em suas próprias casas**, o que põe em evidência o grau de fragilidade, para não dizer de improvisação, da suposta estrutura; (MINAS GERAIS, 1983, p. 17, grifos do autor).

Assim, percebe-se que resquícios daquela época, ou seja, do ano de 1983, ainda perduram no SIE da SRE de Ethéria até o ano de 2018, especificamente, em se tratando da organização dos arquivos da inspeção escolar.

O autor, enquanto inspetor escolar, efetivo e atuando na SRE Ethéria desde o ano de 2006, realizou uma busca na tentativa de localizar as evidências de Pautas, Atas e registros de reuniões realizadas pelo SIE e deste setor com os demais da SRE de Ethéria, ou seja, do SIE com a Diretoria Pedagógica (DIRE), com a Diretoria de Pessoal (DIPE), com a diretoria Financeira (DAFI) e/ou com o Gabinete (GAB) da

---

<sup>17</sup> Memória organizacional. Segundo Longo *et al.* (2014, p. 223), trata-se da “[...] capacidade da empresa de catalogar e reter seu conhecimento”.

regional. Para realizar este levantamento, foram consultados apenas os arquivos presentes no setor de inspeção escolar, donde se obteve:

**Tabela 4 - Pautas de reuniões realizadas e arquivadas acessíveis ao Serviço de Inspeção Escolar da SRE Ethéria nos anos de 2016, 2017 e 2018**

<b>Envolvidos</b>	<b>Ano 2016</b>	<b>Ano 2017</b>	<b>Ano 2018</b>
SIE	22	1	0
SIE e GAB	1	0	0
SIE e DIPE	0	0	0
SIE e DAFI	0	0	0
SIE e DIRE	2	0	0
<b>Total de Pautas localizadas</b>			<b>26</b>

Fonte: elaboração própria a partir de dados pesquisados no SIE da SRE de Ethéria.

Com relação aos números apresentados é importante notar que trata-se de pautas de reuniões que foram localizadas e encontram-se de fácil acesso ao SIE, a maioria realizadas no ano de 2016. Nota-se que provavelmente a partir de 2017 não houve o devido arquivamento no SIE e/ou tais pautas de reuniões não foram mais elaboradas.

As atas e demais registros destas reuniões ou não existem, ou caso existam, não se encontram de fácil acesso a todos integrantes do SIE da SRE de Ethéria. Em algumas situações quando realizado reunião com outra diretoria da SRE de Ethéria, pode-se também ocorrer da ata ficar registrada nesta diretoria e não ser arquivado cópia da mesma no SIE.

Estes dados contribuem para evidenciar uma possível falta de registro sistemático dos temas tratados nas reuniões do SIE desta regional, além de explicitar a dificuldade de acesso aos registros existentes a membros do SIE. Nesse caso, há que se realizar então os devidos registros dos assuntos tratados nas reuniões de inspetores e facilitar o acesso a esses documentos a todos inspetores escolares, de forma garantir a existência de um arquivo institucional realmente eficiente e realista.

É importante mencionar que constam nos arquivos do SIE atas/pautas das reuniões do SIE realizadas durante os anos de 2016 e 2017.

Com amparo nesses documentos arquivados no SIE e com o intuito de expor ao leitor os dados registrados, foi elaborado o Quadro 1 exposto a seguir:

**Quadro 1 - Atas/pautas de reuniões do SIE de Ethéria – Ano: 2016 e 2017**  
(continua)

<b>DATA</b>	<b>Assunto abordado</b>
22/2/2016	<p>A pauta desta reunião evidencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo de documentos relacionados à Educação Integral de forma a subsidiar orientações e ações necessárias à realização de designação e funcionamento do projeto.</li> <li>• Elaboração de <i>e-mail</i>, solicitando Plano Curricular, Quadro de Horários e quantidade de designações relacionadas à Educação Integral, enviado às escolas e aos inspetores.</li> <li>• Elaboração de sugestão de assuntos a serem tratados nas escolas no mês de março – com envio aos inspetores por <i>e-mail</i>.</li> <li>• Solicitação de preenchimento da agenda on-line para organização das visitas a serem realizadas em outros municípios.</li> <li>• Repasse de orientações emitidas pelo Diretor da SRE e também pela Diretora DIRE.</li> </ul> <p>Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião.</p>
2/03/2016	Reunião do SIE com a DIRE, tratando a respeito do repasse de orientações da operacionalização da Educação Integral.
14/03/2016	Nessa reunião, pela pauta, observa-se que foram tratados diversos assuntos (legislações e orientações) relacionados às diretorias DAFI, DIPE e DIRE. Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião.
15/03/2016	A pauta desse dia está intitulada: “Assuntos tratados reunião com as chefias imediatas”. Com relação ao SIE, o registro traz a informação de que “está faltando unidade quanto ao repasse das informações”. Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião.
21/03/2016	Nessa reunião, pela pauta, observa-se que foram tratados diversos assuntos (legislações e orientações) relacionados às diretorias DIPE, DIRE e GAB. Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião.
28/03/2016	Nessa reunião, pela pauta, observa-se que foram tratados diversos assuntos (legislações e orientações) relacionados às diretorias DIPE, DIRE e GAB. Nesse dia, foi discutido a respeito do PGDI do SIE para o ano de 2016, discutiu-se a respeito do Plantão de Inspeção Escolar e também a respeito do “modelo novo” de Termo de Visita do Inspetor Escolar. Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião.

**Quadro 1 - Atas/pautas de reuniões do SIE de Ethéria – Ano: 2016 e 2017  
(conclusão)**

<b>DATA</b>	<b>Assunto abordado</b>
11/4; 18/04; 2/05; 09/05; 16/05; 23/05; 30/05; 06/6; 13/06; 16/08; 22/08; 26/9 e 03/10; 17/10; 24/10; 21/11 todos no ano de 2016	Nessas reuniões, pelas pautas, observa-se que foram tratados diversos assuntos (legislações e orientações) relacionados às diretorias DAFI, DIPE, DIRE e/ou GAB. Não é possível evidenciar, a partir das pautas, os integrantes que participaram de cada reunião.
16/10/2017	Nessa reunião, pela pauta/ata, observa-se que foram tratados diversos assuntos (legislações e orientações) relacionados às diretorias DIRE e GAB e assuntos específicos do SIE. É possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião, visto que 5 inspetores assinaram a pauta/ata.
28 e 29/09/2017	Nessa reunião, pela pauta, observa-se que foram tratados assuntos específicos a respeito da Inspeção Escolar da SRE de Ethéria, sendo essas reuniões intituladas “Encontro da Inspeção Escolar de Minas Gerais”. Não é possível evidenciar, a partir da pauta, os integrantes que participaram da reunião. No entanto, é possível perceber que houve participação de ao menos 5 integrantes do SIE devido à colaboração dos mesmos no preenchimento do documento solicitado.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Após a análise desses documentos, é possível observar que os assuntos tratados nas referidas reuniões são de relevância para a inspeção local. Nessas pautas/atas, é possível perceber, por exemplo, a exposição, para estudo, de diversas legislações educacionais mineiras ligadas a todos setores da SRE (Gabinete, DIRE, DIPE e DAFI).

Outro ponto importante é a preservação da memória institucional da inspeção escolar da SRE de Ethéria, uma vez que os dados arquivados preservam um pouco da história da atuação dos atores ali inseridos.

No intuito de contextualizar o SIE de Ethéria, o pesquisador/autor elaborou o consolidado exposto a seguir, o qual apresenta um resumo das colocações dos inspetores escolares que atuavam no ano de 2017 e participaram das reuniões ocorridas nos dias 28 e 29 de setembro de 2017. Essas reuniões compunham o “Encontro da Inspeção Escolar de Minas Gerais” sugerido pela Associação dos Inspetores Escolares (AMIE). Nesses encontros, foram debatidos e consolidados temas relacionados à atuação da inspeção escolar da regional de Ethéria:

**Quadro 2 - Informações consolidadas acerca do SIE da SRE de Ethéria**  
(continua)

TEMA	EXPOSIÇÕES DOS INSPETORES
Estudo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar conjuntamente as legislações educacionais em vigor (tanto em âmbito Federal, Estadual e/ou Municipal), como a LDB, normativas do Conselho Nacional de Educação - CNE e do CEE/MG, Planos de Cargos e Salários etc.</li> <li>• Estudar todos os ofícios, resoluções e orientações que a SEE/MG e a SRE encaminham às instituições escolares.</li> <li>• <b>Tempo real de estudo das legislações publicadas recentemente e retomada de outras pertinentes aos casos observados na semana ou quinzena, como, por exemplo, vida escolar, aproveitamento de tempo em cargo efetivo etc.</b></li> </ul>
Debates sobre experiências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debater experiências na Inspeção Escolar é importante, o que pode ser feito nas reuniões de segunda-feira.</li> <li>• <b>Necessidade de socialização das experiências vividas e indicação de soluções possíveis nas reuniões do SIE.</b></li> <li>• Urgente e necessária, precisamos iniciar essa atividade.</li> <li>• Extremamente necessária a socialização de experiências. A troca de informações e opiniões fortalece o grupo.</li> </ul>
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser equipe coesa e firme nas decisões tomadas.</li> <li>• Reunir todo o grupo, no mínimo, duas vezes ao mês para estudo, troca de experiências e planejamento futuro.</li> <li>• Trabalho em grupo.</li> <li>• <b>Comunicação eficiente entre os setores de escolas e o SIE.</b></li> <li>• Relacionamento interpessoal.</li> <li>• Participação de todos nas atividades do grupo.</li> <li>• Organização de materiais impressos e digitais de orientação.</li> </ul>
Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio real de todos os setores da SRE nas demandas do SIE.</li> <li>• <b>Local específico para arquivamento de documentos do SIE.</b></li> <li>• Espaço (local) específico e exclusivo para a Inspeção Escolar para desenvolvimento das atividades e atendimento ao público.</li> <li>• Ramal específico para cada inspetor.</li> <li>• Contato e troca de informação com o(a) Diretor(a) da SRE de forma rápida e tranquila.</li> </ul>
Desejos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que todos inspetores repassem às escolas informações previamente acordadas entre os pares para que não haja divergências de informações.</li> <li>• Ampliação do quadro profissional do SIE.</li> <li>• 01 inspetor escolar na SRE para auxiliar e coordenar o SIE.</li> <li>• Uma equipe na SEE/MG para apoiar a Inspeção Escolar.</li> <li>• Respeito, valorização e o devido “espaço” da Inspeção Escolar na SRE e SEE/MG.</li> <li>• <b>Ambiente de trabalho harmonioso e respeitoso.</b></li> <li>• Atender efetivamente o setor de trabalho.</li> <li>• Que houvesse uma coesão e união entre os Inspectores Escolares do Estado de Minas Gerais de modo a elencar as prioridades e lutar por elas.</li> </ul>

**Quadro 2 - Informações consolidadas acerca do SIE da SRE de Ethéria  
(conclusão)**

Demanda de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de organização dos Setores de Inspeção de forma a facilitar o atendimento às escolas. Estabelecimento de sugestão para distribuição no próximo ano.</li> <li>• <b>Necessidade de reunião com diretores e coordenadores de escolas estaduais.</b></li> <li>• Ordens de Serviço com tempo maior para procedimento.</li> <li>• Sobrecarga de serviço devido à quantidade de escolas que o inspetor precisa atender e oferecer respostas em tempo hábil.</li> </ul>
Possíveis posturas coletivas para o fortalecimento do grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito.</li> <li>• União.</li> <li>• <b>Socialização das dificuldades e êxitos;</b></li> <li>• Decisões assertivas e únicas da SEE para serem dirigidas ao grupo das SRE. Haveria maior segurança e decisões alinhadas, gerando credibilidade nas escolas.</li> <li>• Organização de encontros de capacitação com setores escolares e o SIE.</li> <li>• Unicidade nas decisões e orientações após estudos e análise sobre os casos e legislações. Alinhamento de ideias e repasse às escolas de informações corretas já discutidas no grupo.</li> <li>• Reuniões coletivas para estudo das legislações, normatizações e organização do trabalho de rotina do SIE.</li> </ul>
OUTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Melhoria na relação interpessoal do próprio SIE da regional.</b></li> <li>• Trabalho alinhado com os diversos setores da SRE.</li> <li>• Que a AMIE represente realmente os interesses do grupo junto ao governo.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

No Quadro 2, é possível perceber a situação vivenciada pelo grupo de inspetores escolares que compõem o SIE da SRE de Ethéria. A priori, tem-se a ideia de que seus membros conseguem evidenciar a situação atual e a situação desejada, mas, devido a motivos diversos, há grandes dificuldades para traçar esse percurso de forma assertiva.

Como contribuições para este estudo, destacam-se os seguintes apontamentos realizados pelo SIE, como exposto no Quadro 2:

- Necessidade de um “tempo real de estudo das legislações publicadas recentemente e retomada de outras pertinentes aos casos observados na semana ou quinzena, como, por exemplo, vida escolar, aproveitamento de tempo em cargo efetivo, etc”.

- Necessidade de socialização das experiências vividas e soluções possíveis nas reuniões do SIE.
- O desafio de uma “comunicação eficiente entre os setores de escolas e o SIE”.
- A necessidade de um “local específico para arquivamento de documentos do SIE”.
- O desejo de um “ambiente de trabalho harmonioso e respeitoso”.
- Necessidade de reunião com diretores e coordenadores de escolas estaduais.
- Socialização das dificuldades e êxitos como possível postura para fortalecimento do grupo.
- Melhoria na relação interpessoal do próprio SIE da regional.

Nesse sentido, o autor-pesquisador destaca esses pontos como importantes para a implementação de uma política de GC por se tratarem de itens correlacionados à gestão do fluxo de informações. Percebe-se também a possibilidade de implantação de técnicas relacionadas à Gestão do Conhecimento no SIE da SRE de Ethéria para melhoria dos serviços prestados por esse departamento.

### **2.3.2 Sistematizações dos principais aspectos apresentados relacionados à SRE de Ethéria**

Nesta subseção, o pesquisador/autor apresenta uma síntese dos principais aspectos presentes neste primeiro capítulo. Em um primeiro momento, aponta-se que não existe uma política de gestão do conhecimento devidamente implantada no SIE da SRE de Ethéria. Essa afirmação fica clara quando, por exemplo, não foi possível evidenciar técnicas de gestão do conhecimento utilizadas de forma institucional no SIE da SRE de Ethéria.

Outro aspecto que merece destaque é em relação ao gerenciamento dos arquivos específicos do setor de inspeção da referida regional. A respeito desse assunto, observa-se que está disposto no texto que é mínimo o arquivo institucional guardado especificamente do SIE. Nesse caso, é utilizado o arquivo pessoal para guarda de legislações e dados coletado “in loco”, não ocorrendo a socialização desse arquivo com os demais componentes do grupo do SIE da SRE de Ethéria.

Outro ponto também a se destacar neste capítulo diz respeito à execução das atribuições do inspetor escolar, ocorrendo, na SRE analisada, em algumas situações, o desenvolvimento de atividades de forma não padronizada, tanto em relação aos procedimentos e/ou quanto aos processos em si. Esse fato se evidencia tanto na análise dos PDGI's realizada anteriormente quanto nas ideias dos inspetores expostas nas reuniões ocorridas nos dias 28 e 29 de setembro de 2017.

Ademais, destaca-se o aspecto relacionado à dificuldade de socialização do conhecimento no SIE da SRE de Ethéria, o que também pode ser evidenciado tanto na análise dos PDGI's realizada anteriormente quanto nas ideias dos inspetores estampadas nas pautas das reuniões ocorridas nos dias 28 e 29 de setembro de 2017.

Portanto, levando-se em consideração a exposição supracitada a respeito do SIE na SRE de Ethéria, as situações passíveis de intervenção levantadas pelo pesquisador/autor podem ser sintetizadas em:

- a) falta de implantação de uma política de gestão do conhecimento no SIE da SRE de Ethéria;
- b) gerenciamento deficitário dos arquivos no setor de inspeção da regional;
- c) necessidade de padronização de procedimentos e processos em algumas atividades específicas relacionadas ao trabalho do inspetor escolar;
- d) aparente dificuldade de socialização dos conhecimentos no SIE pesquisado.

Assim, pode-se dizer que, no SIE da SRE de Ethéria, não são adotadas práticas visíveis e institucionalizadas de gestão do conhecimento, ou seja, os desafios para esse setor educacional do SIE da referida regional são grandes. Nesse sentido, o autor-pesquisador destaca, por exemplo, a possibilidade de implementação de ações voltadas para a melhoria na gestão documental do SIE para que esses arquivos sejam utilizados como base para o desenvolvimento de ações ligadas à GC.

No próximo capítulo, busca-se apoio teórico para melhor entendimento a respeito das possibilidades de se proporem ações que permitam o aprimoramento de processos relacionados à gestão do conhecimento produzido pelos inspetores escolares da SRE de Ethéria.

### **3 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INSPEÇÃO ESCOLAR NA SRE DE ETHÉRIA**

O objetivo deste capítulo é realizar um estudo dos referenciais teóricos a respeito de GC com vistas a proceder a uma análise dos dados apresentados na pesquisa de campo. O capítulo busca-se também identificar informações a respeito da gestão do conhecimento desenvolvida no SIE da citada regional e analisá-las de acordo com as ideias de alguns teóricos a respeito do assunto. Assim, são apresentados, neste capítulo, a metodologia e os instrumentos de pesquisa utilizados, bem como o referencial teórico e a análise dos dados obtidos.

O capítulo foi organizado em três seções. Na primeira, são apresentados a metodologia adotada e demais dados relacionados à pesquisa de campo. A segunda seção apresenta o referencial teórico relacionado à Gestão do Conhecimento, o que é essencial para entender o que é, como se faz e quais as práticas, teoricamente, existentes em uma organização que executa a GC e quais vantagens dela decorrentes. A terceira seção apresenta a análise de dados da pesquisa de campo (questionário e entrevistas) realizada.

#### **3.1 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Esta seção apresenta a metodologia adota para o presente estudo, assim como o percurso da realização da pesquisa de campo. Para tanto, explicita-se o tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a técnica usada para a sua análise.

A metodologia adotada foi o “estudo de caso”. Segundo Gil (2002, p. 54): “[...] O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Por sua vez, Paradela e Borges (2018, p. 89) indicam que o estudo de caso em educação é uma metodologia de pesquisa importante e capaz de possibilitar: “[...] Descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, em sua vinculação com o contexto em que se manifestam”.

Para analisar o problema proposto nesta dissertação, conciliou-se o estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2001, p. 20), do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa e/ou qualitativa. Sobre esta última, os autores definem que

[...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. [A abordagem qualitativa] É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

Observando os ensinamentos de Gil (2002), percebe-se que uma pesquisa também pode ser classificada, em relação aos seus objetivos, como: exploratórias, descritivas e explicativas. Nesses termos, segue-se a definição dada pelo autor à pesquisa exploratória:

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (Selltiz et al., 1967, p. 63). (GIL, 2002, p. 41).

A metodologia adotada contribui para analisar o problema apresentado sobre a gestão de processos no Serviço de Inspeção Escolar da SRE de Ethéria. Assume-se como hipótese, neste estudo, que o Serviço de Inspeção Escolar (SIE) da SRE de Ethéria está associado a procedimentos informais adotados pelos integrantes dessa equipe ao longo dos anos. Esses procedimentos se concentraram em iniciativas isoladas que não fomentam um banco de dados ou a geração de informações sistematizadas sobre a realidade educacional da região atendida, ou seja, não se

produz conhecimento sobre a educação na SRE, o que compromete processos e gera retrabalho.

Para analisar esse problema, adotou-se como metodologia o estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Como instrumentos, foram aplicados questionários aos inspetores escolares da SRE de Ethéria no mês de setembro de 2018. Na perspectiva de Silva e Menezes (2001), esta pesquisa pode ser classificada como: (a) Aplicada, em função da natureza, pois, como dito por Silva e Menezes (2001, p. 20), “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”; (b) Qualitativa, em função da abordagem do problema; (c) Exploratória, em função dos objetivos; (d) Um estudo de caso, tendo em vista os procedimentos técnicos adotados.

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário como técnica de interrogação. De acordo com Gil (2002, p. 114), “[...] por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Como vantagens da utilização da aplicação de questionários, é possível evidenciar aqueles elencados por Gil (2002, p. 115): “[...] o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

O público-alvo do questionário foram cinco servidores efetivos e um designado que compunham o quadro de Inspeção Escolar na SRE de Ethéria em 2018. Nos questionários, os nomes dos participantes foram codificados com as siglas: “IE1” até “IE6”, para manter o anonimato dos respondentes. O objetivo do questionário foi conhecer a realidade vivenciada pelo SIE e identificar informações a respeito da GC nesse setor da regional de ensino. O questionário (Apêndice A) foi elaborado com quatro (4) blocos de questões. O Bloco 1, intitulado “Perfil dos Inspectores Escolares”, continha perguntas que buscaram compreender o público-alvo da pesquisa. No Bloco 2, “Socialização do Conhecimento”, pretendeu-se conhecer como se dá a socialização do conhecimento na regional de ensino de Ethéria, mais especificamente, no Setor de Inspeção Escolar. No Bloco 3, “Formação do Inspetor”, procurou-se identificar como ocorre a aquisição de conhecimento no setor pesquisado. Por fim, as perguntas que compõem o Bloco 4, “Arquivamento de informações e acesso a elas”, tiveram como objetivo colher dados a respeito dos arquivos e disponibilização de informações produzidas pelos inspetores escolares da regional pesquisada. Ao fim do questionário, foi apresentada

uma pergunta dissertativa que solicitava sugestões para melhoria da GC no setor de inspeção escolar.

Após devidamente autorizada pelo Diretor da Superintendência Regional de Ensino de Ethéria à época, ocorreu, no dia 17 de setembro de 2018, uma reunião com os integrantes da Inspeção Escolar daquela regional, o que se deu por volta das 8 horas e 30 minutos. Nesse momento, foi repassada uma cópia impressa do questionário supracitado aos inspetores, tendo sido a eles solicitado que fizessem a leitura e o preenchimento, individualmente, para resguardar a imparcialidade das respostas. Dos sete inspetores que compunham o quadro de pessoal do Setor de Inspeção Escolar na SRE de Ethéria no segundo semestre de 2018, um deles era o autor deste estudo, e, por esse motivo, ele não respondeu o instrumento em questão. Dos outros seis inspetores, quatro estavam presentes na reunião e se propuseram a participar com o preenchimento do questionário e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os outros dois inspetores, que não estiveram presentes na reunião, receberam, em outro momento, a cópia impressa do questionário, mas os mesmos optaram por não respondê-lo. Em seguida, fez-se uma solicitação, via *e-mail*, de retirada de utilização da resposta nesta pesquisa por parte de um dos inspetores que já havia respondido o questionário, sendo, por esse motivo, retiradas do cômputo as suas respostas.

Percebe-se, por parte dos integrantes do serviço de inspeção, uma participação com alguns receios, o que interferiu na quantidade de respondentes. Efetivamente, foi possível computar respostas de três dos seis respondentes, mas é possível afirmar que todos colaboraram. Infere-se também que a própria dificuldade de exposição de suas ideias e/ou alguma situação vivenciada na função de inspeção escolar indicam aspectos a serem analisados.

O autor-pesquisador buscou ampliar o número de interlocutores no intuito de obter maiores informações a respeito do fluxo de informações no SIE da SRE de Ethéria. Para tanto, foram entrevistados dois Diretores da SRE, e os responsáveis pelo Protocolo e arquivo da SRE.

Com as informações obtidas nas entrevistas, espera-se contextualizar melhor o ambiente de trabalho e as interações dos inspetores com os demais setores da regional.

Passa-se, na próxima seção, a expor o referencial teórico utilizado neste estudo.

### 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os referenciais teóricos básicos a respeito da GC com o intuito de apresentar a teoria utilizada para fundamentar as análises dos dados obtidos via pesquisa de campo.

Antes de se entender o que vem a ser a GC, segundo Luchesi (2012), é importante compreender os conceitos de termos como “dado”, “informação” e “conhecimento”:

a) Dado: “informação bruta, descrição exata de algo ou de algum evento. Os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são importantes porque compõem a matéria-prima essencial para a criação da informação.”

b) Informação: “é um fluxo de mensagens, um produto capaz de gerar conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.”

c) Conhecimento: “deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.” (LUCHESEI, 2012, p. 3-4).

A busca pelo conhecimento não é algo tão simples e direto como parece. Às vezes, para se obter o conhecimento, é preciso entender o que se percebe como verdade, além de saber abstrair, ouvir os outros indivíduos envolvidos e, somente depois, buscar entender a verdade real das coisas.

O conhecimento somente é possível de ser alcançado a partir de “múltiplas visões”. O certo e o errado são apenas percepções diferentes de um mesmo todo, ou seja, o que um colaborador enxerga é diferente do que o outro percebe, mas ambos podem contribuir de forma positiva para o desenvolvimento do conhecimento organizacional (LONGO *et al.*, 2014, p. 68).

Davenport e Prusak (1998, p. 6) afirmam que “[...] o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

Para Longo *et al.* (2014, p. 18), “[...] o conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside, essencialmente, nas mentes dos trabalhadores”.

Nesse sentido, o conhecimento gerado em uma determinada empresa amplia-se na medida em que ocorre a interação entre seus colaboradores e desses com o ambiente de trabalho. Nessas interações, podem surgir “divergências” e/ou oposições de ideias, as quais devem ser alvo de diálogo e busca de um melhor caminho a seguir. A esse respeito, “[...] F. Scott Fitzgerald certa vez mencionou que o teste de uma inteligência diferenciada é a capacidade de manter duas idéias opostas em mente, ao mesmo tempo, e ainda manter a capacidade de funcionar” (NONAKA, 2008, p. 17). Isso significa que as pessoas e as suas interações no ambiente de trabalho é que serão os responsáveis pelo conhecimento organizacional.

Na visão de Longo *et al.* (2014), a GC é o processo que sustenta uma gestão balanceada. Nesse sentido, destaca:

A proposição de iniciativas e/ou projetos de gestão do conhecimento também parte da compreensão da proposta estratégica corporativa, passando por estratégias de mobilização do capital intelectual da organização e de um sistema de monitoramento e controle que se propõe a demonstrar o valor agregado que o conhecimento representa para as organizações. (LONGO, *et al.*, 2014, p. 27).

Ainda segundo Longo *et al.* (2014, p. 28), a GC “[...] parte de uma proposta estratégica clara, em que os executivos definem sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos e, a partir daí, mapeiam os conhecimentos essenciais para atingir essa proposta”.

A respeito do significado de gerenciar esse conhecimento dentro de uma organização, tem-se a seguinte consideração:

Dessa maneira, gerenciar os conhecimentos essenciais corporativos significa criar condições para armazenar, sistematizar e disponibilizar conhecimentos já explicitados para quem deles necessita e também criar os ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações. Além disso, é fundamental ter as condições para que esses conhecimentos possam ser compartilhado, retidos e aplicados em tudo que se fizer necessário. (LONGO, *et al.*, 2014, p. 28).

Destaca-se que a GC é uma filosofia gerencial que surge para administrar o capital intelectual, tornando-o uma vantagem estratégica para a organização (LONGO *et al.*, 2014, p. 28).

Para melhor compreensão dos processos relacionados à GC, faz-se, em seguida, uma explanação a respeito do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, sendo, posteriormente, explicitado o Modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008). Com esse modelo, os autores buscam identificar como se dá a criação do conhecimento em uma empresa e as 4 fases que compõe essa “espiral” do conhecimento (a Socialização, a Externalização, a Internalização e a Combinação).

A partir da análise crítica entre o conhecimento prático (tácito) e o formal (explícito), podem surgir oposições de ideias e, da interação entre essas ideias, surgiria a base para o conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), tem-se que: a) **conhecimento tácito** é aquele obtido por meio das experiências individuais, portanto trata-se de um conhecimento pessoal que irá depender do contexto em que a pessoa está inserida, sendo ele difícil de ser repassado; e b) **conhecimento explícito** é aquele que pode ser aprendido com maior facilidade, geralmente, encontra-se registrado em livros, como, por exemplo: receitas, mapas, dentre outros.

Ainda com relação à GC em uma empresa, os autores expõem que “[...] As empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 17). Na percepção de Nonaka (2008), o que realmente faz aumentar a base de conhecimentos já existentes em uma empresa é a interação entre os conhecimentos tácitos e os explícitos. O autor afirma também que essa troca entre o conhecimento tácito e explícito é muito bem trabalhada pelas empresas japonesas, gerando nelas um diferencial (NONAKA, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008) propuseram um modelo explicativo, chamado SECI, com o intuito de auxiliar na conversão do conhecimento. A Figura 5, exposta a seguir, apresenta de forma estruturada a “espiral do conhecimento”, diferenciando cada uma das suas quatro fases, sendo elas: a Socialização, a Externalização, a Internalização e a Combinação.

**Figura 5 - Modelo SECI de criação de conhecimento**



Fonte: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995) e Nonaka & Toyama (2003).

Observa-se, na “espiral do conhecimento”, que, dentre as formas de criação de conhecimento dentro de uma organização, conforme Nonaka (2008), tem-se:

- a) a socialização, que traz o conhecimento gerado por meio da articulação de um conhecimento tácito, com outro tácito, ou seja, uma pessoa partilha sua experiência com a outra, demonstrando, de forma prática, o modo de realizar determinada atividade.
- b) a externalização, por sua vez, representa o conhecimento que era tácito e foi convertido em explícito. Essa parte do processo é importante, pois torna possível a exposição, de forma clara, de algo que antes somente seria possível se percebido na prática. Nesse momento, são gerados os registros (em livros, manuais, relatórios etc.), de forma detalhada, para se esclarecer determinado procedimento que era apreciado apenas de forma prática.
- c) a combinação representa a integração entre o conhecimento explícito/explicito. Nesse sentido, surge um novo conhecimento formal a partir da relação de dois documentos explícitos já existentes.

- d) a internalização representa a fase em que se trabalha a relação entre conhecimento explícito/tácito. Nesse caso, o indivíduo assimila o conhecimento formal e aplica-o de forma prática, resultando em uma alteração de sua prática.

Segundo Longo *et al.* (2014, p. 28), a GC também pressupõe “[...] criar os ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações”. Nesse sentido, o autor-pesquisador traz informações a respeito da importância organizacional dos Ba’s institucionalizados em uma organização com a finalidade de contribuir para melhoria da GC desenvolvido na empresa pesquisada.

