

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd - CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DEISE APARECIDA DE OLIVEIRA KÜHL

**A GESTÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO ESCOLAR DE LIMEIRA (SP) E
A ESTREITA RELAÇÃO COM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

JUIZ DE FORA

2013

DEISE APARECIDA DE OLIVEIRA KÜHL

**A GESTÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO ESCOLAR DE LIMEIRA (SP) E
A ESTREITA RELAÇÃO COM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Professor Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

DEISE APARECIDA DE OLIVEIRA KÜHL

***A GESTÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO ESCOLAR DE LIMEIRA (SP) E
A ESTREITA RELAÇÃO COM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS***

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em
12/08/2013.

Prof. Dr. Frederico Augusto d' Avila Riani
Membro da banca - Orientador(a)

Prof. Dr. Cláudio Ladeira de Oliveira
Membro da banca Externa

Prof. Dr. Gilmar José dos Santos
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 12 de agosto de 2013.

Ao meu querido esposo, Edson Kühl,
pelo incentivo e principalmente pela
compreensão que sempre teve com
as minhas constantes ausências.
Seu apoio foi fundamental nessa
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por fortalecer-me nas horas mais difíceis da trajetória, mantendo-me firme e confiante.

Aos meus pais, pelo incentivo incondicional.

À Secretaria Municipal de Educação de Limeira, por oportunizar minha participação nesse mestrado.

Ao professor Dr. Frederico Riani, Juliana Magaldi, Roberto Perobelli e Johnny Hara, pelas orientações, apoio, incentivo e atenção em todos os momentos ao longo deste trabalho.

Às minhas amigas Carla Maduro e Adriana Motta, pela luta e conquista do curso de mestrado para a cidade de Limeira.

Às minhas amigas Raquel Mello, Rita Scandolera, Liliane Elias e Cristina Fanti, pelo apoio e principalmente por acreditarem na minha vitória.

A todos os colegas de grupo de mestrado, em especial a Bruna Figueiredo, Kátia Dias e Carmelita Rodrigues, pelo carinho e amizade.

E por fim, às companheiras de mestrado de Limeira, Sandrine, Rosimar e Adriana, pela amizade, conhecimentos, angústias e aflições que compartilhamos juntas. Razões pelas quais consegui chegar até o fim.

A teoria sem a prática vira 'verbalismo', assim como a prática sem teoria, vira ativismo. No entanto, quando se une a prática com a teoria tem-se a práxis, a ação criadora e modificadora da realidade.

Paulo Freire

RESUMO

O presente Plano de Ação Educacional (PAE) é estimulado pela necessidade de analisar o contexto dos Processos Administrativos de Sindicância/Disciplinar (PASD), que envolve os gestores escolares lotados na Secretaria Municipal da Educação de Limeira, os quais serão objeto de estudo em razão das circunstâncias investigatórias envolverem divergências no contexto escolar entre gestores/funcionários ou funcionários/funcionários. A ênfase recai nos aspectos que circundam gestão de pessoas por serem, em boa parte das vezes, propulsores dos PASD publicados e, ainda, pelo fato de os gestores estarem envolvidos de forma direta nos processos como denunciantes ou mesmo como sindicados. Os pressupostos deste estudo baseiam-se na análise de dados e informações avistadas nas próprias portarias de instauração de processos publicadas em Diário Oficial do Município (DOM) e, principalmente, pelos depoimentos prestados ao longo da instrução, colhidos pela Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar (CPSD), cuja autora deste trabalho atuou como membro de fevereiro de 2010 a março de 2013. Entretanto, os casos destacados neste plano sofreram o recorte dentre os processos que tramitaram no período de 2010/2012, devido estarem dentro do período de vigência da CPSD e, também, em razão de terem composto o período de maior número de processos com o tema em estudo. De fevereiro de 2010 até julho de 2012, a CPSD instruiu 101 processos administrativos, dos quais vinte e três emergiram por problemas interpessoais. Pelos teores apreciados nos processos, facilmente se denota que a maioria destes casos resultou em punibilidade aos sindicados, que poderia ser evitada, se houvesse no município adoção de meios alternativos de resolução para pequenos incidentes cometidos por servidores, antecedendo, desse modo, abertura de sindicâncias, visto que os conflitos interpessoais entre a comunidade interna nos casos analisados foram remetidos em primeira instância ao campo processual, e não como último recurso. Ademais, os processos administrativos, além de onerarem os cofres públicos ainda não contribuem para que seja dissipada a desarmonia no ambiente escolar, em face de ter como proposição, caso comprovada a irregularidade, caráter punitivo e não preventivo.

Palavras-chave: Sindicâncias e Processos Administrativos. Gestão Escolar. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present Educational Action Plan (PAE) was driven by the needs of analyzing the context of Investigation/Disciplinary administrative proceedings (PASD), which the school managers are involved at the Municipal Secretary of Education in Limeira, being the main reason of studies due to investigation actions related to divergences in school environment between school managers/employees or employees/employees. The emphasis is on the issues surrounding people management for being, in parts, the propellants of published PASD, and also by the fact that they are directly involved in the proceedings as complainants or even Union members. The assumptions of this study are based on database and information observed in instauration ordinance proceedings published at the Municipal Official Journal (DOM), and mainly, by the statements given during instruction, collected by the Investigation/Disciplinary Standing Committee (CPSD), whose author of this present paper acted as a member from February 2010 to March 2013. Therefore, the highlighted cases in this plan suffered the cutting among the proceedings that were submitted between 2010 and 2012, which were in CPSD validity and also being part of the longest period of proceeding numbers as the subject of this study. From February 2010 until July 2012, the CPSD instructed 101 administrative proceedings, from which twenty-three happened because of interpersonal problems. We can easily observe, by the appreciated amount in the proceedings, that in most cases it resulted in punishment to the unions, which could have been avoided, if there were alternative ways of resolution adoptions to small incidents made by servers, preceding, this way, union openings, as the interpersonal conflicts between the internal community in the analyzed cases were sent to first instance to the tribunal, and not as last resort. In addition to that, the administrative proceedings cost money and they do not contribute for having harmony in the school environment, in case of the evidence of irregularity, punitive and not disciplinary character.

Keywords: Investigations and Administrative Proceedings. School Management. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trâmite utilizado nas sindicâncias e processos administrativos disciplinares.....	31
Figura 2 – Categorização por análise de processos.....	51
Figura 3 – Categorização dos processos por atores envolvidos.....	83
Figura 4 – Proposta de Sistema de Regulação para Pequenos Incidentes Cometidos por Servidores Lotados na SME.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Visão do Conflito.....	78
Quadro 2 – Estilos para lidar com conflitos.....	104
Quadro 3 – Classificação do procedimento de mediação.....	109
Quadro 4 – Tipos de erros incididos por servidores.....	115
Quadro 5 – Cronograma do Curso de Formação.....	133
Quadro 6 – Formatação das reuniões setorizadas.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números de processos instaurados na PML.....	39
Tabela 2 – Decisões pós-julgamento das sindicâncias e PADs apurados pela CPSD.....	40
Tabela 3 – Processos em trâmite sem conclusão na PML	42
Tabela 4 – Tipos de processos.....	44
Tabela 5 – Atores envolvidos.....	44
Tabela 6 – Resultados obtidos nos processos indicados pela CPSD.....	45
Tabela 7 – Disposições violadas na LC nº 41/91.....	46
Tabela 8 – Decisão final proferida pelo Chefe do Executivo.....	47
Tabela 9 – Comparativo do número de processos instaurados e solucionados em Belo Horizonte no período de 2005 a 2007.....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADE	Agente de Desenvolvimento Educacional
AMC.....	Associação de Mediadores de Conflitos
APEOESP.....
.....	Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo
APM	Associação de Pais e Mestres
B.O.....	Boletim de Ocorrência
C.I.....	Comunicação Interna
CEPROSOM	Centro de Promoção Social
CF.....	Constituição Federal
CI.....	Centro Infantil
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CP.....	Código Penal Brasileiro
CPSD.....	Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar
DOM.....	Diário Oficial do Município
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
EMEIEF.....	Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental
FNDE.....	Fundo Nacional de Desenvolvimento
FUNDEB.....	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF.....	Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GM.....	Guarda Municipal
HTPC	Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo
IBDP.....	Instituto Brasileiro de Direito Processual
LC	Lei Complementar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC.....	Ministério da Educação
PAD.....	Processo Administrativo Disciplinar
PAE.....	Plano de Ação Educacional

PAFEPrograma de Apoio Financeiro Escolar
PASD.....Processos Administrativos de Sindicância/Disciplinar
PLC.....Projeto de Lei da Câmara
PML.....Prefeitura Municipal de Limeira
PNAEPrograma Nacional de Alimentação Escolar
SINDSEL.....Sindicato dos Servidores Públicos de Limeira
SME.....Secretaria Municipal da Educação
SP.....São Paulo
SUSPAD.....Suspensão do Processo Administrativo Disciplinar
TACTermo de Ajustamento de Conduta
U.E.....Unidade Escolar

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1. SINDICÂNCIAS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES DERIVADOS POR CONFLITOS NA COMUNIDADE INTERNA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE LIMEIRA.....	19
1.1 O contexto educacional de Limeira com o crescimento a partir da Municipalização do Ensino.....	21
1.2 Implicações na rede municipal, com a abertura de sindicâncias e processos administrativos, envolvendo atores escolares.....	25
1.3 A técnica de apuração de irregularidades, em torno dos servidores públicos lotados na Secretaria Municipal da Educação de Limeira.....	28
1.4 Aspectos observáveis nos processos administrativos que resultam de falhas de gestão do sistema público de Limeira.....	36
1.5 O trabalho da Comissão Permanente de Processos Administrativos da Secretaria Municipal da Educação de Limeira.....	42
1.6 Processos administrativos: As faces que aparecem em seus desdobramentos.....	48
1.6.1 Processos cujos teores decorreram devido a descontentamento dos servidores em relação às suas gestoras.....	50
1.6.2 Processos que resultaram da dificuldade dos gestores no gerenciamento de leis e regras no contexto escolar.....	57
1.6.3 Processos originados da dificuldade no gerenciamento das desavenças surgidas entre os funcionários no contexto escolar.....	65
1.6.4 Processos cujos teores remontam para problemas de comunicação e falta de orientação por parte dos gestores para com os funcionários.....	68
2. ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL CONFLITUOSO ACENADO NOS PROCESSOS SELECIONADOS E A INOBSERVÂNCIA DE MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO.....	73

2.1 Sindicâncias e processos administrativos decorrentes problemas interpessoais no contexto escolar.....	81
2.2 Gestão de conflitos: uma análise entre os mecanismos processuais e a adoção de meios alternativos de resolução.....	94
2.3 Possibilidades de utilização de meios alternativos na estrutura corretiva.....	98
2.3.1 Negociação de conflitos.....	101
2.3.2 Mediação.....	104
2.3.3 Ajustamento de Conduta.....	109
3. MEIOS ALTERNATIVOS: PROPOSTA PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E PEQUENOS INCIDENTES COMETIDOS POR SERVIDORES LOTADOS NA SME DE LIMEIRA (SP).....	120
3.1 Ação preventiva: Capacitação de Gestores na busca pela melhoria relacional no âmbito escolar.....	124
3.1.1 Estrutura da capacitação a ser promovida para os gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de Limeira (SP).....	127
3.1.2 Formação para gestores e ADEs da Rede Municipal de Ensino de Limeira.....	127
3.1.3 Mecanismos de Financiamento.....	128
3.1.4 Módulos do Curso de Formação.....	129
a) Módulo I - O papel do gestor na escola do século XXI.....	129
b) Módulo II- Tipos de gestão: (ênfase na gestão participativa).....	129
c) Módulo III - A gestão de conflitos no âmbito escolar.....	130
3.1.5 Objetivo Geral.....	131
3.1.6 Metodologia.....	131
3.1.7. Atividades Práticas.....	133
3.2. Modelo do Sistema de Regulação para Pequenos Incidentes Cometidos por Servidores Lotados na SME: Procedimento Operacional.....	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
APÊNDICE - Modelo de Decreto para Controle Disciplinar dos Servidores Lotados na SME – Limeira (SP).....	148

INTRODUÇÃO

O propósito deste estudo partiu da experiência da pesquisadora, a qual, apesar de titular de cargo como diretor de escola municipal, atuou durante três anos como membro de uma Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar (CPSD). Criada especificamente para apurar irregularidades cometidas por servidores públicos que atuam na Secretaria Municipal da Educação de Limeira (SME), a referida comissão ficou em vigência no período que compreendeu fevereiro de 2010 a março de 2013.

A abrangência possível na atuação como membro da comissão de processos administrativos, possibilitou, sobretudo, visualizar a gestão escolar por outra vertente. Em face de a visão ser alheia ao contexto, tornou possível acompanhar sempre mais de uma versão sobre o mesmo caso e, ainda, chegar a um consenso junto aos demais membros da comissão acerca da verdade que se configurou ao longo de cada processo investigatório.

Nessa busca, um fato se evidenciou, as dificuldades dos gestores na condução dos conflitos que surgem cotidianamente entre os membros da comunidade escolar interna (diretor/funcionários). Assim como a forma adotada pela Administração Pública no tocante à condução deste problema.

A gestão de conflitos na Rede Municipal de Limeira, nos casos apresentados, teve como panorama de desdobramento, apenas fulcro investigativo, ou seja, o expediente adotado em todos eles foi o de sindicância ou, dependendo do caso, processo administrativo disciplinar (PAD).

Sob essa perspectiva, esta dissertação tem como objetivo analisar vinte e três processos administrativos de sindicância/disciplinar (PASD), instaurados na Secretaria Municipal de Educação de Limeira - São Paulo (SP), no período de fevereiro de 2010 a julho de 2012, cujo teor mantém estreita relação com problemas relacionais no âmbito escolar entre gestores escolares, funcionários e professores.

Para o desenvolvimento do trabalho aqui proposto, tendo em vista se tratar de explicar uma situação já caracterizada, a pesquisa se pautou

primordialmente em análises documentais, pelos quais se buscou evidências que permitissem analisar cada caso.

Os documentos existentes nos autos dos vinte e três processos¹ que foram analisados são: portarias de instauração de processos publicadas em Diário Oficial do Município (DOM); relatórios finais e, principalmente, os depoimentos prestados ao longo da instrução, colhidos pela Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar, que por trazerem intrínsecas, amplas informações sobre como os fatos se deram, já constituem elementos suficientes para subsidiar as análises relativas às questões que culminaram em processos administrativos.

Para isso, inicialmente, procurou-se buscar, nos referidos processos, as situações que se engendraram nas respectivas escolas, assim como analisar o papel dos gestores nas diversas situações caracterizadas nos processos instaurados entre os anos de 2010 a 2012. Verificou-se também em que medida os gestores escolares são propulsores dos conflitos, que derivaram os respectivos processos.

Partindo da premissa de que processos administrativos são expedientes utilizados para apurar irregularidades cometidas por servidores públicos, no tocante ao exercício da função e que, diante disso, tenha provocado abalo à ordem pública, foram avaliados, também, neste estudo, o uso de sindicâncias e processos disciplinares, assim como sua pertinência no serviço público de Limeira como único mecanismo de resolução de pequenos incidentes cometidos por servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação de Limeira.

Para melhor compreensão desses aspectos, a presente dissertação está distribuída em três capítulos, pelos quais é possível contextualizar, identificar e analisar toda a arena que envolveu os vinte e três processos apurados, desde

¹ A fonte documental dos 23 processos foi extraída de portarias do Diário Oficial do Município de Limeira, publicadas entre os anos de 2010 a 2012 e do arquivo digital dos trabalhos da Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar, cuja pesquisadora atuou como membro.

as queixas iniciais até seus respectivos desfechos, os quais constam como âmbito da análise.