O termo Ba foi apresentado por Kitaro Nishida, filósofo japonês, tendo sido, posteriormente, usado na GC por Nonaka e Konno. Para a GC, o Ba se trata dos contextos e espaços que contribuem para o desenvolvimento do capital intelectual da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 99), Ba é “[...] contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado”. Esse contexto pode se tratar de um espaço físico (escritórios, sala de reuniões), virtual (*e-mail*, chamadas de vídeo), mental (experiências compartilhadas) ou, ainda, uma união dos três.

Como exemplo de Ba, podem ser citadas: elaboração de manuais, realização de treinamentos, interação entre os membros da equipe, reuniões de colaboradores.

O modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997), relacionam os seguintes Ba na GC. Por sua vez, cada Ba se relaciona a um dos processos de criação do conhecimento e as diferentes relações entre os conhecimentos tácito e explícito. São eles:

**Ba da criação:** diz respeito ao processo de socialização do conhecimento, de modo que as pessoas dividem suas experiências, sentimentos e outros aspectos do conhecimento tácito que detêm.

**Ba da interação:** relaciona-se ao processo de externalização do conhecimento, no qual o diálogo é essencial para que o conhecimento tácito transmitido se transforme em conceitos comuns a todos.

**Cyber ba:** está ligado ao processo de combinação do conhecimento, em que o conhecimento tácito é sistematizado a partir das tecnologias para se transformar, enfim, em conhecimento explícito.

**Exercising ba:** trata-se do processo de internalização do conhecimento por meio de ferramentas capazes de transmitir o conteúdo de maneira formal, como os treinamentos, para que ele seja assimilado (GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2019, p. 1, grifos do autor).

Em uma visão geral, o Ba organizacional engloba todos os espaços e “encontros” existentes na organização, nos quais existe a possibilidade de o conhecimento ser partilhado, criado e/ou utilizado.

Ainda a esse respeito, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam:

O sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na ‘criação do conhecimento organizacional’. Por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos e serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 12).

Para ter destaque, a empresa deve pensar e tratar o conhecimento organizacional como um recurso estratégico. Já no que tange à execução de um planejamento estratégico adequado, a empresa deve buscar evidenciar e gerenciar o conhecimento tácito e explícito de suas equipes. Assim, a colaboração entre as pessoas torna-se essencial para garantir melhorias no que se refere ao aprendizado organizacional (LONGO *et al.*, 2014, pag. 62).

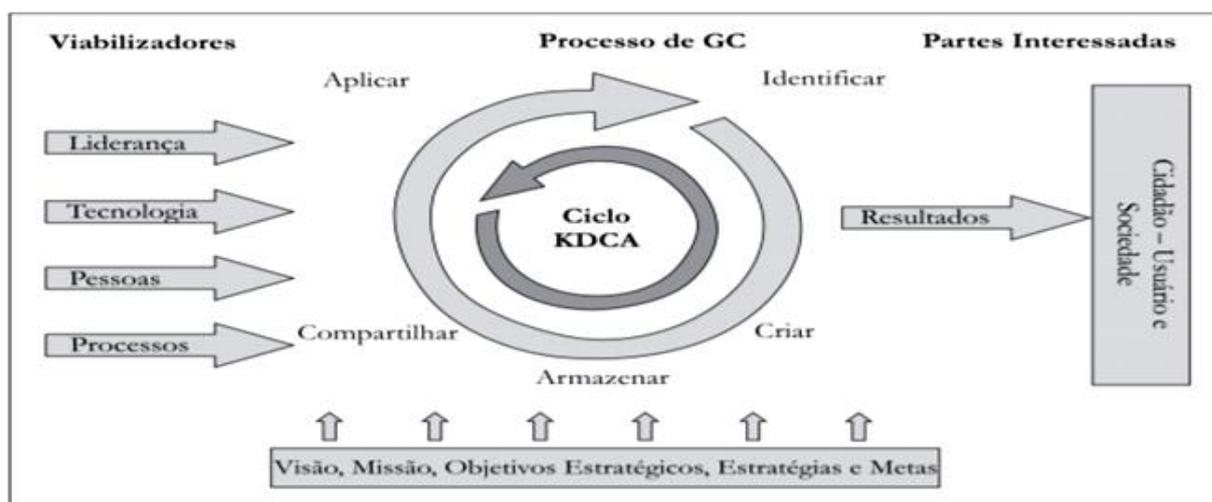
Segundo Davenport e Prusak (1998), faz-se necessário o investimento e interesse da empresa na GC, pois é imprescindível a elaboração de novas estratégias, bem como pensar em uma infraestrutura favorável e pessoas qualificadas:

Para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. Há muitas tarefas estratégicas e táticas a executar, sendo irrealista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão do conhecimento aos cargos existentes. Conforme temos enfatizado, os seres humanos agregam o valor que transforma dados e informações em conhecimento. Funcionários em funções determinadas e com responsabilidades específicas devem, portanto, desempenhar alguns aspectos deste processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 129).

Consonante com as ideias apresentadas, Batista (2012, p. 49) define GC aplicada à administração pública brasileira como sendo: “[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

A Figura 6, extraída de Batista (2012), explicita os seis pilares do modelo de GC para a administração pública brasileira proposto e utilizado pelo Ipea:

**Figura 6 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**



Fonte: extraído de Batista (2012).

Nesse modelo, os pilares são: i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) ciclo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (BATISTA; COSTA, 2013). Segundo Batista e Costa (2013), o primeiro componente são os direcionadores estratégicos:

[...] a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, são o primeiro componente e servem de fundamento para o modelo. É essencial para êxito da iniciativa alinhar a Gestão do Conhecimento (GC) com tais direcionadores. Assim, a GC servirá como instrumento para alcançar os resultados organizacionais (BATISTA; COSTA, 2013, p. 60).

A respeito do segundo pilar apresentado, Batista e Costa (2013) afirmam que são os fatores críticos do sucesso ou viabilizadores da implementação da GC. Sobre o processo de GC, relatam os autores:

Para mobilizar de maneira sistemática o conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais, cinco atividades do processo de GC são necessárias: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Essas atividades devem ser colocadas em prática na gestão de processos e de projetos. Para tal, deve-se utilizar o ciclo KDCA (BATISTA; COSTA, 2013, p. 62).

Esclarecendo a respeito do ciclo *Knowledge Do Check Act* (KDCA), que é o ciclo utilizado para colocar em prática as atividades do processo de GC na gestão de processos e de projetos da organização, Batista e Costa (2013) explicam cada uma das suas quatro etapas:

O objetivo da primeira etapa, Knowledge (conhecimento), é elaborar o plano de GC. Na segunda etapa, Do (executar), a organização deve: 1) educar e capacitar os colaboradores; 2) executar o plano de GC; e 3) coletar dados e informações. Na terceira etapa, Check (verificar), é verificado se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada e se o plano de GC foi executado conforme previsto. Finalmente, na etapa Act (corrigir ou armazenar), caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nas atividades do processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento). Se a meta foi alcançada, a organização armazena o novo conhecimento por meio da padronização (BATISTA; COSTA, 2013, p. 63).

O quinto componente diz respeito aos resultados obtidos pela aplicação da GC. De imediato, pode-se dizer que esse componente se refere à aprendizagem e à inovação e, “[...] como consequência, há o incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento” (BATISTA; COSTA, 2013, p. 63).

Em decorrência dos resultados imediatos obtidos, pode-se obter, na administração pública, os resultados finais, como “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA; COSTA, 2013, p. 63).

No sexto componente, aparecem o cidadão-usuário e a sociedade. Nesse caso, percebe-se se a administração pública cumpriu sua missão e conseguiu atingir as expectativas da sociedade e cidadão/usuários a ela conectados. Segundo Batista e Costa (2013, p. 63), “[...] Para a GC na administração pública é importante abordar temas relevantes para a sociedade, tais como: desenvolvimento, responsabilidade pública, transparência, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade”. Ademais, os autores tratam a respeito do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), expondo um roteiro para elaboração de tal documento. Nesse esquema, expõem 5 perguntas que norteiam as etapas de elaboração do PGC e os respectivos procedimentos a serem adotados pela administração pública para implementação da GC. O Quadro 3 esboça esse roteiro:

**Quadro 3 - Roteiro para a elaboração do PGC**

<b>Questionamentos /etapas</b>	<b>Procedimentos</b>
i) Onde estamos agora?	Realizar a autoavaliação do grau de maturidade em GC. A autoavaliação é baseada em sete critérios do instrumento para a avaliação do grau de maturidade em GC, a saber: 1) liderança em GC; 2) processo; 3) pessoas; 4) tecnologia; 5) processo de GC; 6) aprendizagem e inovação; e 7) resultados da GC. Após a realização da autoavaliação, a organização identifica seus pontos fortes (PF) e oportunidades de melhoria (OM), observando o que está bom (PF) e o que precisa ser melhorado (OM) para que ocorra a efetiva institucionalização da GC na organização. O passo seguinte na elaboração do PGC é identificar as lacunas de conhecimento. Uma lacuna do conhecimento é a diferença entre o que a organização sabe e o que ela deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos.
ii) Onde queremos estar?	A organização define a visão de GC, isto é, a situação futura após a implementação da GC em que a lacuna de conhecimento já terá sido eliminada.
iii) Como chegaremos lá?	A organização deve executar os seguintes passos: i) definição dos objetivos e estratégia de GC; ii) elaboração do plano de gestão do conhecimento (PGC); e iii) elaboração do plano de melhoria do grau de maturidade em GC (PMM).
iv) Quais são as métricas ou indicadores para avaliar o grau de sucesso?	A organização deverá elaborar os indicadores dos resultados da estratégia para verificar o sucesso na eliminação das lacunas do conhecimento. Para avaliar se está havendo ou não elevação no grau de maturidade em GC, ela fará a comparação da pontuação obtida no diagnóstico atual com a do diagnóstico anterior.
v) Estamos alcançando nossos objetivos e visão de GC?	A organização deve realizar o monitoramento, avaliação e a elaboração de relatórios.

Fonte: Batista e Costa (2013).

É interessante observar que as informações elencadas por Batista e Costa (2013) permitem à administração pública organizar o seu PGC no intuito de utilizar os procedimentos de GC para potencializar os resultados da instituição.

Buscando abordar a GC na administração pública de forma holística, primando pela relevância social, Batista *et al.* (2015) enfatizam algumas práticas de GC com o objetivo de proteger a memória organizacional e, ao mesmo tempo, aumentar o nível de conhecimento de seus servidores.

Com relação à teoria apresentada por Batista e Costa (2013), o pesquisador corrobora a aplicabilidade das teorias relacionadas à GC na administração pública e o leque de vantagens e crescimento do conhecimento organizacional com a utilização das práticas adotadas em conformidade com a teoria da GC. Nesse sentido, torna-se plausível a utilização dos fundamentos teóricos, como apresentados neste capítulo, no setor de inspeção escolar da SRE de Ethéria com o intuito de contribuir para o aprimoramento no conhecimento institucional produzido nesse setor.

Analisando as ideias de Longo *et al.* (2014) e Nonaka e Takeuchi (2008), percebe-se que a GC também se relaciona com a gestão dos arquivos institucionais, uma vez que o conhecimento explícito pode ser escrito em um documento e, a partir daí, é possível, conforme exposto na espiral do conhecimento, cumprir as fases descritas no modelo SECI. Portanto, a forma como a instituição manipula e arquiva esses documentos é um fator importante na GC.

Nesse sentido, Santos (2007, p. 213) pontua a respeito das atividades arquivísticas e suas relações com a GC. Segundo o autor, “[...] práticas de gestão de documentos e de informação não garantem aplicação de gestão do conhecimento, porém a gestão do conhecimento não se faz sem práticas de gestão de documentos e informação”, ou seja, a gestão documental torna-se base para o desenvolvimento da GC.

Segundo Viana e Valls (2016, p. 24), “[...] há espaço para que as práticas arquivísticas sirvam como alicerce às ações de gestão do conhecimento”. Isso significa que um bom gerenciamento dos arquivos institucionais possibilita um melhor desenvolvimento de ações ligadas à GC.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, no § 2º do seu artigo 216, dispõe que “[...] Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela

necessitem” (BRASIL, 1988, p. 126). A Carta Magna evidencia ainda a responsabilidade da administração pública em realizar a gestão documental no setor de atuação.

A Lei n 8.159/1991 é uma lei nacional que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Em seu Artigo 3º, define-se a gestão de documentos: “[...] o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (BRASIL, 1991, p. 1).

Uma instituição organizacional, durante o período de sua existência, conta com funcionários que, no desempenho de suas funções, acabam produzindo e recebendo documentos que contêm informações importantes para o seu setor de atuação, sendo esses registros que auxiliam na tomada de decisão. Devido à relevância das informações contidas nesses registros, justifica-se que os mesmos façam, ou não, parte do arquivo da empresa (VIANA; VALLS, 2016).

Com relação à gestão documental desse arquivo da empresa, a Lei n 8.159/1991, conhecida como Lei Brasileira de Arquivo, em seu Artigo 7º, define arquivos públicos como “[...] os conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias” (BRASIL, 1991, p. 1).

No Artigo 8º dessa mesma normativa, são estabelecidas as definições respectivas de documentos que irão fazer parte do arquivo corrente, sendo ele intermediário ou permanente.

Art. 8º - Os documentos públicos são identificados como correntes, intermediários e permanentes.

§ 1º - Consideram-se documentos correntes aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, constituam objeto de consultas freqüentes.

§ 2º - Consideram-se documentos intermediários aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

§ 3º - Consideram-se permanentes os conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados (BRASIL, 1991, p. 1).

Assim, os documentos produzidos pelas instituições públicas serão arquivados conforme sua “idade”, a necessidade e a constância de consulta, sendo também necessário observar seu valor de impacto na construção do conhecimento corporativo. De acordo com o Arquivo Nacional (1993), a gestão de documental desenvolve-se em quatro níveis:

- nível mínimo: estabelece que os órgãos devem contar, ao menos, com programas de retenção e eliminação de documentos e estabelecer procedimentos para recolher à instituição arquivística públicas aqueles de valor permanente;
- nível mínimo ampliado: complementa o primeiro, com a existência de um ou mais centros de arquivamento intermediário;
- nível intermediário: compreende os dois primeiros, bem como a adoção de programas básicos de elaboração e gestão de formulários e correspondências e a implantação de sistemas de arquivos;
- nível máximo: inclui todas as atividades já descritas, complementadas por gestão de diretrizes administrativas, de telecomunicações e o uso de recursos da automação (ARQUIVO NACIONAL, 1993, p. 15-16).

Esses 4 níveis, descritos pelo Arquivo Nacional (1993), servem de parâmetro para as instituições públicas analisarem em cada processo de trabalho o grau de gestão adotado em nível mínimo, mínimo ampliado, intermediário ou máximo.

Nesse sentido, Longo *et al.* (2014) evidenciam a importância de a organização conseguir até mesmo manter em seus arquivos conhecimentos tácitos desenvolvidos na instituição *por meio* da conversão desse em conhecimento explícito:

Converter conhecimento tácito em conhecimento explícito significa descobrir meios de dizer o indizível, onde o contexto multidisciplinar de um centro de memória possibilita identificar a importância dada à estratégia da empresa através da documentação que comprova suas ações históricas, estratégicas e culturais, desde a fundação até a atualidade (LONGO *et al.* 2014, p. 170).

Com relação à eliminação de documentos, o Artigo 9º da lei brasileira de arquivo supracitada prevê: “[...] A eliminação de documentos produzidos por instituições públicas e de caráter público será realizada mediante autorização da instituição arquivística pública, na sua específica esfera de competência” (BRASIL, 1991, p. 1). No entanto, a referida lei acrescenta, em seu Artigo 10º, que “[...] Os

documentos de valor permanente são inalienáveis e imprescritíveis” (BRASIL, 1991, p. 1).

Observa-se que, em uma empresa na qual impera o fluxo básico de informações, algumas delas, após serem aprendidas e se tornarem conhecimento, são eliminadas (LONGO *et al.*, 2014).

No entanto, Longo *et al.* (2014, 172) expõem ser necessário observar os conhecimentos já existentes na organização, disponibilizando espaço no qual o mesmo possa ser expresso e reconhecido, podendo ser “[...] um repositório, uma memória coletiva que recupere suas informações estratégicas”. A esse respeito, ponderam os autores:

Nem todos os documentos podem ser descartados ou deixados esquecidos em um arquivo inativo, alguns são essenciais para a estratégia de crescimento e direcionamento da empresa, e seu conteúdo necessita ser organizado e disseminado (LONGO *et al.* 2014, p. 172).

A empresa que coloca em prática as ideias Longo *et al.* (2014), no que se refere à gestão dos arquivos, conseguirá garantir a existência de um fluxo estratégico de informação em seu cotidiano.

A Lei n 8.159/1991, em seu Artigo 25, assim expõe: “[...] Ficarà sujeito à responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação em vigor, aquele que desfigurar ou destruir documentos de valor permanente ou considerado como de interesse público e social” (BRASIL, 1991, p. 1).

Isto posto, tem-se uma definição legal com respaldo nacional aos trabalhos realizados com arquivos públicos que, obrigatoriamente, devem ser cumpridos por toda a administração pública. A inobservância aos preceitos legais pode levar o agente público a responder administrativa, civil e penalmente por seus atos.

Tendo em vista o exposto até aqui, tanto em relação à situação apresentada a respeito do arquivo do SIE na SRE de Ethéria quanto em relação à Gestão de Arquivos (ou Gestão Documental) como base para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, têm-se fortes indícios da necessidade de se proporem ações que visem à melhoria da Gestão de Arquivos do SIE da SRE de Ethéria, contribuindo, assim, para uma possível implementação da GC no SIE na referida regional.

Passa-se agora a realizar a análise dos dados levantados em pesquisa de campo, tanto por meio de questionários, quanto a partir de entrevistas realizadas com Diretores da SRE e colaboradores que têm relação com o arquivo da regional.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

No mês de setembro de 2018, aplicou-se um Questionário aos inspetores escolares da SRE Ethéria, com o objetivo de conhecer a realidade vivenciada pelo SIE e identificar informações a respeito da GC neste setor desta regional de ensino. O questionário foi dividido em quatro blocos: Perfil dos Inspetores; Socialização do conhecimento; Formação do Inspetor e Arquivamento de Informações e acesso a elas. Para cada um destes blocos do questionário será destinado uma subseção, com o intuito de utilizá-los como eixos de análise.

Inicialmente, foi encaminhada uma cópia impressa do questionário aos inspetores e solicitado que realizassem a leitura e preenchimento individual, para resguardar a imparcialidade das respostas. Inicialmente, 4 inspetores se propuseram a responder o questionário e o devido Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Os outros 2 receberam a cópia impressa, mas não deram retorno, mesmo após solicitado.

Ocorreu também uma solicitação, via *e-mail*, de retirada de utilização da resposta nesta pesquisa, resultando no fato de que apenas 3 dos inspetores escolares atuantes na SRE de Ethéria responderam o questionário, dentre os 6 inspetores que poderiam ter colaborado com esta pesquisa.

Nas subseções 3.3.1 a 3.3.4, serão apresentados algumas informações obtidas na pesquisa de campo relacionada a aplicação dos questionários. Ou seja, a análise das respostas dos inspetores escolares respondentes dos questionários, considerando apenas aqueles 3 inspetores que preencheram o devido Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e não solicitaram futura retirada de suas respostas desta pesquisa.

Na subseção 3.3.5, serão relatados os dados obtidos relacionados às entrevistas realizadas com 2 gestores da SRE, 1 responsável pelo protocolo da SRE e 1 responsável pelo arquivo da SRE.

### 3.3.1 Perfil dos Inspetores – Análise de Questionários

Com relação à idade dos Inspetores que responderam o questionário, 1 tem até 40 anos, 1 tem até 50 anos e 1 se encaixa na faixa de até 60 anos. Com relação ao nível de escolarização, 1 tem especialização e 2 cursam mestrado, cujo curso está em andamento. Esses dados mostram que os respondentes têm entre 30 e 60 anos de idade, sendo a especialização o grau mínimo de escolaridade.

Com relação ao tempo de atuação na função, um deles atua entre 3 a 5 anos, 1 atua entre 9 a 10 anos e 1 há mais de vinte anos, ou seja, trata-se de um grupo experiente. Esse dado é importante, pois aponta para o fato de que os respondentes já têm experiência prática e considerável no exercício da inspeção escolar, o que confere um certo grau de relevância às suas colaborações.

Nesse grupo de inspetores, todos já têm mais de 3 anos de experiência, o que poderia facilitar a troca de experiência entre eles. Interessante também seria aproveitar a experiência do inspetor escolar que já atua nessa função há mais de 20 anos, devendo sua experiência tácita ser valorizada. Já o restante do grupo, em contato com os outros participantes, pode adquirir muitos valores profissionais e amparo instrumental para sua atuação. Tendo em vista a cultura organizacional no SIE da SRE de Ethéria, é provável que ocorra perda de conhecimento organizacional após a aposentadoria de algum inspetor mais experiente profissionalmente. Essa perda é nomeada por Longo *et al.* (2014) como uma amnésia corporativa.

Nesse sentido, os autores apontam a seguinte consideração:

Amnésia é a perda de memória, parcial ou completa. Tendo como premissa que o tecido cerebral é o conhecimento corporativo, na memória corporativa, pode ocorrer a amnésia corporativa, causada pela falha de informação na base de memória para se relacionar com uma nova informação. Como exemplo, citamos uma pessoa-chave que se aposenta ou sai da corporação, mas a grande perda que está aumentando e se tornando uma ocorrência comum acontece nos processos de fusões e aquisições e na estratificação das organizações (LONGO *et al.*, 2014, p. 166).

Dos respondentes do questionário, 2 inspetores são efetivos e 1 é designado (contrato). Além disso, dois inspetores escolares já atuaram em outra SRE e 1 deles atuou apenas na SRE de Ethéria. Destaca-se que, além da experiência na regional

de Ethéria, 2 dos 3 respondentes têm experiências em outras regionais. Esse pode ser um fator positivo, uma vez que um olhar diferenciado a respeito da inspeção escolar pode contribuir para uma melhoria nas situações enfrentadas pelo SIE da regional de Ethéria. Nesse sentido, esses dois integrantes podem apontar soluções para situações problemas embasados em suas experiências já vivenciadas nas SRE's nas quais já atuaram.

Outra colaboração importante pode advir da experiência anterior dos integrantes do SIE. Nesse quesito, os três inspetores questionados afirmaram já terem assumido outras funções na área da educação. Destaca-se que o grupo pesquisado tem experiência nas funções de professor de educação básica, Assistente Técnico de Educação Básica, Secretário Escolar, Orientador Educacional, Supervisor Educacional e Assessor Educacional. As experiências anteriores colaboram com a formação profissional do Inspetor que, em sua atuação, lidam com todos os atores da área educacional. Nesse sentido, a troca de experiência entre os membros do grupo de Inspeção torna-se viável e pode ser bem proveitosa, uma vez que, a priori, cada um dos IE analisados pode apresentar maior facilidade em lidar com orientações para determinado atores da área educacional.

Com relação ao perfil dos inspetores escolares, pode-se afirmar que os respondentes têm mais de 30 anos de idade, formação acadêmica mínima em nível de especialização e experiência profissional superior a 3 anos de atuação na inspeção escolar. Destaca-se ainda o fato de que integrantes do grupo têm experiências como inspetor em outras regionais e, além disso, também já exerceram outras funções na área educacional.

### **3.3.2 Socialização do conhecimento – Análise de Questionários**

A socialização, é uma das fases do Modelo SECI de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), que se trata da interação entre os conhecimentos tácitos com outro conhecimento tácito, ou seja, trata-se basicamente do compartilhamento das informações adquiridas na prática pelos diversos colaboradores.

A importância deste tópico para a presente pesquisa refere-se ao fato de que a socialização do conhecimento permite o compartilhamento de conhecimento tácito.

Esse tipo de conhecimento é desenvolvido de forma individualizada e é, geralmente, difícil de ser repassado (NONAKA, 2008, p. 17).

Sobre a socialização do conhecimento, os 3 Inspetores relatam que existem reuniões para o repasse de informações entre os membros do SIE na SRE Ethéria. A existência dessas reuniões é importante e pode possibilitar tanto a troca de experiências como um desenvolvimento do trabalho da equipe do SIE.

É importante salientar que dois Inspetores afirmaram que as reuniões ocorrem semanalmente a partir de um cronograma definido. Contrariamente, um Inspetor indicou que as reuniões não têm cronograma definido e que elas ocorrem conforme necessidade. Sobre esse aspecto, existe a possibilidade de que os cronogramas de reuniões programadas semanalmente nem sempre são cumpridos, gerando a ideia de que as reuniões ocorrem apenas quando há necessidade.

Todavia, quando questionados sobre o cronograma de reuniões, os 3 Inspetores confirmam que, realmente, o cronograma de reuniões não é efetivamente cumprido. Esse é um dado preocupante, pois, um cronograma não é cumprido, existe a possibilidade de não ocorrerem tais reuniões, mesmo que haja necessidade, uma vez que se perde a oportunidade de os Inspetores trocarem experiências e buscarem um eixo comum para realização dos trabalhos do SIE da regional.

Sobre os assuntos tratados nas reuniões, todos os Inspetores afirmaram que eles agregam conhecimento e facilitam o desenvolvimento de suas atribuições em seu setor de inspeção. Nesse caso, está explícita a necessidade de realização desses encontros, uma vez que, mesmo que infrequentes, eles colaboram com a realização do trabalho em campo do SIE da SRE. Um desafio seria apresentar ações a serem desenvolvidas nessas reuniões para permitir que o conhecimento agregado durante elas se tornem mais relevante para a prática da atuação do Inspetor.

Se há infrequência na realização de reuniões, a despeito de sua importância, foi questionado aos participantes se, em horários informais, assuntos de trabalho são abordados. Os 3 Inspetores disseram que é costume, nos horários de almoço ou de café, a troca de informações e experiências sobre o serviço da inspeção. Esse é um fato positivo no que tange ao fluxo de informações, pois, quando o grupo compartilha entre si as informações, ainda que de maneira informal, a tendência é facilitar o trabalho e tornar mais simples o entendimento e execução das ações.

Apesar de já exposto acerca da utilização do email como possível prática de compartilhamento de conhecimento, foi questionado aos Inspetores: *como você percebe o compartilhamento de conhecimento entre os inspetores escolares na SRE Ethéria?* Nessa questão, foram obtidas as respostas estampadas no Quadro :

**Quadro 4 - Compartilhamento de conhecimento no SIE**

<b>Respondente</b>	<b>Resposta dada ao quesito</b>
Inspetor 1	Há compartilhamento em várias ocasiões, porém não há consenso entre todos apesar de sermos um grupo pequeno de inspetores.
Inspetor 2	O compartilhamento de conhecimentos se faz com pouca frequência e, muitas vezes, sem respeitar as individualidades de cada um.
Inspetor 3	Muito restrito. Não há uma troca de conhecimento formal.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

As respostas dadas a esse questionamento sugerem que o compartilhamento de conhecimento entre o grupo de inspeção, quando ocorre, se dá de forma restrita, muitas vezes, sem consenso, o que pode ser por falta de respeito à individualidade de cada Inspetor.

Nesse sentido, a não socialização das informações colhidas por determinado componente do grupo de inspetores provoca retrabalho no caso de o componente se ausentar por motivos de saúde, aposentadoria e/ou remoção, uma vez que ele leva consigo as informações institucionais que não foram socializadas com os demais colegas de trabalho.

Sobre esse aspecto, pode-se citar como exemplo o fato de que, se o inspetor escolar A visita uma determinada escola, bem como visita as salas de aula e faça a contagem dos alunos, além de uma análise do quadro da escola, em observância à resolução vigente, mas, por algum motivo, esse inspetor A venha a se ausentar do serviço, as informações, certamente, não serão compartilhadas.

Nesse caso, essa escola fica sob a responsabilidade do inspetor escolar B. Assim, caso o inspetor B queira verificar se o comporta<sup>18</sup> da escola está correto, ele terá que realizar toda a recontagem dos alunos e fazer a reanálise do Quadro de pessoal da escola anteriormente visitada pelo inspetor A pelo simples fato de não ter acesso aos dados coletados e analisados pelo inspetor A. Assim, esses dados podem ser adquiridos apenas com o inspetor A em seus arquivos pessoais (guardados em sua casa), visto que os mesmos não se encontram arquivados no SIE de forma acessível aos demais integrantes do grupo.

Para minimizar os desencontros de informações, institucionalizou-se na SRE Ethéria a segunda-feira como o dia de reunião entre Inspectores Escolares e diretores da SRE Ethéria. Essa reunião tem por objetivo alinhar as ideias do SIE aos demais diretores da SRE a fim de obter maior clareza no repasse de orientações às escolas e menos divergências de informações dentro da equipe da SRE.

Além desse dia, também existe o dia de Plantão do Inspetor Escolar. Nesse dia, o profissional trabalha na sede da Superintendência e realiza os atendimentos, podendo ainda aprimorar os seus estudos acerca da legislação de forma individual.

No entanto, os dias de reunião nas segundas-feiras e os plantões não têm se mostrado eficazes para uma boa GC produzido pelo SIE. Provavelmente, isso ocorre em virtude de muitas reuniões não serem realizadas, apesar de agendadas, (fato que pode ser aferido nas respostas relativas ao Bloco 2 do questionário) e, ainda, nos plantões, as informações adquiridas, geralmente, não são socializadas com todos os inspetores.

A socialização do conhecimento é uma das oportunidades de se desenvolver o conhecimento institucional, pois é por meio das “múltiplas visões” a respeito do mesmo tema que os inspetores podem contribuir de forma positiva no desenvolvimento do conhecimento no SIE, conforme ensinamentos de Longo *et al.* (2014, p. 68).

Esse fato acaba gerando também uma sobrecarga extra de trabalho, reduzindo o tempo para atendimento a outras demandas do setor de inspeção e, por outro lado, evidencia a fragilidade dos arquivos do SIE da SRE de Ethéria.

---

<sup>18</sup> Comporta é número de servidores que trabalham na escola. Esse comporta segue normas estabelecidas em resolução própria da SEEMG, publicada anualmente.

### 3.3.3 Formação do Inspetor – Análise de Questionários

Este tópico tem o intuito de esclarecer como se dá a formação inicial do inspetor escolar e expor informações a respeito das práticas vivenciadas no SIE de Ethéria.

Apesar de 2 dos inspetores declararem que não receberam nenhum treinamento quando iniciaram o trabalho, 1 que declarou que, “[...] Na época, viajamos em duplas por 1 mês e obtivemos na prática orientações do colega de dupla quanto às ações a serem desenvolvidas”. Os 3 IE pesquisados afirmaram não existir prática de formação do IE, o que dá a ideia de que a formação continuada para a inspeção não se encontra institucionalizada na SRE.

Esse dado demonstra que a institucionalização da formação inicial do inspetor merece atenção da SRE/SEEMG para que, de fato, essa formação ocorra quando o servidor inicia o exercício da função de Inspetor Escolar.

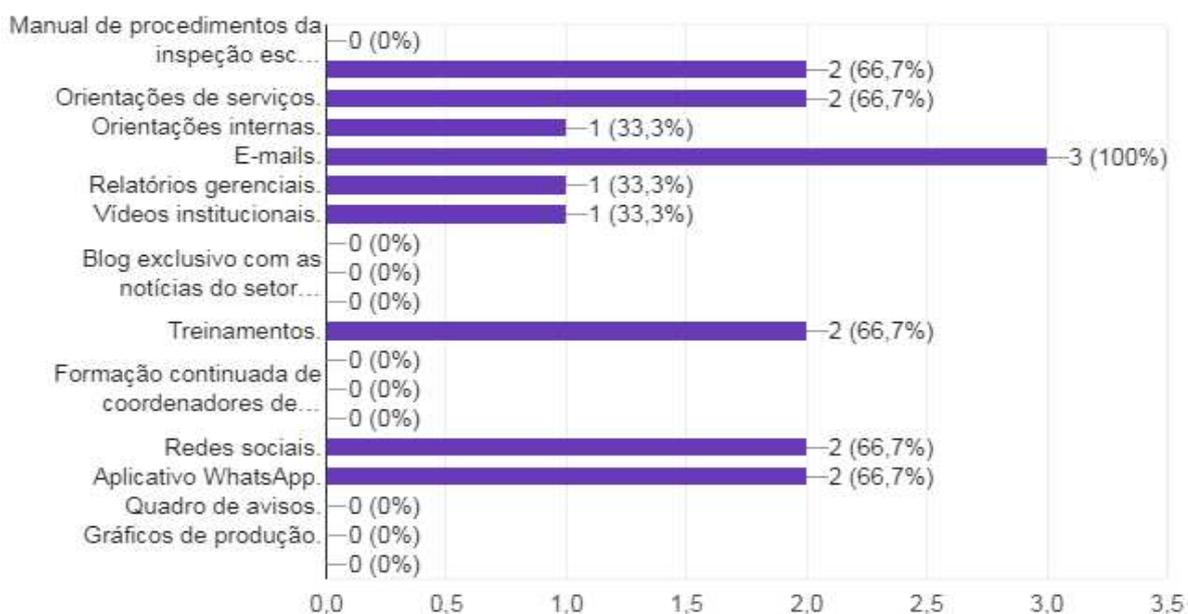
De toda forma, surge daí a dificuldade de unicidade de atuação. Isso também contribui para a falta de padronização de atividades e processos dentro da SRE, especialmente, no SIE da regional estudada, uma vez que o profissional inicia suas atividades sem passar, necessariamente, por um treinamento.

Quando questionados em relação às práticas disponíveis e/ou vivenciadas no setor de inspeção, os 3 respondentes indicam os *e-mails*, o que retrata que essa ferramenta é muito utilizada no setor. Além disso, são também apontados por 2 deles os ofícios, as orientações de serviço, os treinamentos, as redes sociais e os aplicativos de mensagens eletrônicas, como mostra o Gráfico 1 a seguir:

### Gráfico 1 - Práticas vivenciadas pela Inspeção Escolar

3. Abaixo, assinale todas as práticas que estão disponíveis ou são vivenciadas rotineiramente em seu setor de inspeção:

3 respostas



Fonte: elaborado pelo autor com base nas respostas dos questionários.

Os *e-mails* aparecem nesta pesquisa como uma das principais formas de comunicação no setor de Inspeção Escolar. Com relação a essa questão, os 3 respondentes afirmam que todos os Inspetores têm *e-mails* individuais e acesso às informações repassadas para o *e-mail* do setor (de forma direta e/ou indireta). Isso demonstra que existe uma comunicação mais rápida e formal entre os Inspetores e isso, certamente, colabora com a gestão das informações e compartilhamento de conhecimentos específicos do setor da Inspeção Escolar.

Quanto à formação do inspetor escolar, pode-se dizer que não existe uma prática institucionalizada. Alguns inspetores podem receber tratamentos diferenciados relacionados ao início de sua atuação na função, sendo ofertado algum tipo de “treinamento” a alguns e outros são enviados diretamente ao campo para aperfeiçoamento da prática de seu trabalho junto às escolas. O *e-mail* é o meio de comunicação mais utilizado. Isso pode demonstrar praticidade, mas, ao mesmo tempo, caso ocorra de forma exagerada, também pode levar à falha na comunicação. Destaca-se também que, na falta do diálogo pessoal, podem surgir entendimentos diferenciados a respeito do mesmo texto enviado via *e-mail*.

### 3.3.4 Arquivamento e acesso às Informações – Análise de Questionários

Esta subseção trata a respeito de três fases do Modelo SECI de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), sendo elas: a Externalização, a combinação e a Internalização.

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito, podendo ocorrer por meio do registro da prática vivenciada pelo inspetor escolar em relatórios, termos de visita ou manuais (NONAKA, 2008).

Segundo Nonaka (2008), a combinação é a associação entre dois ou mais conhecimentos explícitos, gerando um novo conhecimento também explícito. Pode-se perceber a combinação quando, por exemplo, um inspetor escolar busca 2 outros relatórios que tratam de assuntos semelhantes e constrói um terceiro mais atualizado, no qual ele mantém os detalhes ainda vigentes, exclui orientações ou prescrições legais revogadas e faz contar as orientações modificadas conforme orientação e prescrição legal atual.

Já a internalização é a possibilidade de se assimilar o conhecimento explícito e transformá-lo em conhecimento tácito, conforme dispõe Nonaka (2008), ou seja, pode-se, por exemplo, citar a busca de um inspetor escolar D por um conhecimento explícito no SIE e, após a análise e assimilação dos ensinamentos ali dispostos, esse inspetor os aplica de forma prática, provocando uma modificação de sua praxis.

A importância desses tópicos nesta pesquisa é que, para aprimorar as técnicas de GC no SIE, é necessário conhecer como essas práticas, de fato, ocorrem e quais melhorias podem ser realizadas.

No Bloco 4 do questionário aplicado aos inspetores escolares da SRE de Ethéria, encontram-se informações a respeito do arquivamento de informações e sobre o acesso a elas.

O Quadro a seguir apresenta as respostas obtidas quando se questionou a respeito de como são arquivadas as informações produzidas pela Inspeção Escolar na SRE Ethéria:

### Quadro 5 - Forma como as informações produzidas pelo SIE são arquivadas

Respondente	Resposta dada ao quesito
Inspetor 1	Não sei.
Inspetor 2	No Google Drive.
Inspetor 3	Em arquivos pessoais (em casa) e poucos na regional (termos de visitas e ordens de serviço).

Fonte: elaborado pelo autor, 2020

De acordo com as respostas apresentadas no Quadro 6, não existe um consenso a respeito da forma de arquivamento das informações produzidas pelo SIE. Todavia percebe-se que as informações obtidas pelos inspetores podem estar arquivadas no Google Drive, em arquivos pessoais (na casa do inspetor) ou na regional. Além disso, conforme a resposta do inspetor 1, é possível que existam informações produzidas pela equipe do SIE, embora algum dos inspetores da regional não saiba dizer como ela é arquivada na SRE de Ethéria.

Tendo em vista a dificuldade de localização do arquivo da inspeção escolar, questionou-se aos participantes: “Os documentos produzidos pela Inspeção Escolar na SRE Ethéria encontram-se organizados em qual local?” O Quadro apresenta as respostas coletadas:

### Quadro 6 - Localização dos arquivos do SIE

Respondente	Resposta dada ao quesito
Inspetor 1	Drive de equipe e compartilhado.
Inspetor 2	No arquivo inativo da DIRE/DIPE.
Inspetor 3	Não sei.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Após a indicação sobre onde as informações do SIE estão arquivadas, procurou-se verificar se é fácil o acesso ao arquivo de documentos produzidos pelos inspetores escolares na SRE de Ethéria. Com relação a esse questionamento, 2 inspetores responderam que sim e 1 respondeu “não sei”.

Aparentemente, essas respostas são contraditórias com relação a tudo o que foi colocado anteriormente. No entanto, provavelmente, dentre os que responderam sim, julgando ser fácil o acesso a arquivos de documentos produzidos pelo setor de inspeção, algum deles pode ter levado em consideração os arquivos produzidos por ele mesmo que se encontram em seus arquivos pessoais (em casa) e alguns outros na regional (os quais ele sabe onde se localizam) e/ou ter considerado aqueles arquivos compartilhados pelo Google\_drive que também são de fácil acesso àqueles inspetores com os quais os arquivos foram compartilhados.

Por exemplo, uma primeira forma de se obter um relatório produzido pelo inspetor A, e a mais utilizada, é recorrer ao próprio inspetor A para que o mesmo possa disponibilizar tal documento (buscando em seus arquivos pessoais), ou, então, caso não seja possível contactar o inspetor A, realiza-se uma consulta aos arquivos dos outros setores da SRE, buscando encontrar o referido documento, o qual pode estar arquivado junto aos documentos daquele setor da SRE de Ethéria.

Caso o inspetor A se encontre em afastamento e/ou, por algum motivo, tenha se desligado da equipe, dificilmente, tal documento seria encontrado. Por outro lado, caso esse documento seja encontrado, provavelmente, será em algum outro setor da SRE de Ethéria, uma vez que a produção realizada pelo inspetor A pode não ter sido compartilhada com os demais inspetores da regional, bem como não se encontra arquivado ou de fácil acesso a todos integrantes do SIE. Raciocínio análogo pode ser utilizado, em se tratando de Relatório da Rede Física, Relatórios de Credenciamento de escola, Autorização de Cursos, Encerramento de escolas, Relatórios para regularização de Vida Escolar de alunos, Orientações repassadas e/ou recebidas, legislações educacionais utilizadas em anos anteriores, etc.

Portanto, definitivamente, não existe um arquivo catalogado de todos os documentos produzidos pelos inspetores escolares na SRE Ethéria. Isso gera retrabalho no sentido de que, provavelmente, é necessário haver dois ou mais inspetores escolares produzindo relatórios sobre assuntos semelhantes e totalmente desconexos, existindo a hipótese de chegarem, até mesmo, a tomarem decisões distintas em situações semelhantes devido ao não compartilhamento das situações problemas entre os pares.

Diante desse cenário, fica evidente a perda do conhecimento organizacional, uma vez que a produção do conhecimento desenvolvido pelo inspetor A somente se encontra de fácil acesso a ele mesmo. Caso venha a ser desligado do serviço de

inspeção escolar, esse profissional levará consigo parte da memória institucional da inspeção escolar na SRE de Ethéria, causando a amnésia corporativa, como citado por Longo *et al.* (2014).

Com relação aos procedimentos da Coordenação de Inspeção, todos os Inspetores afirmaram que, às vezes, é hábito da coordenação de inspeção sistematizar informações sobre procedimentos executados no setor, sendo essas informações disponíveis quando solicitadas. No entanto, quando questionados com relação ao acesso a essa sistematização de informações, um Inspetor afirma que sempre é acessível e 2 afirmam que, às vezes, é acessível.

Esse dado remete à ideia de que existe um Inspetor que, às vezes, tenta acessar alguma sistematização já realizada, mas não consegue ter acesso a ela. Assim, é possível concluir que essa sistematização realmente não existe ou ela não está acessível a todos integrantes do grupo de inspetores escolares da SRE de Ethéria. Uma pasta de consulta de orientações de uso coletivo para os inspetores escolares seria uma forma de manter disponível a todos as orientações para estudo, consulta e solução de situações conflituosas comuns.

Com relação a esse assunto, 2 Inspetores afirmam que o SIE não conta com pasta e nem arquivo virtual coletivo. Entretanto, 1 dos Inspetores confirma o fato de não existir essa pasta de orientações, mas diz que o SIE utiliza um arquivo virtual coletivo. A partir da análise desses dados, fica evidente a falta de um arquivo físico comum de uso coletivo do SIE. No caso do arquivo virtual coletivo, apesar de existir, provavelmente, nem todos têm acesso a ele (ou apesar de ter acesso não o utilizam), uma vez que 2 dos Inspetores dizem não ter arquivo virtual coletivo. Nesse sentido, seria interessante um comunicado a todos a respeito da existência desse arquivo, quais orientações eles contêm e como pode ser utilizado e atualizado.

Segundo os 3 IE questionados, não existe arquivo físico de inspeção escolar disponível do qual se possa abstrair informações a respeito de procedimentos já realizados pela inspeção escolar. Esse fato sugere que cada situação é resolvida com procedimentos próprios, podendo existir situações semelhantes com soluções conflitantes, uma vez que os registros de determinada solução, provavelmente, não serão posteriormente consultados para solução de situações semelhantes.

Esse fato dificulta a coerência das ações do grupo de inspeção escolar, uma vez que cada Inspetor toma atitudes diferentes para resolver situações semelhantes, o que gera conflitos desnecessários e retrabalhos indevidos e indesejados.

Retornando às indagações contidas no parágrafo anterior, a sistematização de procedimentos realizada pela coordenação de inspeção escolar reforça a ideia de que essa sistematização, provavelmente, não ocorra com tanta frequência.

Assim, fica explícita a fragilidade dos registros e arquivos do SIE, visto que, segundo Choo (2006), esses podem ser ameaçados pelo esquecimento devido ao fato de os integrantes do SIE deixarem de desenvolver e administrar adequadamente a memória institucional do SIE da SRE de Ethéria.

Perguntados se gostariam de fazer alguma sugestão para melhorar a GC no setor de inspeção escolar na SRE Ethéria, as respostas foram:

### Quadro 7 - Sugestão para melhorar a GC no SIE

Respondente	Resposta dada ao quesito
Inspetor 1	Haveria necessidade de se ter um arquivo específico do SIE organizado pelo Coordenador de Inspeção. Tal arquivo poderia ser físico (termos de visitas e relatórios) e/ou virtual (acrescentando-se legislações, manuais, entre outros documentos necessários ao dia a dia da Inspeção Escolar).
Inspetor 2	Tornar-se uma equipe realmente coesa.
Inspetor 3	A inspeção deveria ter um arquivo próprio de legislação selecionado por assunto/tema, tanto físico quanto digital, para que se possa consultar, estudar e fazer análise.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

O inspetor 2 sugeriu que o grupo de inspeção enfrenta o desafio de se tornar uma equipe coesa para melhoria da GC no SIE. Para o alcance dessa meta, é necessário o envolvimento de todos os inspetores da regional, além de um ambiente profissional favorável e um fidedigno fluxo de informações entre os setores da SRE e SEEMG, visto que não haver uma equipe de inspeção escolar coesa acaba gerando retrabalhos.

Supondo-se, por exemplo, que o inspetor B toma determinada medida e um inspetor C toma outra medida em situação semelhante durante uma designação sem que houvesse entre eles um diálogo a respeito da situação e da solução dada, ou seja, não compartilharam entre si a situação o problema, não haverá oportunidade de uma solução consensual.

Essa situação acaba gerando dissabores no sentido de que aquele candidato que se sentiu prejudicado protocole na escola e/ou SRE reclamação a respeito de sua designação. Muito provavelmente, após as devidas reclamações protocoladas na SRE e posterior diálogo entre o grupo de inspetores e um consenso final, ou o inspetor B ou o inspetor C terá que reformar sua decisão para adequá-la àquela que o grupo de inspetores escolares optou por ser a mais viável naquela situação.

Percebe-se, portanto, que se tornar uma equipe coesa é algo realmente necessário para o SIE de Ethéria a fim de que seja possível desempenhar todas as atribuições do cargo de inspeção de forma transparente, impessoal, coerente, legalista e humana, promovendo, assim, o fluxo correto e regular de informações entre as entidades educacionais e usuários/sociedade.

Outra necessidade premente apontada é a necessidade de um arquivo específico do SIE compartilhado entre todos integrantes do grupo. Na verdade, o que ocorre é que cada inspetor escolar tem seu próprio acervo de legislações, pareceres, relatórios e manuais, sendo mínimo o arquivo compartilhado entre todos. A falta de um arquivo catalogado e específico do SIE torna mais complexa ainda a função que já é, por si só, desafiadora. O não compartilhamento, ou o compartilhamento deficitário<sup>19</sup>, de documentos acaba deixando alguns deles de posse de alguns documentos, outros com posse de outros documentos e, na falta de um dos membros, por qualquer motivo, o grupo fica desamparado em virtude daqueles documentos dos quais somente um dos componente tinha conhecimento. Isso significa que ocorre, mesmo que temporariamente, a perda de conhecimento institucional e também da memória organizacional do setor de inspeção escolar da SRE de Ethéria.

Conforme se percebe a partir das respostas às questões 1 e 2 do Bloco 4, nem todos arquivos do inspetor encontra-se na SRE. Pela análise do Bloco 2 do questionário, também é possível perceber que nem sempre a socialização do conhecimento ocorre no SIE pesquisado.

---

<sup>19</sup> Compartilhamento deficitário: utilizado pelo autor, no sentido de que o compartilhamento de relatórios, orientações e demais produções da inspeção escolar não é de praxi compartilhado. Podendo ocorrer de forma esporádica, mas não é institucionalizado e os arquivos não se encontram de fácil acesso a todos integrantes do Setor de Inspeção Escolar da SRE de Ethéria.

O resultado é que, apesar de o grupo de inspetores ser pequeno<sup>20</sup>, seus integrantes formalizam o conhecimento desenvolvido individualmente de forma a criar um conhecimento explícito utilizado no dia a dia de sua atuação, muitas vezes, estampado em seus Termos de Visita e relatórios de verificação “in loco”. O conhecimento, nem sempre, é socializado com os demais colegas de trabalho, o que dificulta a tomada de decisões coesas. Além disso, a falta de socialização do conhecimento precariza a possibilidade de realização de consultas posteriores aos documentos criados, quer seja em um arquivo físico ou digital. Isto posto, é possível afirmar que os Inspetores da SRE de Ethéria apresentam situações conflituosas relacionadas à GC, sendo viável, portanto, a formulação de ações e estratégias para melhoria do setor.

As seções de 3.3.5 a 3.3.9 trata-se a respeito das entrevistas realizadas com Diretores da SRE e responsáveis pelo protocolo e arquivo da SRE de Ethéria, realizadas com o intuito de obtenção de mais informações a respeito do contexto onde atuam os inspetores que fazem parte do SIE da SRE de Ethéria. Com o intuito de preservar os entrevistados e não permitir sua identificação, os mesmos foram tratados de entrevistados A, B, C e D, aleatoriamente.

### **3.3.5 Perfil dos Entrevistados – Análise das Entrevistas**

Quanto ao perfil dos 4 entrevistados, percebe-se que um deles possui formação técnica, outro cursa graduação, e os outros 2 entrevistados apresentam curso de pós-graduação. Sendo que pelo menos 3 deles atuam na SRE de Ethéria a mais de 8 anos. Como se observa no Quadro 8 a seguir:

---

<sup>20</sup> No ano de 2018, eram 7 inspetores escolares que compunha o SIE da SRE de Ethéria.

### Quadro 8 - Experiência Profissional e Acadêmica dos Entrevistados

Entrevistados	Experiência profissional e formação acadêmica, em especial aquelas vinculadas à SRE.
Entrevistado A	“Estou na SRE Ethéria há quase 8 anos. Trabalho desde sempre no meu setor de atuação e exercendo a mesma função. Antes disso, não tive nenhuma experiência profissional relacionada ao trabalho que faço agora. Sou estudante de Ciências Contábeis, mas também nunca exerci nada na área.”
Entrevistado B	“Sou formada em Pedagogia pela Unicerp, com pós-graduação em Psicopedagogia. Atuando no Núcleo de Tecnologia Educacional, tive oportunidade de fazer a especialização em Tecnologia em Educação, ministrado pela PUC-RJ, parceria do MEC e SEE. Atuo no meu setor de atuação deste a minha posse que se deu em 2002.”
Entrevistado C	“Meu cargo na SRE é TDF (Técnico da Educação), sendo um cargo nível técnico, a formação exigida para tal foi ter cursado Técnico em Contabilidade.”
Entrevistado D	“Minha trajetória profissional na educação, especificamente na rede estadual de ensino, teve início numa escola estadual exercendo o cargo de Auxiliar de Secretaria, hoje com a nomenclatura de ATB _ Assistente Técnico Educacional. Em 2002, assumi o cargo de Analista da Educação/Pedagoga na SRE de Ethéria. Em 2013, através de concurso público fui nomeada para o cargo de Inspetora Escolar. Em agosto de 2019 fui convidada para exercer o cargo em comissão de Diretora de Pessoal na SRE de Ethéria, onde permaneço até hoje, porém o meu cargo efetivo é de Inspetora Escolar.”

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Foi solicitado ao entrevistados que comentasse a respeito de suas experiências relacionado ao protocolo ou ao arquivo da regional, donde obteve-se que a entrevistado A possui contato com diversos atores da educação, segundo ela “registra documentos em livros específicos pra protocolo” e também utiliza outros sistemas informatizados para controle de documentos. Já o entrevistado C afirma ser responsável apenas pelos arquivos permanentes relacionados a escolas extintas. Nesse sentido estão a seguir:

Lidamos diariamente com servidores ativos e inativos, população em geral e estudantes. Trabalhamos com documentos que tratam tanto da vida funcional e financeira do servidor, quanto a parte pedagógica da escola. Registramos documentos em livros específicos pra protocolo, tramitamos documentos para SEE via SIGED (Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos) ou via SEI (Sistema Eletrônico de Informações) e temos controle interno pra qualquer correspondência que não atenda aos já citados. (Entrevistado A).

Sou responsável pelo arquivo permanente relacionado a escola extintas. Mantenho o arquivo organizado seguindo as orientações

recebidas através de decretos, *e-mails*, resoluções, e outros documentos que recebo da SEE (Entrevistado C).

### 3.3.6 Socialização do Conhecimento – Análise das Entrevistas

Quanto ao compartilhamento de informação entre os inspetores escolares na SRE, foram questionados a 02 entrevistados. Tanto o Entrevistado B quanto o Entrevistado D afirmaram que existe um compartilhamento das informações, sendo ainda percebido pelo Entrevistado D que há necessidade de melhoria desse processo de compartilhamento das informações. Nas suas falas, o Entrevistado B afirma que “[...] As informações são compartilhadas por meio de *e-mail* e reuniões pontuais” (Entrevistado B), enquanto o Entrevistado D considera “[...] que há esse compartilhamento de conhecimento e informações dentro da equipe, mas precisa ser aperfeiçoado para fortalecê-los enquanto Serviço de Inspeção” (Entrevistado D).

Para um possível aprimoramento no quesito socialização do conhecimento no SIE foi sugerido pelos entrevistados que:

Seriam importantes reuniões fixas com foco na formação dos inspetores. Semanalmente todos os inspetores reuniriam com as diretorias das Superintendências para estudo de Ofícios, Decretos, Resoluções e demais normas pertinentes (Entrevistado B).

Momentos de estudos da equipe para interação das legislações, materiais instrucionais e atualização, diálogos, troca de experiências. Tudo isso agrega conhecimento. Minha sugestão é que esses momentos aconteçam de maneira mais planejada e sistemática, sob a Coordenação de Inspetor, aquele que assumir a função de coordenador e que haja também a reunião com as diretorias regularmente. É fundamental e imprescindível a pausa para esse estudo e socialização de conhecimento. Isso traz segurança nas ações praticadas, previne ou minimiza a incidência de informações equivocadas, ambiguidade de informações. Considero que o Serviço de Inspeção Escolar da SRE DE ETHÉRIA, reúne as condições para realizar um trabalho de excelência nas escolas e com o público que necessita de nossos serviços. É uma equipe responsável e comprometida com o seu fazer e de um grande potencial. É a formação continuada em serviço e os espaços para a socialização de conhecimentos que fará com que a equipe se torne mais eficiente e com maior credibilidade junto a comunidade (Entrevistado D).

### **3.3.7 Obtenção de Informações a respeito das instituições escolares – Análise das Entrevistas**

Quanto à obtenção de Informações a respeito das instituições escolares, o Entrevistado B afirmou que essas informações são obtidas por meio do Sistema de Monitoramento da Aprendizagem:

Por meio do SIMADE - Sistema Mineiro de Administração Escolar e pelo Sistema de Monitoramento da Aprendizagem. No Sistema de Monitoramento, além do perfil da escola e condições de oferta, dados que são extraídos do Simade, temos dados que nos informam sobre a aprendizagem, tais como: IDEB, taxas de aprovação, reprovação, abandono, taxa de distorção idade/série, a participação e proficiência nas avaliações externas do SIMAVE (Entrevistado B).

Ainda referente às informações a respeito das instituições escolares, sobre como as informações a respeito das escolas da regional são organizadas, arquivadas e posteriormente acessadas, foi afirmado pelo entrevistado B que as informações ficam arquivada no setor pedagógico em pastas e separadas por assunto. Arquivos que não são utilizados frequentemente ficam no arquivo da SER:

Na Diretoria Educacional organizamos pastas suspensas por assunto, a saber: atos das escolas, regime escolar, projeto político pedagógico, calendário escolar, e outros. Essas informações ficam em armários na própria sala, pois são constantemente acessadas pelos servidores. Arquivamos em caixa box documentos que não são acessados rotineiramente. Essas caixas ficam acondicionadas no arquivo geral da SRE (Entrevistado B).

### **3.3.8 Formação dos Inspectores – Análise das Entrevistas**

A respeito das práticas de formação continuada (sistemática e regular) ofertadas pela Secretaria de Estado da Educação e/ou SRE específicas para o inspetor escolar, qual a sua avaliação a respeito desta temática?

Considero que as práticas de formação, tanto por parte da SEE quanto pela SRE, muito pontuais, irregulares. Para atender determinada demanda se faz formação, como é o caso agora do Programa Jovem de Futuro. Não há uma preocupação, a meu ver, com a formação continuada de forma sistemática visando o melhor desempenho dos inspetores (Entrevistado B).

A Inspeção Escolar compreende uma demanda enorme de ações e atividades que devem ser absorvidas pelo Inspetor e operacionalizadas nas unidades escolares e abrange as áreas administrativa, pedagógica e financeira. Para que este profissional possa executar com eficiência e eficácia o seu trabalho é necessário que esteja preparado e atento às constantes mudanças e inovações que ocorrem nas políticas educacionais e nos serviços prestados a comunidade escolar.

Em se tratando da Diretoria de Pessoal, quase que diariamente há novas informações, resoluções, leis, decretos, portarias, orientações e ofícios emanados de órgãos da SEE/MG que precisam ser operacionalizadas nas escolas, pelo agente Inspetor Escolar, profissional que faz o elo entre SEE/SRE e escolas ou Secretarias Municipais de Educação. Isso requer que o Inspetor seja capacitado nessa função para dar as respostas assertivas às escolas e comunidade escolar e atender o objetivo da SEE/MG, que é levar até a ponta, são as escolas, um serviço de qualidade. Na área de pessoal, a Secretaria de Estado da Educação não tem uma proposta definida de formação continuada para Inspetores Escolares. Todos Inspetores anseiam por esses momentos de encontro com outras SRE's e receber da SEE as orientações sobre as normas, legislação e gestão de pessoal. Mas as formações da SEE para Inspetores, atualmente é na área Pedagógica. Essa formação continuada na área administrativa acontece nas reuniões com a Diretoria de Pessoal e os Inspetores na própria SRE, momento em que há troca de ideias, elucidação de dúvidas, leitura e entendimento dos materiais instrucionais da SEE ou leis, resoluções e decretos e como vai ser sua aplicação. Os Inspetores também realizam suas próprias reuniões de estudo. Percebemos a necessidade de que estas reuniões de estudo entre DIPE e Serviço de Inspeção aconteçam de maneira mais sistemática e regular. Estamos planejando e organizando para que aconteçam às segundas-feiras (Entrevistado D).

Ainda sobre a formação do Inspetor foi questionado aos entrevistados, caso existam, quais seriam as dificuldades para realização da formação de inspetores escolares. O Entrevistado B aponta que “[...] Vários são os fatores, dentre eles aponto a questão do tempo, o excesso de demandas de trabalho das diferentes ações e programas da SEE (Entrevistado B)”. Por sua vez, o Entrevistado D assinala as seguintes questões:

Acredito muito nessa formação continuada no trabalho, em que o profissional se apropria das orientações de serviço durante os momentos promovidos para o estudo e já executa nas escolas conforme o caso e a necessidade. Dificuldade para realizar essa formação não seria bem a expressão, porque os Inspetores dessa SRE são bastante acessíveis, receptivos, demonstram muito interesse e responsabilidade com o serviço. Então, a ideia é aprimorar e sistematizar as capacitações com os Inspetores de

maneira funcional. Acredito ser esse o desejo de todos (Entrevistado D).