O capítulo 1 traz, além do breve histórico do contexto educacional de Limeira (SP), oriundo do crescimento da rede municipal a partir da municipalização do ensino, o trabalho da CPSD e a apresentação dos vinte e três processos selecionados, em face de seus teores despontarem conflitos relacionais.

O capítulo 2, além de discorrer sobre a noção de conflitos, gestão de pessoas e o papel da gestão escolar no gerenciamento de conflitos, traz também as análises documentais dos processos em estudo, pelos quais se buscou identificar não somente os problemas que deram origem às sindicâncias, mas principalmente o papel dos gestores nesse contexto.

Também compôs este capítulo, a apresentação de alguns meios alternativos para a resolução de pequenos incidentes cometidos por servidores públicos. A ser tratado na comunidade interna discorreu-se sobre a “prevenção” e a “negociação” dos conflitos, com vistas na melhoria da atuação dos gestores na condução das divergências prejudiciais a boa fluidez dos trabalhos no ambiente escolar.

No tocante a uma esfera mais abrangente, ou seja, a ser aplicado em âmbito de rede municipal de ensino, este estudo exemplifica um expediente já aplicado na esfera extrajudicial, na tentativa de resolução consensual de conflitos entre as partes envolvidas, denominada “mediação”.

Por fim, uma breve apresentação do “ajustamento de conduta”, instituto utilizado atualmente em algumas esferas federais e estaduais no Brasil, como meio de correção, que pode ser aplicado no momento da instauração processual, durante a fase preliminar, como mecanismo suspensivo do processo administrativo disciplinar (SUSPAD).

Para tanto, a fim de subsidiar tais aspectos se intentou corroborá-las e referenciá-las especialmente pelos autores Heloísa Lück, Stephen Robbins, Humberto Dalla Bernardina Pinho e Léo da Silva Alves.

No capítulo 3, diante do diagnóstico contextualizado nos vinte e três processos constantes neste estudo, será apresentado um Plano de Ação

Educacional (PAE) que consiste em duas variantes. A primeira voltada para prevenção dos conflitos danosos às relações e a harmonia no trabalho, cujo foco será promover a melhoria do trabalho dos gestores, por meio da realização de um curso de capacitação para os profissionais de gestão escolar. Como segunda vertente será proposta a adoção de um procedimento operacional a ser aplicado em âmbito de Secretaria Municipal de Educação, nos casos, cuja adoção preventiva não for eficiente para se evitarem pequenas irregularidades cometidas pelos servidores públicos municipais.

Dentro dessa perspectiva, o tema em pauta torna-se relevante à comunidade acadêmica, uma vez que além de buscar melhorias no ambiente escolar, no que tange ao manejo por parte dos gestores em relação aos aspectos interpessoais, ainda, pode favorecer o entendimento de que a abertura de processos administrativos envolvendo servidores educacionais, seja utilizada, de fato, somente quando esgotados outros meios alternativos de resolução que antecedam processos.

Ademais, segundo Alves (2008a), a correção disciplinar se mostra mais eficaz quando encontrada a causa que originou o problema, e não somente, apontando-se a infração, por meio de atos de que resultam em punições. Via de regra, quanto mais rápida for a resposta correcional, mas eficaz ela será, o que não se observa normalmente nos processos administrativos.

Os processos normalmente se arrastam por meses, quando não por anos, como restará comprovado nesta dissertação, perdendo-se o objetivo inicial. Além disso, tais processos oneram os cofres públicos e descontentam os servidores envolvidos.

Não obstante, deve-se desarraigar do serviço público, o velho hábito de trocar a boa administração pelos atos punitivos. Com isso, evita-se acionar com recorrência, os mecanismos repressivos em incidentes de menor importância, que possam ser tratados em um plano mais interno, ou seja, no próprio contexto escolar.

1. SINDICÂNCIAS E PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES DERIVADOS POR CONFLITOS NA COMUNIDADE INTERNA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE LIMEIRA

No município de Limeira, interior de São Paulo, desde 1991, com a promulgação do Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Limeira, Lei Complementar – (LC) nº 41, de 20 de junho de 1991, observa-se com certa periodicidade, a abertura de sindicâncias com intuito de apurar as responsabilidades do servidor público por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou, que tenha relação imediata com as atribuições do cargo em que se encontre designado.

O Governo Municipal, a cada novo apontamento de irregularidade, adota como medida de averiguação, abertura de sindicâncias ou processos administrativos disciplinares. Essa política, porém, foi se tornando cada vez mais evidenciada, principalmente no último governo, que esteve no poder de 2005 a 2012, o que fez da sindicância um procedimento bastante rotineiro no município.

Vale destacar que, dentre os diversos processos instaurados no município nos últimos anos, boa parcela é relativa a servidores lotados na Secretaria Municipal de Educação, em especial, funcionários que atuam nas escolas municipais.

Os problemas ressaltados são distintos, no entanto, os conflitos entre os diversos servidores que atuam nas unidades escolares (U.Es) chamam a atenção pelo teor e frequência em que são observados.

Sendo assim, faz-se importante buscar compreender as relações estabelecidas no universo escolar, os conflitos e o papel que os gestores escolares assumem nos processos analisados, para que tais situações sejam mais bem resolvidas pelos gestores, visto serem estes os principais manejadores desses aspectos. Assim, torna-se possível evitar processos e penalidades aos servidores, cujos teores estejam correlacionados com questões interpessoais mal gerenciadas.

Não se pode desconsiderar que, ao gestor, dentre as diversas atribuições a ele inerentes, ainda incide a responsabilidade de gerenciar exitosamente os aspectos relacionais entre os diversos servidores que ali

trabalham, para que, assim, desentendimentos rotineiros e conflitos não alcancem proporções insustentáveis, a ponto de ocupar o tempo do gestor se dedicar ao objetivo central da educação, que é o processo ensino-aprendizagem.

Diante da diversidade de concepção das pessoas, no que tange a crenças, valores, ideias e expectativas, manter na escola um ambiente interpessoal harmonioso, de respeito e integração, torna-se sem dúvida, um grande desafio para os gestores escolares.

Outrossim, pelo que se observou nos vinte e três processos em estudo, muitas vezes, situações simples, por não serem observadas no início, além de resultarem em processos administrativos, chegam, ainda, a instâncias policiais, por meio de boletins de ocorrência (B.Os), como avistados neste trabalho.

Faz-se necessário entender a funcionalidade dos processos administrativos no serviço público, assim como sua pertinência, para que estes não sejam utilizados levemente em casos que poderiam ser sanados em instâncias internas, ou seja, na própria escola, ou até mesmo por meio de adoção de procedimentos conciliatórios promovidos pelo poder público, como tentativa de se resolver pequenas infrações, pois, “A inteligência da lei é no sentido da resolução e não, necessariamente, da deflagração de medidas formais que nem sempre alcançam o resultado”, (ALVES, 2011, p. 27).

Dentre os processos instaurados e apurados pela CPSD, em vinte e três deles, o motivo propulsor que os originou, foram justamente os aspectos conflituosos que se estabeleceram nas relações interpessoais entre os diversos servidores educacionais.

Tais questões envolvem, nos processos avistados, problemas de ordem interpessoal entre gestor-funcionário, gestor-professor, funcionário-professor, funcionário-funcionário e professor-mãe de aluno. Isto posto, os sujeitos da pesquisa são todos os atores que apareceram nos processos: diretores, professores, funcionários e pais que estiveram de alguma forma envolvidos, seja como sindicato, seja como denunciante. Neste plano, porém, a análise recairá, com maior ênfase, sobre os gestores, devido aos problemas

propulsores estarem atrelados à maneira com que gerenciam tais aspectos no contexto escolar.

Os documentos encartados nos autos dos processos, por trazerem intrínsecas amplas informações de como os fatos se configuraram nos casos apurados pela CPSD, abarcam elementos importantes, para subsidiar as análises relativas às questões que culminam nos processos administrativos.

Por meio dessa análise, buscou-se aspectos mais profundos do tema em estudo. Exemplo disso são as relações interpessoais que se configuraram, antes e ao longo dos processos, entre os atores envolvidos e qual foi o peso dessas relações conflitantes na abertura de sindicâncias.

Vale ressaltar que o conteúdo analítico desta pesquisa, por abarcar processos administrativos sem caracterização sigilosa, portanto de conhecimento público, foi fonte de pesquisa sob o respaldo do Princípio da Publicidade Administrativa.²

Entretanto, com intuito de não causar constrangimento aos envolvidos, a identificação dos atores abrangidos será preservada, ou seja, os nomes dos sindicados, denunciantes e testemunhas não serão mencionados no corpo do trabalho, assim como o das unidades escolares envolvidas nos casos.

1.1 O contexto educacional de Limeira com o crescimento a partir da Municipalização do Ensino

A rede municipal de ensino de Limeira é relativamente nova no que tange ao ensino fundamental. Até 1997, sua abrangência atingia apenas alunos de quatro a seis anos atendidos em escolas municipais de educação infantil (EMEI). O ensino supletivo, Educação de Jovens e Adultos (EJA) era vinculado diretamente ao gabinete do prefeito e os Centros Infantis (CIs) que

² Princípio da Publicidade Administrativa é um princípio jurídico previsto na Constituição Federal Brasileira, como decorrência de um Estado Republicano, que visa tornar transparentes os atos públicos. Dessa forma, este princípio impõe que os atos processuais devem ser públicos como garantia democrática e republicana, no que concerne ao controle dos atos de autoridade. Art. 37 “[...] § 1º - A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”, (BRASIL - CF/1988).

atendiam em tempo integral alunos de 0 a 6 anos, ficavam a cargo do Centro de Promoção Social (CEPROSOM)³.

Em 1997, com o início de uma nova gestão municipal⁴ e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei n.º 9.394/96 (LDB), ambas vigorando a partir de 1º de janeiro de 1997, muitas mudanças no âmbito educacional entraram no cenário educacional em Limeira.

A Secretária de Educação, designada para assumir a pasta na época, influenciada pela tendência da Municipalização do Ensino no Brasil⁵, propõe em 1998 ao Chefe do Executivo, e este encaminha para o legislativo, o projeto de municipalização do ensino, porém este foi sancionado pelo Chefe do Executivo sem aval do legislativo, devido à forte pressão dos sindicatos, que se posicionam contrários ao processo.⁶

Em face dessa nova configuração, a rede passou paulatinamente a atender ensino fundamental (ciclo I), denominada Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental (EMEIEF). De acordo com o convênio

³CEPROSOM é uma autarquia da Prefeitura que tem como objetivo desenvolver políticas de assistência social junto à população socioeconomicamente carente do município. Os programas sociais desenvolvidos são voltados à crianças, adolescentes, idosos em situação de risco social, mulheres e a família em forma de projetos que ofereçam chances de maior inclusão social a todos.

⁴ Em 1º de janeiro de 1997, após as eleições ocorridas em 1996, assume, em Limeira, um novo Governo Municipal, sendo que o prefeito, em 2000, é reeleito e cumpre mandato até 2004.

⁵A Municipalização do Ensino no Brasil começou a se fundamentar na década de 80, com a promulgação da Constituição de 1988, a qual estabelece que “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” (Art. 211) e [...] “A atuação dos Municípios se dará prioritariamente no ensino fundamental e pré-escolar.” (Art. 211, § 2º). Assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, que promove o fortalecimento da descentralização do ensino, e impulsionam as secretarias da educação dos estados, em parceria com o Ministério da Educação (MEC), a promoverem a reorganização das escolas e estabelecerem convênios com os municípios. HAMZE, Amélia. **Municipalização da Educação** Municipalização do Ensino. p. 3, Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/politica-educacional/municipalizacaoeducacao.htm>> Acessado em 15 set. 2012.

⁶Após intensas discussões e trabalhos, em 02 de julho de 1998, a assinatura do termo de convênio que celebra a municipalização do ensino fundamental torna-se um ponto de conflito no município, pois, em meio a protestos dos sindicatos e revolta dos docentes, a assinatura se dá por decisão do executivo municipal. Como o ato não chegou a ser votado na Câmara de Vereadores do Município, a municipalização foi considerada pelas entidades sindicais uma decisão tomada à revelia da classe docente.

firmado entre estado e município⁷ em 1998, do total das escolas estaduais que atendiam na época, essa modalidade, onze escolas foram assumidas pelo município, e muitos profissionais lotados nas escolas, titulares de cargo da rede estadual, tiveram de deixar suas unidades e até mesmo seus municípios em face da municipalização. Porém os que quiseram, puderam se afastar de seus cargos estaduais e passaram a prestar serviço junto ao município por meio do convênio.

A rede municipal nessa época não dispunha de supervisores de ensino, portanto, continuou vinculada à Diretoria Regional de Ensino do Estado de São Paulo, devido a questões legais. Os diretores, até então, eram designados pelo Chefe do Executivo, pois não havia, até aquele momento, cargos para diretores de escola, no Estatuto do Magistério Público que estava em vigor desde 1991.

Em 1999, a então Secretária de Educação, junto aos sindicatos e demais partes representativas da rede municipal do quadro do magistério, por meio da LC nº 207/99, propõe a alteração do Estatuto do Magistério Público Municipal e, entre outras propostas, cria-se o cargo de diretor de escola, cujo provimento fundamenta-se no artigo 9º, Inciso II, alínea “a” e artigo 11, inciso II da referida lei municipal.

Nesse mesmo ano, ocorre o primeiro concurso para provimento de cargo de diretores escolares, os quais ingressaram no ano seguinte (2000), apesar de a rede ainda continuar, nesse período, sem supervisor de ensino.

Em 2002, ocorre uma nova alteração no Estatuto do Magistério e, entre as alterações, cria-se o cargo de Agente de Desenvolvimento Educacional (ADE). No entanto, apenas em novembro de 2005, por meio da Deliberação Municipal nº 01/2005, a rede torna-se sistema de ensino e passa a ter credenciado o cargo de ADE, que, na rede estadual, denomina-se supervisor de ensino. Somente nesse momento é que se consegue desvincular definitivamente a Rede Municipal de Ensino de Limeira da Diretoria Regional

⁷Convênio firmado entre o Estado de São Paulo e a Prefeitura de Limeira: nos termos do Decreto nº 43.072, de 4 de maio de 1998, o Programa de Ação de Parceria Educacional estado-município foi instituído para atendimento ao ensino fundamental, mediante a transferência de alunos e recursos materiais e também mediante o afastamento do pessoal docente, técnico e administrativo, que implica no repasse de recursos do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério- FUNDEF, correspondes ao número de matrículas assumidas pelo município.

de Ensino do Estado de São Paulo. Tais deliberações possibilitaram a ampliação do atendimento da rede escolar, que, em pouco tempo, passou dos 6.011 alunos atendidos, em 1997, para 22.536 alunos, em 2012⁸.

Com um orçamento municipal girando por volta de R\$ 623 milhões em 2012, segundo o boletim on-line Sua Cidade⁹, o município de Limeira conta, após quinze anos de municipalização, com uma Rede Municipal constituída de: noventa e cinco escolas municipais, dentre elas trinta e cinco Escolas Municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental (EMEIEFs), sendo vinte e nove urbanas e seis rurais; vinte Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI); trinta e dois Centros Infantis (CIs); sete Centros de Educação Infantil e Ensino Fundamental (CEIEFs)¹⁰, bem como uma Escola Municipal de Ensino Supletivo (EMES)¹¹.

Além disso, o município mantém desde 2007, convênio com Escolas de Educação Infantil da Rede Particular de Ensino, através do Programa Bolsa Creche¹². Seu quadro funcional conta com aproximadamente quatro mil profissionais, dentre estes, duzentos e quarenta e um atuam como Suporte Pedagógico: quinze são ADEs, setenta e seis são diretores de escola, sessenta e nove vice-diretores, oitenta e um são professores coordenadores e, na docência, conta com cerca de mil e trezentos professores¹³.

Apesar de grande investimento físico na rede, diversas escolas construídas e as já existentes, reformadas e bem equipadas, o mesmo não se observa no tocante à formação e capacitação, principalmente dos gestores

⁸Dados obtidos a partir dos Quadros Escolares, dos anos de 1997 e 2012. Fornecido pela Diretoria Técnica da Educação de Limeira. Última atualização junho de 2012.

⁹ Boletim on-line Sua Cidade. Disponível em <http://suacidade.org/limeira/prefeitura-refaz-as-contas-e-anuncia-reducao-na-previsao-do-orcamento-2013>. Acessado em 16 fev. 2013.

¹⁰ Modalidade educacional que atende alunos da educação infantil de 0 a 3 anos em período integral, além de atender alunos em período parcial de educação infantil de 4 e 5 anos, e alunos dos anos iniciais do ensino fundamental.

¹¹ Dados obtidos a partir dos Quadros Escolares homologados pela SME em maio de 2012.

¹² O Programa Bolsa-Creche tem como objeto, a concessão de bolsas ou benefícios mensais, em período parcial e/ou integral, de acordo com análise e interesse da Secretaria Municipal da Educação, acrescido de recursos para aquisição e fornecimento do material escolar, com vistas ao atendimento na Educação Infantil de crianças com até cinco anos de idade, no Município de Limeira.

¹³ Dados obtidos do banco de dados da Diretoria Técnica Administrativa da SME, em 20/08/12.

escolares. Sem nenhuma política de formação contínua, direcionada para gestores escolares, desde a criação da rede municipal, em 1997, o único curso voltado diretamente para a referida categoria ocorreu somente em 2011.

Não obstante, aliada à falta de política de formação, a partir de 2006, queixas das mais variadas irregularidades, encaminhadas por meio de atas de ocorrências registradas pelos diretores, ou até mesmo por outros servidores lotados na secretaria da educação, começaram a se intensificar na rede e, com intuito de apurá-las, o Secretário de Educação começa a sugerir ao Chefe do Executivo, a abertura de sindicâncias como mecanismo paliativo de se encontrar solução aos problemas originados nos âmbitos escolares, não resolvidos internamente nas escolas.

1.2 Implicações na rede municipal, com a abertura de sindicâncias e processos administrativos, envolvendo atores escolares.

Os processos administrativos publicados até janeiro de 2010, no município de Limeira, foram apurados pelas “comissões especiais”, ou seja, a cada novo caso surgido, uma comissão diferente era instituída para apurar aquele determinado processo. Seus membros eram indicados pelo Secretário Municipal de Educação, a qual, depois de homologada sua indicação pelo Chefe do Executivo, era publicada por meio de portaria de nomeação, no DOM.

Porém, a abertura de processos trouxe um problema para a rede municipal de ensino de Limeira. Devido à obrigatoriedade imposta pelo art. 173 da LC nº 41/91, de se constituírem comissões de sindicâncias/disciplinares, “compostas de três servidores públicos estáveis, de igual ou superior posição hierárquica do sindicato”, (LIMEIRA, 1991, p. 35), quase sempre as designações incidiam sobre os diretores de escola. Em face disso, os diretores atuavam concomitantemente nas duas tarefas, direção/membro de comissão, devido este ser, na época, o único cargo permitido pela hierarquização imposta para apuração dos casos envolvendo os demais servidores lotados na Secretaria de Educação.

Com o grande volume de processos publicados, esses diretores se viram cada vez mais imbricados com os processos, e tal fato, associado a

todas as demandas das escolas, ocasionou diversos contratempos aos gestores, que, por exemplo, começaram a responder processos por extrapolação de prazos ou por demora de tramitação. Em 2010, no município de Limeira foram instaurados oito processos envolvendo diretores de escola em razão de extrapolação de prazos, relativos às designações anteriores a da instituição da CPSD.¹⁴

Os diretores de escola designados para atuarem nas comissões especiais, devido ao acúmulo de afazeres passaram a não cumprir prazos estabelecidos para a conclusão dos processos, que, de acordo com o art. 176 da LC nº 41/91 “não excederá 60 dias da data da publicação, prorrogáveis por igual prazo”, (LIMEIRA, 1991, p. 36).

Um exemplo que corrobora tais informações se observa no depoimento de um dos diretores de escola que respondeu processo administrativo, em razão de ter extrapolado prazos processuais. Diante da CPSD, ao ser questionado sobre os motivos da demora de tramitação, argumentou que seu trabalho na U.E, demanda muito da sua atenção e que, ainda, estava sem funcionários na secretaria da escola. Com isso, seu trabalho aumentou e, além do mais, fora designado para presidir dez processos simultaneamente, (Processo nº 24/10).¹⁵

Tal questão motivou o Secretário de Educação da época, a instituir, no início de 2010, uma comissão permanente que tivesse a incumbência de apurar exclusivamente os processos instaurados envolvendo servidores lotados na Secretaria de Educação, cujos componentes teriam dedicação exclusiva para o fim, ou seja, seriam afastados de seus respectivos cargos e se dedicariam ao fim ali expresso.

A comissão a que se refere foi composta por cinco diretores de escola, sendo três titulares e dois suplentes. Porém, os dois suplentes não foram afastados dos seus respectivos cargos, em razão de assumirem a tarefa esporadicamente nos impedimentos dos titulares.

No que diz respeito a sua consolidação, em 18 de fevereiro de 2010, a Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar (CPSD), foi inicialmente

¹⁴Dados colhidos por meio de arquivo digital da CPSD, última atualização em julho de 2012.

¹⁵Ibidem.

instituída através da portaria nº 309, de 18 de fevereiro de 2010 e, depois, em razão da substituição dos dois membros suplentes, republicada por meio da portaria nº 770, de 31 de março de 2011. Sendo a última, com vigência até 31 de março de 2013.

No tocante aos aspectos legais, a prefeitura disponibilizou uma procuradora municipal, a qual subsidiou a CPSD quanto às questões jurídicas. Seus membros, durante o período de vigência da comissão, tiveram a oportunidade de cursar, quatro cursos voltados para o tema, “sindicância e processo administrativo disciplinar”. Fato que possibilitou aos membros, maior conhecimento na área.

Assim, a CPSD passou a atuar em todos os processos envolvendo servidores lotados na SME, instaurados a partir da data de sua constituição. No entanto, quando a comissão atuou no processo investigatório como comissão sindicante, apesar de não estabelecida em nenhuma legislação municipal, o Chefe do Executivo adotou a medida de não designar a mesma comissão, quando ele se configurou como parte do processo disciplinar, a fim de prevalecer total imparcialidade na segunda apuração e, com isso, garantir ao indiciado uma segunda análise dos fatos.

Nessa linha de entendimento, Alves (2005), assevera que:

[...] quem atuar na sindicância, está sujeito aos mesmos impedimentos e suspeições dos membros da comissão processante, e também não poderá atuar em eventual processo disciplinar que decorrer do seu relatório. Não fosse assim, estaríamos diante da hipótese de um delegado de polícia poder, depois, como juiz, atuar na ação penal que decorreu de um inquérito que ele presidiu,¹⁶ (ALVES, 2005, p. 25).

Nesse caso, a SME teve de recorrer novamente às comissões especiais e os diretores que nelas atuaram, mais uma vez, ficaram sujeitos à acumulação de tarefas e sobrecarregados. Isso decorreu, em face de haver uma única comissão sindicante permanente para o fim.

¹⁶ Pela Constituição de 1988, o processo disciplinar está equiparado ao processo judicial. Logo, o que se impõe na esfera forense, em termos de segurança jurídica, impõe-se na esfera administrativa, (ALVES, 2005)

1.3 A técnica de apuração de irregularidades, em torno dos servidores públicos lotados na Secretaria Municipal da Educação de Limeira.

As sindicâncias e os processos administrativos disciplinares (PADs), instrumentos da rotina da Administração Pública são utilizados para apurar irregularidades cometidas por servidores públicos, tanto nas esferas federais e estaduais quanto nas municipais.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu artigo 37, estabelece os princípios que regem a administração pública para o exercício de suas funções: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, [...]”.

A respeito da sindicância, Gasparini (2005, p. 890) a define como “processo sumário de elucidação de irregularidades no serviço público, para bem caracterizá-las ou para determinar seus autores, para posterior instauração do competente processo administrativo”.

Seguindo essa linha de pensamento, Fonseca (1943, p. 205) discorre que, pela sindicância, a autoridade dirige-se para: “[...] apurar, em determinado serviço público, ou em um conjunto deles, a existência de irregularidade, determinar os fatos irregularidades e a pessoa ou pessoas envolvidas”.

No entanto, tal procedimento, além do desgaste que ocasiona nos departamentos de origem, traz, ainda, altos custos para os cofres públicos. De acordo com Alves (2012, p.1), “[...] são expedientes, portanto onerosos, complexos e que, em regra, não melhoram o funcionário e não melhoram o serviço”.

Vale lembrar que o fato de se ocupar um cargo público implica, ao servidor, cumprir determinados “deveres”, impostos e preconizados em leis e estatutos, o que pode justapor a ele, caso os descumpra, sanções disciplinares.

No município de Limeira, os procedimentos adotados para o manejo dos processos administrativos estão estabelecidos no Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Limeira, conforme disposição da LC nº 41/91, de 20 de junho de 1991. Sua aplicabilidade se fundamenta no artigo 167: “A

autoridade que tiver ciência de irregularidade no serviço público é obrigada a promover a sua apuração imediata mediante sindicância ou processo disciplinar, assegurada ao acusado, ampla defesa” (LIMEIRA, 1991, p.35).

Nesse sentido, Alves (2005) destaca:

[...] que tudo aquilo que escapa da regularidade do serviço público está sujeito à apuração pela autoridade. Evidentemente, isso não significa a necessidade imediata de instauração de processo administrativo, mas enseja, pelo menos, o dever de averiguar a extensão do caso com os meios e cautelas que são peculiares a cada situação, (ALVES, 2005, p.3).

Entretanto, observa-se, no município de Limeira, abertura de sindicância como mecanismo bastante habitual e sem qualquer tentativa de resolução anterior. Nessa perspectiva, Meirelles (2000), discorre que:

A sindicância promovida como instrumento de punição de pequenas faltas de servidores representa um desvirtuamento do instituto, concebido para instruir um futuro processo submetido a condições imparciais de andamento, haja vista ter a sindicância prazo máximo para o trâmite em 60 dias, (MEIRELLES, 2000, p. 641).

Os procedimentos adotados nesses casos seguem uma sequência lógica, que os sistematiza e os racionaliza. O quadro sinótico do trâmite processual, apresentado na Figura 1, ilustra como o trâmite utilizado nas sindicâncias e processos administrativos disciplinares são seguidos pela CPSD da SME de Limeira:

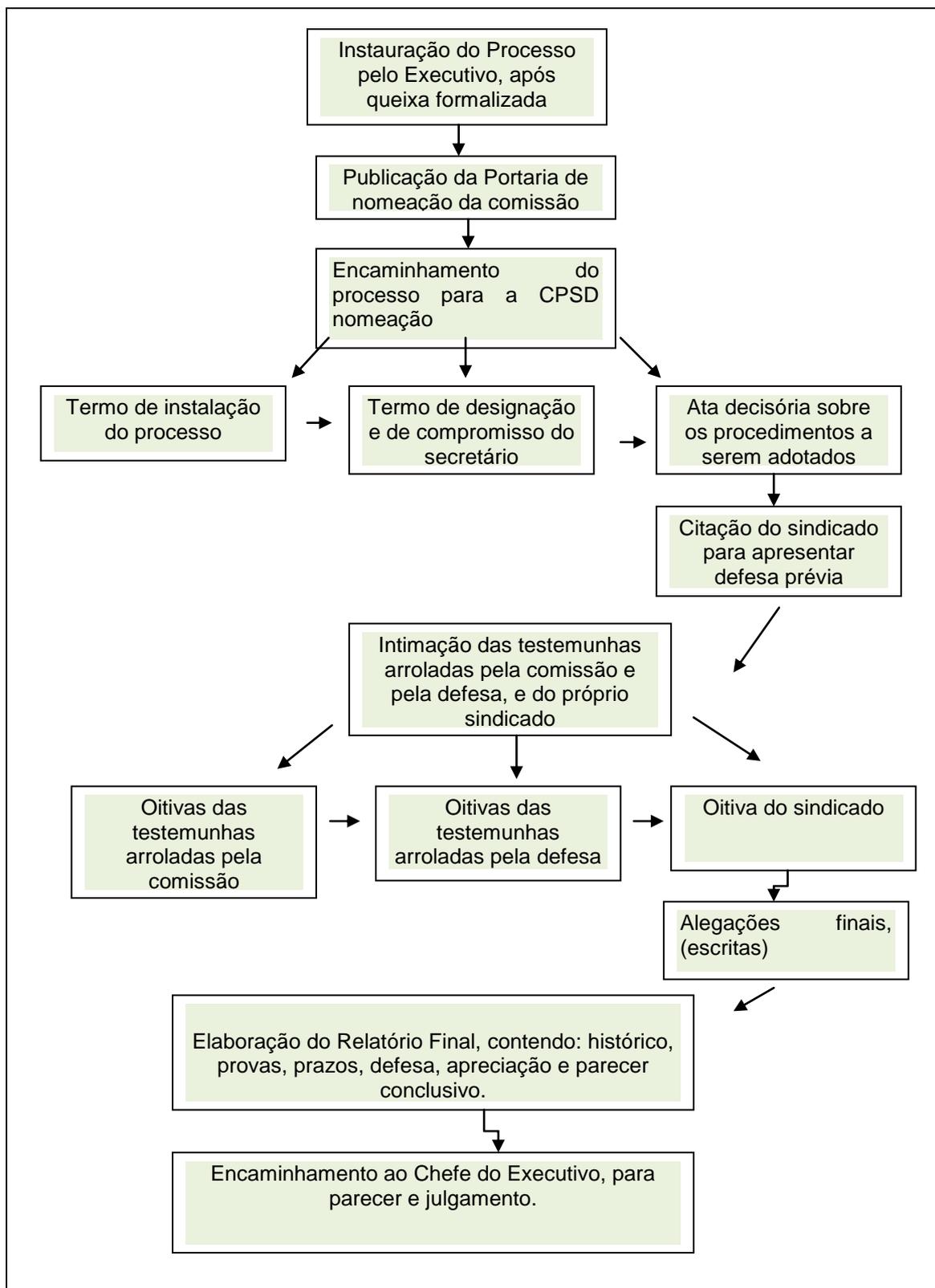


Figura 1: Trâmite utilizado nas sindicâncias e processos administrativos disciplinares. Elaborado pela autora- 2012, embasada nos moldes adotados pela Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar da Secretaria Municipal de Educação de Limeira.

Fonte: LIMEIRA, LC nº 41/91 - Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Limeira-SP, 1991.

Na Secretaria Municipal de Educação de Limeira, normalmente as queixas advêm dos chefes imediatos, no caso em especial, dos gestores escolares, os quais, tendo em vista as supostas irregularidades cometidas por seus subordinados, registram as ocorrências em livro próprio e em seguida as encaminham para o ADE.

Portanto, a abertura de uma sindicância se dá sempre por meio de queixas formais, que, após passar pelo crivo da Administração Pública, são instauradas. De acordo com o art. 168 da LC nº 41/91, “As denúncias sobre irregularidades serão objeto de apuração desde que contenham a identificação e o endereço do denunciante e sejam formuladas por escrito, confirmada a autenticidade”, (LIMEIRA, 1991, p. 35).