### 3.3.9 Arquivamento de Informação e Acesso a Elas – Análise das Entrevistas

No Quadro 9 - Arquivamento – Entrevista 01, é apresentado as informações colhidas com os entrevistados a respeito dos arquivos relacionados aos inspetores na regional. Um dado importante apresentado informado por um dos entrevistados é que talvez, os inspetores não tem conhecimento dos documentos arquivados nos setores da SRE e “falta conhecimento técnico sobre o que se deve ser arquivo e como ele deve ser catalogado”:

**Quadro 9 - Arquivamento – Entrevista 01 (continua)**

<b>Perguntas relacionadas ao arquivamento de Informação e acesso a elas.</b>	<b>Entrevistado B</b>	<b>Entrevistado D</b>
<p>Em seu setor de atuação, o que você pode relatar a respeito dos manuais com os procedimentos operacionais que podem/devem ser utilizados pelos inspetores escolares? Você acha que eles são consultados pelos inspetores? Caso não existam, porque você acha que não existem esses manuais?</p>	<p>“Não tenho conhecimento de manuais na diretoria com a finalidade de consulta pelos inspetores. Falta tempo/conhecimento técnico para produzi-los”.</p>	<p>Os manuais com instruções de serviços, documentos orientadores, resoluções, leis e decretos, ofícios, publicações oficiais, enfim, todos materiais disponibilizados pela SEE referentes a essa área e ao Serviço do Inspetor são repassados integralmente pela Diretoria de Pessoal, seja impresso ou digital, para os Inspetores, cabendo a eles realizar a consulta quando necessário e realizar o estudo desses materiais para ampliar os conhecimentos.</p> <p>No setor de Inspeção há alguns materiais impressos, por exemplo, o "Manual do Secretário Escolar do Estado de Minas Gerais _2015". É um manual muito abrangente, com assuntos de rotina da administração de pessoal nas escolas e que deve ser consultado pelos Inspetores. Traz uma bagagem muito boa de conhecimentos e é pouco utilizado.</p>

**Quadro 9 - Arquivamento – Entrevista 01 (conclusão)**

Como você considera que os documentos criados e/ou direcionados ao Serviço de Inspeção Escolar da SRE encontram-se arquivados?	“Em parte sim”.	Encontram-se arquivados nos outros setores da SRE, conforme direcionamento do assunto.
Qual é, na sua opinião, a situação da SRE, com relação ao acesso e consulta ao arquivo do Serviço de Inspeção Escolar pelos inspetores?	“Acredito que os inspetores não tem conhecimento do que é arquivado na Diretoria Educacional. Na minha opinião, o arquivo da Diretoria é precário, falta conhecimento técnico sobre o que se deve ser arquivado e como ele deve ser catalogado”.	Considero que deveria haver no setor pastas organizadas com as resoluções, leis, orientações... enfim, os diversos materiais necessários ao trabalho do Inspetor, para consulta quando necessário. Seria um material comum a todos e iria criando uma cronologia das leis, resoluções.... Mas percebo também que os Inspetores individualizam seus materiais instrucionais, conforme julgam mais ou menos importantes e necessários e outros não gostam de impressos e fazem sua própria pasta no computador.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Por sua vez, o Quadro apresenta, na visão dos entrevistados, informações a respeito do arquivo da regional, onde eles apontam suas visões compartimentalizadas, se atendo ao setor que trabalham. Neste mesmo quadro um dos entrevistados sugere que o serviço de inspeção talvez deva se organizar de forma a conseguir localizar seus documentos no próprio SIE, sem precisar recorrer a outros setores para isso:

**Quadro 10 - Arquivo da Regional**

Com relação ao arquivamento de Informações e acesso a elas, perguntou-se:	Entrevistado A	Entrevistado C
Qual é a forma de organização dos arquivos na regional?	“A forma de organização de arquivos no protocolo se dá anualmente, onde todo início de ano separamos os documentos por assuntos, colocamos em caixas etiquetadas (para fácil acesso) e deixamos dentro do nosso próprio setor para possíveis consultas”.	“Quanto a parte de minha responsabilidade, separo os livros da secretaria, livros de matrícula e resultados finais em caixas box, os diários amarrados e separados por ano e série são colocados em caixas e as fichas individuais de alunos separados em pastas, em ordem alfabética. Em caixas todas etiquetadas e enumeradas”.
Como ocorre o gerenciamento do arquivo na regional?	“O gerenciamento é feito por nós, servidores do protocolo, onde quantos solicitado procuramos em nossos arquivos o destino de algum documento”.	“Através do armazenamento de dados. A documentação é microfilmada e armazenada e é identificado pelo sistema operacional na SEE. Na regional é feita através do armazenamento em caixas box mesmo, onde são ordenados para facilitar o acesso”.
Relate a respeito dos os procedimentos adotados de organização do arquivo na regional.	Não sei informar.	“Os documentos são recolhidos (relatando em Ata) e ordenados sendo avaliados para selecionar os documentos que serão preservados e/ou eliminados. São conservados em pastas para assegurar a integridade e evitar a deterioração. Após 5 anos são organizados e enviados para microfilmagem”.
Qual seria a sua sugestão para aperfeiçoamento do trabalho realizado entre o serviço de inspeção escolar e seu setor de atuação?	“Eu não conheço nada em relação ao processo de arquivo deles, já eles, conhecem bastante o meu, uma vez que sempre solicitam alguma informação sobre qualquer documento. Talvez repensar uma forma, onde concilie um acesso mais fácil no arquivo deles, onde o serviço de inspeção consiga localizar em seu próprio arquivo o documento”.	“Não tenho encontrado nenhum problema em relação a este aperfeiçoamento”.

O Quadro próximo traz informações mais específicas a respeito da visão do protocolo da SRE. Segundo o entrevistado, todos os documentos que entram e saem da SRE possuem o devido registro em livro ou pasta própria. Com relação ao acesso dos documentos, via protocolo é possível localizar em qual setor está e qual pessoa recebeu qualquer documento protocolado. Mas o documento em si, o entrevistado relata não ter mais acesso a ele após repassá-lo a outro setor da SRE:

**Quadro 11 - Arquivamento – Protocolo (continua)**

Perguntas específicas ao Entrevistado A, sobre arquivamento de Informação e acesso das mesmas.	Entrevistado A
Como é realizado o protocolo de documentos que entram e/ou sai da SRE?	“Os documentos que dão saída para as escolas, são registrados em suas respectivas pastas. Já aqueles que dão saídas para as outras SRE’s ou SEE, é feita via malote. Agora, quaisquer documentos que dão entrada, são registrados no nosso livro de protocolo e em seguida distribuídos aos setores responsáveis”.
Como é o acesso aos documentos? Relate a respeito do nível de dificuldade em se encontrar alguma documentação já protocolada na SRE.	“Se o documento em questão foi protocolado há pouco tempo, consultamos no livro de protocolo atual. Agora se o documento já for antigo, consultamos no nosso arquivo do protocolo. O acesso é fácil, pois sempre deixamos no próprio setor pra ser mais acessível”.
Como é o acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção?	“Todos os documentos ao chegar no protocolo são registrados, seja no livro de protocolo, pastas dos Inspectores ou das Escolas. Então, para ter acesso a documentos destinados seja a Inspeção ou a qualquer diretoria, acessamos os livros ou pastas, verificamos data do possível protocolo e o responsável pelo recebimento. A partir daí, não cabe mais ao protocolo”.
Com relação aos arquivos mais antigos, qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar?	“O setor de protocolo não tem nenhum acesso aos arquivos de Inspetores”.

### Quadro 11 - Arquivamento – Protocolo (conclusão)

<p>Como você considera que são arquivados os documentos que possuem o protocolo destinado ao setor de inspeção escolar da SRE?</p>	<p>“Todos os documentos que partem do protocolo pra a Inspeção são registrados em pastas específicas, onde se tem a segurança tanto pra nós quanto para eles. Mas não tenho conhecimento da forma de controle que parte da Inspeção para o protocolo”.</p>
<p>Durante sua atuação, como você percebe que ocorre a consulta, pelos inspetores escolares, aos arquivos do Serviço de Inspeção Escolar para aquisição de informações?</p>	<p>“O setor de protocolo não tem acesso aos arquivos da Inspeção Escolar”.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

No 12 o entrevistado se limitou a repassar dados específicos a respeito de vida escolar, sendo que nesse arquivo é utilizado normas diferenciadas, em conformidade com as orientações da SEEMG, portanto estas informações não são necessariamente utilizadas nos demais arquivos da regional, nem nos arquivos relacionados ao SIE:

### Quadro 12 - Arquivo - Vida Escolar (continua)

<p><b>Perguntas específicas ao Entrevistado C, sobre arquivamento de Informação e acesso das mesmas.</b></p>	<p><b>Entrevistado C</b></p>
<p>Como é realizado o arquivamento de documentos na SRE?</p>	<p>“Os arquivos são organizados em pastas e colocados em caixas box. São separadas por escolas, são caixas numeradas e as fichas de alunos separadas individualmente. Parte da documentação é enviada para belo horizonte onde são microfilmadas”.</p>
<p>Como é o acesso aos documentos? Relate a respeito do nível de dificuldade em se encontrar alguma documentação já arquivada na SRE.</p>	<p>“Em relação as escolas extintas por exemplo que fica sob a minha responsabilidade, quando solicitado um histórico escolar do aluno da escola extinta, solicito os documentos do aluno e após envio um <i>e-mail</i> para o DCAR com os dados do aluno e depois eles me enviam a parte (cópias) microfilmada. A partir dai faço um novo histórico (2ª via). A maior dificuldade é a falta de espaço para colocar as caixas, a dificuldade em enviar o arquivo da escola para microfilmarm”.</p>

**Quadro 12 - Arquivo - Vida Escolar (conclusão)**

<p>Durante o período que esteve trabalhando com o arquivo da regional, como você percebe que é fixado o prazo de arquivamento ou não de cada documento?</p>	<p>“O prazo de arquivo depende do tipo de documento, no caso, a vida escolar de alunos são arquivos permanentes e são conservados na SRE até 5 anos e depois são enviados a SEE para microfilmagem”.</p>
<p>Com relação ao expurgo de documentos da regional, como você relataria que é realizado?</p>	<p>“Quando solicitado a organização da documentação de uma escola que foi extinta, é feita uma comissão para avaliar a documentação, fazendo uma triagem, separando a vida escolar de alunos, de professores e documentação de secretaria. Os TDE ficam encarregados da organização da vida escolar e o serviço de inspeção a organização da vida funcional de professores e movimentação do caixa escolar. Documentos no caso em que organizo, por exemplo, cópias de documentos relacionados de contas de energia, fichas repetidas, atestados médicos e algumas provas (avaliações de aluno) são feitos expurgos”.</p>
<p>Com relação aos arquivos mais recentes, qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar, com protocolo específico para a Inspeção?</p>	<p>“Não tenho muito conhecimento a respeito, mas acredito que para facilidade seja feito através de ordem de serviço”.</p>
<p>Com relação aos arquivos mais antigos(de anos anteriores), qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar, com protocolo específico ao Setor de Inspeção?</p>	<p>“Quando o setor de inspeção necessita de algum documento, dados são solicitados via SEI, <i>e-mail</i> e ordem de serviço. Não existe acesso no arquivo na Regional”.</p>
<p>Como você considera que são arquivados os documentos que possuem o protocolo destinado ao setor de inspeção escolar da SRE?</p>	<p>“São arquivos e armários próprios onde são garantidos a autenticidade e a organização”.</p>
<p>Durante sua atuação, como você percebe que ocorre a consulta, pelos inspetores escolares, aos arquivos do Serviço de Inspeção Escolar para aquisição de informações? Porque você acha que isso ocorre?</p>	<p>“Quando arquivados na SRE, o acesso é bem simples. O arquivo nas escolas é através da visita de inspetor na escola e creio que a SRE envia o inspetor á escola para verificar a documentação através de uma ordem de serviço.</p> <p>Os arquivos são consultados pelos inspetores nas escolas através da verificação ‘in loco’. Acredito que ocorre por ser mais fácil o inspetor ir à escola e consultar os dados por ser uma documentação que precisa ser organizada e preservada”.</p>

Por sua vez, o Quadro apresenta as sugestões com relação à melhoria no processo de gerenciamento de arquivo do Serviço de Inspeção Escolar:

**Quadro 13 - Sugestões dos entrevistados**

Entrevistados	Qual seria sua sugestão com relação à melhoria no processo de gerenciamento de arquivo do Serviço de Inspeção Escolar?
Entrevistado A	“Não consigo pensar em nenhuma sugestão por não conhecer o processo de arquivo do Serviço de Inspeção”.
Entrevistado B	“Sugiro um grupo de trabalho, com integrantes da inspeção e diretoria educacional, com a finalidade de fazer um estudo sobre a situação do arquivo da SRE e elaborar um plano de ação para melhoria do processo de gerenciamento do arquivo da instituição”.
Entrevistado C	“O único problema que acho que precisa ser melhorado e muito é o local de armazenamento. Não existe espaço suficiente para manter tudo bem organizado. O resto é bem simples e fácil”.
Entrevistado D	“O arquivo é fonte de consultas e particularmente considero a necessidade de materiais impressos, também para se fazer esse histórico das leis, decretos, resoluções... A minha sugestão é que comecem a organizar em pastas uma cópia impressa desses materiais. Ainda é muito útil e facilitador o material impresso. Ainda não podemos desprezar um arquivo bem funcional, bem organizado”.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Observa-se que o entrevistado C relata a respeito do arquivo de inspeção que “não existe espaço suficiente para manter tudo bem organizado”, apontando esse como sendo um problema que necessita ser melhorado.

Já os entrevistados B e D trazem sugestões interessantes que se utilizadas podem impactar em melhorias no que se refere à gestão dos arquivos do SIE da SRE de Ethéria. Assim estes arquivos poderão também servir como alicerce à implantação da GC nesse setor de inspeção.

### **3.3.10 Sistematizações dos principais aspectos levantados na Análise dos dados**

Nesse Contexto, desenvolveu-se esta pesquisa com o intuito de contribuir para as discussões e levantar possibilidades de ações que venham a agregar valores positivos à GC realizada no setor de inspeção escolar da SRE de Ethéria.

A seguir, encontra-se o Quadro que apresenta uma síntese dos principais pontos encontrados com relação à GC na Inspeção Escolar na SRE de Ethéria, levando-se em conta os resultados diagnosticados a partir da análise geral dos dados coletados na pesquisa:

**Quadro 14 - Resultados da Pesquisa**

Eixos de Análise utilizados	Pontos diagnosticados no setor de Inspeção Escolar na SRE de Ethéria relacionados
<b>Socialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de sistematização das reuniões periódicas agendadas com o inspetores escolares;</li> <li>• Troca de experiências realizada de forma esporádica e marcada pela oralidade;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas de GC não institucionalizadas;</li> <li>• o <i>Ba</i> de criação é pouco desenvolvido.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Formação dos Inspetores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de um procedimento padrão para formação inicial de inspetores novatos;</li> <li>• Comunicação realizada com maior frequência via <i>e-mail</i> institucional.</li> </ul>
<b>Arquivamento de Informações e Acesso a Elas (Externalização/ Internalização/ Combinação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de arquivo catalogado e específico do SIE;</li> <li>• Perda da memória institucional do SIE da SRE de Ethéria;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• fragilidade dos registros e arquivos do SIE;</li> </ul> </li> <li>• precária possibilidade de realização de consultas posteriores aos documentos criados, quer seja em um arquivo físico ou digital.</li> <li>• O não compartilhamento, ou o compartilhamento deficitário<sup>21</sup>, de documentos;</li> <li>• os inspetores não tem conhecimento dos documentos arquivados nos setores da SRE;</li> <li>• falta conhecimento técnico sobre o que se deve ser o arquivo e como ele deve ser catalogado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de tornar mais eficaz o <i>Ba</i> da interação.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyber <i>Ba</i> pouco desenvolvido.</li> <li>• Exercising <i>Ba</i> pouco desenvolvido.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Falta de uma política de GC alinhada com planejamento estratégico.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

<sup>21</sup> Compartilhamento deficitário: utilizado pelo autor, no sentido de que o compartilhamento de relatórios, orientações e demais produções da inspeção escolar não é de praxi compartilhado.

Em consonância com os ensinamentos de Viana e Valls (2016) e Santos (2007), percebe-se a Gestão Documental como uma base ao desenvolvimento da GC. Nesse sentido, tendo em vista o contexto relacionado à gestão de arquivos do SIE da SRE de Ethéria e os resultados das análises dos questionários aplicados aos inspetores escolares e, ainda, devido às possibilidades de melhorias percebidas na Gestão dos arquivos do SIE, buscou-se, nesta pesquisa, evidenciar a situação atual do arquivo do SIE da SRE de Ethéria para propor, no Capítulo 4, ações específicas para que haja uma bom alicerce para implantação da GC.

## 4 PLANO DE AÇÃO

Este capítulo tem por objetivo propor ações que sistematizem as informações com vistas ao aprimoramento da implantação da GC no SIE. Compreende, portanto, uma proposta de intervenção, voltada a fornecer contribuições à forma como é realizada a GC no SIE da SRE de Ethéria. Tendo por base a realidade do contexto apresentado no capítulo 1, na análise dos questionários, entrevistas e com apoio do referencial teórico expostos no capítulo anterior.

Percebe-se que a teoria relativa à GC pode ser utilizada de forma adapta ao SIE da SRE de Ethéria, trazendo contribuições positivas ao setor e aos usuários (envolvidos) com os trabalhos deste setor. O autor pretende como resultado desta pesquisa trazer a tona os temas GC e também Inspeção Escolar, buscando agregar alguns pontos passíveis de adaptações e que oportunize uma possível melhoria em relação ao desenvolvimento do conhecimento organizacional do setor do SIE.

Observando as ideias de Nonaka e Takeuchi no modelo SECI e tendo o intuito de auxiliar na conversão do conhecimento no setor de Inspeção Escolar na SRE de Ethéria, pode-se perceber a aplicabilidade da “espiral do conhecimento” no setor e apresentar algumas das possíveis formas de criação de conhecimento na inspetoria:

- 1) a **socialização** ocorre quando um inspetor mais experiente socializa conhecimentos práticos com outro inspetor.
- 2) Na inspeção escolar, pode-se perceber a **externalização** quando um inspetor consegue registrar de maneira formal um conhecimento prático que ele possui a respeito de determinada atividade relacionada a suas atribuições.
- 3) Na inspeção, perceber-se a **combinação**, por exemplo, no caso em que formaliza-se um manual a respeito de determinado procedimento a ser realizado na SRE de Ethéria a partir de dois outros manuais produzidos em outras SRE's.
- 4) A **internalização** ocorre quando um inspetor se apropria de um manual que orienta a respeito de determinada atividade a ser realizada, realizando-a da forma como orientado no manual, alterando a forma prática de execução que utilizava na mesma atividade anteriormente.

Com o mesmo intuito, o Quadro , criado por Eulálio (2018), apresenta sugestões de práticas a serem adotadas na administração pública mineira, apontadas durante assessoria prestada a pelo IPEA (BATISTA *et al.*, 2015):

**Quadro 15 - Práticas de Gestão do Conhecimento (continua)**

<b>PRÁTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Banco de Ideias</b>	Repositório digital de estímulo à criação e compartilhamento de ideias, promovendo a colaboração e inovação no âmbito organizacional.
<b>Cases de GC</b>	Registro e documentação de experiências organizacionais com foco na estruturação/preservação de memória e promoção do aprendizado organizacional.
<b>Comunidades de Prática</b>	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização e propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
<b>Ensino à Distância – EaD</b>	Processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, no qual professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente.
<b>Educação Corporativa</b>	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc.
<b>Fóruns de discussão (presencial/virtual)</b>	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
<b>Inteligência social</b>	Método voltado para a transformação de dados em inteligência, mediante o monitoramento sistemático de fatores vinculados à ambiência externa e interna que possam afetar a execução das estratégias de governo de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão.
<b>Manualização</b>	Registro e documentação de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, dentre outros. Por ser tratar de uma ferramenta fundamental de consulta, o manual deve ser acessível, claro e atualizado.
<b>Mapeamento de competências</b>	Diagnóstico voltado para a identificação do <i>gap</i> ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

**Quadro 15 - Práticas de Gestão do Conhecimento (conclusão)**

<b>Mapeamento do conhecimento</b>	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o quê, onde trabalha, e como esse conhecimento flui da fonte ao destinatário.
<b>Mentoring</b>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
<b>Modelagem de Processos</b>	Representação do fluxo de processos de modo sistêmico, de modo que se permita a análise e otimização dos mesmos.
<b>Repositório digital</b>	Sistema capaz de capturar, armazenar, indexar, preservar e distribuir a produção intelectual de uma comunidade específica em formatos digitais.
<b>Storytelling</b>	Narrativas voltadas para a descrição de assuntos complexos, exposição de situações e/ou comunicação de lições aprendidas, ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Fonte: Eulálio (2008) com base em Batista *et al.* (2015).

Das práticas de GC descritas no Quadro , o autor aponta, a priori, que todas estas práticas podem ser implementadas no setor do SIE da SRE de Ethéria e podem trazer benefícios aos envolvidos no processo de implementação da GC.

Registre-se que, os principais achados e resultados desta pesquisa, estampados no capítulo 1 e 2, encontram-se consolidados no Quadro . Em observância ao disposto ali, constrói-se o presente Plano de Ação com foco no arquivo do SIE da SRE de Ethéria, uma vez que este se mostrou frágil e possível de ser melhorado.

O intuito deste plano é que após desenvolver-se as ações aqui previstas de melhoria na gestão documental do SIE, o bom tratamento a este arquivo sirva de base para a implantação da GC, apoiados nas ideias de Viana e Valls (2016), Santos (2007) e também de Longo *et al.* (2014).

Em vista disso, esse Plano de Ação terá como práticas principais: a Manualização, Modelagem de Processos e Repositório Digital. Após a análise de dados, e obtenção do consolidado no Quadro , opta-se por estas práticas devido às necessidades apontadas. Assim, a partir delas serão indicadas, também no sentido, as ações de melhoria que compõe o Plano de ação a seguir:

Quadro 16 - Panorama Geral do Plano de Ação

Pontos diagnosticados no setor de Inspeção Escolar na SRE de Ethéria relacionados	Eixos de Análise utilizados	Prática de GC envolvida	Ação Estratégica	Objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A falta de arquivo catalogado e específico do SIE;</li> <li>• Perda da memória institucional do SIE da SRE de Ethéria;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• fragilidade dos registros e arquivos do SIE;</li> </ul> </li> <li>• precária possibilidade de realização de consultas posteriores aos documentos criados, quer seja em um arquivo físico ou digital.</li> <li>• O não compartilhamento, ou o compartilhamento deficitário, de documentos;</li> <li>• os inspetores não tem conhecimento dos documentos arquivados nos setores da SRE;</li> <li>• falta conhecimento técnico sobre o que se deve ser o arquivo e como ele deve ser catalogado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de tornar mais eficaz o <i>Ba</i> da interação.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyber Ba pouco desenvolvido.</li> <li>• Exercising Ba pouco desenvolvido.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Falta de uma política de GC alinhada com planejamento estratégico;</li> </ul>	Arquivamento de Informações e Acesso a Elas (Externalização/ Internalização/ Combinação)	Repositório Digital	Arquivo Virtual do SIE	Disponibilizar virtualmente orientações, relatórios, legislações, manuais e demais documentos necessários à atuação dos inspetores da SRE de Ethéria.
		Manualização	Arquivo Básico da Inspeção Escolar	Disponibilizar documentos físicos básicos para a atuação do inspetor escolar, para uso comum e arquivo no SIE da SRE de Ethéria.
		Modelagem de Processos	Localização dos Arquivos do SIE	Disponibilizar o fluxo dos processos da SRE de Ethéria nos quais os inspetores estão inseridos, identificando os arquivos produzidos pelo SIE sob a guarda de outros setores e facilitando a busca e consulta posterior dos mesmos.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Utiliza-se adiante uma das ferramentas administrativas mais usadas pelas empresas para detalhar as ações que farão parte do Plano de Ação. Este método é conhecido como 5W2H. Inicialmente utilizada em empresas japonesas e posteriormente disseminada para demais indústrias e localidades. (MARQUES, 2019), o significado de 5W2H leva a sete questionamentos que devem ser respondidos na elaboração do Plano de Ação, são elas: *What? Why? Who? When? Where? How? Howmuch?*, que, traduzindo para a língua portuguesa, querem dizer, respectivamente: O quê? Por quê? Quem? Quando? Onde? Como? Quanto Custa? Os quadros a seguir ilustram as propostas apresentadas pelo autor, de acordo com a proposta desse presente Plano de Ação.

Batista *et al.* (2015, p. 107-108) apontam propostas a serem adotadas na administração pública mineira relacionadas à GC. O Repositório Digital é uma dessas práticas e trata-se de um “[...] sistema capaz de capturar, armazenar, indexar, preservar e distribuir a produção intelectual de uma comunidade específica em formatos digitais”. Relacionado a esta prática, o Quadro a seguir mostra a primeira ação estratégica deste Plano de Ação:

#### Quadro 17 - Ação Estratégica 1 – Repositório Digital

<b>O quê?</b>	Disponibilizar virtualmente orientações, relatórios, legislações, manuais e demais documentos necessários à atuação dos inspetores da SRE de Ethéria.
<b>Por quê?</b>	Devido à atuação em campo do inspetor escolar, nem sempre é possível consultar um arquivo físico.
<b>Quem</b>	A equipe do SIE da SRE de Ethéria.
<b>Quando?</b>	A duração prevista para disponibilização do material de forma digital é de 01 ano e dependerá do grau de participação dos envolvidos.
<b>Onde?</b>	No SIE da SRE de Ethéria.
<b>Como?</b>	Os integrantes do SIE criam uma pasta via Google_Drive de equipe. Nesta pasta serão incluídos todos os relatórios emitidos pelo SIE, catalogando e atualizando um arquivo específico para índice, para facilitar a busca posterior.
<b>Quanto Custa?</b>	Sem custos adicionais.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Nessa pasta compartilhada do *Google\_Drive* de equipe, proposta na Ação Estratégica 1, novas pastas poderão ser criadas, garantindo a guarda de diversas informações. A proposta é que todos os documentos produzidos no setor sejam socializados, mesmo que digitalmente com os demais integrantes do SIE.

O arquivo do índice deve ser simples, para não desestimular a sua utilização. Por exemplo, pode ser um documento no Excel, contendo apenas uma planilha contendo a data, o título ou natureza do documento e o link que conduziria ao local onde ele estiver salvo.

Dessa forma, alguns dos apontamentos previstos no Quadro seriam sanados e/ou amenizados. A priori, observando o eixo de análise Arquivamento de Informações e Acesso a Elas (Externalização/ Internalização/ Combinação), pode-se apontar melhorias nos quesitos: falta de arquivo catalogado e específico do SIE; perda da memória institucional do SIE da SRE de Ethéria; fragilidade dos registros e arquivos do SIE; precária possibilidade de realização de consultas; o não compartilhamento, ou o compartilhamento deficitário, de documentos; a necessidade de tornar mais eficaz o Ba da interação e Cyber Ba pouco desenvolvido.

Outra prática também proposta por Batista (2015, p. 107-108) para a administração pública mineira relacionadas à GC, é a manualização, que se trata de “[...] registro e documentação de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, dentre outros. Por se tratar de uma ferramenta fundamental de consulta, o manual deve ser acessível, claro e atualizado”.

Relacionado com esta prática, e também em consonância com a sugestão proposta pelo entrevistado D no Quadro , o Quadro seguinte mostra a segunda ação estratégica deste Plano de Ação:

### Quadro 18 - Ação Estratégica 2 – Arquivo Básico da Inspeção Escolar

<b>O que?</b>	Disponibilizar documentos físicos básicos para a atuação do inspetor escolar, para uso comum e arquivo no SIE da SRE de Ethéria.
<b>Por quê?</b>	O arquivo físico é importante para garantia da memória organizacional e legalmente obrigatório sua existência na administração pública.
<b>Quem</b>	A equipe do SIE da SRE de Ethéria.
<b>Quando?</b>	A duração prevista para disponibilização do material de forma física é de 01 ano e dependerá do grau de participação dos envolvidos.
<b>Onde?</b>	No SIE da SRE de Ethéria.
<b>Como?</b>	Os integrantes do SIE definem juntos quais e como os documentos serão arquivados no setor. Posteriormente cria-se pastas físicas contendo cópia impressa de relatórios emitidos pelo SIE, legislação educacional, orientações e demais documentos relevantes para a atuação do inspetor, catalogando e atualizando um arquivo ou livro específico para índice, para facilitar a busca posterior.
<b>Quanto Custa?</b>	O custo limita-se ao valor dos bens de consumo utilizados (cópias, pastas, demais materiais para arquivo).

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Esta ação também visa garantir a memória organizacional no SIE, mantendo no setor a produção do trabalho executado por todos integrantes do grupo, de forma catalogada. Isto possibilita futuras consultas (mesmo no caso do inspetor não se encontrar em atuação). Possibilita acesso fácil e rápido a documentos recebidos e/ou emitidos pela inspeção escolar de forma rápida e precisa. Isso gera melhor qualidade e economia de tempo (evitando retrabalhos) na realização das atividades no setor (NONAKA, 2008, p. 43).

Para garantia de uma correta realização desta ação, a mesma pressupõe uma clara definição de quais são os documentos que serão arquivados, qual a técnica será utilizado para catalogar os documentos na inspeção.

Nesse sentido Longo *et al.* (2014, p. 169) escreve: “[...] Reutilizar o conhecimento criado dentro da própria organização, como um conhecimento único que é, gera resultados alinhados com o propósito organizacional”.

Ainda relacionado às práticas de GC, expostas por Batista *et al.* (2015, p.107-108) para adoção nas instituições públicas mineira denomina-se Modelagem de Processos. Segundo os autores, essa prática trata-se de “[...] representação do fluxo de processos de modo sistemático, de modo que se permita a análise e otimização dos mesmos”.

Motivado por esta prática e também pela sugestão proposta pelo entrevistado B no Quadro , o autor apresenta no Quadro a terceira ação estratégica deste Plano de Ação.

### Quadro 19 - Ação Estratégica 3 – Localização dos Arquivos do SIE

<b>O que?</b>	Disponibilizar o fluxo dos processos da SRE de Ethéria nos quais os inspetores estão inseridos, identificando os arquivos produzidos pelo SIE, que estão sob a guarda de outros setores e facilitando a busca e consulta posterior dos mesmos.
<b>Por quê?</b>	Alguns dos documentos produzidos pelos inspetores escolares encontram-se em outros setores da SRE. Saber localizar estes arquivos é importante para possibilitar futura consulta e agilidade em demandas semelhantes que serão atendidas.
<b>Quem</b>	A equipe do SIE da SRE de Ethéria.
<b>Quando?</b>	A duração prevista para disponibilização do material é de 01 ano e dependerá do grau de participação dos envolvidos,
<b>Onde?</b>	No SIE da SRE de Ethéria e nos demais setores da SRE (buscando apenas arquivos próprios do SIE).
<b>Como?</b>	Os integrantes do SIE deverão realizar um levantamento nos arquivos do SIE localizados em outros setores da SRE, buscando identificar estes documentos. catalogando e atualizando um arquivo específico para índice, para facilitar a busca posterior.
<b>Quanto Custa?</b>	Sem custos adicionais.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

Estas ações tratam a respeito do arquivo de inspeção escolar do SIE da SRE de Ethéria, com o intuito de proporcionar aprimoramento na gestão documental neste setor, contribuindo para um bom fluxo de informações e garantia da memória institucional.