Isto posto, com as informações e documentos em mãos, o ADE sugere a abertura para o Secretário de Educação, que encaminha para o Chefe do Executivo, que conduz para parecer jurídico para definir a necessidade ou não da abertura do processo e, ainda, se o fato se configura como sindicância para apuração dos fatos, fase investigativa, ou processo disciplinar, que, no segundo caso, terá de ter materialidade e autoria¹⁷.

Existem, de acordo com ALVES (2005), três tipos de sindicâncias: a sindicância investigativa (própria), a sindicância híbrida que se transforma em expediente processual e a acusatória (imprópria). A sindicância, quando tiver propósito investigativo, não terá, a princípio, sindicato, portanto a comissão arrolará todos como testemunhas. Nesse caso, a finalidade será esclarecer o fato, a sua natureza, a autoria e as circunstâncias.

Para Alves (2005, p. 16) a sindicância “[...] deve ser aberta quando se fizer relevante uma apuração a fim de preparar o caminho para a responsabilidade de alguém por transgressão grave.” Desse modo, não poderá produzir penalidade. No caso de indícios de irregularidade, pode-se indicar outra comissão sindicante, a qual nasce com identificação tanto do fato como

¹⁷ **Materialidade:** A existência de elementos físicos que constatarem a ocorrência do delito. (são as provas). **Autoria:** autor envolvido na irregularidade. Disponível em: <http://jus.com.br/forum/25895/o-que-e-materialidade> Acessado em: 28 ago. 2012.

da autoria, o que a transforma em expediente processual, denominada sindicância híbrida.

A sindicância acusatória, instaurada com fim de apurar irregularidades de menor gravidade no serviço público, já traz a identidade do autor, e sua funcionalidade será corroborar a infração por parte do servidor, bem como, qual o grau de prejuízo ocasionado ao serviço público. Nesse caso, admitida a irregularidade, pode ocorrer penalidade de advertência ou suspensão até trinta dias. “Nesse tipo de sindicância serão respeitados o contraditório, a oportunidade de defesa e a estrita observância do devido processo legal”, (ALVES, 2005, p.13).

A sindicância e o processo administrativo disciplinar, apesar de algumas características semelhantes, apresentam cada qual, seu papel definido, ou seja, ambos têm alguns aspectos inerentes como, por exemplo, a punibilidade. A sindicância, no máximo, adverte e suspende o sindicado em até trinta dias. Porém, se o feito incidir em artigos passíveis de penalidade de suspensão, acima de trinta dias, ou demissão, o expediente adequado é o PAD, o qual será instaurado depois de realizada sindicância.

Entretanto, no município de Limeira, é bastante comum, a abertura de PAD, sem procedimento anterior de sindicância. A definição, se o expediente será de sindicância ou PAD, ocorre por meio de parecer jurídico, ou seja, o procurador municipal incumbido, após análise da queixa, estabelece o tipo de expediente a ser adotado.¹⁸

Vale ressaltar que, nos casos de sindicância acusatória e em PADs, a comissão processante deverá obrigatoriamente garantir ampla defesa e contraditório¹⁹ ao sindicado, caso contrário, corre-se o risco de cercear o direito

¹⁸ A definição se o expediente será sindicância ou PAD decorre da informação da existência ou não de materialidade e autoria na denúncia. Que se já configurada, no município de Limeira, passa direto para PAD sem o procedimento de sindicância.

¹⁹ Garantido pela Constituição Federal- art. 5º, inciso LV. A ampla defesa pressupõe o exercício da defesa da pessoa demonstrar a verdade dela, e ter pleno conhecimento das informações e documentos constantes do processo com antecedência e tempo razoáveis para o exercício do **contraditório**, que está associado ao direito à plena defesa e é decorrente da bilateralidade do processo: quando uma das partes alega alguma coisa, há de ser ouvida a outra, dando-lhe oportunidade de resposta, (ALVES, 2011). O princípio do contraditório supõe ainda, o conhecimento dos atos processuais pelo acusado e o seu direito de resposta ou de reação. E para que assim ocorra, o acusado tem direito de presença na sala onde houver de ser feita a colheita de provas, (ALVES, 2005).

de defesa do sindicato e, com isso, incorrer em nulidade dos atos processuais. Outro ponto a considerar é que ambos se complementam, pois o processo disciplinar repete as provas carreadas na sindicância, a qual será apensada, integrando o processo disciplinar, como peça informativa da instrução.

Definido o tipo de expediente, se sindicância ou PAD, a fim de refutar ou não a queixa e, em observância ao que rege a lei, o Chefe do Executivo autoriza a abertura do expediente definido, para apuração dos fatos, por meio de sindicância, ou para aplicação de penalidades, no caso PAD.

Na sequência, definida a comissão, publica-se a portaria no DOM, fase denominada, segundo o art. 175, inciso I da LC 41/91, “instauração, com a publicação do ato que construir a comissão”, (LIMEIRA, 1991, p. 36). Depois de publicada a portaria, em três dias, em média, os autos são encaminhados para a comissão dar início à instrução.

A próxima etapa institui o inquérito administrativo, art. 175, Inciso II, a qual “compreende instrução, defesa e relatório”, (LIMEIRA, 1991, p. 36). Nessa fase o processo é encaminhado à comissão processante, que instala os trabalhos e, depois de efetuada leitura e análise do processo, a comissão providencia a notificação do sindicato, onde dará ciência ao interessado da abertura da sindicância em seu desfavor. Em seguida, o sindicato é citado para em dez dias apresentar defesa prévia, escrita, e rol de testemunhas.

Decorrido o tempo para defesa prévia, a comissão dá início à coleta de provas, sendo: oitivas (depoimentos de testemunhas arroladas pela comissão, que possam vir a ajudar na elucidação dos fatos), os quais serão devidamente intimados pela comissão. Se necessário, ainda realiza diligências e colhe documentos.

Esgotada essa fase, a comissão passa para a “defesa”, quando serão ouvidas as testemunhas arroladas pelo sindicato e, por último, colhe-se a declaração do próprio sindicato. Ao final de sua declaração, segundo o art. 185, § 1º, “o indiciado será citado por mandado expedido pelo presidente da comissão para apresentar defesa escrita, no prazo de 10(dez) dias, assegurando-lhe vista do processo na repartição”, (LIMEIRA, 1991, p. 37).

A comissão sindicante, depois de seguir o trâmite processual prototípico do Município de Limeira, explicitado na Figura 1, p. 31, finalizada a análise de tudo que consta nos autos, nada mais tendo a averiguar, passa para a última fase do processo, que é a elaboração do relatório final. Segundo a LC nº 41/91, art. 189 - “apreciada a defesa, a comissão elaborará relatório minucioso, onde resumirá as peças principais dos autos e mencionará as provas em que se baseou para formar a sua convicção”, (LIMEIRA, 1991, p. 38).

No tocante ao seu desfecho, de acordo com o art. 189, § 1º, “o relatório será sempre conclusivo quanto à inocência ou à responsabilidade do funcionário”, (LIMEIRA, 1991, p. 38). Dependendo do resultado, caso o processo seja de sindicância, a comissão deverá sugerir, ao final do processo, de acordo com o art. 169 da LC nº 41/91: “I - arquivamento do processo; II - aplicação de penalidade de advertência ou suspensão de até 30(trinta) dias; III - instauração de processo disciplinar”, (LIMEIRA, 1991, p. 35). Entretanto, se o expediente for o de processo disciplinar, poderá ainda ser atribuída suspensão de até 90 dias ou até mesmo demissão.

Ao finalizar os trabalhos, a comissão encaminha os autos para a Secretaria dos Negócios Jurídicos da Prefeitura Municipal, para análise e elaboração de parecer jurídico quanto aos trabalhos da comissão, a fim de constatar a regularidade do processo administrativo, ou seja, se o feito não possui nulidades e vícios. Concluído o procedimento, os autos são encaminhados para o Chefe do Executivo para decisão superior, fase essa denominada “julgamento”. De acordo com a LC nº 41/91:

Art. 192 - O julgamento se baseará no relatório da comissão, salvo quando contrário às provas dos autos.

Parágrafo Único – Quando o relatório da comissão contrariar as provas dos autos, a autoridade julgadora poderá, motivadamente, agravar a penalidade proposta, abrandá-la ou isentar o funcionário de responsabilidade, (LIMEIRA, 1991, p. 39).

Concluído o julgamento, os autos são encaminhados para o Departamento de Recursos Humanos da Prefeitura, o qual expedirá um documento, onde serão colhidas as assinaturas do sindicato e da presidente da comissão, para que ambos tomem ciência do resultado obtido.

Em caso de advertência ou suspensão, após ciência e assinatura do interessado, são efetuados os devidos registros no prontuário funcional do servidor. Tais registros serão cancelados após o decurso de efetivo exercício de trabalho do servidor; sendo: em três anos, em caso de advertência e, cinco anos, em caso de suspensão, se o funcionário não houver nesse período praticado nova infração disciplinar.

Depois de apuração, via sindicância, caso o resultado aponte indícios de irregularidades mais graves, em que já se definiu a existência de materialidade e autoria, o Chefe do Executivo promove abertura de processo disciplinar, o qual de acordo com o art. 172 da LC 41/91, é utilizado como “instrumento destinado a apurar as responsabilidades do funcionário por infração praticada no exercício de suas atribuições ou que tenha relação mediata com as atribuições do cargo”, (LIMEIRA, 1991, p. 35)

De acordo com a LC nº 41/91, em seu art. 170, a autoridade executiva deverá instaurar processo administrativo:

Sempre que o ilícito praticado pelo funcionário ensejar a imposição de penalidade de suspensão por mais de 30 dias, de demissão ou extinção da aposentadoria ou disponibilidades, ou ainda destituição de cargo, em comissão, será obrigatória a instauração de processo disciplinar. (LIMEIRA, 1991, p.35)

O mecanismo processual disciplinar segue os mesmos moldes da sindicância acusatória, no que tange as três fases: instrução, defesa e relatório final, assim como, direito a ampla defesa e contraditório. O que o difere da sindicância, são as penalidades. De acordo com a LC 41/91, art. 151, “são penalidades disciplinares: advertência; suspensão; demissão; extinção de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão”, (LIMEIRA, 1991, p. 32).

No art. 152 da LC nº 41/91, encontra-se: “na aplicação das penalidades serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes e os antecedentes funcionais”, (LIMEIRA, 1991, p. 32). Portanto, o apontamento da penalidade disciplinar, deverá estar correlacionado ao tipo de infração cometida

pelo servidor, ou seja, se estão enquadradas nos artigos “dos deveres” ou, “das proibições”.

Porém, se, ao final do processo disciplinar, os fatos não forem provados, a comissão sugere o arquivamento do feito. Para Alves (2005, p. 6) “as autoridades administrativas não têm o dever de punir, mas o dever de recompor a regularidade dos ofícios públicos”. Se porventura o processo incorrer em demissão, o servidor é chamado para ciência e a decisão será publicada no DOM.

Como apresentado, as sindicâncias e os PADs são mecanismos complexos e trabalhosos. Sendo assim, espera-se que tais expedientes atendam devidamente a sua função, e sejam empregados, tão-somente, quando as irregularidades cometidas pelos servidores, sobretudo, sejam incompatíveis com as atribuições a ele estabelecidas, através do cargo que ocupa e, depois de reiteradas tentativas de resolução nas bases, no caso, nas unidades escolares.

1.4 Aspectos observáveis nos processos administrativos que resultam de falhas de gestão do sistema público de Limeira

Na verdade, quando se analisam todas as dimensões que circundam os processos apurados, estes revelam, além das irregularidades e queixas propriamente ditas, também a vulnerabilidade do sistema público como um todo. Melhor dizendo, ao longo do decurso processual começam a aparecer, por exemplo, nos casos em pauta, deficiências na condução dos diretores escolares no tocante à gestão de pessoas e, ainda, a dificuldade de parte dos servidores em atender às determinações expressas na lei, principalmente aos regulamentos internos das unidades escolares, criados pelos Conselhos Escolares.

Outrossim, a inabilidade de comunicação atrelada à falta de orientação, entre outras deficiências por parte dos gestores para com a equipe, logo aparecem nos depoimentos das testemunhas envolvidas, o que favorece essa

inferência, que serão mais bem compreendidas ao longo do capítulo 2 desta dissertação.

No entanto, não se pode atribuir levemente tais apontamentos como culpa exclusiva dos gestores escolares. Ademais, estes também não recebem formação continuada suficiente para que se tornem capazes de dirimir toda a problematização que se configura em um sistema tão intrincado e ainda constituído, em sua totalidade, de pessoas.

Aliadas a isso, as atribuições acrescidas na função, ocupam proporções tão imensuráveis, que demanda do gestor responsabilidades além do suportável. Com isso, este nem sempre consegue manter o equilíbrio e o bom senso, tomando por vezes a rédea da situação de maneira inadequada.

Em contrapartida, o que se observa também em alguns casos é que a falta de regras claras, apadrinha ações por parte dos funcionários que resultam em insubordinação e batalhas de poder.

Não obstante, a interpretação “crua” da legislação que preconiza o regime disciplinar, em Limeira, LC nº 41/91, em especial em seu artigo 167, o qual trata da obrigatoriedade imediata de apuração quando da ciência de irregularidades cometidas por servidor público, grosso modo, impõe, sobre as autoridades competentes, procedimentos imediatos de apuração, a fim de não responderem por omissão.

Diante desse fato, a pronta apuração por meio de sindicância, sem ao menos uma verificação prévia da queixa por parte dos gestores das diferentes esferas, ocasiona recorrentes processos administrativos no município.

Exemplo disso, de acordo com informações fornecidas pela Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Limeira (PML), por meio da servidora Boschiero²⁰, responsável pelos trâmites de abertura de sindicâncias da PML, do ano de 2005 até julho de 2012, foram instaurados no município de Limeira 1.217 processos, os quais se intensificaram com maior propriedade em 2010.

Tais informações denotam que os processos administrativos em Limeira, são expedientes bastante usuais, o que pode caracterizar, por exemplo, falhas

²⁰ Waldinês Pavanelli Boschiero- Assessora Técnica da Secretaria de Administração da PML- Planilhas de trâmites processuais do município de Limeira de 2005 a julho de 2012.

de gerenciamento por parte da administração pública e dos gestores das mais diversas esferas, na condução de seus respectivos departamentos. Do mesmo modo, podem caracterizar falta de capacitação para os servidores em exercício, principalmente, para os ingressantes no serviço público, que desinformados cometem pequenos incidentes e irregularidades, desencadeando recorrentes processos administrativos, como mostra a tabela 1:

Tabela 1: Números de processos instaurados na PML

Ano	Nº de Processos instaurados
2005	68
2006	103
2007	131
2008	171
2009	213
2010	271
2011	179
2012	81
Total	1.217

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Secretaria Municipal da Administração da PML (última atualização, julho/12)

No que diz respeito à importância de capacitação, Menegasso e Salm (2001) destacam que:

[...] é preciso repensar os programas de treinamento para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, redefinindo papéis dos trabalhadores de forma que eles se tornem parceiros na criação deste ambiente e de modo a incluir nesse espaço o ser humano na sua totalidade. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização, (MENEGASSO e SALM, 2001, p. 29).

Dessa forma, promover capacitação possibilitará aos servidores maiores conhecimentos gerais e específicos, relativos ao desenvolvimento de suas funções, assim como conhecer melhor a legislação que rege os funcionários

públicos no que alude a seus “direitos” e principalmente a seus “deveres” funcionais.

Não obstante, a falta de adoção de meios alternativos para resolução de pequenos incidentes cometidos por servidores públicos, também pode ser apontada como uma deficiência na administração pública de Limeira, que, se introduzida, poderia diminuir a incorporação de processos como único recurso para disciplinar servidores públicos faltosos. Desse modo, processos seriam utilizados somente quando esgotados outros recursos disciplinares, tais como reiteradas orientações verbais e por escrito, por parte de seus chefes imediatos, a fim de restabelecer o compasso do servidor no que tange à sua atuação.

Outro ponto a ser considerado, ao tomar como exemplo os oitenta e sete processos já julgados pelo Chefe do Executivo, é que grande parcela deste total, ou seja, 67% foram “arquivados”, devido a não configurarem irregularidades passíveis de punição, como nos mostra a tabela 2:

Tabela 2: Decisões pós-julgamento das sindicâncias e PADs apurados pela CPSD

Decisão pós- julgamento das sindicâncias	Nº de processos	Porcentagem
Arquivamento	58	67%
Advertência	07	8%
Suspensão	04	4,5%
Exoneração	09	10,3%
Encaminhamento- Processo Disciplinar	05	5,7%
Desconstituição	03	3,4%
Encaminhamento para o Ministério Público	01	1,1%
Total	87	100%

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012).

Partindo do pressuposto de que quase 70% dos casos terminam em arquivamento, torna-se possível inferir que, do total de processos que foram instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira, somente 1/3 deles apresentou maior gravidade, o que pode caracterizar que os demais poderiam ser resolvidos sem que houvesse necessidade de processos. Nesse entendimento, Alves (2011, p. 72) discorre que “há situações, no entanto, no controle da disciplina, que esse mesmo fim pode ser alcançado sem processo”.

O mesmo autor afirma, ainda, que a adoção de processos a todo instante, como mera instauração produtora ou que até mesmo para servir interesses públicos, além de consumir o erário público, não promove absolutamente nada, e “devem ser reservados para situações especiais”. (ALVES, 2011, p. 46)

Nesse campo, um mecanismo que pode ser mais eficiente, são as medidas preventivas e educativas, pois, além de gerarem soluções mais eficientes na melhoria do servidor também são mais céleres, visto que muitos processos se arrastam por anos sem que sejam julgados e finalizados, como demonstra a tabela 3, relativa à situação caracterizada nos processos instaurados pela PML, nos últimos oito anos:

Tabela 3: Processos em trâmite sem conclusão na PML

Ano de instauração	Número de processos em trâmite sem conclusão na PML
2005	06
2006	11
2007	04
2008	05
2009	12
2010	08
2011	34
2012	59
Total	139

Elaborada pela autora – 2012

Fonte: Secretaria Municipal da Administração da PML (última atualização, julho/12)

Ao constatar os dados explicitados na tabela 3, denota-se a existência de processos em tramitação há oito anos, ou seja, desde 2005, sem julgamento, o que faz emergir um questionamento: em que medida eles serão eficientes na melhoria do serviço e do servidor, se quando a penalidade for aplicada já se encontrar prescrita? Pois, de acordo com a LC nº 41/91, art. 166, a ação disciplinar prescreverá:

I – em 5(cinco) anos, quanto às infrações puníveis com demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade e destituição de cargo em comissão;

II – em 2 (dois) anos, quanto à suspensão;

III – em 180 (cento e oitenta) dias, quanto à advertência.

§ 1º– O prazo de prescrição começa a correr da data em que o fato se tornou conhecido.

§ 2º – Os prazos de prescrição previstos na lei penal aplicam-se às infrações disciplinares capituladas também como crime.

§ 3º – A abertura de sindicância ou a instauração de processo disciplinar interrompe a prescrição, até a decisão final proferida por autoridade competente.

§ 4º – Interrompido o curso da prescrição, esse recomeçará a correr pelo prazo restante, a partir do dia em que cessar a interrupção. (LIMEIRA, 1991, p. 34)

Deve-se considerar, com isso, que a demora do julgamento final dos processos instaurados, não atenderá exitosamente ao propósito de restabelecer a ordem pública, visto que as prescrições, muitas vezes, obstam a aplicação de penalidades.

1.5 O trabalho da Comissão Permanente de Processos Administrativos da Secretaria Municipal da Educação de Limeira

O trabalho da CPSD, apesar de executado fora do contexto educacional, está fortemente ligado ao cenário escolar, visto ter como foco apurar irregularidades cometidas nas escolas. As questões carreadas são as mais diversas: desde furtos em escolas, infrações disciplinares até ilícitos penais cometidos por servidores públicos, que no último caso, encaminha-se para o Ministério Público²¹. As irregularidades apuradas se referem, de forma indireta ou até mesmo direta, aos gestores, pois, na maioria das vezes, estes são os denunciante, quando não os sindicatos.

De fevereiro de 2010 a julho de 2012, a CPSD instruiu cento e um processos, entre sindicâncias e processos disciplinares, sendo que quarenta e quatro processos foram apurados em 2010, quarenta em 2011 e dezessete até julho de 2012²². Dos processos instaurados no período mencionado, ao tecer uma análise das informações colhidas nos depoimentos, em vinte e três processos, observa-se como motivo propulsor aspectos interpessoais conflitantes entre os servidores educacionais, sendo estes o universo de análise desta dissertação.

A respeito do tipo de procedimento adotado pelo Executivo para apurar as supostas irregularidades dos servidores, se sindicância ou processo disciplinar, pode-se observar, por meio da tabela 4, certa paridade. Porém, o

²¹ De acordo com a LC nº 41/19, art. 195 “Quando a infração estiver capitulada como crime, o processo disciplinar será remetido ao Ministério Público para instauração de ação penal, ficando translado na repartição”, (LIMEIRA, 1991, p. 39).

²² Dados fornecidos pela Comissão Permanente de Sindicância/Disciplinar da SME, arquivo digital (2010/2012).

expediente de sindicância, mesmo que minimamente, foi o que se configurou em maior proporção.

Tabela 4: Tipos de processo

Nº de processos	Tipos de processo
12	Sindicância
11	Processo disciplinar
23	Total

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012)

No que tange aos atores envolvidos nos vinte e três processos destacados na tabela 5, pode-se classificá-los da seguinte forma:

Tabela 5: Atores envolvidos:

Nº de processos	Atores envolvidos nos processos
01	Diretor/ADE
16	Diretor/funcionário
02	Diretor/professor
03	Diretor/Professor/funcionário
01	Diretor/Professor/mãe de aluno
23	Total

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012)

Tais informações demonstram que, do total de cento e um processos analisados pela CPSD, em vinte e três deles, selecionados por questões de relações interpessoais, o gestor escolar está envolvido, ora como denunciante, ora como sindicado. No que tange ao envolvimento dos gestores escolares, na condição de denunciante ou sindicado nos processos, em quinze, os gestores abrolham como denunciantes, e, em oito, como denunciados, ou seja, acusados de terem cometido irregularidades no exercício de suas funções.

A respeito da conclusão a que se chega ao final do processo investigatório, apresentados anteriormente na tabela 4, pode-se classificá-los da seguinte forma:

Tabela 6: Resultados obtidos nos processos, indicados pela CPSD

Nº de processos	Resultados obtidos
07	Arquivamento
05	Advertência
01	Suspensão
05	Demissão
04	Encaminhamento para abertura de processo disciplinar
01	Destituição da comissão
23	Total

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 20

Os dados expressos na Tabela 6 demonstram a dimensão que processos iniciados por questões interpessoais conflituosas, no contexto de uma instituição, podem abranger se não forem contornados e resolvidos nas esferas locais. Dos vinte e três processos em análise, em sete as queixas iniciais não foram comprovadas ou estas foram brandas, portanto não passíveis de punibilidade. O que chama atenção é que o segundo maior número apresentado é justamente a penalidade máxima, “demissão”, que veio empatado, em números, com a penalidade de advertência.

Contudo, vale ressaltar, que as cinco demissões sugeridas pela CPSD, mencionadas na tabela 6, não se legitimaram em face do descumprimento aos artigos que envolvem “deveres nas questões relacionais”, mas, sim, devido à inassiduidade, abandono, acúmulo ilegal e utilização de pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares.

No entanto, como serão apresentadas neste trabalho, as questões relacionais conflituosas, também estiveram presentes nos cinco casos, e colaboraram também para que os servidores envolvidos praticassem proibições determinadas em lei, que ao serem violadas e refutadas, resultaram nas respectivas demissões.

Nesse sentido, apesar de os vinte e três processos perpassarem por aspectos interpessoais, ao categorizá-los por artigos apurados, indicados inicialmente nas respectivas portarias de instauração, pode-se observar, na tabela 7, que os artigos principais imputados aos sindicatos nem sempre dão mostras do contexto conflituoso que se firma ao longo da apuração dos fatos.

Contudo, se incluirmos o número de processos que apresentaram os artigos: “promover manifestação de apreço e despreço no recinto da repartição”, “insubordinação grave em serviço”, “cumprir ordens superiores exceto quando manifestadamente ilegais” e “tratar com urbanidade as pessoas”, dezesseis deles, já se configuram explicitamente em problemas de ordem interpessoal no âmbito escolar. Vale destacar que os sete processos que não contemplam a princípio tais aspectos, ao longo do processo investigatório, também confirmam relações interpessoais mal resolvidas. A razão para tal afirmação é bastante evidente no tocante aos sete processos mencionados, visto que as testemunhas arroladas durante as instruções processuais, durante seus respectivos depoimentos, relataram processos conflituosos mal gerenciados no âmbito escolar, os quais serão abordados no capítulo 2 desta dissertação.

Tabela 7: Disposições violadas na LC nº 41/91, (LIMEIRA, 1991, p. 30-33)

Quantidade de Processos	Disposições violadas de acordo com a L.C nº 41/91
01	Art. 156, inciso XII - Acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas.
01	Art. 139, inciso I - Exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo.
04	Art. 156, incisos - II e III -Abandono e inassiduidade habitual.
01	Art. 156, inciso IV - Insubordinação grave em serviço.
08	Art. 140, inciso V - Promover manifestação de apreço e despreço no recinto da repartição.

06	Art. 139, inciso XI- Tratar com urbanidade as pessoas.
01	Art. 140, inciso XVI - Utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares.
01	Art. 139, inciso IV - Cumprir ordens superiores exceto quando manifestamente ilegais.
23	Total

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012)

De todo modo, esse contexto conflituoso agravou as transgressões funcionais por parte dos servidores, como já mencionado e, excetuando-se o processo de insubordinação que não se comprovou, os demais são justamente os que causaram as cinco demissões.

No que diz respeito às imputações após processo investigatório, competente à comissão deliberar sobre o resultado, ficando a cargo do Chefe do Executivo apenas verificar se houve nulidades processuais, ou até mesmo se o relatório final não contraria as provas dos autos. Nesse caso, poderá a autoridade julgadora agravar, abrandar ou isentar a penalidade. Em alguns casos, pode o Chefe do Executivo, decidir por destituir a comissão e designar uma nova. A tabela 8 traz informações sobre os resultados do julgamento do Executivo, após conclusão dos trabalhos da comissão:

Tabela 8: Decisão final proferida pelo Chefe do Executivo:

Nº de processos	Decisão proferida
01	Desconstituição da comissão (sem julgamento)
01	Abrandamento da pena
01	Agravamento da pena
20	Acolhimento da decisão da comissão
23	Total

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Dados fornecidos por meio de Consulta de Processos Analíticos. Disponível em <<http://www.limeira.sp.gov.br>>

Os resultados evidenciados na tabela 8 demonstram que a maior parte dos processos, vinte, de um total de vinte e três, foram ratificados pelo Chefe do Executivo, ou seja, os relatórios finais proferidos pela CPSD foram condizentes com o que se propôs. No único caso agravado pelo Poder Público, a comissão sugeriu o arquivamento, e o Chefe do Executivo decidiu pela demissão, no entanto a servidora conseguiu reverter o resultado na Justiça e o caso está em fase de recurso por parte da PML, corroborando com o posicionamento inicial da comissão, como o caminho mais acertado.

Todas as informações colhidas e procedimentos adotados pela CPSD, ao longo da instrução, são amplamente divulgados ao sindicato e ao seu procurador legalmente constituído. De acordo com o art. 185, § 1º - “Poderá o sindicato, acompanhar todos os atos processuais e apresentar defesa prévia, no prazo de 10 (dez) dias consecutivos ao recebimento da Citação”, (LIMEIRA, 1991, p. 37).

Com as razões de defesa, o sindicato terá direito a apresentar todos os meios de provas ou contraprovas que pretende produzir, pessoalmente ou por intermédio de advogado legalmente habilitado, incluindo provas documentais, formular quesitos, requerer provas periciais e arrolar testemunhas, como previsto no art. 180 da LC 41/91, (LIMEIRA, 1991).

Vale ressaltar que o trabalho de uma comissão processante é de grande responsabilidade, pois dela pode decorrer entre outras penalidades, a de demissão. Portanto, manter a lisura nos trabalhos, mais do que obrigação moral, é um dever. Nesse sentido, Alves (2005, p. 9), assevera que: “Uma sindicância mal conduzida pode resultar em impunidade, em processo disciplinar sem eficácia, em prejuízos ao erário e ao descrédito da autoridade administrativa”.

Ademais, constituir uma comissão permanente para apuração de responsabilidades envolvendo servidores públicos pode ser mais pertinente do que as comissões especiais, visto que a comissão permanente, além de dedicação exclusiva para o fim, ainda tem maiores oportunidades de aprofundamento por meio de cursos de formação na área, como ocorreu com CPSD da SME de Limeira.

Desse modo, auxilia os membros da comissão na tomada de decisão de maneira mais acertada e fundamentada, ao contrário das comissões especiais, que quase sempre são compostas de membros inexperientes e sem qualquer conhecimento do assunto. Alves (2011, p. 96), ao discorrer sobre o papel das comissões nas sindicâncias, lembra: “pode-se dizer que toda comissão processante trabalha com três verdades: a verdade que lhe foi entregue com a instauração; a verdade que virá com as razões da defesa; e a verdade verdadeira.” À comissão cabe buscá-la, procedendo com total imparcialidade, lisura e competência.

1.6 Processos administrativos: As faces que aparecem em seus desdobramentos

Ao se apreciar as faces que aparecem nos desdobramentos das sindicâncias e dos processos administrativos, observa-se que, na maioria dos casos encaminhados à comissão, os gestores eram os delatores que apareciam nos processos, e, em alguns casos, apareciam como acusados, ou seja, eram os sindicados.

Além dos diretores, nota-se que os funcionários também despontaram com certa frequência nas queixas de irregularidade. Outros atores, como professores e pais, apesar de também aparecerem em alguns processos, surgiram com menos periodicidade, se comparados com os demais envolvidos.

Segundo as observações iniciais, ao longo de alguns processos investigatórios, os pontos que culminavam na abertura destes, além do exposto na portaria, também sugestionavam, na verdade, razões de conflitos internos na escola.

Como já mencionado, tais circunstâncias denotam que vários processos foram instaurados sem que houvesse uma tentativa de resolução que antecederesse a abertura de procedimento administrativo formal. Um dos exemplos mais explícitos dessa questão se ressalta em um determinado episódio, em que, devido à indagação de uma professora em relação à aplicação de um teste de aceitabilidade da merenda desenvolvido por duas servidoras do setor de Merenda Escolar gerou duas sindicâncias, sendo, nesse

caso, uma em desfavor da professora, e outra relativa à postura das servidoras da merenda escolar.

Em relação a essas sindicâncias, a direção de ambos os setores tomaram apenas como procedimento comunicar a Secretaria de Educação sobre o teor da discussão registrado em Livro Ata de Ocorrências, o que automaticamente derivaram ambos os processos. Em tese, as questões envolvidas nas queixas, em face de não serem em alguns casos irregularidades funcionais graves, não eram, a princípio, da competência da comissão resolver e, sim, dos chefes imediatos.