Detectou-se durante os estudos realizados e apresentados no capítulo 1 e 2, que existem possibilidades de aprimoramento das práticas relacionadas à gestão de arquivos do setor estudado.

As ações propostas neste Plano de Ação pretendem contribuir para melhoria na gestão documental e conseqüentemente formar uma base que possibilite a implementação das técnicas de GC neste SIE. Tendo em vista que o bom desempenho dos trabalhos dos inspetores depende de um bom trato dado à informação, sugere-se a aplicação destas ações no intuito de fortalecer o trabalho do inspetor escolar e contribuir com o crescimento do conhecimento e da memória organizacional no SIE da SRE de Ethéria.

#### 4.1 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES A SEREM EXECUTADAS

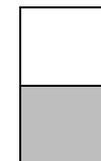
Nesta seção, apresentamos o esboço do cronograma de atividades a serem desenvolvidas durante o ano de 2020 durante a aplicação do Plano de Ação.

**Quadro 20 - Cronograma de atividades para o ano de 2020**

AÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	OBSERVAÇÃO
Repositório Digital													Ação contínua a partir de sua implantação.
Arquivo Básico da Inspeção Escolar													Ação contínua a partir de sua implantação.
Localização dos Arquivos do SIE													Posteriormente esta ação será executada sempre que necessária.

Fonte: elaborado pelo autor, 2020.

**Legenda:**



Esta ação não será executada neste mês

Esta ação será executada neste mês

#### 4.2 POSSÍVEIS ENCAMINHAMENTOS FUTUROS PARA APRIMORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DA SRE DE ETHÉRIA

Apoiados nas ideias de Batista (2012) sugere-se a elaboração de um Plano de Gestão do conhecimento (PGC) para o SIE da SRE de Ethéria. Como base, pode-se utilizar o Quadro onde consta as 5 etapas e os respectivos procedimentos a serem adotados pela SRE de Ethéria para implementação da GC no setor de inspetoria. Esta ação deverá prever a participação de todos integrantes do SIE e ser realizada com zelo e atenção afim de que o documento produzido ao final, PGC do SIE, seja fidedigno e aplicável neste setor de inspetoria.

Outra proposta de ação futura seria envidar esforços no sentido de padronizar os formulários/orientações e processos executados pelo SIE da SRE de Ethéria. Com esta ação, espera-se utilizar o conhecimento tácito dos inspetores escolares desta regional e alguns de seus documentos mantidos em arquivo particular e explicitá-los através de formulários, manuais, modelos, processos e orientações que tornar-se-ão públicos dentro do setor de inspeção escolar.

Assim será possível pesquisar, acompanhar e contribuir com a busca de conhecimento institucional no setor de inspeção escolar e manter a memória organizacional do setor, mesmo com a ausência de um ou mais integrantes da equipe do SIE da SRE de Ethéria.

O autor ainda propõe, com vistas nos resultados obtidos nesta pesquisa, que sejam desenvolvidas ações, nas quais tenham-se o intuito de expandir os momentos e práticas de socialização do conhecimento. Assim espera-se que essas práticas virem hábito e seja integrada aos fazeres dos inspetores escolares, contribuindo para a ampliação do conhecimento de cada integrante da equipe de inspeção escolar e também venha contribuir para uma melhor memória organizacional (uma vez que o conhecimento estará sendo compartilhado).

Isto posto percebe-se campo para continuar os estudos relacionado ao mesmo contexto tratado aqui desta pesquisa, e assim pode-se trazer novas contribuições para a atuação dos inspetores escolares da SRE pesquisa.

Passa-se, então, às considerações finais a respeito dessa dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adaptando-se as ideias citadas por Nonaka e Takeuchi (1997), para que consiga gerar conhecimento, a Administração Pública deverá completar uma “espiral do conhecimento”, ou seja, conhecer e executar as práticas da GC apresenta-se como sendo um primeiro passo.

Considera-se que esta pesquisa apresentou indícios de como se dá o processo de gestão de conhecimento no SIE da SRE de Ethéria. Além disso, considera-se como colaboração o levantamento de evidência de alguns pontos passíveis de futuros estudos na busca de melhoria das atividades desenvolvidas no setor de inspeção da referida regional.

Os resultados desta pesquisa mostraram que a SRE de Ethéria e a SEEMG precisam tomar medidas no sentido de proteger o conhecimento gerado pelo SIE na SRE de Ethéria e favorecer de forma ativa a implementação de práticas de GC no setor de inspeção desta regional.

O desenvolvimento de técnicas mais elaboradas e formalizadas de formação inicial e em serviço se apresenta como um possível pontapé, devendo a administração pública educacional estar atenta à perda organizacional de conhecimento quando do afastamento e/ou saída de um inspetor escolar da regional de ensino à qual estava vinculado.

Além disso, há também a necessidade de trabalhar a implantação, a guarda e a manutenção dos registros em arquivos específicos do SIE da SRE de Ethéria para garantia da memória organizacional do setor.

Não obstante, percebe-se ainda a necessidade de se trabalhar a socialização entre os integrantes do grupo do setor de inspeção da referida regional, tornando mais tranquilo o compartilhamento de informações, proporcionando melhoria ao clima organizacional e contribuindo para a geração do conhecimento institucional.

Espera-se que, após executadas as ações propostas no Plano de Ação, como exposto no Capítulo 3 desta dissertação, seja possível ampliar as práticas de GC desenvolvidas no SIE da SRE de Ethéria. Espera-se ainda que o SIE venha a obter bons frutos oriundos da aplicabilidade das ações propostas, tais como: melhoria significativa, tanto na garantia da memória organizacional do setor do SIE, quanto na melhoria do clima organizacional. Outro resultado esperado diz respeito a um menor esforço para a efetividade das atribuições do setor de inspeção, trazendo, com isso,

mais leveza para os inspetores escolares que são os atores principais deste estudo e que tanto se sacrificam para fazer valer seus direitos, deveres e contribuir para o alcance de uma educação de qualidade em sua jurisdição, contribuindo, assim, para ampliar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados pela inspeção escolar da SRE de Ethéria.

Acrescente-se ainda os dizeres contidos no Parecer CEE/MG nº 627/2002:

A inspeção escolar são os **olhos e os ouvidos** do Poder Público na escola. Deve garantir os interesses e a promoção do bem-estar na sociedade. O Estado é a Nação politicamente organizada, definem os tratadistas. Sem ele, não se pode falar em civilização. Sem lei, a liberdade é corrompida em anarquia (MINAS GERAIS, 2002, p. 1 grifo nosso).

Por conseguinte, faz-se necessário aos inspetores escolares da SRE de Ethéria um repensar a respeito das práticas do SIE da regional a fim de buscarem aprimorar o conhecimento corporativo do setor, podendo, para isso, recorrerem às práticas de GC.

Após a realização desta pesquisa, conclui-se que é necessário, por exemplo, buscar melhorias relacionadas à gestão documental no setor do SIE, tendo como finalidade garantir a guarda, o acesso, a eliminação ou o arquivamento permanente dos documentos produzidos pelos inspetores, observando-se, em cada caso, as normativas legais em vigor.

Em síntese, fica confirmada a hipótese inicial do estudo de que o SIE da SRE de Ethéria pode potencializar a CG produzida nesse setor em especial, adotando ações práticas relacionadas à socialização do conhecimento e ao arquivo.

## REFERÊNCIAS

ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro, 1993. 49 p. (Publicações Técnicas, n. 47).

AUGUSTO, Maria Helena; OLIVEIRA, Dalila Andrade de. O desafio da inspeção escolar e a obrigação de resultados em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 2, p. 307-320, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Instituto de Ipea, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: a experiência do governo de Minas Gerais. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2015. (Texto para discussão n. 2038).

BATISTA; Fábio Ferreira; COSTA, Veruska da Silva. Alinhando o modelo, o método de implementação e a prática de gestão do conhecimento (GC): o caso do Repositório do Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (RClpea). **Revista do Serviço Público**, v. 64, n. 1, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1373/1/3.%20Alinhando%20o%20modelo.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BIASE, Érica Giaretta; SANTOS, Ivana Ferreria. Inspeção Escolar: atuação no processo democrático das instituições de ensino. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 4, n. 5, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 13. ed. São Paulo: Atlas Editora, 1988. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 21 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 19.890, de 18 de abril de 1931. Dispõe sobre a organização do Ensino Secundário. **Diário Oficial**, Brasília, 01 mai. 1931. Seção 1, p. 6945. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-publicacaooriginal-141245-pe.html>. Acesso em: 27 out. 2019.

BRASIL. Decreto n. 21.241, de 4 de abril de 1932. Consolida as disposições sobre a organização do Ensino secundário e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, 09 abr. 1932. Seção 1, p. 6666. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21241-4-abril-1932-503517-publicacaooriginal-81464-pe.html>. Acesso em: 27 out. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.159 de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República**

**Federativa do Brasil**, Brasília, 28 jan. 1991. Seção 1, p. 1921. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm). Acesso em: 17 jan. 2020.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases para a Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, 23 dez. 1996. Seção I, p. 27839. Acesso em: 27 out. 2019. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/LF9394\\_96.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/LF9394_96.pdf).

CARVALHO, Leandro Paulista; NUNES, Silva do Carmo O inspetor escolar sob a ótica da legislação. **Revista da Católica, Uberlândia**, v. 3, n. 5, p. 1-8, 2011. Disponível em: <http://drb-m.org/7OINSPETORESOLAR SOBAOTICADA LEGISLACAO.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2020.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Trad. Eliana Rocha. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CIENCIACULTURA. **Comunidade Ciência e Cultura (Licenciatura do IFUSP)**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://stoa.usp.br/cienciacultura/forum/82834.html>. Acesso em: 01 jan. 2020.

CSILLAG, João Mário; MARTINS, Ricardo; PRIMO, Marcos André Mendes. Estudos de caso como opção de pesquisa empírica em operações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 04, p. 380-385, 2012.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas**: com ênfase em comunicação. São Paulo: Futura, 2001. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3K93Zh68PkU>. Acesso em: 02 jan. 2020.

EULÁLIO, Andresa Oliveira. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de minas gerais: desafios e perspectivas**. 2017. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) \_ Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/02/ANDRESA-OLIVEIRA-EULALIO.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2019.

GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Entenda o que é o ba na gestão do conhecimento**. São Paulo: Joinville, 2019. Disponível em: <https://www.oconhecimento.com.br/ba-na-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 15 jul. 2019.

GESTAODOCONHECIMENTOUNIS. **Gestão do Conhecimento- Modelo SECI**. 2016. Disponível em: <http://gestaodoconhecimentounis.blogspot.com/2016/10/nonaka-e-takeushi.html>. Acesso em: 15 jul. 2019.

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

GUIZELLINI, Paula de Sousa. **A gestão do conhecimento em Instituições Federais de Ensino: o caso de um setor da UFJF**. 2016. 187 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) \_ Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduffj.net/wp-content/uploads/2016/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Paula.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

HUMANTECH. Gestão do Conhecimento. **Entenda o que é o ba na gestão do conhecimento**. 2019. Disponível em: <https://www.oconhecimento.com.br/ba-na-gestao-do-conhecimento/>. Acesso em 02 de jan. de 2020.

LEONARD-BARTON, Dorothy. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p. 248-266, 1990.

LONGO, Rose Mary Juliano *et al.* **Gestão do Conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI**. São Paulo: Editora SENAC, 2014.

LUCHESI, Eunice Soares Franco. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. (Nota Técnica 221). São Paulo: Companhia de Engenharia do Tráfego – CET, 2012. Disponível em: <http://cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é a metodologia 5W2H?** 2019. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-a-metodologia-5w2h/>. Acesso em: 03 fev. 2020.

MENESES, João Gilberto de Carvalho. **Princípios e métodos de inspeção escolar**. São Paulo: Saraiva, 1977.

MINAS GERAIS. Casa Civil. **Sistema Eletrônico de Informações – SEI MG**. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://www.casacivil.mg.gov.br/index.php/sistemas-governo/seimg>. Acesso em: 25 fev. 2020.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Parecer CEE nº 627/02, de 01 de agosto de 2002. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 02 ago. 2002. Caderno I, p. 1. Disponível em: [www.sinepe-mg.org.br/downloads\\_restrito.php?...parecer\\_nº\\_627-02](http://www.sinepe-mg.org.br/downloads_restrito.php?...parecer_nº_627-02). Acesso em: 20 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Resolução nº 457 de 30 de setembro de 2009. Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 14 jun. 2017. Caderno I, p. 66. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/send/47->

2009/12963-resolucao-cee-n-457-de-30-de-setembro-de-2009. Acesso em: 13 mar. 2019.

MINAS GERAIS. **Parecer nº 794, de 29 de dezembro de 1983**. Manifesta-se sobre a reorganização do subsistema de inspeção, no sistema de ensino em Minas Gerais. Belo Horizonte: Conselho Estadual de Educação, 1983a. Disponível em: <http://www.casacivil.mg.gov.br/Sistemas/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347>. Acesso em: 06 ago. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais. **Cargos de subsecretario de ensino superior e de assessor de inspeção escolar ainda estão com inscrições abertas**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/10414-cargos-de-subsecretario-de-ensino-superior-e-de-assessor-de-inspecao-escolar-ainda-estao-com-inscricoes-abertas>. Acesso em: 18 jul. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais. Resolução SEE nº 3.428, 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 da Educação de Minas Gerais. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 14 jun. 2017. Caderno I, p. 13. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2019

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, Ikujiro; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press: New York, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The Knowledge-Creating Theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, p. 2-10, 2003.

OLIVEIRA, Eliane Carla Garófalo; RIBAS, Ana Maria. A importância do inspetor escolar no favorecimento à qualidade da educação no contexto atual. **Diálogos Educacionais em Revista**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 12-22, dez. 2018.

PARADELA, Victor; BORGES, Eliane. **Metodologia de Pesquisa**. Juiz de Fora, 2018. Disponível em: [http://ppgp4.caedufff.net/pluginfile.php/1736/mod\\_resource/](http://ppgp4.caedufff.net/pluginfile.php/1736/mod_resource/)

content/1/Slides%20Metodologia%20da%20pesquisa%202018.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.

QEdU. **Lista completa de escolas, cidades e estados**. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/>. Acesso em: 31 jul. 2018.

QEdU. **Matrículas e Infraestrutura**. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/>. Acesso em 17 out. 2018.

SANTOS, Vanderlei Batista dos. A prática arquivística em tempos de gestão do conhecimento. In: SANTOS, Vanderlei Batista dos; SOUSA, Renato Tarciso Barbosa de. **Arquivística: temas contemporâneos: classificação, preservação, gestão do conhecimento**. Distrito Federal: SENAC, 2007. p. 175-219.

RAFAEL, Raquel Nogueira. **O fluxo de processos na diretoria de pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ethéria, Minas Gerais**: um estudo de caso para otimização das rotinas de trabalho. 2018. 158f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) \_ Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

SARAIVA JÚNIOR, Abraão Freires; COSTA, Reinaldo Pacheco da. Framework de mapeamento dos facilitadores da gestão do conhecimento aplicado ao desenvolvimento de serviços empresariais intensivos em conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 23-42, 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/435/356>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muztek. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual Ano 2013 - Inspetor 1**. Belo Horizonte, 2013a.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual Ano 2013 - Inspetor 2**. Belo Horizonte, 2013b.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual Ano 2013 - Inspetor 3**. Belo Horizonte, 2013c.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual Ano 2013 - Inspetor 4**. Belo Horizonte, 2013d.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual - Inspetor 3**. Belo Horizonte, 2017a.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual - Inspetor 3**. Belo Horizonte, 2017c.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual - Inspetor 5**. Belo Horizonte, 2017e.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ETHÉRIA (SRE ETHÉRIA). **Plano de Gestão De Desenvolvimento Individual - Inspetores**. Belo Horizonte, 2018.

VIANA, Márcio Aparecido Nogueira; VALLS, Valéria Martin. O Papel da Gestão Documental nos Processos de Gestão do Conhecimento. São Paulo: **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.8, n.2, p. 3-26, 2016. Disponível em: <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/209/356>. Acesso em: 20 fev. 2020.

## APÊNDICE A – Modelo do Questionário

### Questionário a ser aplicado com os inspetores escolares da SRE Ethéria

Senhor(a) inspetor(a).

Sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda *como a gestão do conhecimento vem sendo realizada na inspeção escolar dentro da SRE Ethéria*. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas relações estão se constituindo e como podemos propor aprimoramentos. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora

### BLOCO 1 - PERFIL DOS INSPETORES

#### 1. Qual a sua idade:

- Até 30 anos
- Até 40 anos
- Até 50 anos
- Até 60 anos
- Mais de 60 anos

#### 2. Qual o seu sexo?

- Masculino.
- Feminino.

#### 3. Qual é sua área de formação acadêmica?

- Superior completo em \_\_\_\_\_.
- Superior em andamento em \_\_\_\_\_.
- Especialização em \_\_\_\_\_.
- Mestrado completo em \_\_\_\_\_.
- Mestrado em andamento em \_\_\_\_\_.
- Doutorado completo em \_\_\_\_\_.

( ) Doutorado em andamento em \_\_\_\_\_.

**4. Há quanto tempo exerce a função de inspetor escolar no estado de Minas Gerais?**

- ( ) Menos de 2 anos.
- ( ) Entre 3 e 5 anos.
- ( ) Entre 6 e 8 anos.
- ( ) Entre 9 e 10 anos.
- ( ) Entre 10 e 15 anos.
- ( ) Entre 15 e 20 anos.
- ( ) Há mais de 20 anos.

**5. Há quanto tempo exerce a função de inspetor na SRE de Ethéria?**

- ( ) Menos de 2 anos.
- ( ) Entre 3 e 5 anos.
- ( ) Entre 6 e 8 anos.
- ( ) Entre 9 e 10 anos.
- ( ) Entre 10 e 15 anos.
- ( ) Entre 15 e 20 anos.
- ( ) Há mais de 20 anos.

**6. Qual é sua situação funcional?**

- ( ) Designado.
- ( ) Efetivo.

**7. Você já atuou como inspetor escolar em outra SRE?**

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

**8. Antes de atuar como Inspetor Escolar você já exercia alguma função na área da educação?**

- ( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_.
- ( ) Não.

**BLOCO 2 - SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO**

**1. Existem reuniões para o repasse de informações aos inspetores escolares?**

- ( ) Sim.  
( ) Não.

**2. Caso existam as reuniões, indique a frequência que mais se aproxima da realidade que elas ocorrem em sua SRE.**

- ( ) Mensal com cronograma definido.  
( ) Mensal sem cronograma definido.  
( ) Quinzenal com cronograma definido.  
( ) Quinzenal sem cronograma definido.  
( ) Semanal com cronograma definido.  
( ) Semanal sem cronograma definido.  
( ) Não temos cronograma definido, as reuniões ocorrem conforme necessidade.  
( ) Outro: \_\_\_\_\_

**3. O cronograma definido para reuniões é efetivamente cumprido?**

- ( ) Sim.  
( ) Não.

**4. Os assuntos tratados em reunião agregam conhecimento e facilitam o desenvolvimento de suas atribuições em seu setor de inspeção?**

- ( ) Sim, sempre.  
( ) Sim, às vezes.  
( ) Não.

**5. É costume nos horários de almoço ou café os inspetores trocarem informações e experiências sobre a inspeção?**

- ( ) Sim, sempre.  
( ) Sim, às vezes.  
( ) Não existe esse hábito.  
( ) Não é do meu conhecimento.

Outro: \_\_\_\_\_.

**6. É hábito da coordenação de inspeção sistematizar informações sobre procedimentos executados no setor de inspeção escolar, a fim de que não sejam esquecidos ao longo do tempo e estejam facilmente disponíveis quando solicitados?**

- ( ) Sim, sempre.  
( ) Sim, às vezes.  
( ) Não.

Outro: \_\_\_\_\_.

**7. Quando é realizada alguma sistematização de informações sobre procedimentos executados no setor de inspeção escolar, ela é acessível?**

- Sim, sempre.
- Sim, às vezes.
- Não.
- Outro: \_\_\_\_\_.

**8. No setor de inspeção existe uma pasta de consulta de orientações de uso coletivo dos inspetores? Escolha a opção que mais se aproxima da realidade da SRE de Ethéria.**

- Sim, temos uma pasta e todos consultam.
- Sim, temos uma pasta, mas poucos consultam.
- Sim, temos uma pasta, mas todos preferem perguntar ao colega.
- Não temos uma pasta, mas utilizamos um arquivo virtual coletivo.
- Não temos uma pasta e nem arquivo virtual coletivo.
- Outro: \_\_\_\_\_.

**9. O arquivo de inspeção escolar é acessado por você para obter informações sobre os procedimentos já realizados pela inspeção?**

- Sim, às vezes quando encontramos uma situação a ser resolvida.
- Sim e sempre uma pessoa da equipe acessa para saber se existem informações novas.
- Não, por falta de tempo.
- Não consultamos porque não encontramos o que procuramos.
- Não, porque o acesso é difícil.
- Não existe este tipo de arquivo.
- Outro: \_\_\_\_\_.

**10. Sobre o *e-mail* institucional dos inspetores, assinale qual das alternativas melhor representa a prática no seu setor de inspeção:**

- Os inspetores não possuem *e-mail* institucional porque não foi solicitado.
- Os inspetores não possuem *e-mail* institucional porque não havíamos pensando nesta estratégia de comunicação.
- Os inspetores não possuem *e-mail* institucional pessoal porque o *e-mail* institucional do setor é suficiente para circular as informações para todos.
- Todos os inspetores têm *e-mail* institucional pessoal e as informações recebidas no *e-mail* do setor também são repassadas aos *e-mails* dos inspetores.
- Temos *e-mails* individuais, mas todos inspetores escolares têm acesso ao *e-mail* do setor de Inspeção Escolar.
- Outro: \_\_\_\_\_.

**11. Como é você percebe o compartilhamento de conhecimento entre os inspetores escolares na SRE Ethéria?**

---



---



---

Sobre as afirmativas de 12 a 32, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	Mais concordo do que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
12. Existe compartilhamento de conhecimentos/ experiências dentro da inspeção escolar na SRE de Ethéria.					
13. O compartilhamento de conhecimentos dentro da inspeção escolar é uma importante ferramenta na solução de problemas.					
14. Tenho momentos específicos para compartilhamento de meus aprendizados aos demais colegas inspetores.					
15. Os conhecimentos que adquiro são apenas meus. Repasso aos demais colegas apenas se me questionarem algo a respeito.					
16. Percebo que institucionalmente minhas experiências profissionais são valorizadas.					
17. Sinto-me um membro ativo dentro do grupo de inspetores escolares.					
18. Percebo que minhas opiniões são ouvidas e respeitadas pelos demais colegas inspetores.					
19. Consigo respeitar opiniões dos demais colegas inspetores, contribuindo para uma unidade da fala do grupo.					
20. Sinto-me integrante do grupo de inspetores escolares.					
21. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria Administrativa e Financeira.					
22. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria de Pessoal.					
23. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria Pedagógica.					
24. Os inspetores escolares são estimulados a discutir e compartilhar conhecimento.					

<p align="center"><b>Sobre as afirmativas de 12 a 32, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.</b></p>	Concordo	Mais concordo do que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
25. A organização do local de trabalho dos inspetores facilita a troca de informação.					
26. Existem momentos de socialização de conhecimentos entre os inspetores (para discussão de experiências atuais e passadas).					
27. As informações são compartilhadas com todos membros da inspeção escolar da SRE.					
28. Os inspetores possuem visão de todo processo de trabalho desenvolvido pela coordenação de inspeção.					
29. Todas as informações recebidas pela SEEMG são repassadas na íntegra e sem gerar dúvidas pelas diretorias da SRE.					
30. Existem informações repassadas da SEEMG e/ou SRE diretamente para as escolas, que não são repassadas para os inspetores.					
31. Todos os inspetores escolares fazem parte de um grupo de mensagens virtuais, onde é possível trocar informações/orientações importantes aos seus membros em tempo real.					
32. Todos os inspetores escolares fazem parte de um grupo, de mensagens virtuais, de diretores de escola da regional, onde é possível contatar a todos diretores e trocar informações/orientações relevantes de forma instantânea, transparente e com unicidade.					

### BLOCO 3 - FORMAÇÃO DO INSPETOR

**1. Quando você iniciou o seu trabalho como inspetor escolar recebeu algum treinamento?**

Sim. Qual?

\_\_\_\_\_.

Não.

**2. Escolha a opção que mais se aproxima da prática de sua SRE sobre a formação inicial do inspetor escolar.**

O inspetor iniciante senta-se ao lado de um colega e aprende com ele na prática.

O inspetor iniciante recebe um treinamento básico antes de começar a realizar os trabalhos e visitas “in loco” nas escolas de seu setor, pelo coordenador de inspeção ou colega mais experiente.

O inspetor iniciante recebe legislações educacionais para estudar antes de começar a aprender.

O inspetor iniciante senta-se com o coordenador de inspeção e aprende com ele.

Não existe prática consolidada de formação inicial do inspetor escolar iniciante.

Outro: \_\_\_\_\_.

**3. Abaixo, assinale todas as práticas que estão disponíveis ou são vivenciadas rotineiramente em seu setor de inspeção:**

Manual de procedimentos da inspeção escolar.

Ofícios.

Orientações de serviços.

Orientações internas.

*E-mails*.

Relatórios gerenciais.

Vídeos institucionais.

Chat para esclarecimento de dúvidas com os órgãos responsáveis.

Blog exclusivo com as notícias do setor de inspeção.

Cartilhas de procedimentos operacionais.

Treinamentos.

Formação continuada de inspetores.

Formação continuada de coordenadores de inspeção.

Troca de experiências com outras regionais.

Redes sociais.

Aplicativo WhatsApp.

Quadro de avisos.

Gráficos de produção.

Planejamento estratégico com foco nos valores, visão e missão.

Outros:

\_\_\_\_\_.

Sobre as afirmativas de 4 a 12, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.	Concordo	Mais concordo do que discordo	Nem concordo nem discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
4. Aprendi meu trabalho na prática, sozinho, procurando ajuda com os colegas quando achava necessário					
5. Aprendi meu trabalho na prática, acompanhado por um colega inspetor.					
6. Em caso de dúvida tenho tranquilidade de procurar solução junto à coordenação de inspeção.					
7. Sempre que necessário me sinto à vontade para realizar questionamento à SEEMG.					
8. Sinto-me seguro com relação à absorção dos conhecimentos transmitidos em encontros gerenciais, seminários e eventos realizados pela SEEMG.					
9. Acredito que tenho acesso a todas informações repassadas pela SEEMG.					
10. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pelo serviço de inspeção escolar.					
11. Participo de cursos internos ministrados pela SRE de Ethéria.					
12. Existem cursos internos na SRE de Ethéria especificamente voltados para o Serviço de Inspeção Escolar.					

#### BLOCO 4 - Arquivamento de informações e o acesso a elas.

**1. Como são arquivadas as informações produzidas pela Inspeção Escolar na SRE Ethéria?**

---



---



---

**2. Os documentos produzidos pela Inspeção Escolar na SRE Ethéria encontram-se organizados em qual local?**

---



---



---

**3. É fácil acessar o arquivo de documentos produzidos pelos inspetores escolares na SRE de Ethéria?**

<p><b>Sobre as afirmativas de 4 a 16, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções.</b></p>	<p><b>Concordo</b></p>	<p><b>Mais concordo do que discordo</b></p>	<p><b>Nem concordo nem discordo</b></p>	<p><b>Mais discordo do que concordo</b></p>	<p><b>Discordo</b></p>
4. Os documentos de consulta que possam auxiliar na execução do meu trabalho estão disponíveis a todos inspetores escolares.					
5. Existem práticas adotadas na SRE de Ethéria, que visem institucionalizar o conhecimento adquirido no setor de inspeção escolar.					
6. A SRE de Ethéria promove e incentiva o registro de conhecimento nos setores.					
7. Os processos de trabalho da inspeção escolar estão mapeados, ou seja, há clara descrição dos passos e documentação de cada processo/atividade.					
8. Existe uma política clara de mapeamento e documentação dos processos da inspeção escolar.					
9. Existe na inspeção escolar um manual atualizado de todos os procedimentos do setor.					
10. O manual de procedimentos da inspeção escolar (caso exista) encontra-se acessível de forma on line a todos os inspetores.					
11. A inspeção escolar realiza o registro das experiências e dos conhecimentos produzidos no setor.					
12. Existe clara definição das competências necessárias aos servidores da inspeção escolar.					
13. É fácil o acesso às orientações e encaminhamentos dado pelo seu colega inspetor nas escolas que pertencem ao setor dele.					
14. No caso de você substituir um colega inspetor devido a algum tipo de afastamento, terá um retrabalho a ser feito, identificando novamente todos os dados e informações repassadas pelo inspetor anterior, devido à falta de acesso à estas informações.					
15. A inspeção escolar possui um arquivo institucional que facilita o trabalho do inspetor escolar.					
16. Na SRE de Ethéria, os membros da inspeção escolar são considerados como integrantes da SRE.					

Gostaria de fazer alguma sugestão para melhorar a Gestão do Conhecimento no setor de inspeção escolar na SRE Ethéria?

---

---

---

---

---

Chegamos ao fim do questionário. Que bom que pude contar com sua participação até aqui.

Obrigado por sua colaboração!

Douvânio de Oliveira Gomes

#### **Referências:**

EULÁLIO, Andresa Oliveira. **A gestão do conhecimento nos setores de pagamento das superintendências regionais de ensino de minas gerais: desafios e perspectivas**. 2017. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) \_Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduff.net/wp-content/uploads/2018/02/ANDRESA-OLIVEIRA-EULALIO.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2019.

GUIZELLINI, Paula de Sousa. **A gestão do conhecimento em Instituições Federais de Ensino: o caso de um setor da UFJF**. 2016. 187 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) \_Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <http://www.mestrado.caeduff.net/wp-content/uploads/2016/10/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Paula.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

**APENDICE B – Roteiro de Entrevista com Gestores SRE (Diretor da SRE,  
Diretor Pedagógico, Diretor de Pessoal ou Diretor Financeiro)**

Senhor(a) colaborador(a),

Sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda *como a gestão do conhecimento vem sendo realizada na inspeção escolar dentro da SRE Monte Carmelo*. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas relações estão se constituindo e como podemos propor aprimoramentos. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora

### **Perfil do entrevistado**

1) Relate sua experiência profissional e formação acadêmica, em especial aquelas vinculadas à SRE de Monte Carmelo.