Contudo, vale salientar que dos vinte e três processos em análise, dezenove resultaram em alguma penalidade. Isso se deu em razão da maneira como os fatos foram conduzidos pelos gestores das diferentes esferas da Secretaria de Educação, quando surgiram as divergências. Dessa forma, quando questões conflituosas não são bem gerenciadas ou, até mesmo, não se buscam saná-las de imediato, a médio e em longo prazo, as questões vão se agravando e podem ocasionar outras irregularidades, ou seja, a inaptidão dos gestores com estas questões agrava os fatos, e os fatos levam à abertura de sindicâncias e suas implicações e sanções.

Sobremaneira, grande parte dos casos não precisaria chegar à instância processual, se existisse, por parte do Executivo, adoção de procedimentos anteriores a processos, com intuito de avaliar os pequenos incidentes envolvendo os servidores públicos municipais, e resolvê-los. De acordo com Alves (2005):

[...] nem todas as irregularidades devem ser enfrentadas via sindicância ou processo disciplinar. A inteligência da lei é no sentido da resolução e não, necessariamente, da deflagração de medidas formais que nem sempre alcançam o resultado. [...] Tenha-se em conta, então, que o sistema de controle da disciplina está, antes de tudo, associado ao restabelecimento da ordem interna. As autoridades administrativas não têm o dever de punir, mas o dever de recompor a regularidade dos ofícios públicos, (ALVES, 2005, p. 5).

Os vinte e três processos que serão transcritos nesse trabalho têm muito em comum, no que tange a problemas interpessoais no contexto escolar, apesar de as circunstâncias atenuantes serem diversas, assim como os atores

envolvidos. Do total, em oito processos, os diretores aparecem como sindicados e em quinze como denunciantes, o que legitima que o diretor está fortemente envolvido nos processos em estudo, como se observa na Figura 2:

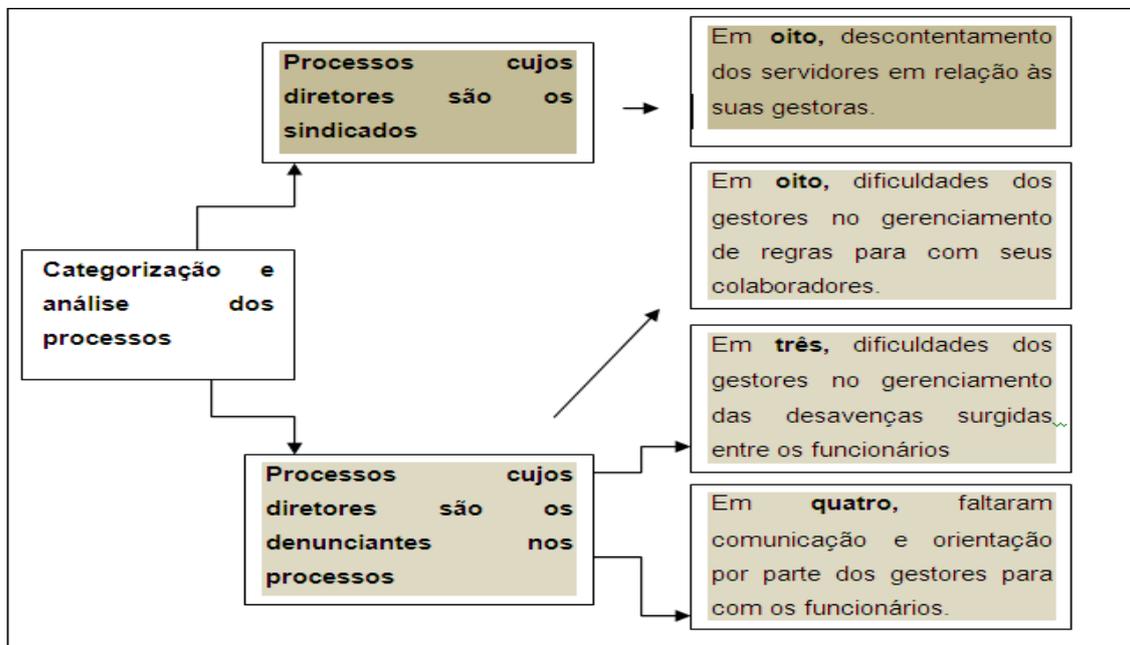


Figura 2: Categorização por análise dos processos

Elaborada pela autora - 2012

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012)

Nessa linha, busca-se com este estudo abranger, nos vinte e três processos a seguir, todas as nuances que culminaram na abertura de processos e suas relações com a gestão escolar, a habilidade desse gestor com a gestão de pessoas e as relações interpessoais conflituosas.

1.6.1 Processos cujos teores decorreram devido a descontentamento dos servidores em relação às suas gestoras

Na primeira ocorrência a compor esse estudo, por exemplo, a direção da escola aqui alcunhada como escola A²³, se envolveu em três processos diferentes, que serão analisados conjuntamente, pois na verdade eles se

²³Os nomes dos envolvidos serão preservados, assim como os das unidades escolares, as quais estão identificadas com letras do alfabeto: A, B, C... Os processos receberam números de 1 a 23 e o ano de sua apuração.

fundem praticamente nas mesmas questões, ou seja, divergências entre a direção e sua equipe.

Os processos evidenciam, logo de início, diferentes formas de o gestor exercer o poder, o que ocasionou desigualdades latentes no tratamento dedicado a seus colaboradores. Houve por parte da gestora favorecimento de uma servidora e perseguição a outros, o que gerou uma problematização que ocasionou, inclusive, a demissão da gestora por meio do processo 03/11 e advertência para a servidora favorecida, processo nº 01/10.

A diretora promovia manifestação de apreço e despreço²⁴ na escola, em que instigava uns contra os outros, usava apelidos pejorativos, ameaçava com transferências, deixava claro aos professores e funcionários que, “ou eles estavam com ela ou estavam contra ela”. Havia partidarismo na escola e alguns professores eram tratados de forma diferente das demais professoras da unidade escolar lotadas no município.

Os depoimentos dos professores e funcionários próximos à diretora foram uníssomos em afirmar esse problema entre a diretora e as professoras do estado, as quais atuavam na escola municipal, por meio do convênio (municipalização), inclusive, estas foram transferidas da unidade escolar, em face dessa relação conflituosa. O trecho extraído do depoimento de uma testemunha, processo 01/10 corrobora tais aspectos:

[...] havia diferença no tratamento dos professores que eram do estado por parte da diretora e os que eram da Prefeitura e que era muito difícil trabalhar lá em função disso, e disse ainda que os professores tinham muito medo da diretora, (p. 61).

O processo nº 02/10, além das mesmas queixas de assédio, desmandos e partidarismos por parte da direção da escola, envolveu mais três professoras, as quais depois de apuração, juntamente com a diretora foram responsabilizadas e encaminhadas para processo disciplinar.

²⁴A jurisprudência e doutrina assentam que a regra da manifestação de apreço e despreço busca inibir animosidades causadas por divergências político-partidárias prejudiciais à disciplina e à ordem interna.

Disponível em: <<http://www.jus.com.br/...orum/61181/manifestacao-de-apreco-em...>>
Acessado em: 30 mai. 2013.

Segundo consta nos autos, as três professoras posicionavam-se contra a coordenadora e a direção da escola e promoviam, durante as reuniões de Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), tumultos atrapalhando o bom andamento das reuniões. A diretora aproveitou o fato e começou a induzir as demais professoras a se posicionarem contra as referidas professoras, tornando o ambiente escolar ainda mais insustentável.

Uma servidora lotada na unidade escolar, ao ser ouvida, relatou à comissão tais aspectos:

[...] a diretora a induziu para que a depoente relatasse por escrito a má postura das professoras, durante as reuniões de HTPC(s) e sentindo-se na obrigação, disse que foi relatando oralmente à diretora o que achava sobre o referido assunto, (p. 65).

As pessoas ouvidas demonstravam, em seus depoimentos, temor da diretora e imensa insatisfação com sua postura. Ela privilegiava uma funcionária em especial, inclusive, submetia-a a atribuições estranhas às do cargo que ocupa, utilizando-a, ainda, em serviços e atividades particulares, infringência esta proibida e que resultou em sua demissão. A diretora deliberava à monitora o papel de vigia e informante dos atos dos professores e funcionários. No depoimento colhido ao longo do processo 3/11, são evidenciados tais aspectos:

[...] A relação da monitora com a diretora era próxima, e mesmo quando a diretora não estava trabalhando, a pessoa a quem a diretora se reportava pelo telefone para passar ordens, era a monitora, e esta repassavam às ordens a todos e, inclusive, a monitora tinha poder de repreender todos que descumprissem as ordens dadas pela diretora, (p.77).

Ao tecer uma análise dos depoimentos dos processos 01/10, 02/10 e 03/11, relativos à mesma diretora, torna-se possível inferir, que ela apresentava grave inabilidade de liderança e não realizava uma autoavaliação de seus atos, o que gerou um clima de insatisfação geral de sua equipe.

No segundo caso, a diretora da escola B, assim como no caso anterior, se envolveu em mais de um processo, em duas sindicâncias e dois processos disciplinares, sendo os dois últimos originados pelos dois primeiros, porém a

análise se deterá nas duas sindicâncias, devido às apurações terem sido efetuadas pela CPSD.

Das queixas que deram origem ao processo 04/11, um dos fatos que foi apontado pelos servidores da unidade escolar (UE), fora a questão da diretora ao assumir o cargo apetreter mudanças em alguns aspectos administrativos da escola, logo de imediato, e um dos pontos precursor dos conflitos foi a situação do “banco de horas”, adotado pela gestão anterior, e que tendo a atual decidido não aceitar que as horas acumuladas pelos servidores fossem descontadas, gerou descontentamento por parte dos funcionários, os quais se sentiram prejudicados. O gozo dessas horas somente foi permitido, quando houve intervenção da diretora do Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Limeira (SINDSEL) e das ADEs da escola junto à diretora da escola.

Uma funcionária da unidade escolar ao ser ouvida sobre a questão por meio do processo 04/11, relatou que “a diretora gerenciou a situação de forma infeliz e, que, sua postura gerou muito descontentamento entre os funcionários da escola”, (p. 26).

Aliado a isso, outros episódios foram surgindo no cotidiano escolar envolvendo a gestão da diretora. Ficou elucidado, ao longo dos trabalhos da comissão, por meio dos depoimentos e, também, pelos documentos anexados na denúncia, que o clima na UE ficou insustentável, culminando, inclusive, em afastamentos e transferências de alguns servidores, em função dos desentendimentos com a diretora.

No segundo processo envolvendo a mesma diretora, sob o nº 05/11, de acordo com os depoimentos colhidos ao longo do processo, os depoentes afirmaram que a diretora, desde que assumiu a direção da escola B, apresentou dificuldades no gerenciamento de pessoas, em que as determinações passadas por ela no que tange à rotina diária não é clara e objetiva, gerando dúvidas e insegurança por parte dos funcionários.

Observam-se muitos conflitos diários na escola por questões rotineiras de ordem administrativa, devido à diretora não conseguir lidar com as situações, sem gerar polêmicas e necessitar de intervenções regulares da ADE da escola, pois deixou várias vezes de observar as normas legais e regulamentares, como demonstrado no depoimento da ADE da escola:

A depoente na oportunidade explicou à diretora que o procedimento correto antes de o caso vir ao Setor dos ADEs era que a diretora tentasse resolver o fato primeiramente na escola, para que esta não perdesse a autoridade dentro da escola, (p. 48).

Nota-se, ainda, que as ocorrências registradas e apontadas nos processos, apesar de rotineiras, demandaram procedimentos da SME, em que as ADEs, tiveram que atender a funcionários na Secretaria de Educação e na própria UE e como, consequência, gerava situações conflitantes, o que, a princípio, foi levantado por determinado grupo de funcionários da UE, passando a outros funcionários, em função de a diretora ser muito fechada e a comunicação interna na escola ter ficado comprometida, o que tornou a rotina da escola insustentável.

O próximo caso a envolver uma diretora foi apurado por meio do processo nº 12/10, o qual se fundamentou em razão de divergências entre uma funcionária e sua gestora, ocorridas no interior da escola L.

Pelo que se observam nas análises documentais, os problemas iniciais entre ambas foram decorrentes, a princípio, de queixas de pais dos alunos, contra a monitora. A direção, ao fazer as orientações e intervenções junto à funcionária, no que diz respeito às queixas de maus tratos contra alunos, apresentadas pelos pais, desencadeou, por parte da funcionária revolta, a qual se dizendo perseguida começou a fazer apontamentos de irregularidades contra a gestora da UE. A diretora, ao ser ouvida sobre os fatos, na condição de denunciante, destacou que:

A funcionária desenvolvia seu papel de educadora, porém na parte emocional preocupava a direção, devido sua postura ríspida, autoritária e particularmente no ano de 2008 a direção percebeu através de observações e denúncias de pais, bem como das crianças a agressividade da monitora com as mesmas, (p. 20).

A comissão colheu o depoimento de outras duas funcionárias da escola e ambas dão versões controversas sobre a monitora e a diretora, no tocante a orientações repassadas pela direção da escola. No primeiro depoimento, por exemplo, uma funcionaria diz que a diretora não faz orientações:

[...] nunca observou a monitora tratando mal as crianças. [...] Se a depoente viu alguma vez a direção da escola dar alguma orientação para a monitora, a depoente disse que a diretora não orientava e sempre gritava com a funcionária e não em particular, (p.26).

Outra funcionária do C.I, ao ser ouvida, ao contrário do depoimento anterior, afirma que a diretora faz, sim, orientações aos servidores lotados na escola: “Foi perguntado se a equipe gestora orientava a monitora sobre as atitudes a serem tomadas, respondeu que sim, através das reuniões, e orientações individuais com a equipe gestora”, (p. 33).

Assim, tendo ambos os lados se acusando mutuamente, existindo, inclusive, defensores de cada lado, o processo envolvendo a diretora foi arquivado.

O processo seguinte sob o nº 19/12 apresenta como denunciante uma auxiliar geral, a qual atuou em pouco espaço de tempo, 11 meses, em três unidades escolares diferentes, escolas Q, R e S.

Ocorre que a funcionária em questão ingressou na escola Q, e segundo denúncia escrita realizada por ela, em 23 de março de 2012, logo no início de suas atividades laborativas na UE começou a sofrer discriminação pelo fato de ser auxiliar geral e se vestir de maneira “chique demais” e, ainda, que a todo o momento ouvia, por parte da diretora, que ela estava em estágio probatório, soando para ela como ameaça.

A funcionária ainda relatou que foi realizado na escola um abaixo-assinado idealizado pela diretora da escola, com o propósito de transferi-la e, isso, de fato, ocorreu pouco tempo depois. Ainda, segundo denúncia escrita da servidora, na outra escola (escola R), todos já tinham conhecimento do que acontecera com ela na escola de origem e, diante disso, não foi bem aceita e a isolaram do grupo.

Não obstante, a servidora denunciou que a diretora da referida UE, maltratava e gritava com os funcionários da escola e que, ainda, apresentava uma postura inadequada, proferindo inclusive palavrões e, isso, deixava a denunciante indignada.

A diretora da escola R transferiu a servidora para a escola S, a qual por ter poucos alunos é vinculada a escola R. No entanto, mais uma vez, segundo a denunciante, foi maltratada e mal recebida pelo grupo. Tal condição de trabalho afetou sua saúde que começou a faltar ao serviço para tratamento médico, o que agravou sua situação na escola.