#### **1. Socialização do conhecimento**

2) Como se dá o compartilhamento de informações entre os inspetores escolares na SRE?

3) Qual a sua sugestão para um possível aprimoramento no quesito socialização do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar?

#### **2. Obtenção de informações a respeito das instituições escolares**

4) Como as informações sobre as escolas são obtidas?

5) Como as informações a respeito das escolas da regional são organizadas, arquivadas e, posteriormente, acessadas.

#### **3. Formação do Inspetor**

6) A respeito das práticas de formação continuada (sistemática e regular) ofertadas pela Secretaria de Estado da Educação e/ou SRE específicas para o inspetor escolar, qual a sua avaliação a respeito desta temática?

7) Na sua opinião, caso existam, quais seriam as dificuldades para realização da formação de inspetores escolares?

### 3. Arquivamento de Informações e acesso a elas

8) Em seu setor de atuação, o que você pode relatar a respeito dos manuais com os procedimentos operacionais que podem/devem ser utilizados pelos inspetores escolares? Você acha que eles são consultados pelos inspetores? Caso não existam, porque você acha que não existem estes manuais?

9) Como você considera que os documentos criados e/ou direcionados ao Serviço de Inspeção Escolar da SRE encontram-se arquivados?

10) Qual é na sua opinião, a situação da SRE, com relação ao acesso e consulta ao arquivo do Serviço de Inspeção Escolar pelos inspetores?

11) Qual seria sua sugestão com relação à melhoria no processo de gerenciamento de arquivo do Serviço de Inspeção Escolar?

Chegamos ao fim da entrevista.

Qual seria a sua sugestão para aperfeiçoamento do trabalho realizado entre o serviço de inspeção escolar e seu setor de atuação?

Chegamos ao fim da entrevista. Que bom que pude contar com sua participação.

Obrigado por sua colaboração!

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando PPGP/UFJF

## APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com responsável pelo Protocolo da SRE

Senhor(a) colaborador(a).

Sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda *como a gestão do conhecimento vem sendo realizada na inspeção escolar dentro da SRE Monte Carmelo*. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas relações estão se constituindo e como podemos propor aprimoramentos. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora

### 1. Perfil do entrevistado

- 2) Relate em poucas palavras sua experiência profissional e formação acadêmica, em especial aquelas vinculadas à SRE de Monte Carmelo.
- 3) Comente a respeito de sua experiência no protocolo da regional.

### 2. Arquivamento de Informações e acesso a elas

- 4) Como é realizado o protocolo de documentos que entram e/ou sai da SRE?
- 5) Como é o acesso aos documentos? Relate a respeito do nível de dificuldade em se encontrar alguma documentação já protocolada na SRE.
- 6) Qual é a forma de organização dos arquivos na regional?
- 7) Como ocorre o gerenciamento do arquivo na regional?
- 8) Relate a respeito dos os procedimentos adotados de organização do arquivo na regional.
- 9) Como é o acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção?
- 10) Com relação aos arquivos mais antigos, qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar?
- 11) Como você considera que são arquivados os documentos que possuem o protocolo destinado ao setor de inspeção escolar da SRE?

- 12) Durante sua atuação, como você percebe que ocorre a consulta, pelos inspetores escolares, aos arquivos do Serviço de Inspeção Escolar para aquisição de informações?
- 13) Qual seria a sua sugestão com relação à melhoria no processo de gerenciamento de arquivo do Serviço de Inspeção Escolar?
- 14) Qual seria a sua sugestão para aperfeiçoamento do trabalho realizado entre o serviço de inspeção escolar e seu setor de atuação?

Chegamos ao fim da entrevista. Que bom que pude contar com sua participação.

Obrigado por sua colaboração!

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando PPGP/UFJF

## APÊNDICE D - Roteiro de entrevista com responsável pelo Arquivo da SRE

Senhor(a) colaborador(a).

Sou aluno do Programa de Pós-graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora - Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda *como a gestão do conhecimento vem sendo realizada na inspeção escolar dentro da SRE Monte Carmelo*. Desta forma, sua participação nessa pesquisa é fundamental para entendermos como essas relações estão se constituindo e como podemos propor aprimoramentos. O sigilo das respostas será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

Desde já agradeço por ter reservado uma parte de seu tempo para contribuir com essa pesquisa de campo.

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora

### 1. Perfil do entrevistado

- 1) Relate em poucas palavras sua experiência profissional e formação acadêmica, em especial aquelas vinculadas à SRE de Monte Carmelo.
- 2) Comente a respeito de sua experiência relacionada ao Arquivo da regional.

### 2. Arquivamento de Informações e acesso a elas

- 3) Como é realizado o arquivamento de documentos na SRE?
- 4) Como é o acesso aos documentos? Relate a respeito do nível de dificuldade em se encontrar alguma documentação já arquivada na SRE.
- 5) Qual é a forma de organização dos arquivos na regional?
- 6) Como ocorre o gerenciamento do arquivo na regional?
- 7) Relate a respeito dos os procedimentos adotados de organização do arquivo na regional.
- 8) Durante o período que esteve trabalhando com o arquivo da regional, como você percebe que é fixado o prazo de arquivamento ou não de cada documento?
- 9) Com relação ao expurgo de documentos da regional, como você relataria que é realizado?

- 10) Com relação aos arquivos mais recentes, qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar, com protocolo específico para a Inspeção?
- 11) Com relação aos arquivos mais antigos(de anos anteriores), qual a sua percepção a respeito da facilidade/dificuldade do acesso aos documentos criados ou destinados ao Serviço de Inspeção Escolar, com protocolo específico ao Setor de Inspeção?
- 12) Como você considera que são arquivados os documentos que possuem o protocolo destinado ao setor de inspeção escolar da SRE?
- 13) Durante sua atuação, como você percebe que ocorre a consulta, pelos inspetores escolares, aos arquivos do Serviço de Inspeção Escolar para aquisição de informações? Porquê você acha que isso ocorre?
- 14) Qual seria sua sugestão com relação à melhoria no processo de gerenciamento de arquivo do Serviço de Inspeção Escolar?
- 15) Qual seria a sua sugestão para aperfeiçoamento do trabalho realizado entre o serviço de inspeção escolar e seu setor de atuação?

Chegamos ao fim da entrevista. Que bom que pude contar com sua participação.

Obrigado por sua colaboração!

Douvânio de Oliveira Gomes

Mestrando PPGP/UFJF

**ANEXO A – Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009****DISPÕE SOBRE A INSPEÇÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO BÁSICA NO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO DE MINAS GERAIS.**

O Presidente do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto no artigo 206 da Constituição do Estado, na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no Parecer CEE nº 794/1983, bem como no Relatório referente aos trabalhos elaborados pela Comissão instituída pela Portaria nº 07, de 26 de março de 2009,

**RESOLVE:**

Art. 1º – A presente Resolução aplica-se à Inspeção Escolar no âmbito da Educação Básica, no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais.

Art. 2º – O exercício da Inspeção Escolar no Sistema Estadual de Ensino constitui direito e dever do Estado.

Parágrafo único – É dever de toda a comunidade escolar conhecer e participar do processo de inspeção.

Art. 3º – A inspeção é o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação, mediante:

I – verificação e avaliação das instituições escolares, quanto à observância das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis;

II – monitoramento, correção e realimentação das ações dessas instituições;

III – registro dos referidos atos em relatórios circunstanciados e conclusivos.

(\*) – Publicada novamente por ter havido alteração na publicação do “Minas Gerais” de 30.10.2009.

Art. 4º – A inspeção escolar estrutura-se em nível central e regional e sua ação desenvolve-se em nível de unidade escolar.

Art. 5º – A inspeção far-se-á em caráter regular ou especial, por inspetor ou equipe de inspetores, não vinculados ao estabelecimento, observado o critério de rodízio.

Art. 6º – Entende-se por inspeção regular a que se inclui, ordinariamente, no plano de trabalho do inspetor ou equipe de inspetores.

Parágrafo único – A inspeção regular deverá compreender, pelo menos, os seguintes aspectos:

I – conhecimento da situação do estabelecimento quanto a:

- a) – cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação, quando for o caso;
- b) – observância das diretrizes e normas curriculares, garantia do padrão de qualidade do ensino, construção e implementação da proposta pedagógica, cumprimento do regimento escolar e resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos;
- c) – regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos;
- d) – situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente;
- e) – situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino;
- f) – regularidade da escrituração escolar;
- g) – cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais;
- h) – funcionamento da caixa escolar;

II – orientação à Escola, especialmente quando demonstrar dificuldades, falhas ou omissões;

III – adoção e determinação de medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar;

IV – suspensão “ad referendum” do órgão superior, de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou normativas;

V – indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou corretivas cabíveis;

VI – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE.

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

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

§ 2º – Caberá à inspeção especial:

- a) – orientação para organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e reconhecimento da entidade mantenedora, mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora;

- b) – suspensão de atividades escolares que se estejam processando em desacordo com as disposições legais ou regulamentares “ad referendum” do órgão competente;
- c) – determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivo;
- d) – realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente;
- e) – adoção, determinação ou indicação ao órgão superior de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis.

Art. 8º – A inspeção será exercida de modo a preservar a autoridade dos gestores, do corpo docente e dos especialistas, resguardados o princípio da autonomia e a flexibilidade da organização da instituição escolar.

Art. 9º – O exercício da inspeção não exclui a responsabilidade administrativa, civil e penal dos dirigentes da instituição escolar e de danos causados a terceiros.

Art. 10 – A instituição escolar deverá apresentar a documentação e facilitar à inspeção, sempre que julgar necessário, o acesso às instalações, à escrituração e ao arquivo escolares.

Art. 11 – Cabe à Secretaria de Estado de Educação, com observância do disposto na presente Resolução:

- I – organizar a inspeção escolar no âmbito do Estado;
- II – baixar normas complementares para o cumprimento desta Resolução, observadas as peculiaridades de cada nível, etapa, ciclo e modalidade de ensino, bem como a natureza pública ou particular dos estabelecimentos;
- III – determinar a realização de sindicância e de inquérito administrativo, tomando as medidas cabíveis, no âmbito de sua competência;
- IV – promover e assegurar o fluxo regular e sistemática de informações sobre o desenvolvimento do trabalho de inspeção;
- V – estimular e promover a atualização e a formação continuada dos recursos humanos no exercício da inspeção;
- VI – estimular a pesquisa e a elaboração de projetos experimentais.

Art. 12 – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação e revoga as disposições em contrário, especialmente a (\*)Resolução CEE nº 305/1983.

Belo Horizonte, 30 de setembro de 2009.

a) – MONSEHOR LÁZARO DE ASSIS PINTO

Presidente

(“Minas Gerais”, de 29-01-2010)

(\*) – Cf. Resolução CEE nº 305, de 29-12-1983, na pág. 420, do “VADE-MÉCUM DO PROFISSIONAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA”.

**ANEXO B – Resolução SEE Nº 3.428, de 13 de junho de 2017**

**\*RESOLUÇÃO SEE Nº 3.428, 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.

**A SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS**, no uso de suas atribuições, atendendo ao disposto na Lei Estadual nº 15.293, de 5 de agosto de 2004, na Lei Estadual nº 7.109, de 13 de outubro de 1977, no Decreto Estadual nº 47.045, de 14 de setembro de 2016, na Resolução SEE nº 3205, de 26 de dezembro de 2016, na Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009, republicada em 30 de outubro de 2009, e considerando a necessidade de definir procedimentos para organização do Serviço de Inspeção Escolar e atuação do Inspetor Escolar, no âmbito das Superintendências Regionais de Ensino e unidades escolares,

**RESOLVE:**

**CAPÍTULO I  
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

Art. 1º – Esta Resolução tem por finalidade estabelecer procedimentos para normatizar o funcionamento do serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino (SRE), bem como a atuação do Inspetor Escolar no exercício de suas atribuições.

Art. 2º – O Serviço de Inspeção Escolar está diretamente subordinado ao Gabinete da Superintendência Regional de Ensino, estruturando-se em nível central e em nível regional, sendo que sua ação ocorre em nível de unidade escolar.

Art. 3º – As atividades de Inspeção Escolar serão exercidas por servidor ocupante do cargo de Analista Educacional/Inspeção Escolar (ANE/IE), com habilitação em Inspeção Escolar, em regime de dedicação exclusiva, nos termos do art. 31 da Lei Estadual nº 15.293, de 2004.

Parágrafo único. É vedado ao ANE/IE ocupar outro cargo, emprego ou função pública na União, Estado ou Município, nos termos do art. 32 da Lei Estadual nº 15.293, de 2004.

**CAPÍTULO II  
DAS ATRIBUIÇÕES**

Art. 4º – Compete ao Diretor da SRE e ao Serviço de Inspeção Escolar organizar, distribuir e registrar em ata os Setores de Inspeção Escolar que agrupam escolas de uma ou mais localidades.

Art. 5º – A atuação da inspeção escolar, por inspetor ou equipe de inspetores, far-se-á em Serviço de Inspeção regular ou Serviço de Inspeção especial, nos termos dos arts. 6º e 7º da Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009, republicada em 30 de outubro de 2009, observado o critério de rodízio.

Parágrafo único. A atuação do Inspetor Escolar no estabelecimento sob sua responsabilidade, em Serviço de Inspeção especial, somente ocorrerá por decisão superior e conveniência do serviço, para assegurar a isenção, transparência e lisura dos processos de trabalho.

Art. 6º – O exercício das atribuições do Inspetor Escolar, nos termos do item 6.14 e 6.15 do Anexo II da Lei nº 15.293, de 2004, compreende:

I – orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;

II – orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;

III – garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;

IV – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE:

a) conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da escola, referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE;

b) homologar as designações, assinando o Q.I., juntamente com o Diretor da Escola.

V – exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

### CAPÍTULO III DA LOTAÇÃO E EXERCÍCIO

Art. 7º – O Inspetor Escolar, no exercício das atribuições do cargo/função pública de Analista Educacional/IE, é lotado em Superintendência Regional de Ensino e atuará nas Unidades Escolares, nos termos do § único do art. 10 da Lei Estadual nº 15.293, de 2004.

Art. 8º – Cada Inspetor Escolar será responsável pelo Setor de Inspeção, conforme distribuição realizada pelo Diretor da SRE.

§1º – Considera-se como Setor de Inspeção o conjunto de escolas de uma ou de mais de uma localidade sob a responsabilidade de um mesmo Inspetor Escolar.

§2º – Terá prioridade na atribuição do Setor de Inspeção aquele Inspetor Escolar que apresentar, sucessivamente, os seguintes critérios:

I – maior tempo de exercício na Superintendência Regional de Ensino de sua lotação, o detentor de cargo efetivo de Inspetor Escolar – ANE/IE, excetuado o tempo utilizado para aposentadoria;

II – maior tempo de exercício na Secretaria de Estado de Educação, o detentor de cargo efetivo de Inspetor Escolar – ANE/IE, excetuado o tempo utilizado para aposentadoria;

III – maior idade.

PUBLICADO EM

§3º – Os critérios estabelecidos no §2º deste artigo serão aplicados também para os Inspectores Escolares – ANE/IE designados;

§4º – Ao atribuir o Setor de Inspeção ao ANE/IE deverá ser observada, sempre que possível, a maior proximidade entre o Setor e a localidade de sua residência.

§5º – O tempo de atuação do ANE/IE no Setor de Inspeção sob sua responsabilidade terá a periodicidade de, no máximo 3 (três) anos, com a devida alternância na redistribuição dos inspetores ou dos municípios que compõem o setor, na forma de rodízio e, excepcionalmente, poderá ser feita redistribuição por necessidade do Serviço.

Art. 9º – A jornada de trabalho do ANE/IE é de 40 (quarenta) horas semanais, que deverá ser integralmente cumprida na Superintendência Regional de Ensino - SRE, nas unidades de exercício e/ou municípios pertencentes ao Setor de Inspeção sob sua responsabilidade.

§1º – O trabalho realizado pelo Inspetor Escolar fora da Superintendência Regional de Ensino é considerado serviço externo.

§2º – Compete à direção da SRE o controle da frequência do Inspetor Escolar, por meio dos instrumentos que comprovem a execução de suas atividades, facultada a delegação de competência, mediante:

- a) Relatório Técnico Circunstanciado, constando os relatos de fatos observados e/ou presenciados, ou parecer ou orientação técnica, data e assinatura do Inspetor Escolar e do Diretor da Escola e/ou;
- b) Termo de Visita, constando registros de trabalho cumprido com data e horário de início e término da atividade;
- c) outros documentos que se fizerem necessários.

§3º – O Inspetor Escolar que se deslocar para cumprir sua jornada de trabalho em outra localidade, fora de sua unidade de exercício, faz jus à percepção de diárias, nos termos da legislação vigente.

§4º – A SRE deve se organizar para que a inspeção escolar mantenha em suas dependências um atendimento de inspetores na modalidade de plantão, em sistema de rodízio.

#### CAPÍTULO IV DA DESIGNAÇÃO E FÉRIAS DO INSPETOR ESCOLAR

Art. 10 – Será permitida a designação para o exercício de função pública de ANE/IE para as vagas não preenchidas por servidores efetivos e estabilizados, em conformidade com a Resolução vigente, regulamentadora do processo de designação.

§1º – A designação, em substituição, para a função pública de ANE/IE somente ocorrerá quando o afastamento do titular for por um prazo mínimo de 30 (trinta) dias.

PUBLICADO EM  
15 JUN. 2017



§2º - É vedada a designação para substituição de servidores afastados em férias regulamentares, nos termos da Resolução do Quadro de Pessoal vigente.

§3º - A designação e dispensa do ANE/IE ocorrerá nos termos da Resolução vigente que dispõe sobre a composição do quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação.

Art. 11 - O período de férias regulamentares do ANE/IE é de 60 (sessenta) dias, podendo os 30 (trinta) dias consecutivos serem usufruídos no mês de janeiro, e 30 (trinta) dias alternados e distribuídos para coincidir com os recessos escolares, de forma a não comprometer o atendimento necessário às unidades escolares.

Parágrafo único. Em caso de convocação do ANE/IE, pela administração, durante o período do gozo de férias regulamentares, os dias não gozados serão convertidos em férias alternadas que deverão ser usufruídas em dias, conforme acordado com a chefia imediata, sendo vedado o fracionamento em horas.

#### CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 12 - O calendário a ser cumprido pelo ANE/IE será aquele definido pela direção da SRE, aproximando-se ao máximo do calendário das escolas do Setor de Inspeção sob sua responsabilidade.

Parágrafo único. O calendário a ser observado pelo ANE/IE está sujeito às decisões aplicáveis aos servidores públicos estaduais, independentemente dos calendários estabelecidos pela administração municipal dos municípios atendidos.

Art. 13 - As situações excepcionais deverão ser analisadas pelo Diretor da Superintendência Regional de Ensino e encaminhadas à consideração da Secretaria de Estado de Educação.

Art. 14 - Será responsabilizada administrativamente a autoridade que descumprir as normas previstas nesta Resolução.

Art. 15 - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO, em Belo Horizonte, 13 de junho de 2017.

  
MACAÉ MARIA EVARISTO DOS SANTOS  
Secretária de Estado de Educação

\*Republicada por conter incorreções na publicação do "Minas Gerais" de 14/6/2017.

PUBLICADO EM  
15 JUN. 2017

## ANEXO C - Parecer nº 947/1983

## INSPEÇÃO ESCOLAR

Agora, Anita já sabia como conversar com a professora com a professora arrogante. Tinha argumentos suficientes para fazê-la compreender que deveria reaver sua atitude com os colegas e consigo mesma.

Anita pediu no que faria no dia seguinte, mas estava certa de que tudo estava caminhando muito bem.

**ESTADO DE MINAS GERAIS, CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO (CEE). PARECER Nº 794/83. DIÁRIO OFICIAL, 28 DE DEZEMBRO DE 1983.**

MANIFESTA-SE SOBRE A REORGANIZAÇÃO DO SUBSISTEMA DE INSPEÇÃO, NO SISTEMA DE ENSINO DE MINAS GERAIS

## 1. HISTÓRICO

PELA PORTARIA Nº 13, DE 30 DE ABRIL DE 1.982, O SENHOR PRESIDENTE DO CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO CONSTITUIU COMISSÃO ESPECIAL, COMPOSTA DOS CONSULTEIROS FRANCISCO TEODORO DA SILVA, MARIA ANTONIETA BIANCHI E DESTA RELATORA PARA, SOB A PRESIDÊNCIA DO PRIMEIRO, "PROCEDER A ESTUDOS E ELABORAR PROJETO DE RESOLUÇÃO SOBRE NORMAS ORIENTADORAS DA INSPEÇÃO NO ENSINO DE 1º E 2º GRAUS DO SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO".

Com o objetivo de oferecer subsídio para o início do estudo, S. Exa. encaminhou à Comissão valioso trabalho produzido, a seu pedido, pela Assessoria Técnica do Conselho e consubstanciado em anteprojeto de resolução sobre a Inspeção do ensino de 1º e 2º graus. Fazendo acompanhar o estudo da Assessoria de longo ofício, onde expendeu lúcidas reflexões sobre o conteúdo, o processo e as finalidades da Inspeção, S. Exa. destacou o esforço desenvolvido pelo Conselho, após a Reforma de 71, para preencher a "lacuna da inexistência de normas" sobre a Inspeção do novo ensino de 1º e 2º graus, de que se ocupou a Lei Federal nº 5.692, de 11-08-71.

Lembra S. Exa. que, preocupado com a inadequação das normas existentes (Res. CEE nº 43/66) à realidade emergente, "o Conselho tentou, em 1.974 (Portaria nº 17/74), retomar o assunto, chegando a ser elaborada o respectivo anteprojeto que, em 1.975, foi encaminhado à Secretaria de Estado da Educação para receber sugestões. Em 1.979, retomou o assunto (Portarias nºs 17/79 e 29/79), mas fatos supervenientes impediram, mais uma vez, a conclusão dos estudos".

Levantamentos e estudos recentes, desenvolvidos pela Secretaria, sobre a situação da Inspeção, no Estado, e encaminhados ao Conselho por aquele órgão, em 1.982, reacivaram, no CEE, a consciência da necessidade de se retocar o assunto. Assim, passando a Comissão todo o material de que dispunha — o texto produzido pela Assessoria, suas próprias reflexões e o volumoso material da Secretaria — o Presidente começou por bem instrumentar a equipe do Conselho para a alta tarefa que lhe confiava.

De posse do material e consciente de suas responsabilidades, a Comissão se organizou para o trabalho que se constituiu de 4 (quatro) momentos distintos:

- 1º — momento - estudo e discussão do texto e material proveniente da Secretaria e do próprio Conselho;
- 2º — momento - pesquisa bibliográfica complementar sobre o assunto seguida de exame e discussão dos textos pesquisados;
- 3º — momento - entrevistas com estudiosos, especialistas e profissionais da área de Inspeção;
- 4º — momento - discussão geral da matéria e redação final do texto.

O resultado desse esforço ordenado é o texto que apresenta, a seguir, juntamente com os agradecimentos da Comissão a todos aqueles que tornaram possível um repensar crítico da prática da Inspeção.

**2. MÉRITO**  
**2.1 DOS PROBLEMAS DA INSPEÇÃO, SOB UMA RÁPIDA PERSPECTIVA HISTÓRICA**

De há muito, o Sistema Operacional da Educação ressurte-se da organização e funcionamento do Subsistema de Inspeção. Três grandes reformas do ensino (Leis Federais 4.024, de 24-12-1.961; 5.540, de 28-11-1.968 e nº 5.692, de 11-08-71) tiveram lugar nestes últimos vinte e um anos, redefinindo a estrutura e o funcionamento do ensino de 1º, 2º e 3º graus, no País, sem que, no entanto, se processasse, nesse mesmo período, a organização, no Estado, do Subsistema de Inspeção, de forma a se assegurar condição mínima à renovação da educação, pretendida com a implantação dessas nas leis. As providências tomadas pelo sistema, no que respeita à Inspeção, foram sempre de caráter parcial atingindo ora um, ora outro grau ou modalidade de ensino e não se fizeram acompanhar de orientação mais ampla ou de medidas específicas relativas à definição de uma política de Inspeção e à criação de uma estrutura operacional capaz de viabilizá-la. Muito menos se repensou ou se redefiniu o papel do inspetor. Em verdade, um Sistema de Inspeção, na acepção legítima da expressão, não se organizou.

Já na vigência da Lei de 61 (Lei nº 4.024, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), a inspeção se revelou crítica, desarticulada e incapaz de cumprir suas finalidades - O Estado, que antes inspecionava, apenas, o Ensino Primário (Inspetor Regional de Ensino) e o Ensino Normal (Fiscal Permanente), teve, a partir da vigência da referida Lei, sua responsabilidade aumentada com a inspeção das então escolas de nível médio e com a fiscalização dos estabelecimentos estaduais isolados de ensino superior (LDBEN, Art. 16 e Art. 9º, § 2º)

As novas atribuições não corresponderam as alterações estruturais requeridas. Ato e fatos se sucederam muito mais como medidas isoladas do que como propostas articuladas para a solução do problema, em seu todo. Assim, o Ensino Normal continuou com a inspeção do Fiscal Permanente (Dec. Estadual nº 11.501/64)

O Ensino Primário passou a contar, segundo disposições da Lei nº 2.610/62 (Código do Ensino Primário), com Inspetores Seccionais, Inspetores Municipais e Auxiliares de Inspeção. Para atuar ao nível das Delegacias Regionais de Ensino, surgiu, em 1.965, a figura do Inspetor Sindicante (Portaria SEE nº 68/65)

As normas para a Inspeção nos estabelecimentos de ensino médio surgiram com a Resolução CEE nº 43/66 e, somente a partir da Portaria SEE nº 91/68, que permitiu o remanejamento de professores do ensino médio para a função de inspetor, a título precário, esses estabelecimentos de ensino passaram a ser assistidos pela Inspeção. Em 1.967, com a Resolução CEE nº 70/67, fixaram-se "normas para a fiscalização dos estabelecimentos oficiais de ensino superior", os quais eram inspecionados diretamente por Conselheiros do CEE ou por "autoridade educacional" com delegação expressa da Câmara de Ensino Superior - Complementando a orientação de 1.967 vêm a lume, em 1.968, as Resoluções nºs 82 e 87 dando esta última aos "inspetores nomeados ou designados pela Secretaria de Educação" .. "instruções para a fiscalização dos estabelecimentos da rede estadual de ensino superior".

Como se vê, durante a vigência da Lei nº 4.024, a Inspeção foi introduzida, aos poucos, nos diferentes graus de ensino e regulamentada, separadamente, para cada um deles. Não houve, naquele período, preocupação com a estruturação de um sistema orgânico, orientado por uma clara de definição de fins, de meios e de funções da Inspeção e voltado para uma ação-política consistente. Nos diferentes níveis ou graus de ensino, a Inspeção se regia por nonas diferentes, orientava-se por critérios diferentes e desenvolvia-se de maneira pouco ativa, objetiva, ordenada e eficaz.

Assim, ao lado da inexistência de estrutura organizacional, a Inspeção padecia da falta de posições mais esclarecedoras a respeito de seu campo de atuação e de definições mais orientadoras do "por que" e do "para que" de sua ação. Naqueles dias, como ainda hoje, pedia-se tudo ao inspetor: desde a responsabilidade de "assegurar o cumprimento da legislação vigente" até à de "participar da execução de projetos e pesquisas educacionais", bem como "participar do processo pedagógico da escola" e de "estabelecer a integração das escolas entre si e destas com a comunidade", como se lê na Instrução nº 001/79 da SED/SEE.

Por outro lado, agravava a situação a falta de profissionais devidamente preparados para o trabalho. Faz bem lembrar que predominava, no sistema, o regime de designação de professores que eram afastados da docência para o exercício da função de inspetor, a título precário, sem direito à remuneração correspondente. E ressalte-se que, apesar da desordem gerada pelas substituições nos quadros docentes das escolas, situava-se muito aquém das necessidades do sistema o número de inspetores "improvisados" para qualquer dos graus de ensino. A reforma de 1.971 veio, assim, encontrar a Inspeção, no Estado, no auge de uma crise institucional e operacional, agravada substancialmente com a reorganização do ensino de 1º e 2º graus que em muito alterou a legislação vigente. Aos múltiplos problemas existentes somaram-se outros: a integração, no sistema estadual, da totalidade dos estabelecimentos particulares de ensino médio (Lei nº 5.692/71, Art. 74); a exigência explícita da formação do inspetor em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação (Art. 33); a admissão do inspetor no ensino oficial de 1º e 2º graus por concurso público de provas e títulos (Art. 34); a elaboração de estatuto que estruturasse a carreira do magistério de 1º e 2º graus (Art. 36).

Todos esses novos problemas, que tomaram a situação ainda mais complexa, exigiam estudos e providências que demandavam tempo e não comportavam, por isso mesmo, soluções a curto prazo. Daí, porque, enquanto o sistema se organizava para responder às exigências da nova lei, medidas transitórias tiveram que ser tomadas. Assim, planos experimentais e emergenciais foram solicitados pela SED/SEE e desenvolvidos pelas DRE; diagnósticos, levantamentos estatísticos, estudos teóricos, pesquisas bibliográficas, análises comparativas, encontros e seminários específicos sobre a realidade da Inspeção, no Estado, foram realizados pelas equipes da Secretaria baseando conhecer mais amplamente o problema e encontrar-lhe solução mais estruturada e mais permanente. Enquanto se aguardava uma proposta mais definitiva, a Secretaria, para que não parasse o sistema, consolidou, na Instrução 5151) 001/79, já mencionada, as atribuições, atividades e tarefas previstas para o inspetor, na legislação vigente, e expediu, neste sentido, documento orientador ao sistema.

3)

## INSPECTOR ESCOLAR

LÓGICA

Em 1.981, pelo Lei nº 8.131, de 22 de dezembro, fixou-se o número de cargos da série de classes do inspetor escolar, definiu-se a jornada de trabalho do cargo e fixaram-se os vencimentos para diferentes cargos da série de classes desse especialista.

Em fevereiro do corrente ano, a SED/SEE publicou, sob o título DIRETRIZES PARA O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS, um documento que se denominou "Manual" e que "tem por objetivo definir as responsabilidades e âmbito de atuação da Inspeção Escolar", em nosso Estado.

A Comissão o Especial designada pelo Presidente do CEE para elaborar projeto de resolução sobre normas orientadoras da inspeção do ensino de 1º e 2º graus entende, contudo, que, apesar dos esforços desenvolvidos pela Secretaria, o problema não recebeu tratamento global. A Inspeção, como Subsistema do Sistema Operacional da Educação, ainda carece de melhor definição de sua filosofia-política, bem como de suas funções, ao lado de melhor organização de sua estrutura operacional. Apoiado no que sobre a matéria dispõem a Lei Federal nº 4.024/61 e o Decreto Estadual nº 39.275/75, deve o CEE manifestar-se sobre o assunto e a Comissão oferece ao plenário da casa, como subsídio, o presente parecer que fundamenta o Projeto de Resolução, elaborado com base nas posições aqui assumidas.

### 2.2 DA OPORTUNIDADE E DO SENTIDO DA PRESENTE PROPOSTA

A ação da Inspeção, como já destacado no item anterior, vem sendo cada vez mais requerida *no e pelo* Sistema de Ensino. Uma análise cuidadosa do funcionamento desse mesmo sistema mostra que muitos e diversos problemas se identificam ora na aprovação prévia para a criação da escola, ora nas fases de autorização de funcionamento e de reconhecimento, ora no acontecer do dia-a-dia da vida da escola. Tais problemas que abrangem desde os aspectos da racionalização de recursos humanos e materiais àqueles relacionados à dinâmica escolar (planejamento, execução e avaliação do currículo; convocação, contratação e desempenho de recursos humanos; organização, funcionamento e escrituração escolar etc) põem em evidência a importância do papel da Inspeção, quer como forma de prevenir quer como meio de corrigir desvios e disfunções do sistema, equívocos ou omissões de seus agentes; quer, ainda, como mecanismo de revisão crítica das normas e das críticas institucionalizadas *no e pelo* Sistema de Ensino.

Lamentavelmente, a Inspeção não se tem feito presente nas escolas com frequência e sob forma desejáveis. Os processos que diariamente chegam ao Conselho dizem de fatos e retratam situações que mostram a necessidade urgente de se repensar a Inspeção em toda sua globalidade: do seu conceito aos seus métodos; dos seus objetivos as suas funções; da sua estrutura ao seu funcionamento.

Este esforço, que já foi iniciado pela SEE, deve ser continuado e desenvolvido pelo CEE sob perspectiva mais ampla, capaz de abranger e de bem fundamentar a ação-política de que se encarregam os órgãos da Secretaria. Deve, por isso mesmo, resultar em algo que some verdades e esforços na grande tarefa de se reexaminar, por dentro e por fora, a Inspeção em Minas Gerais. Daí, o sentido deste pronunciamento que se orienta, pelo menos, por três objetivos fundamentais:

- a) - oportunizar uma série de reflexões sobre a Inspeção: seus fundamentos, seu conceito, seus objetivos e funções;
- b) - refletir sobre o papel e a prática do inspetor-educador;
- c) - apresentar diretrizes para uma nova práxis educativa da Inspeção.

Resalte-se, por oportuno, que a presente proposta de *rever e de redimensionar* a Inspeção não tem qualquer compromisso com a inovação, enquanto causa ou fim em si mesma. A preocupação da Comissão e com a abordagem e tratamento realistas do problema, sob uma visão crítica da prática da Inspeção. Se resultar em inovação, muito bem; se não, tanto melhor, pois que de inovação já anda saturado e sufocado o sistema.

Pode-se dizer, por isso mesmo, que apenas de problemas óbvios se ocupa este parecer. O esforço foi consciente e determinado neste sentido. Nada parece à Comissão mais urgente e mais relevante que cuidar do óbvio, em educação.

### 2.3 DOS PRESSUPOSTOS BÁSICOS QUE INSPIRAM E SUPORTAM A PROPOSTA

As posições e proposições apresentadas e discutidas ao longo deste parecer repousam nos seguintes pressupostos aceitos pela Comissão:

- a) *Todo um sistema ou conjunto de normas tem por trás de si uma ideologia, nem sempre claramente confessá.*

A legislação, como a educação, não pode ser tida como neutra e apolítica. O ato de legislar, como o ato de educar, é um ato político e ambas não se dão num vazio ideológico. Toda legislação se posiciona, claramente ou não, em favor de alguém ou de algo (idéia, princípio, teoria, valor, crença etc.) ou contra alguém ou algo. Assim, qualquer lei ou conjunto de leis traduz, implícita ou explicitamente, um certo conteúdo ideológico que passa a ser adotado ou defendido, consciente ou inconscientemente, quando da aplicação da Lei, salvo quando, eventualmente, se atribui a esta sentido retificador.

- b) *A Inspeção como prática educativa, se reveste de forte cunho político e de acentuado caráter pedagógico.*

esj  
Ac  
da  
ce  
da  
to  
pri  
qu  
tic  
co  
se  
ap  
pe  
pr  
de  
sã  
so  
tra  
m'  
di:  
de  
çã  
to  
pr

tir  
ao  
ná  
ca  
fa:  
gu  
nã  
re  
tiv  
ce  
of  
gu  
de  
te  
sa  
sa  
sã

ca  
qt  
or  
ac  
de  
de  
or

## LÓGICA

Existem pesos e atos políticos, assim como existem especificidades pedagógicas, no trabalho da Inspeção. Ao cuidar para que as normas do sistema sejam entendidas e atendidas, a inspeção se posiciona em favor de certo tipo de educação e, conseqüentemente, de sociedades; de certo *modelo* de organização e funcionamento da escola e de determinada prática pedagógica que privilegiam certos valores em detrimento de outros. Cumpre, assim, sua função política e pedagógica pois, enquanto propugna pelos valores, desenvolve toda uma prática de conscientização e de assunção desses valores. O conteúdo político e pedagógico da ação da Inspeção não se esgota, contudo, *nas e com* as atividades relativas a aplicação da norma. Também nas ações que dizem respeito a revisão ou mudança de legislação, ele deve estar presente. Para isto, é fundamental que o inspetor, à luz de uma reflexão crítica, examine a norma sob a dimensão de seu conteúdo e de sua adequação à realidade social a que se destina, dando conhecimento à administração do sistema das conseqüências da aplicação dessa mesma norma. O exercício desta prática assegura a indispensável realimentação do processo de tomada de decisão, ao tempo em que garante a desejada participação das bases (no caso, do inspetor e, por meio dele, de todos os educadores que atuam em nível de escola), no processo legislativo da educação.

c) *A Inspeção é um processo de comunicação bi-direcional entre os órgãos centrais e unidades operacionais do sistema.*

A Inspeção, vista e entendida como processo contínuo de avaliação e de informação da realidade escolar, ao seus múltiplos aspectos, reveste-se de um caráter dinâmico que se contrapõe à idéia da inspeção com prática isolada que tem lugar em determinados momentos ou fases do trabalho escolar e com ação, apenas, sobre alguns aspectos do funcionamento da escola. A Inspeção não cumprirá seus objetivos se um fluxo de *orientações*, relativas às normas do sistema, e de *informações*, relativas ao funcionamento da educação escolar, não se processar entre os órgãos centrais (SEE) e as unidades operacionais (escolas) do sistema. Este fluxo, ao assegurar a articulação e a interação dos diferentes níveis de decisão e ação, garante que a educação como "um acontecimento que se recria a cada dia" seja produto de pensamento e ação participados, tanto das pessoas que "pensam e fazem" as normas, como daquelas outras (e essas são muitas) que as "aplicam".

A ilustração do processo bi-direcional de comunicação entre os órgãos centrais e as unidades operacionais, que se apresenta, a seguir, mostra a dinâmica do fluxo de orientação que emana dos órgãos centrais com destino aos órgãos locais e a conseqüente realimentação do "pólo de decisão" com as informações que sobem da realidade escolar para a cúpula do sistema.

OC — Órgão Central (SEE) fluxo de orientação

## INSPEÇÃO ESCOLAR

OR — Órgão Regional (DRE) fluxo de informações  
 UO — Unidade Operacional (Escola)

d) *A Inspeção supõe estrutura em nível macro e funcionamento em nível micro.*

A ação de inspeção se dá ao nível de unidade escolar. É da essência da Inspeção tratar com a organização e o funcionamento da escola, em seus múltiplos aspectos. Daí a tradição da expressão: Inspeção Escolar. Mas para que a inspeção se realize, do maneira eficaz, em nível escolar ou micro, toda uma estrutura maior há que existir e funcionar harmônica e articuladamente. Nessa macro estrutura, destacam-se o órgão central e os órgãos regionais do sistema. O primeiro, ou seja, o órgão central, tem pelo menos duas responsabilidades básicas no processo: a) — converter o contou do ideológico da legislação do ensino em diretrizes capazes de orientar a ação dos agentes do sistema; b) — captar os efeitos da aplicação da norma com o objetivo de promover a desejada adequação do "formal" ao "real" e vice-versa. Aos órgãos regionais, que se situam entre os pólos da "decisão" e da "ação", cabe uma função, por excelência, comunicadora, coordenadora e reinterpretadora, tanto das orientações que emanam da cúpula, como das informações que se colhem nas bases do sistema.

Vale destacar que, sob esta concepção estrutural, não há falar em inspeção em nível micro. A inspeção, que se dá sempre em nível micro, é viabilizada por uma macro estrutura.

e) *A Inspeção escolar trata com a organização e funcionamento global da escola.*

A Inspeção, como esforço de avaliação e orientação contínuas da educação escolar, em seus vários aspectos, não limita sua ação, apenas, a um ou alguns setores da vida da escola. Antes, atenta para todos eles, *sob a perspectiva da legislação que os regulamenta ou disciplina*. Assim, volta-se para: a organização e funcionamento da escola e do ensino, a regularidade funcional dos corpos docente e discente, a existência de satisfatórios registros e documentação escolar, bem como a de adequados recursos materiais e humanos, ao lado de outros aspectos cuja legalidade ou regularidade constituem requisitos básicos para o funcionamento da escola, consoante recomendam ou determinam as normas

## INSPEÇÃO ESCOLAR

LOGICA

A Inspeção, *sob a perspectiva legal*, teve ter olhos para a realidade escolar, sem contudo sobrepor-se ou contrapor-se ao trabalho da supervisão do ensino, da orientação educacional, da administração escolar. Esta preocupação com o global não deve levá-la a ser considerada uma super-função, nem o único “mirante” pelo qual se examina o funcionamento da escola. Há outros mirantes — o da Administração, da Supervisão, da Orientação Educacional — sob os quais a vida da escola deve ser, também, examinada e avaliada e que possibilitam visões complementares, dos diferentes ângulos da realidade escolar.

f) *Há necessidade de mudança no conteúdo e nos métodos Inspeção.*

Uma visão mais larga e mais dinâmica do conceito e das funções da Inspeção, como se propõe neste parecer, não se coaduna com o entendimento estreito de Inspeção apenas como fiscalização ou como uma das expressões do “police power” a que se refere a literatura especializada. Mais que vigiar ou controlar, cabe à Inspeção examinar, avaliar, orientar, corrigir, contribuindo, assim, para a melhoria dos serviços educacionais, razão por que tem sido, modernamente, vista e entendida como “assistência à execução”. A mudança de enfoque na ação da inspeção resulta, necessariamente, na mudança do método de trabalho que, passando a ser menos policiador e controlador, torna-se mais participativo e democrático, mais o orientador da aplicação da norma o mais estimulador da criticidade e da criatividade tão necessárias à melhoria do funcionamento do sistema.

### 2.4 DO CONCEITO

Considerando-se as idéias-pólo apresentadas e discutidas nos pressupostos assumidos pela Comissão, pode-se pensar na Inspeção como um *processo* usado pela administração do sistema para assegurar a *comunicação* entre os órgãos centrais e as unidades operacionais e vice-versa, tendo em vista a *verificação* e *avaliação* do cumprimento da legislação do ensino e a conseqüente *orientação*, *correção* e *realimentação* das ações, sempre com a preocupação última de se obter a melhoria da educação escolar.

Mais voltada para a “assistência à execução” do que para o “policiamento da ação”, a Inspeção, como processo participativo de comunicação, de orientação e de correção, deve conduzir a uma prática refletida, resultante de um confronto permanente entre a norma institucional e o “fazer” educacional diário. Sob esta perspectiva, converte-se em um *esforço contínuo de adequado e de melhoria da educação escolar, em seus vários aspectos*, pois que busca não apenas a coerência entre o que se tem projetado (legislação do ensino) com o que se tem levado ou se deve levar a termo (práxis operativa), como a melhoria da ação educativa pela adequada formulação e aplicação da norma do sistema.

À luz deste entendimento, merecem destaque, entre outros, os seguintes aspectos:

- O objeto da Inspeção, ou seja, as normas do sistema X o funcionamento escolar. O conhecimento da legislação do ensino e sua aplicação à realidade escolar constituem pontos de marcado relevo no conteúdo da Inspeção.
- A dinâmica operacional do processo de comunicação, ou seja, o fluxo descendente de orientação X o fluxo ascendente de informação. O funcionamento, a interpretação o a utilização correta desse fluxo num e noutro pólos — o de decisão e o de ação — são aspectos de fundamental importância na Inspeção porque dizem respeito à eficiência e a eficácia do subsistema.
- Os objetivos da Inspeção, ou seja, a assistência ao funcionamento da escola e do ensino tendo em vista a melhoria da educação escolar e sua sintonia com a política educacional veiculada pela legislação do ensino. O exame crítico desses aspectos deve resultar no ajustamento do formal ao real (a norma promovendo a melhoria da realidade) e vice-versa (a realidade exigindo a adequação da norma).
- A finalidade da Inspeção, ou seja, a adequação e melhoria da educação escolar.

### 2.5 DAS FUNÇÕES

Para desincumbir-se de seu papel de vigoroso mecanismo de comunicação, avaliação, orientação e correção, a Inspeção deve cumprir algures funções básicas. Tais funções que, a seguir, vêm apresentadas e comentadas, separadamente, assim não se desenvolvem, na prática. Esta forma de apresentação tem apenas sentido e organização didáticos; na verdade, a ação da Inspeção é de natureza global, funciona como um todo orgânico, embora não se possa negar, ainda que para fins de raciocínio, um certo caráter seqüencial nas funções, como aqui apresentadas. Senão vejamos:

a) **Função Verificadora**, cuja essência consiste em *examinar* o cumprimento das normas que se aplicam a organização e funcionamento da escola e do ensino, nos campos administrativo e pedagógico.

A verificação no campo administrativo inclui o exame dos aspectos legais da gerência dos recursos humanos e materiais.

A verificação no campo pedagógico inclui, pelo menos, o exame dos aspectos legais relativos a: currículo (objetivos, conteúdos, cargas horárias, avaliação do aproveitamento, aparação da assiduidade etc.), calendário escolar (número de dias letivos e de turnos, recessos, férias, atividades escolares etc.), bem como a regularidade dos arquivos e escrituração escolares.

## — LÓGICA

O exercício da função verificadora se constitui num momento preparatório de conhecimento da escola e de fundamental importância para a prática, propriamente dita, da Inspeção. Nesse exame preliminar, o inspetor há que atentar tanto para as normas do sistema (disposições do CEE e da SEE), como para as normas do próprio estabelecimento, contidas no Regimento Escolar.

**b) Função Avaliadora**, cuja essência consiste em *comparar* a situação concreta, real com a ideal, teórica. É no exercício desta função que a Inspeção atua como “mecanismo de avaliação” da educação escolar e da política educacional que a fundamenta. Por meio da comparação do existente com o previsto, chega-se a um diagnóstico da situação da escola e a identificação de desvios, disfunções ou omissões que exigem ação e orientação devidas.

No exercício da função avaliadora, como aliás, no de todas as outras, a Inspeção há que se pautar pelas disposições regimentais, cabendo ao inspetor não apenas avaliar a consistência entre a normas regimental e a prática pedagógica, como, ainda, verificar no as próprias disposições do regimento não se contrapõem às diretrizes gerais emanadas de legislação do ensino. Este cuidado, que é fundamental para garantir coerência entre a “filosofia-política” (o dever-ser) e a ação-política (o fazer para ser), assegura, por outro lado, a unidade do sistema que se orienta pela centralização normativa e pela descentralização executiva. Sua prática não deve, contudo, ser levada a extremos que desestimulem ou até mesmo impeçam a criatividade gerencial requerida pelas peculiaridades de cada escola e de cada comunidade e sempre desejada e incentivada pelos legisladores do ensino que, propositadamente, lhe deixam espaços em todos os níveis e em todas as áreas.

A função de avaliação, que não se esgota com o cotejo de normas e ações, deve estender-se, também, à adequação e a eficácia da norma, considerando seus efeitos na realidade social a que se destina.

**c) Função Orientadora** cuja essência consiste em *conduzir* ao conhecimento e à aplicação correta da norma tendo em vista a unidade do sistema, bem como sua coerência interna e externa. É no exercício desta função que a Inspeção atua mais especificamente como “*mecanismo de comunicação*” do sistema, ligando os órgãos centrais aos estabelecimentos de ensino, e como estratégia de “*assistência à execução*” voltada para a informação, a orientação, a assessoria e a cooperação técnica, antes que para a vigilância e o policiamento. Localiza-se aqui o fulcro da Inspeção e não na função verificadora, tida com a atividade principal do inspetor.

## INSPEÇÃO ESCOLAR

É pelo exercício da função orientadora que a Inspeção se converte em prática pedagógica de incentivo e acompanhamento da verdade regimental, da regularidade de funcionamento, da liberdade, da criatividade e da responsabilidade no planejamento, execução e avaliação do currículo e do calendário escolar. Em razão mesma de sua natureza e de seus objetivos, a função orientadora deve prolongar-se e culminar com a articulação e integração de todos os setores da escola: o administrativo, e pedagógico e o setor de apoio.

**d) Função corretiva**, cuja essência consiste em *promover e/ou determinar* a adoção de providências ou medidas destinadas a sanear falhas e a corrigir desvios e irregularidades na aplicação da norma. Culminando, ou não, com sanções, o exercício da função corretiva deve ser sempre educativa, assegurando à administração da escola para reflexão profunda sobre a realidade em exame, notadamente em termos de conseqüências para a educação dos alunos e para o funcionamento do sistema. Assim, as ações corretivas devem conduzir, em princípio, a uma consciência e a uma revisão crítica do “*fazer educativo*”, resultando sempre em nova postura pedagógica.

Vale, ainda, destacar que o exercício da função corretiva se relaciona diretamente com o funcionamento (ou com as disfunções?) da escola, num dado momento, e seu objetivo é promover o reajustamento da vida escolar às diretrizes educacionais vigentes.

**e) Funções Realimentadora**, cuja essência consiste em *oferecer* subsídios ao sistema de ensino, incluindo aqui o próprio subsistema de Inspeção, com vistas a um melhor ajustamento entre os “valores proclamados” e as “práticas institucionalizadas”. O exercício da função da realimentadora está comprometido com a sintonia entre os conteúdos normativos e as ações educativas e com a adequação de uns e outras ao contexto sócio-político da realidade onde acontece a educação. Por via de conseqüência, está comprometido com mudanças e ajustamentos em todo sistema operacional, pois outra coisa não busca a realimentação senão traduzir-se em melhor desempenho da escola, da própria inspeção e do sistema de ensino, cato um todo. É da sua essência conduzir à inovação, ou seja, a evolução ou aperfeiçoamento do sistema, consoante exige o dinamismo da realidade escolar. Vale repetir aqui e que se lê em documento da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, que a Inspeção, “num sistema educacional, e o agente por excelência contra a entropia”.

Merece observar, ainda, que é, sobretudo *no e pelo* exercício desta função que a Inspeção se converte em mecanismo de *criação* e não apenas de *reprodução* da educação e o inspetor deixa de ser mero *fiscal* da atividade escolar para participar, como *educador*, do “trabalho de pensar, criar e legislar a educação brasileira.”

## INSPEÇÃO ESCOLAR

Ao final desta apresentação sumária de algumas das funções básicas da Inspeção, parece conveniente insistir na preocupação revelada, na introdução deste item, quanto à apresentação e discussão separadas de cada uma delas. O cunho didático do texto não pode comprometer o sentido global da Inspeção que somente se efetiva e se torna realidade plena quando, na dinâmica das ações, todas essas funções se cumprem articulada e integradamente, de forma orgânica. E é somente quando assim acontece que se têm concretizadas as idéias de "comunicação e avaliação", de "assistência à execução", de "participação crítica e criativa" que dão novo sentido e responsabilidades novas a Inspeção.

### 2.6 DOS TIPOS E MODALIDADES DE INSPEÇÃO

Parece certo afirmar que os tipos e modalidades de Inspeção se relacionam diretamente ao "modelo" de organização e funcionamento que o Subsistema de Inspeção venha ter no Sistema de Ensino. De qualquer forma, porém, e independentemente das características estruturais e funcionais desse subsistema, pode-se considerar, pelo menos, dois tipos básicos: a inspeção ordinária e a extraordinária.

A *inspeção ordinária*, também referida com inspeção regular, é aquela que se inclui, normalmente, no plano de trabalho do inspetor. Diz respeito aos aspectos organizacional e funcional da unidade inspecionada e se constitui em atividade rotineira de "comunicação e avaliação" e de "assistência-técnica", contemplando tanto o processo como o produto da dinâmica escolar.

A *inspeção ordinária* ou especial é aquela que não se inclui, regulamente, no plano de trabalho do inspetor, por não se ocupar, especificamente, da rotina da escola, mas de fatos ou situações especiais da instituição. Pode decorrer tanto de necessidade identificada em visita de inspeção regular, como de solicitação da unidade inspecionada ou de determinação do órgão regional ou central; também pode concentrar-se mais nas funções verificadora e avaliadora, ou naquelas de orientação e correção ou, ainda, em todas elas, dependendo da situação.

Incluem-se nos casos de inspeção extraordinária ou especial atividades como as de:

- a) — verificação "in loco", exigidas quando da aprovação prévia para a criação de escolas, quando da autorização de funcionamento ou do reconhecimento de habilitações profissionais, cursos e escolas, bem como, quando da transferência de prédio ou de entidade mantenedora;
- b) — sindicância para verificação e registro de fatos ou ocorrências especiais;
- c) — exame e convalidação de atos escolares;
- d) — exame e correção de situações especiais, quer administrativas, quer pedagógicas;

- e) — encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivos etc.

A operacionalização de um e outro tipo pode dar-se, quer por meio da ação do *inspetor singular*, quer por meio da ação de uma *equipe de inspetores*. Tanto uma como outra forma de ação apresentam vantagens e limitações e, possivelmente, a combinação ou alternância equilibrada de ambas possa resultar em estratégia benéfica ao sistema.

Assim, o trabalho com um grupo de inspetores apresenta algumas vantagens evidentes, quais sejam:

- a) — atuação de uma equipe de especialistas (especialista em pessoal, em estrutura e funcionamento da escola e do ensino, em administração de material etc.) que podem ver mais largo e mais fundo, em razão da própria especialização de cada elemento;
- b) — independência do grupo junto à instituição inspecionada (não há vinculação do inspetor à sua escola)
- c) — agilidade e precisão na ação, uma vez que a divisão do trabalho possibilita ação mais rápida e mais segura.

Por outro lado, reveste-se de algumas limitações, como:

- a) — dificuldade de visão global da situação: a tendência é cada qual ver, apenas, sua parte ou setor;
- b) — carência de pessoal especializado para a comunicação do grupo ou equipe;
- c) — carência de recursos materiais para cobrir o custo da operação (diárias e passagens), agravada com a distância entre os municípios, a dificuldade de transporte etc.

Em verdade, porém, estas limitações são, apenas, aparentes, pois que são facilmente identificáveis mecanismos que podem ser ativados para superá-las.

Por seu turno, a ação do inspetor singular, enquanto mais adequada para as escolas de pequeno porte, sobretudo para as escolas rurais com classes multiseriadas, bem como para a realização de alguns tipos de inspeção especial ou extraordinária, não se tem revelada eficaz, como prática generalizada no sistema. Ora, é a complexidade organizacional e funcional das escolas de grande e até mesmo de médio porte que dificulta uma visão completa dos problemas e uma assistência correta às ações; ora, são as naturais limitações do inspetor para perceber e tratar, com igual segurança e eficiência, problemas de natureza diversa; ora, ainda, o volume de tarefas, decorrente da designação de um só inspetor para atender a dezenas de escolas, o que leva, quase sempre, a um trabalho superficial, incompleto, de pouca significação para a melhoria da educação escolar e para a bom funcionamento da sistema de ensino.

LÓGICA

—LÓ

E

ra de f

adoçã

como,

uma o

cola o

pareç

inspet

S

mend

ção cc

vincul

de um

anos s

desej

las, in

impar

opera

seja p

sisten

outro:

da pré

consa

fortal

niênc

inspe

.

dos, c

tativa

tiga, c

desej

na e c

valor

"insp

lariza

que )

sistin

indo:

dor, c

.

Si

Subs

de m

taria

sobri

dade

"mo

verd

se de

rent

lo" d

Estas breves considerações sobre uma e outra forma de fazer acontecer a Inspeção, longe de sugerirem a adoção de uma estratégia única, levam-nos a concluir, como já se antecipou, pela conveniência de escolha de uma ou de outra modalidade, dependendo do tipo de escola ou de problema que se inspeciona, muito embora pareça clara que a preferência pela ação das equipes de inspetores deva ser a opção mais freqüente.

Se, no entanto, por um lado, a experiência recomenda a conjugação dos tipos e modalidades de inspeção comentados, parece rejeitar, por outro, o sistema de vinculação do inspetor à escola. De fato, a prática usual de um inspetor atender a uma ou algumas escolas, por anos seguidos, tem resultado em comprometimentos indesejáveis desse agente do sistema com as "suas" escolas, impedindo quase sempre uma ação objetiva, segura, imparcial. Assim, já não há mais dúvida de que o *modus operandi* da Inspeção, seja pela via do inspetor singular, seja por meio das equipes de inspetores, deva recair no sistema de *auditação*, aliás, de há muito já adotado em outros campos da inspeção pública. A *auditação*, além da prática usual de rodízio do auditor ou auditores, vem consagrando o trabalho com grupos de especialistas e fortalecendo a convicção do sistema sobre a alta conveniência da não-vinculação da inspetor as unidades inspecionadas.

Afinal, já é tempo, porque desejo e reclame de todos, de se ter uma inspeção que corresponda as expectativas do sistema: não no rito do "ato policial" que investiga, controla, amedronta e que a escola teme, mas não deseja; nem no rito da "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 fonte 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 a crescimento e segurança de todos: do educador, da escola e do sistema.

## 2.7 DA ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DO SUBSISTEMA DE INSPEÇÃO

No que respeito à organização e funcionamento da Subsistema de Inspeção, a Comissão entende tratar-se de matéria afeta à organização administrativa da Secretaria de Estado da Educação, a quem compete decidir sobre o assunto, consideradas a conveniência e viabilidade econômica e político-administrativa do "modelo" ou "modelos" a ser (em) estruturado(s) e implantado(s). Em verdade, trata-se de uma área na qual a Secretaria pode, se desejar, organizar e testar, experimentalmente, diferentes estruturas operacionais, na busca de um "modelo" definitivo, se for o caso.

Qualquer que seja, porem, a posição da Secretaria, neste particular, as ações não podem ser levadas a efeito sem uma demorada reflexão sobre a realidade do sistema, quer no que toca ao número de escolas e de alunos, quer no que se refere a multiplicidade e complexidade das problemas existentes, dentre os quais convém destacar:

### a) Número e matrícula das escolas de 1º e 2º graus

Não resta dúvida de que a administração do sistema de ensino, em Minas Gerais, se envolve, hoje, com uma população escolar superior à população global de muitos países da América Central e da América do Sul.

Segundo documento de estudo produzido pela SED/SEE, em 1.981, eleva-se, em 1.980, a 15.306 o número de unidades escolares do ensino de 1º e 2º graus, das quais 8.752 pertenciam a rede municipal, 1.214 à rede particular e 5.330 a rede estadual. Considerando que nesta estatística não se incluíram, segundo o mesmo documento, os dados da 24ª DRE, de Teófilo Otoni, nem os das escolas municipais das Delegacias de Barbacena e Uberaba, nem, ainda, os dos estabelecimentos de Educação Pré-Escolar e de Ensino Superior, pode-se imaginar em torno de 16.000 o número de estabelecimentos de ensino do Estado, e até mesmo um pouco mais se levarmos em conta o crescimento do sistema nestes últimos três anos. Por outro lado, o número de alunos estimado, àquela época, em 2.884.512 estudantes de 1 e 2º graus, dos quais 302.627 estavam nas escolas municipais, 464.028, nas escolas particulares e 1.881.817, nas escolas estaduais, pode ser tomado, hoje, como bem superior a 3.000.000, pelas razões já apontadas. Se aos alunos, adicionarmos os professores, especialistas e pessoal de apoio, a população do sistema, para fins de gerência e inspeção, torna-se consideravelmente maior e mais de complexa, sobretudo quando se têm presentes as peculiaridades de cada uma das redes de ensino, que, longe de serem desconsideradas, precisam ser entendidas e respeitadas.

### b) As escolas de pequeno porte: localização e funcionamento

As escolas da rede municipal localizam-se, em sua maioria, na zona rural e funcionam, geralmente, com uma única turma, (multiseriada) atendendo a um número muito pequeno de alunos. De acordo com o documento da SED/SEE, já citado, de 6.732 escolas municipais, identificadas em 1.980, 94%(6.319) atendiam a menos de 100 alunos, cada uma, e os 6% restantes (420 unidades) eram escolas que ofereciam as quatro últimas séries do 1º grau e/ou ensino de 2º grau, localizando-se na sede do município.

## INSPEÇÃO ESCOLAR

LOGICA

Das 5.330 escolas estaduais, então catalogadas, 46% (2.437) não comportavam a função de Diretor, por serem escolas pequenas, com uma matrícula inferior a 240 alunos. Eram escolas administradas por um coordenador, afastado ou não da regência, e se localizavam, em sua maioria, na zona rural.

De 1.185 escalas particulares, 255, ou seja 22%, apresentavam matrícula inferior a 100 alunos.