Diante do exposto, a auxiliar geral resolve além de pedir exoneração, denunciar, por escrito, ambas as diretoras, por terem-na, segundo ela, discriminado, fato que ensejou o presente processo, que sem comprovação foi arquivado.

Destoando dos demais processos analisados até aqui, no último processo dessa categorização, ou seja, diretores como sindicados, envolve a diretora da escola P, e uma ADE da Secretaria da Educação, processo 18/11. Os fatos narrados no processo dão conta de que a Associação de Pais e Mestres (APM) da escola mencionada perdeu verbas municipais, em face de a escola ter deixado de recolher as taxas relativas ao imposto de renda e ter o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ restringido.

De acordo com os registros nos autos, a ADE da escola durante reiteradas visitas de rotina solicitava à diretora a escrituração da APM, no entanto, segundo a ADE, os livros nunca estavam disponíveis para serem vistos.

Os documentos encartados nos autos evidenciam que a ADE encaminhou diversas comunicações internas (C.Is) solicitando as pastas da APM, para serem verificadas, entretanto, não foi atendida. Razão pela qual encaminhou o caso para o Secretário de Educação, o qual, diante do impasse e do indício de insubordinação por parte da diretora, sugeriu abertura de sindicância para apurar os fatos.

No entanto a diretora, ao ser inquirida sobre os fatos, justificou que toda a escrituração da escola era realizada por um escritório contábil e que confiava que este estivesse recolhendo as taxas de impostos, além de saber dos fatos somente quando o CNPJ foi restringido:

Frisou que somente no ano de 2010 é que a Secretaria de Educação passou a cobrar e fornecer informações dos procedimentos contábeis referentes às contas da APM. Asseverou que confiou na idoneidade dos trabalhos do

contador e entendia que os trabalhos estavam sendo realizados de maneira correta, só tomando ciência que o CNPJ estava irregular quando o Departamento de Gestão de Recursos Financeiro da Educação a informou, (p.187).

A diretora também declarou que não entregava os documentos para a ADE, e tampouco para a comissão sindicante, em face de depender do escritório para fazê-lo.

A comissão, diante dos elementos que surgiram, responsabilizou a diretora pela restrição do CNPJ e, como esta não atendia às solicitações da ADE da escola, sugeriu abertura de processo disciplinar em desfavor da diretora, tipificando- no artigo de insubordinação grave em serviço.

1.6.2 Processos que resultaram da dificuldade dos gestores no gerenciamento de leis e regras no contexto escolar

Não menos complicado, o caso caracterizado na escola C, deriva de uma situação pontual de conflito entre gestor e funcionária, que, apesar de única, gerou sérios problemas na escola.

Uma servidora desta unidade, ao ingressar como titular de cargo como secretária, em pouquíssimo tempo de atuação, dizendo-se descontente com a atuação da diretora da escola, resolve por conta própria, abrir um livro ata e registrar atas em desfavor da diretora, nas quais faz diversos apontamentos de irregularidades, supostamente cometidas pela direção. Não satisfeita somente com os registros, ainda decidiu passar o livro para os demais colegas de trabalho assinar. Essa atitude, com certeza gerou um desconforto entre ela e o corpo diretivo da escola.

Diante do impasse que se estabeleceu, ambas registram Boletins de Ocorrências – B.Os, o que, por questões óbvias, acalorou ainda mais o impasse entre elas. A diretora da escola C, processo 06/12, ao ser ouvida em depoimento sobre o assunto, discorreu que:

Foi informada que assim que a declarante saiu da escola, a secretária começou passar as referidas atas, que segundo a declarante, continha de 9 a 10 atas. Uma funcionária relatou a vice-diretora, que presenciou a secretária coagir os

funcionários da escola para assinarem tais atas e quando os funcionários viram que as atas não haviam sido assinadas pela direção a inquiriram sobre o fato, porém ela respondia que na ausência da diretora ela tinha essa incumbência, (p. 31).

A diretora, ao tomar ciência dos fatos cometidos pela secretária, lavrou uma ata contendo a ocorrência dos fatos e posteriormente chamou, além da funcionária envolvida, outros funcionários da escola como testemunhas para resguardar tanto a funcionária como a própria declarante.

Ocorre que, ao ler para a funcionária o teor da ata, esta passou a escrever na mesma, o que culminou mais uma vez em discórdias entre ambas. A servidora, além de se negar a assinar a ata por discordar do conteúdo contido nela, ainda lavrou um B.O em desfavor da diretora, a qual para preservação de direitos lavrou outra para contrapor as acusações da funcionária.

A secretária, ao ser interpelada sobre os fatos, argumentou que a escola era mal gerenciada pela diretora e que, inclusive, a diretora não sabe laborar. Confirmou, ainda, ter efetuado os registros sem o consentimento da direção, o que lhe acarretou advertência por meio do processo.

A sindicalada, além de admitir os referidos registros, disse que tomou tal atitude porque recebeu informações de secretários de outras escolas, que caso fosse preciso, poderia abrir livro de atas para registros do setor, e foi o que fez. Inquirida da motivação para seu ato, respondeu que estava sendo impedida de exercer suas funções de secretária e que a diretora a coagia. Em depoimento, a secretária esclareceu:

[...] abriu o livro ata e registrou as atas constantes no processo e, em resposta disse que não solicitou autorização prévia da diretora para fazer tais registros e, tampouco, passou os registros para a direção tomar ciência. (p. 63)

O conflito neste caso se caracterizou devido à dificuldade, de ambas as partes, terem claros seus papéis dentro da instituição. A funcionária por tomar atitudes não condizentes com sua alçada de secretária e a diretora por não estabelecer critérios de atuação e por apresentar, ainda, inabilidade de

perceber a insatisfação de sua colaboradora para com sua maneira de administrar os trabalhos na instituição.

O próximo caso envolve uma professora lotada em duas escolas, D e E que, por não ser assídua ao trabalho, ocasionou diversas queixas, de acordo com os depoimentos colhidos ao longo do processo. As referidas ausências por se tratar de um “docente” trouxeram de certa forma, prejuízos pedagógicos e atrasos na entrega de documentos, o que acarretou descontentamentos, tanto por parte das diretoras das duas Unidades Escolares em que a professora atuava, como também por parte dos pais de seus alunos. A diretora da escola E, processo 07/11, em seu depoimento, salientou que os pais se queixavam das faltas da professora:

Os pais reclamavam da professora e destacou que uma mãe se queixou das faltas e de alguns conteúdos passados para as crianças pela professora, mas de uma forma geral as queixas giravam mais em relação às faltas da professora, (p. 81).

No tocante à entrega de documentos, a coordenadora da escola D, ao ser ouvida, disse que: “Quanto à entrega de documentos ela entregava, mas sempre em atraso”, (p. 75). Quando indagada das faltas, ou até mesmo dos documentos em atraso, a professora apresentava dificuldades em manter um diálogo amistoso, chegando por vezes a ser ríspida e a se descontrolar, pelo simples fato de ser interpelada pelos chefes imediatos, no caso diretoras e coordenadoras, sempre se dizendo perseguida, o que ocasionava reiteradas divergências desta com ambas as diretoras das unidades que atuava.

Porém, o processo 07/11, envolvendo a professora em questão se deu principalmente em razão do desentendimento da professora com diretora da escola D, em face de outro funcionário da escola ter visto na noite anterior ao fato, a professora, em horário de aula, em sentido oposto da unidade escolar e não ter avisado que não iria comparecer ao trabalho.

A professora, durante a reunião de HTPC, ao ser indagada sobre o fato pela diretora, alterou-se, gritou, aparentando diante de todos os professores que ali estavam, total descontrole. Tal postura motivou um B.O lavrado pelo funcionário denunciante em desfavor à professora, devido ter ele se sentido ameaçado por ela, que, no calor da discussão, disse “que mataria um!”.

Fato notório, ao longo da declaração da sindicada, da professora e dos demais depoimentos colhidos pela CPSD é que a professora sentia-se ameaçada e perseguida por suas diretoras e, isso, segundo ela, motivava suas reações intempestivas.

Esse caso demonstra nitidamente, ao gerar até mesmo ameaças físicas entre dois servidores e registro de B.O, a proporção maléfica que problemas cotidianos, podem alcançar se não for tratado o cerne da questão, ou seja, a causa e não nos seus efeitos. O absenteísmo da professora gerou problemas, porém a forma como foi tratado, ao invés de minorar a problemática, piorou ainda mais as relações entre ela e seus respectivos diretores.

O próximo processo em pauta ocorreu na escola F e teve como protagonistas uma funcionária e a gestora da unidade escolar. A diretora da unidade escolar, denunciante e testemunha da ocorrência, disse que, no dia dos fatos, estava se dirigindo à lavanderia da escola, quando avistou a monitora subindo a escada com seus alunos, e foi quando presenciou a referida funcionária desferindo dois tapas na cabeça de um de seus alunos, como demonstrado em depoimento no processo 08/10:

Disse que no dia dos fatos estava se dirigindo à lavanderia da escola, quando avistou a monitora subindo a escada com seus alunos, foi quando avistou o primeiro tapa, parou e pensou se estava enxergando certo e continuou observando, e logo em seguida viu o segundo tapa, (p. 118).

Apesar de o episódio ter sido presenciado pela diretora, a funcionária negou tais fatos, se dizendo perseguida pela diretora. No entanto, a diretora estava, na época da ocorrência, há apenas vinte dias em exercício na instituição na função de diretora, fato este que descaracteriza uma suposta perseguição por parte da diretora em relação à monitora, pois em função do pouco tempo em exercício no local, não conhecia muito bem as servidoras da escola F.

A monitora, em seu depoimento, justificou que a diretora inventou o fato, por “não ir com a cara” dela:

[...] antes deste fato, ela e a diretora, pelo que lembra não tinham se desentendido, e que não tem ideia do porquê de a

diretora não ir com a cara dela e, tampouco, soube dizer os motivos pelos quais a diretora não gostar dela a ponto de tentar prejudicá-la, (p. 144).

O referido processo, devido à grande repercussão que alcançou, inclusive na mídia local, acarretou para a acusada, ameaças por parte da população, tendo a comissão, por medida cautelar, afastá-la das funções até a entrega do relatório final.

De todo modo, apesar de a comissão levantar elementos que abalizavam para a veracidade da denúncia, como a diretora não encaminhou a criança para corpo de delito e, tampouco, chamou os pais do aluno para ciência e providência, não conseguiu ter comprovada a denúncia inicial de agressão física.

Diante disso, a comissão não teve acatada a sugestão de penalidade máxima, ou seja, de “demissão” da servidora, devido, segundo o departamento jurídico da prefeitura, ter se caracterizado denúncia unilateral. O resultado, após o julgamento, foi o abrandamento da penalidade para suspensão de cinco dias e a transferência da funcionária para outra unidade escolar.

Também enfocando divergências entre diretora e uma servidora da escola, o caso seguinte traz uma professora que ingressou em 2011, simultaneamente em dois cargos de ensino fundamental, sendo um no município de Limeira, na escola M, e outro na cidade vizinha Rio Claro, processo nº 14/11.

A somatória da jornada semanal da professora, nas duas Unidades Escolares, totalizou sessenta e seis horas semanais, atendendo dessa forma ao disposto na legislação, de acúmulo de dois cargos docentes, alínea “a” do inciso XVI do art. 37 da Constituição Federal²⁵ e no art. 142 da LC nº 41/1991²⁶, em razão da sindicalizada, ter exercido dois cargos públicos de professor, com compatibilidade de horários.

²⁵Constituição Federal (1988) - Art. 37, inciso XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI. [...] alínea - a) a de dois cargos de professor.

²⁶ Lei Complementar 41/91 - Art. 142- a acumulação remunerada de cargos públicos somente será permitida nos casos previstos na Constituição, (LIMEIRA, 1991)

Ocorre, porém, que, em face da distância entre os dois municípios, a professora até conseguia chegar no horário previsto para ministrar aulas, entretanto, apresentava atrasos de quinze minutos nas reuniões HTPC. A diretora durante sua declaração revela tal situação:

[...] a professora faltava muito das HTPCs e quando vinha chegava sempre com atraso, no início menos e com o tempo os atrasos passaram a serem maiores, mas salientou que nos demais horários de trabalho, esta não apresentava atraso, (p. 82).

Em face disso, a diretora da U.E, indeferiu, em seu parecer, o acúmulo de cargo da professora. Entretanto, a professora ingressou por meio de concurso público nos dois cargos em municípios diferentes e estando ela enquadrada no que dispõe a legislação vigente, deveria a direção ter organizado os HTPCs, de forma a assegurar o direito de todos.

Não obstante, no caso de as unidades de exercício situarem-se próximas uma da outra, o intervalo poderia ser reduzido de uma hora para até o mínimo de quinze minutos, a critério da autoridade competente, após análise dos horários de trabalho. Isto posto, a organização das HTPCs deveria prever o intervalo necessário para a professora se deslocar de uma cidade para outra, que pelo que se apurou, demandaria aproximadamente de vinte a trinta minutos.

A diretora, ao indeferir o pedido de acumulação da referida professora, gerou um desconforto entre ambas, pois a decisão deveria ser coletiva e não imposta, o que causou prejuízos funcionais a uma professora, inclusive, o de demissão. Ademais, a professora ao ser ouvida disse que a diretora não usou o mesmo critério com outra professora da escola, ou seja, ajustou o horário em benefício de uma e, no caso dela, foi categórica:

Frisou que ao assumir este cargo no município de Limeira tinha ciência da carga horária que deveria cumprir, porém, disse que o horário de HTPC não estava determinado, podendo ser ajustado como é feito na rede municipal, disse também que o horário de HTPC dessa UE foi ajustado para uma professora que tem dois cargos, (p. 118).

A comissão, tendo em vista todos os desdobramentos do processo, e ainda o partidário da direção, sugeriu o arquivamento do processo, porém o Chefe do Executivo não teve o mesmo entendimento e agravou a penalidade para demissão. No entanto, a professora entrou na justiça e ganhou em primeira instância, sua reintegração ao cargo, porém o processo encontra-se em fase de recurso por parte da PML.

O próximo caso, ocorrido na escola N envolveu uma professora e duas nutricionistas do departamento de merenda escolar da prefeitura. O referido episódio originou dois processos, sendo um para apurar responsabilidades da professora sob o nº 15/10 e, outro, para apurar as duas servidoras da merenda escolar envolvidas na ocorrência, processo nº 16/10.

Ocorre que, as duas servidoras da merenda, em cumprimento ao programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), dirigiram-se à escola N, com intuito de aplicar um teste de aceitabilidade de um novo prato a ser ofertado nas escolas municipais, nos moldes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

No entanto, a técnica de nutrição e a nutricionista, ao adentrarem a sala da professora em questão, para realizar o teste, foram indagadas pela professora, no tocante à metodologia do teste a ser aplicada aos alunos e, na ocasião, a professora questionou o fato de o novo prato ser composto por macarrão e salsicha, motivo pelo qual discutiu com as nutricionistas se o referido prato era saudável. Informações essas colhidas no depoimento da nutricionista:

[...] durante as explicações aos alunos a professora de forma alterada, questionou a depoente sobre o método utilizado por elas para realizar o teste e inclusive, questionou sobre o cardápio que segundo a professora, salsicha não era saudável, (p. 68).

A professora, ao ser ouvida, disse que não opôs resistência ao teste e que apenas fez alguns apontamentos, com os quais não concordava. As funcionárias da merenda escolar, por sua vez, devido à forma ríspida com que a professora procedeu diante dos fatos, sentindo-se ofendidas no exercício de suas funções, procuraram a direção da escola para relatar os fatos. A diretora

da escola, sem ao menos chamar ambas as partes para esclarecer tais fatos, tendo em vista serem discordâncias sem maiores proporções, relatou tudo em Livro Ata e encaminhou o caso para a Secretaria Municipal de Educação.