Por outro lado, é por demais sabido que as nossas escolas rurais quer estaduais, quer municipais funcionam num lastimável desamparo administrativa-pedagógico. As já consagradas deficiências de instalações e equipamentos, de material escolar e didático, de capacitação e de remuneração de pessoal, tem-se que somar, porque muito relevante para que a escola cumpra sua função social, a falta de assistência técnica do sistema para o desenvolvimento de um currículo adequado e para um funcionamento regular e efetivo. Essa realidade precisa ser considerada em qualquer projeto de reorganização dos serviços de Inspeção pois que a escola mineira, urbana ou rural, precisa ser um *fato* e não uma *hipótese* e a nossa criança, resida ela na cidade ou no campo, tem direito a uma educação de qualidade.

Segundo estudos da Secretaria, a partir das necessidades e reivindicações das escolas estaduais, municipais e particulares da zona urbana, em sua maioria escolas grandes, de estrutura administrativa e pedagógica mais complexa, com maior volume de problemas e melhor favorecidas pelos meios de comunicação e transporte, é que se tem pensado o funcionamento da Inspeção e as atribuições do inspetor. Parece justo e necessário considerar, também, para o fim dessas definições, os problemas das escolas localizadas na zona rural e daquelas de pequeno porte; muitas vezes sem direção essas escolas ficam, também, sem inspeção, o que vale dizer, sem assistência e controle do sistema de ensino.

### c) Organização e funcionamento do serviço de inspeção

Enquanto em cada DRE funciona uma "Área de Inspeção" encarregada de "planejar, coordenar, controlar e avaliar a Inspeção Escolar em sua jurisdição", não há, em nível central, órgão, setor ou equipe correspondente, a que se tenha atribuído a competência expressa de cuidar dos assuntos e problemas da Inspeção. Isso faz o sistema ressentir-se, em termos de estrutura da SEE, de um núcleo central, encarregado de definir uma política, de organizar um Sistema de Inspeção e de, ao mesmo tempo, coordenar, acompanhar e avaliar a execução da primeira e a funcionamento do segundo. As conseqüências desse vazio institucional refletem-se no trabalho da Inspeção em nível regional e, por extensão, em nível local.

A elaboração e execução dos planos anuais de trabalho que as Delegacias vem tentando esbarrar, de começo, com a indefinição dos objetivos e das funções da Inspeção, com a dificuldade de articulação do nível regional com o nível central, em razão da inexistência de uma estrutura consistente, onde os órgãos se situem com competências explícitas e onde as pessoas funcionem com atribuições definidas. Além dos problemas de definição e organização institucionais, a Inspeção defronta ainda com a fragilidade da infra-estrutura geral do sistema, onde, entre outras, avultam as seguintes carências:

- falta de local para o trabalho, pois, embora pertencentes ao quadro de pessoal das DREs, os inspetores integrantes das chamadas Equipes de Campo e residentes fora das sedes da Delegacia não têm onde se organizar fisicamente, para seu trabalho junto às escolas; alguns funcionam em espaços cedidos pelas Prefeituras; outros, em dependências de escolas estaduais e muitos se organizam em suas próprias casas, o que põe em evidência o grau de fragilidade, para não dizer de improvisação, da suposta estrutura;

- falta de material de consumo e de material permanente, que são quase sempre conseguidas por meio de campanhas ou doações;

- falta de material informativo sobre o sistema pois a não ser o "Minas Gerais" que recebem, quando o local de trabalho não é na própria residência, os inspetores não dispõem de serviços mais regulares de informação sobre as normas ou decisões do sistema;

- falta de recursos financeiros para custeio das despesas com transporte, hospedagem e alimentação; como não contam com adiantamentos para os deslocamentos, os inspetores não têm, muitas vezes, condições de realizarem as visitas de assistência técnica a que se obrigam por dever de ofício, tomando-se, assim, omissos no cumprimento de suas obrigações.

### d) Competências e desempenho profissional do inspetor

O problema da competência e do desempenho do inspetor, que se põe com o mais grave, em toda essa engrenagem, tem raízes fundas e entrelaçadas no terreno da formação, da admissão e da própria atuação desse profissional.

Sabe-se que a habilitação desse especialista, com de resto a de todos os outros profissionais da educação, vem sendo profundamente questionada em todos os seus aspectos: nível de formação, pré-requisitos, currículo, duração etc. Nem o processo, nem o produto do esquema de habilitação vigente vêm correspondendo às expectativas do sistema de ensino.

tore:  
da L  
ção,  
pírit  
tore:  
taçã  
espé  
inter  
dad

que,  
se "I  
caçã  
mes  
sion  
na e

adr:  
tam  
de u  
edu  
tem  
Serv  
ra: a  
gulã  
cent

cor  
vos,  
ser  
de I  
mín

da c  
por  
te o  
mei  
trut  
tine  
peç

O processo de convocação e admissão dos inspetores, no ensino oficial, apesar do disposto no artigo 34 da Lei nº 5.692, de 11-08-71, não tem favorecida a seleção, em termos de competência, como deixa claro o espírito da norma. "A renovação anual do quadro de inspetores, conjugada com outros fatores, com falta de habilitação, de experiência, de conhecimentos e habilidades específicas necessárias ao exercício da função", vem interferindo, sensivelmente, na continuidade e na qualidade do trabalho da Inspeção.

A esses pontos, junta-se o desempenho do inspetor que, em sua prática, consoante documento da SEE, tem-se "limitado à verificação de irregularidades e à comunicação a instância superior", "não se caracterizando nem mesmo como um fiscal" e muito menos como um profissional que assiste a escola, de maneira segura e eficaz, na execução de seu projeto educativo.

A falta de cobranças e de sanções, por parte da administração do sistema, relativamente a esse comportamento do inspetor, tem estimulado o desenvolvimento de uma prática descomprometida com a qualidade da educação e com a regularidade do funcionamento do sistema, o que muito tem contribuído "para o descrédito do Serviço de Inspeção", na medida em que escolas, embora assistidas pelo inspetor, continuam funcionando irregularmente, com evidentes prejuízos para o corpo discente, para a comunidade e para a educação, em geral.

Todos esses aspectos, aqui trazidos à reflexão, bem como outros pontos já mencionados, quais sejam objetivos, funções, tipos e modalidades de Inspeção, devam ser considerados quando da estruturação do Subsistema de Inspeção que, para bem funcionar, precisa contar, no mínimo, com o seguinte:

- a) — definição clara de uma política de inspeção sustentada por um referencial teórico consistente e comprometida com objetivos e funções coerentes; b) — estrutura leve e articulada de maneira a assegurar agilidade e precisão no fluxo de comunicação que alimenta o sistema; c) — níveis de decisão e modalidades de ação claramente definidos; d) — recursos humanos e materiais em quantidade e qualidade suficientes para garantir o funcionamento do sistema.

## 2.8 DAS ATRIBUIÇÕES DO INSPECTOR

Esta é outra matéria que a Comissão entende ser da competência da administração do sistema, mesmo porque as atribuições do inspetor podem variar consoante o papel que se lhe reserve na estrutura e funcionamento do subsistema. Seja qual for, no entanto, essa estrutura, algumas reflexões sobre a matéria parecem pertinentes, considerando-se o tratamento amplo que a Inspeção vem recebendo neste parecer.

É comum encontrar-se, em documentas e estudos relativos à Inspeção, capítulos, seções, itens voltados para as atribuições do inspetor. São, via de regra, listas exaustivas de fazeres que, buscando esgotar o trabalho do inspetor, acabam por comprometer-lhe a visão e os limites de sua própria ação. Assim é que, desorientados em meio à multiplicidade de atribuições, os inspetores ou extrapolam os limites de seu campo de atuação e se lançam na área da Administração e da Supervisão Escolar e até mesmo na da Orientação Educacional, perturbando toda a vida da escola, ou se recolhem a faixas muito estreitas, restringindo suas ações apenas às atividades de verificação, prejudicando o funcionamento do sistema.

Em verdade, essas relações minuciosas de atribuições e deveres têm servido pouco aos seus objetivos: orientar clara e seguramente o inspetor quanto a natureza e âmbito de atuação de seu trabalho. Mesmo porque não é o fato de estarem todas as atribuições listadas, em documento próprio, que garante sejam as mesmas cumpridas por todos os inspetores, em todas as escolas. O desempenho do inspetor, como o de qualquer outro agente da educação, depende menos desse tipo de regulamentação e muito mais do seu nível de consciência e de competência profissional. Daí porque talvez seja conveniente e oportuno começar o sistema a repensar o processo de definição e assunção de responsabilidades do inspetor.

Não há dúvida de que não é do "Inspetor-vigia", do "guarda ao pé da escola" que carece o sistema; nem tão pouco do "inspetor-administrador", do "inspetor-supervisor" ou do "inspetor-orientador", pois que para desempenhar as funções específicas da Administração e Supervisão Escolar, bem como da Orientação Educacional, há os especialistas destas áreas que atuam no sistema. A grande carência é a do *inspetor-educador*, aquele profissional que não apenas fiscaliza a vida da escola, mas dela participa como educador verificando, avaliando, orientando, corrigindo e recriando a sua realidade.

O atendimento a essa carência supõe um novo tipo de profissional da inspeção: um especialista com formação e atuação em moldes diversos dos, até então, vigentes; um profissional capaz de pensar criticamente seu trabalho e de, à luz dessa visão crítica, rever e renovar sua prática educativa diária; enfim, um *inspetor-educador* capaz de fazer uma inspeção crítica do seu exercício rotineiro de educar inspecionando. É desse profissional, o inspetor-educador, que participa da recriação das normas e da prática da educação, que carece o sistema.

Assim, as atribuições do inspetor devem ser pensadas ou definidas tendo-se em conta a dimensão de educador do inspetor e o novo desempenho que se espera deste profissional; e todo o sistema há que se organizar para funcionar sob esta perspectiva.

## ANEXO D – Parecer CEE/MG nº 627/202

PARECER Nº 627/02

APROVADO EM 01.8.02

Credenciamento e recredenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional.

### I. Histórico

A experiência acumulada pelo Conselho, assim como os novos princípios estabelecidos para a educação e o ensino, pela Constituição Federal de 88 e pela Constituição Estadual de 89, impõem a atualização da Resolução CEE nº 306/83.

Por esses motivos, houve por bem a Presidência do Conselho Estadual de Educação designar comissão para realizar essa tarefa.

Na elaboração do projeto-de-resolução que, afinal, é apresentada, curvamo-nos aos seguintes imperativos constitucionais e legais:

#### 1. da Constituição Federal de 88:

- a) a organização da educação escolar em regime de colaboração entre a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal (art. 211, caput);
- b) a atuação prioritária dos municípios no ensino fundamental e na educação infantil (art. 211, § 2º);
- c) a garantia do padrão de qualidade (art. 206, VII);
- d) a obrigatoriedade do ensino fundamental em qualquer idade, a partir dos sete anos;
- e) a classificação das escolas privadas em comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares (art. 231 da CF e art. 20 da LDB).

#### 2. da Constituição Estadual de 89:

- a) a circunstância de o Estado só poder instituir ou manter fundação com a natureza de pessoa jurídica de direito público (art. 14, § 5º);
- b) a descentralização do ensino, por cooperação, com atendimento prioritário à escolaridade obrigatória (art. 197);
- c) a expansão e manutenção da rede de estabelecimentos oficiais de ensino, com a dotação de infra-estrutura física e equipamentos adequados (art. 198, VIII);
- d) a proibição de o Estado auxiliar, com recursos financeiros e humanos, o município que deixe de comprovar a regular aplicação, no ano imediatamente anterior, do mínimo constitucional na manutenção e desenvolvimento do ensino (art. 205);
- e) as competências do Conselho Estadual de Educação (art. 206);
- f) a desconcentração das atribuições do Conselho Estadual de Educação por meio de órgãos de âmbito municipal (art. 206, IV).

#### 3. da Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996

- a) a disciplina da educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias (§ 1º do art. 1º);
- b) a incumbência que tem o Estado de "elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus municípios" (inciso III do art. 10);
- c) a previsibilidade de os "municípios optarem por se integrar ao sistema estadual de ensino" ou de compor com o Estado um sistema único de educação básica (Parágrafo único do art. 11);
- d) o Decreto Federal nº 2.208, de 17 de abril de 1997, e outras normas pertinentes.

### II. Mérito

#### 1. Preliminares

1.1. As instituições privadas de ensino são classificadas em categorias administrativas, nos termos em que o faz a Constituição Estadual, com as definições que lhes dá a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96)

1.2. Explicita-se o conceito de ensino regular, em consonância com a nova destinação dada ao ensino fundamental pela Constituição de 88, o qual passa a ser obrigatório em qualquer idade, a partir dos sete anos.

Esse conceito contrapõe-se ao de ensino livre.

1.3. Nessas condições, constitui ensino regular o praticado na educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, e nas suas diversas modalidades, bem como a integração com a educação profissional.

A contraposição ensino regular versus ensino supletivo, consagrada na Lei nº 5.692/71, contribuiu, sem dúvida, para acentuar o preconceito de que padece este último. Agora, porém, é reposto no seu devido lugar como um ensino também "regular", apenas adequado à faixa etária e às demais características peculiares da sua clientela, em cada caso específico, como, aliás, se impõe a qualquer grau e modalidade de ensino e de educação.

1.4. Por outro lado, usou-se o termo "ensino" para o fundamental e médio; e o termo "educação", para o nível "infantil", para as modalidades "Especial", "Jovens e Adultos" e "Profissional". O ensino é um dos "melos" de educação que comporta "regulamentação". A educação é um processo mais amplo, em que o ensino - uma ação que se desenvolve de fora-para-dentro, ao ministrar conhecimentos e desenvolver habilidades, não esgota todas as possibilidades do desenvolvimento integral das potencialidades do educando. A educação não se submete a "normas legais ou regulamentares", mas a processos científicos de desenvolvimento pleno da personalidade, nas suas várias dimensões, segundo fins que lhe atribui a Constituição. É, portanto, uma ação que se exerce, essencialmente, de dentro-para-fora, como, aliás, indica a própria formação etimológica da palavra. Suas formulações são de natureza acadêmica.

## 2. Credenciamento

Trata-se de inovação na Lei, competência que se estende a todos os níveis escolares da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, responsáveis pelos seus respectivos sistemas de ensino.

O credenciamento é o instrumento que dá poderes à instituição junto à comunidade escolar; é a chancela pública dada a mantenedora, atestando a sua capacidade de gerenciamento de um ensino de qualidade; é o documento de apresentação, de recomendação.

A autorização para o funcionamento e o reconhecimento são inerentes aos cursos, ao passo que o credenciamento alcança a instituição como pessoa responsável pelos atos a serem praticados na sua mantida, a instituição escolar.

Entretanto, é de se chamar atenção ao artigo 46 da LDBN, quando trata do credenciamento de instituição superior, que exige a renovação periódica. Tal medida se estende também aos níveis médio e fundamental. E assim, cabe a limitação de prazo para o credenciamento, bem como a autorização e o reconhecimento dos cursos, obviamente observando sua proposta organizacional, bem como o seu plano administrativo-pedagógico, num primeiro momento e, posteriormente, pelo seu desempenho, quando da devida renovação (recredenciamento e reconhecimento).

## 3. Autorização para funcionamento de curso

3.1. A autorização para funcionamento tem como princípio norteador a "garantia do padrão de qualidade", hoje até por exigência constitucional. A boa qualidade do ensino é inerente ao próprio processo. Mas de tal forma se levanta o clamor da sociedade contra a não-qualidade do ensino, que o legislador constituinte a erigiu em princípio da Carta Magna.

Por força dessa relevância atribuída à boa qualidade do ensino, é enfatizada na Constituição do Estado, relativamente ao ensino regular (art. 198, VIII), a exigência de infra-estrutura física e equipamentos adequados.

## 4. Reconhecimento de curso

4.1. A figura do reconhecimento é uma das reminiscências das antigas leis do ensino.

Tem-se entendido que seria dispensável essa exigência, dado que a autorização para funcionamento, legalmente concedida, implica validade legal dos atos escolares.

Essa autorização, por sua vez, pode ser cassada a qualquer tempo, uma vez comprovada a prática de irregularidades dolosas ou insanáveis.

Restabelece-se a exigência, em caráter obrigatório, em todos os níveis, conforme o inciso IV do art. 10 da Lei 9.394/96.

4.2. O reconhecimento não é, entretanto, uma "carta de alforria", conceito que, ao longo dos anos, se foi cristalizando nas mentes acomodadas. A ênfase que, hoje, a própria Carta Magna dá à qualidade do ensino, aliás, como se afirmou, uma exigência veemente da sociedade, impõe, além da inspeção regular, avaliação periódica, por parte da administração do Sistema de Ensino, das condições de funcionamento das escolas de qualquer nível ou modalidade.

Infelizmente, não é possível, na conjuntura atual, fixar prazo para que a revisão ocorra, à falta notória de recursos humanos e financeiros. Mas ela pode e deve ocorrer, a juízo da Secretaria ou do Conselho, mormente quando razões especiais o aconselharem ou exigirem.

## 5. Das instituições de educação infantil

A Comissão houve por bem incluir no seu projeto os estabelecimentos de ensino que se dedicam à educação infantil.

Esse nível escolar não havia, até agora, merecido atenção especial, no que tange à sua regulamentação formal, e explica-se:

a Secretaria, tradicionalmente, vem-se dele encarregando, tendo baixado normas próprias, e a legislação de diretrizes e bases dele não cuidou. Como se afirmou linhas atrás, a educação, como processo propriamente dito, não comporta condicionamentos de normas legais.

Não se pode dispensar, todavia, a regulamentação do Poder Público, no exercício fundamental de sua função social, no que entende com a natureza e as características das instituições que a ministram e sua qualidade.

Causa grande e grave preocupação o rápido aumento do número de escolas destinadas a ministrar educação infantil, sem o devido controle e supervisão do Poder Público, para que não constituam meras fontes de rendas ilegítimas, em matéria que entende com o presente e futuro de pessoas, no caso de crianças indefesas que podem ser irremediavelmente comprometidas pela incompetência e pela falta de escrúpulo de adultos.

Constitui, por outro lado, fato auspicioso essa acelerada expansão da rede de escolas dedicadas à educação infantil, quando bem orientadas, reconhecida, como é, a importância da ação educativa intencional, planejada, programada, nessa fase do desenvolvimento do ser humano, da qual dependerá, em grande parte, o seu desempenho perante os desafios da vida, em cada uma das etapas que se seguem à infância.

## **6. Das Escolas Rurais**

6.1. Aceita a proposta da Comissão, pela primeira vez dedicou-se atenção especial às ESCOLAS RURAIS.

Como se sabe, a Lei nº 5.692/71 foi extremamente lacônica quanto ao ensino na zona rural, tal como ocorreu com a educação especial; o mesmo se dá na Lei nº 9.394/96, talvez por tê-la considerado apenas como categoria de ensino fundamental regular, sem atentar para a singularidade de suas características.

Examinada, porém, a situação da escola rural à luz da lei, enfrentar-se-ão dificuldades não pequenas para enquadrá-las nos parâmetros comuns.

A escola rural, geralmente, é singular ou unitária, unidocente e multisseriada. No Brasil, as escolas "de uma só sala representam uma boa parcela das unidades de ensino fundamental".

Para citar apenas essas características, verifica-se que longe estão da possibilidade de se enquadrarem nas normas que regulam, no Sistema Estadual de Ensino, escolas de turmas seriadas (uma turma para cada série), e um professor, no mínimo, para cada turma, contando, ainda, com diretor, secretário, especialistas, etc.

Quando se atenta para as normas destinadas à elaboração de regimentos escolares, a situação atinge as raízes do ridículo, ao se apresentarem documentos dessa natureza com dezenas de artigos revelando uma estrutura administrativa e uma organização pedagógica e didática totalmente irrealis, uma vez que representam simples reprodução de "modelos" que são repassados, sem qualquer adaptação, de escola para escola, com absoluta impropriedade.

Na verdade, ainda não se cuidou, especificamente, das escolas rurais, levando em conta essas características peculiares ao meio: grandes distâncias, população rarefeita e, em geral, muito pobre; inexistência de meios de transporte; dificuldades de acesso; considerável evasão escolar; frequência irregular, notadamente nas épocas de chuvas, de plantio, de colheita; professores, na maioria, não habilitados, e, em grande número de casos, sem escolaridade sequer correspondente ao grau em que exercem o magistério.

Em regra, escolas de uma única sala de aula não dispõem de mobiliário adequado ou suficiente, proporcional ao número de alunos; muitas vezes, nem de mesa ou cadeira para o professor; não existem instalações sanitárias, nem água filtrada; não contam sequer com biblioteca de classe, e, muito menos, com material de apoio didático.

É claro que há exceções, mas seu número é tão inexpressivo, dentro do imenso universo considerado, que apenas serve para confirmar a regra.

E não poderia ser de outro modo, diante da notória escassez de recursos da grande maioria dos municípios brasileiros, da pobreza das populações rurais e da falta de orientação dos órgãos competentes dos Sistemas Municipais de Ensino.

6.2. É certo, também, que a Lei, por si só, não muda a realidade. Mas, sem lei, não haverá sequer diretrizes que orientem e estimulem os rumos de um ideal a atingir, para a mudança que se imponha.

A sabedoria estará, pois, não em manter o vazio de normas, mas em estabelecer parâmetros atingíveis, ainda que a médio ou longo prazo. Ficarão o imediato sujeito ao bom-senso e ao reconhecimento da real impossibilidade de cumpri-los integralmente, por parte das autoridades que administram o Sistema de Ensino, segundo o espírito da Lei de Introdução ao Código Civil: "Na aplicação da Lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum."

Aliás, é o que ocorre, de fato, com toda a rede escolar. Se os órgãos da administração do ensino exigissem a inflexível observância das leis e normas que regem a organização do ensino e das escolas, sem outras

considerações, talvez apenas algumas dezenas, se tanto, no Estado, ou em qualquer outro, pudessem subsistir.

Entre nós, portanto, as Leis, a começar pela própria Constituição, ainda configuram, em muitos casos, simples aspirações-anelos que a sociedade aspira tornar realidade, um dia.

6.3. Dir-se-á que o projeto, ora proposto, representa mais uma utopia da nossa cultura, ao tentar estabelecer diretrizes orientadoras da indispensável melhoria da qualidade do ensino rural.

No entanto, a utopia tem sempre o significado grego original: ou e topos, isto é, "que não está em nenhum lugar", ou "lugar que não existe" (DAUZAT, Dicionário etimológico).

Lembramos o saudoso Conselheiro Geraldo Majela de Resende que entendia ser a UTOPIA como "um sonho realizável", não uma quimera inatingível.

6.4. A Câmara do Ensino Fundamental aplica grande parte de seu tempo no exame de processos de autorização para funcionamento de escolas rurais unitárias que, na quase totalidade, já se encontram em funcionamento. Há casos em que o início de suas atividades ocorreu há vários anos ou mesmo há dezenas de anos!

Ora, tal situação decorre de vários fatores conhecidos e próprios da realidade dos povoados da zona rural, comumente longínquos e de difícil acesso.

A transferência das escolas rurais estaduais para o município assegura melhoria da qualidade de seu ensino, pela possibilidade de supervisão direta e mais assídua do órgão municipal de educação, e respeita a sua autonomia, permitindo-lhe desenvolver o tipo de educação que preserve os seus valores e realize, mais fielmente, os anseios de sua comunidade.

### **7. Verificação preliminar**

7.1. A inspeção escolar são os olhos e os ouvidos do Poder Público na escola. Deve garantir os interesses e a promoção do bem-estar da sociedade. O Estado é a Nação politicamente organizada, definem os tratadistas. Sem ele, não se pode falar em "civilização". Sem lei, a liberdade é corrompida em anarquia.

As leis são, pois, os instrumentos que lhe asseguram e limitam as ações.

"O Estado libera, quando age para manter e apoiar o indivíduo pela base, estabelecendo condições sociais, econômicas e culturais que lhe permitam o pleno desenvolvimento de suas capacidades. Isso envolve o uso da autoridade estatal para a intervenção ativa na vida econômica e social da sociedade, para proteger alguns grupos ou indivíduos (potencialmente vulneráveis) contra outros grupos ou indivíduos (potencialmente explorados)" (NACH, Paul. Autoridade e liberdade na educação. Rio de Janeiro: Edições Bloch, 1968. p. 360.) Entre nós, porém, a lei ainda tem o sabor de castigo, como já afirmou uma pesquisadora de nossos costumes. Nossa sociedade ainda não se acha suficientemente amadurecida para entender a lei como instrumento de garantia de liberdade, quando democraticamente concebida. Sub lege libertas.

Daí porque a inspeção do Estado seja ela exercida em que área for da atividade social, é encarada como demonstração de força, ou arbitrio...

No setor educacional, porém, a boa escola preza a inspeção escolar, pois é a oportunidade de demonstrar ao Estado a qualidade do seu trabalho, a relevância de sua contribuição social, de que se orgulha, nada tendo a temer. Ao contrário, estima que a inspeção seja competente e rigorosa, justamente para que a desleal competição não lhe perturbe ou coloque em risco seu bom desempenho.

7.2. O relatório de verificação in loco é a peça fundamental, em que se basearão as autoridades do Sistema de Ensino para autorizar o funcionamento e para conceder o reconhecimento de cursos e o credenciamento de estabelecimentos de ensino. Daí sua decisiva importância.

### **8. Mudança de prédio**

O projeto postula a não-participação do Conselho, nesse caso, por ser desnecessária. Em geral, a mudança se faz para prédio que oferece melhores condições, ou em situações de emergência, por motivo de segurança.

Impõe-se, todavia, a verificação in loco que comprove o atendimento das condições exigidas para funcionamento e assegure a não-duplicação de recursos materiais e humanos.

Caberá ao Secretário, observadas essas prescrições, a expedição do ato autorizativo correspondente.

### **9. Mudança e alteração da entidade mantenedora**

O projeto discrimina, agora, claramente, as duas situações: mudança de mantenedora que se efetiva entre entidades privadas, ou em que a sucessora é o Estado ou o Município.

No primeiro caso, a transação é matéria do Código Civil. O Conselho não tem competência legal para interferir nessa operação. Caber-lhe-á, no entanto, ajuizar se a nova entidade mantenedora tem, ou não, idoneidade econômico-financeira e moral, e competência técnico-pedagógica para a missão de administrar o ensino e educação.

Na hipótese da negativa, ao Estado cumprirá, no exercício do seu dever de proteger o cidadão, cassar os atos relativos à autorização, ao reconhecimento e ao credenciamento da instituição transferida, sem que lhe caiba qualquer responsabilidade pelas consequências decorrentes do fato. Na hipótese afirmativa, após pronunciamento favorável do Conselho, caberá ao Secretário baixar o competente ato, para registro e divulgação da transferência.

No segundo caso, requer-se ato autorizativo do Poder Público competente.

#### **10. Denominação de estabelecimento**

10.1. Foi considerado igualmente grave essa matéria, diante do numeroso elenco de denominações inadequadas e, até, comprometedoras que, ao longo dos anos, tem desfilado perante este Conselho.

10.2. Por outro lado, o oportunismo, muitas vezes, tem presidido a escolha das denominações de homenagem, agraciando pessoas vivas que, transitoriamente, ocupam posições de relevo, de mando ou de poder.

Ora, as denominações que contemplam nomes de pessoas ilustres, que deram efetiva e relevante contribuição social, de autoridades, de mestres consagrados, de vultos da História, das Religiões, de personalidades notórias, visam a erigir um modelo de virtudes a servir de exemplo, de paradigma, de inspiração ou proteção espiritual.

As escolas que os ostentam orgulham-se em apresentar sua biografia aos alunos, para que nesses exemplos se mire e se orientem, na construção do seu projeto de vida.

No entanto, nem sempre as denominações têm essa representação própria no contexto educacional.

Não foi sem motivo, portanto, que a antiga legislação do ensino proibisse, expressamente, fosse dado nome de pessoa viva a estabelecimento de ensino.

10.3. No Estado persiste, por lei, proibição para suas escolas.

Quanto aos municípios, porém, muitas das suas leis orgânicas, promulgadas por força da Constituição de 88, omitiram a proibição. Quanto ao ensino privado, a proibição ainda não está inscrita nas normas sobre autorização para funcionamento.

10.4. É absolutamente necessário e pedagogicamente indispensável estabelecer princípios para escolha das denominações das escolas, quer públicas, quer privadas.

10.5. Não se dirá que a competência lhe foge ao alcance, pois, nos termos da Lei Delegada nº 31/85, cabe ao Conselho Estadual de Educação baixar as normas que regulam a autorização, o reconhecimento e a inspeção dos estabelecimentos de ensino fundamental e médio.

Nessas condições, denominação de escola que não se enquadre nessas normas não poderá ser aceita, qualquer que seja a natureza jurídica de sua entidade mantenedora.

#### **11. Paralisação e encerramento de atividades**

Nessas matérias, o projeto não propõe maiores inovações, exceto no que diz respeito aos prazos de comunicação à Secretaria e aos alunos ou suas famílias, consoante se trate de regime anual ou semestral.

Corrige-se, também, no projeto, a impropriedade legal de a Secretaria expedir diploma de conclusão de curso, competência privativa de estabelecimento de ensino.

Na hipótese de recolhimento de arquivos, caberá à Secretaria, porém, a expedição de certidões de conclusão de curso, de vez que será detentora da documentação escolar, de onde se extrairão os dados correspondentes.

#### **12. Apuração de irregularidades**

O projeto estabelece, como primeira providência, no caso de ocorrência de irregularidade em estabelecimento de ensino, a sindicância.

Por meio desse processo, verificar-se-á, de fato, se a irregularidade ocorreu. Sendo de pequena monta e não havendo, naturalmente, dolo, poder-se-ão adotar medidas saneadoras.

Se, no entanto, as irregularidades forem de natureza grave, impor-se-á a instauração do competente inquérito administrativo, de natureza educacional, que precederá a aplicação de penalidades, uma vez assegurado o contraditório, com ampla oportunidade de defesa dos indiciados.

#### **13. Das Disposições gerais**

13.1. Entende-se oportuno e conveniente que o Conselho expeça normas orientadoras, mais de natureza técnico-pedagógica e didática, em relação à educação infantil, à educação especial e à educação profissional, ainda não existentes.

13.2. A legislação do ensino, notadamente a Lei nº 9.394/96, ocupou-se, segundo a tradição, em pormenorizar aspectos administrativos e legais do ensino por ela denominado "educação escolar", dedicando normas gerais, como