Da mesma forma, as duas servidoras da merenda também encaminharam o relato da ocorrência ao chefe imediato do setor de merenda escolar. Os procedimentos adotados pelos dois gestores, sem qualquer tentativa de conciliação que antecederesse encaminhamento para outras instâncias, culminaram em dois processos no mínimo, evitáveis.

A CPSD, considerando que as circunstâncias que envolveram os fatos que deram origem ao presente processo foi apenas um mal entendido entre as partes, e que o fato facilmente poderia ter sido resolvido por meio de uma reunião entre as partes envolvidas, e seus respectivos chefes imediatos, não teve alternativa senão sugerir arquivamento dos respectivos feitos, pois não houve transgressão e ou dano à Administração Pública que justificasse possível penalidade ou até mesmo abertura de processo disciplinar para as envolvidas.

O processo nº 17/11, apresenta denúncias de racismo, proferida por uma mãe de aluno, em desfavor de uma professora lotada na escola O. A diretora em vista dos relatos lavra uma ata e a encaminha para a Secretaria de Educação, para providências cabíveis. Tal medida desencadeia em processo disciplinar e B.O lavrado pela mãe, em desfavor da professora.

Ocorre que a professora já tinha várias ocorrências registradas pela diretora da escola, envolvendo diferentes queixas, em decorrência da inabilidade interpessoal da professora em relação a alunos, pais e funcionários.

De toda maneira, apesar de o processo ter sido instaurado em face da denúncia de racismo, ao longo da instrução, a comissão verificou que o relacionamento entre a professora e a diretora não era nada amistoso e que, inclusive, surgiu na instrução do processo que a própria diretora tinha orientado a mãe a prestar queixas contra a professora. Uma colega de trabalho da professora, ao ser arguida no processo, discorreu sobre o assunto:

Baseia pelo que viu, diante da alegria que percebeu por parte da direção na questão que envolveu a professora, que a direção de fato persegue a sindicalada e que chegou a advertir a

diretora diante da postura adotada que podia caracterizar assédio moral. Soube que a direção chegou ao ponto de querer pegar materiais da professora sem que esta estivesse presente ou soubesse. Disse ainda, que diante das humilhações sofridas pela sindicalizada na escola por parte da diretora, que aconselhou a professora a se afastar para evitar maiores confrontos entre a diretora e a professora, o que foi de fato feito na época, (p. 243).

A professora envolvida, ao ser ouvida pela CPSD, argumenta que na gestão anterior, a diretora, quando havia queixas de pais, sempre chamava ambas as partes para esclarecer, porém a diretora atual age de maneira diferente, como, por exemplo, aconteceu no caso do suposto racismo.

Segundo consta dos autos do processo, além de evidenciadas as diferenças entre diretora e professora, restou comprovado que de fato a professora costumava alterar a voz com os alunos, e se dirigia a eles expondo-os de forma vexatória, porém não ficou caracterizado que ela seja e ou aja de maneira racista. Diante do exposto, a CPSD sugeriu que fosse aplicada a sindicalizada a penalidade de advertência, por ter deixado de observar o art. 139, inciso XI – “tratar com urbanidade as pessoas, sugestão essa acolhida pelo Executivo”, (LIMEIRA, 1991, p. 30)

O último processo a compor esta série traz como sindicalizada uma monitora, processo nº 13/10, lotada na época dos fatos na escola L. Os fatos ocorridos nessa escola, além de sindicalizar a monitora, também trouxeram acusações em desfavor da diretora, as quais foram apuradas por meio de outro processo já descrito nesse trabalho, ou seja, o mesmo caso derivou duas sindicâncias.

Segundo consta, a monitora foi acusada por pais de alunos de maltratar as crianças, e a direção ao interpellá-la sobre os apontamentos, gerou uma forte crise relacional entre ambas, inclusive com acusações mútuas. Porém, o processo que envolveu a monitora foi destituído, devido à extrapolação de prazos da CPSD, e encontra-se sem resolução até a presente data.

1.6.3 Processos originados da dificuldade no gerenciamento das desavenças surgidas entre os funcionários no contexto escolar

Um tanto quanto atípico, o primeiro caso envolve a diretora da escola G, uma monitora e um guarda municipal (GM), que cuidava da segurança da escola, processo 09/11, e foi resultante de um envolvimento entre os dois últimos, os quais depois de um tempo, de estreita relação de amizade, vieram a se desentender dentro da escola.

Observa-se que, após o desentendimento entre ambos, ocorrido no portão da U.E, culminou em discórdia entre a sindicalizada e a direção da escola, que no dia posterior à discussão a chamou em sua sala, para informar que, em virtude do ocorrido no dia anterior, seria transferida para outra unidade escolar, motivo que levou a monitora a se alterar e desrespeitar a diretora, a qual se negou a fazer o que lhe fora solicitado.

A monitora também apresentou problemas de desentendimento com alguns funcionários em função da estreita relação de amizade com outro servidor da escola, inclusive uma delas presenciou a discussão entre ela e o GM, conforme informações concedidas por outra servidora da U.E:

[...] presenciou uma discussão entre a sindicalizada e o GM. Essa discussão ocorreu no momento em que a sindicalizada estava indo embora para casa, quando retornou e começou a discutir com o GM dentro da escola, (p. 105).

O caso em questão tomou grandes proporções, inclusive, envolveu policiais que, diante do chamado da monitora, dirigiram-se em comboio até a escola, pois, segundo ela, o GM a ameaçou dentro da escola com uma arma. Entretanto, a ameaça não foi comprovada, e a funcionária, diante dos fatos, além de ser punida com advertência, por ter causado tumulto na escola, desrespeitar e ameaçar a direção da escola, ainda foi transferida para outra unidade escolar.

Também na mesma linha, o caso ocorrido na escola I, processo 10/11, exhibe problemas de desentendimento entre um funcionário lotado na secretaria da escola, e a diretora da escola. Denunciante no processo, a diretora informou diante da comissão que o referido funcionário tinha apresentado comportamento agressivo e se descontrolado dentro da U.E, perante pais de alunos, funcionários e direção, e, ao tentar falar com ele sobre os fatos, este começou a “gritar” e “gesticular”, fazendo ameaças à diretora. Diante desse

fato, a diretora, além de registrar em ata e encaminhar à SME, ainda, lavrou B.O em desfavor do funcionário.

De acordo com os depoimentos colhidos ao longo do processo, restou apurado que o funcionário apresenta dificuldades de relacionamento com as pessoas de modo geral. A sua maneira de se expressar contribuiu para gerar um clima ruim na relação do sindicato com as outras pessoas, tanto na relação com a direção, como com os demais funcionários e até mesmo com alguns pais de alunos.

O servidor, por ser reincidente, inclusive por ter respondido outro processo de agressão contra outra colega de trabalho, além de suspenso por cinco dias, ainda foi realocado para outra secretaria da administração pública.

Envolvendo o mesmo servidor do caso anterior, o processo nº 11/11 traz carreada uma ocorrência sucedida no interior da escola J, escola em que o funcionário atuou antes de ser transferido para a escola I, entre ele e outra funcionária que atuava na secretaria da escola.

Porém, nesse processo, “o sindicato” não foi o funcionário em questão, mas a colega de trabalho que “ele” agrediu, ou seja, a própria vítima, pois o agressor respondeu processo por meio de expediente em apartado, e foi apurado por outra comissão, ou seja, diante do grave panorama que se configurou, foram abertas duas sindicâncias, uma para cada um dos envolvidos.

Segundo consta nos autos, a discussão foi motivada por desentendimentos de ordem interna de trabalho, sendo que a sindicada foi agredida verbalmente, com palavras de baixo calão e, em seguida, fisicamente, pelo colega de mesmo setor, fato este que deu origem a um B.O, constante no processo e lavrado pela vítima.

A única testemunha da agressão, a vice-diretora, confirmou a agressão sofrida pela sindicada. Em seu depoimento, asseverou que o funcionário se descontrolou no calor da discussão e apesar de esta ter pedido por várias vezes a ele para que se acalmasse, lançou um perfurador na testa da vítima, ferindo-a.

Em seu depoimento, a vice-diretora, que na data respondia pela direção da escola, disse que:

A sindicalada não partiu pra cima do funcionário, conta que na data da agressão, durante a discussão entre os dois funcionários, o mesmo já teria tentado arremessar o furador e a depoente o acalmou, quando ela depoente virou de costas esse arremessou o objeto na direção da sindicalada quando a mesma encontrava-se sentada, (p. 40).

Não obstante, foi observado ao longo da apuração que a sindicalada também apresentava um temperamento difícil. Uma professora da escola ao ser ouvida discorreu sobre seu perfil: “Ela se desentendia com algumas pessoas, e que ela era muito estressada, e quando ao chegar à escola ao cumprimentá-la nem sempre respondia”, (p. 65).

O funcionário acusado de agressão, ao ser ouvido sobre os fatos, enfatizou que ambos não se davam muito bem e que a sindicalada o provocou, em face disso, descontrolou-se e arremessou o furador em direção a ela.

Percebe-se, nesse caso, que as questões conflituosas entre os servidores da secretaria se arrastavam há muito tempo, porém, à medida que não sofreu intervenções da direção, foram tomando proporções mais graves, chegando à agressão física.

De toda maneira, apesar de a sindicalada também apresentar um temperamento difícil como avistado e fomentar o cenário de conflito entre ambos, a comissão sugeriu o arquivamento do processo, em vista de que no caso em pauta, ela foi a vítima da agressão, portanto não se justificava qualquer punibilidade.

1.6.4 Processos cujos teores remontam para problemas de comunicação e falta de orientação por parte dos gestores para com os funcionários

Os quatro últimos processos selecionados para análise, sob o nº(s) 20/12, envolvendo uma auxiliar geral lotada na escola T; processo nº 21/10, relativo a auxiliar geral, lotada na escola U, processo nº 22/11, também auxiliar geral, lotada na escola V e processo nº 23/10, assistente administrativo da escola X, são relacionados a abandono e a inassiduidade habitual, que de acordo com os artigos 162 e 163 da LC nº 41/91:

Art. 162 – Configura abandono de cargo a ausência intencional do funcionário ao serviço por mais de 30(trinta) dias consecutivos.

Art. 163 – Entende-se por inassiduidade habitual a falta ao serviço, sem causa justificada, por 30(trinta) dias, interpoladamente, durante o período de 12 (doze) meses, (LIMEIRA, 1991, p. 34).

Vale ressaltar que, apesar de os referidos processos terem como cerne a questão das ausências ao trabalho sem justificativa, durante o processo, em todos eles surgiram questões envolvendo falta de orientação, de comunicação, divergências na distribuição de tarefas ou até mesmo intolerância por parte dos gestores, para com os problemas pessoais de seus colaboradores, questões estas que, se melhor gerenciadas por seus respectivos gestores, poderiam ter evitado o agravamento dos casos e a conseqüente demissão por abandono e inassiduidade.

No primeiro caso, a servidora foi enquadrada por inassiduidade e abandono, em face de ter acumulado no ano de 2011, cento e trinta e nove faltas injustificadas. Essa funcionária apresentava problemas de saúde e a diretora tinha conhecimento disso, e apesar de dar ciência à funcionária que as faltas acarretariam perda salarial, esta não a orientou que as faltas culminariam processo e provável demissão. A auxiliar geral também relatou em sua declaração que se sentia discriminada pela direção, por ser estrábica e apresentar epilepsia.

[...] declarou que em razão dos problemas de saúde que apresenta, diz sofrer preconceito relativo a seus problemas de epilepsia e da visão que apresenta, pois observa que suas colegas que também são auxiliares gerais são destinadas quando preciso para olhar crianças, fato este que nunca fora solicitado a ela, nem no CI e nem no Centro Comunitário que atuou anteriormente ao CI, (p. 132).

Entretanto, a funcionária apesar de relatar problemas de saúde, não conseguiu comprovar por meio de atestados ou até mesmo por laudo médico sua enfermidade. Isso posto, a comissão sugeriu a demissão da servidora.

Nessa mesma linha, o caso a seguir apresenta outra auxiliar geral, a qual passou por processo em decorrência de ter acumulado do dia 12/03/2007 a 30/10/2007, trinta e sete faltas injustificadas. Ocorre que a referida

funcionária era dependente química na época das faltas e, em razão desse problema, nem sempre conseguia condições físicas para laborar.

A comissão, ao inquirir a diretora sobre a dependência química da sindicalizada, se esta tinha conhecimento de que a servidora era usuária de cocaína, crack, maconha, êxtase e álcool, fato este que motivou as faltas da servidora, esta relatou que “desconhecia formalmente que a auxiliar geral era dependente química e que apenas desconfiava de que ela era usuária”, (p. 53).

Ocorre que, se comprovada à patologia, esta poderia ter sido licenciada para se tratar e dessa forma, evitar-se-ia o presente processo. A direção ao invés de encaminhá-la para tratamento tomou como providências pedir transferência da servidora para outra U.E. Esse procedimento, porém, deixou a auxiliar geral muito abalada e piorou ainda mais sua dependência química:

Frisou que trabalhou na escola T, durante muitos anos e em função dos problemas das faltas, a diretora a colocou em disposição, foi quando foi transferida para outra escola, disse que esta mudança de realidade afetou ainda mais a sua dependência, pois nesta escola além de estar já bem ambientada no local, sua casa era perto, assim também como a casa da avó e, desta forma, podia estar próxima dos familiares, podia almoçar em casa e a mudança radical de realidade entre as duas escolas prejudicaram ainda mais suas debilidades e em função disto não tinha mais vontade de trabalhar, (p. 69).

A sindicalizada conseguiu provar documentalmente sua dependência, pois ficou internada, com isso, a comissão conseguiu pedir arquivamento do processo.

O terceiro processo a compor o grupo de problemas de inassiduidade e abandono, foi protagonizado também por uma auxiliar geral, por estar ausente do trabalho sem justificativas desde 19/10/10.

A diretora da unidade de lotação da servidora, ao ser ouvida, confirma o abandono da sindicalizada e esclarece que as ausências da servidora, decorrem desde o nascimento do seu filho, devido não ter com quem deixá-lo.

Porém, denotam-se, logo no início na declaração da sindicalizada, indícios de desconforto entre a funcionária e a diretora da escola, inclusive esta relata que não se sentia à vontade em relatar os motivos de suas frequentes ausências com a diretora e, quando requeria abono de ponto, direito

preconizado no estatuto dos funcionários públicos, a diretora negava, alegando que precisava de sua presença. Foi onde começou a faltar sem justificar a ausência, pois nem sempre conseguia atestados médico, como relatado em seu depoimento:

Esclareceu ainda que nem sempre a diretora concedia falta abonada para a declarante e que houve momentos que mesmo solicitando com antecedência o abono, a diretora não concedia, justificando que por ter outras funcionárias faltando no mesmo dia, ainda que fosse de outro setor, não seria possível deixar a declarante faltar, em vista do exposto deixou de justificar as faltas quando tinha problemas particulares, pois como já dito, por várias vezes teve seu pedido negado, (p. 70).

A situação apontada pela funcionária em relação à direção da unidade escolar, apesar de ter agravado sua condição funcional, não pôde ser utilizada para minimizar a situação da sindicalizada, visto que a comissão embasada na legislação vigente, não teve alternativa, senão sugerir a demissão da servidora, em face desta não ter conseguido apresentar motivos plausíveis para suas ausências, inclusive para o abandono que se configurou desde 19/10/10.

O último caso, assim como os outros, decorreu por problemas de inassiduidade e abandono, devido à sindicalizada, ter se ausentando do trabalho, por cento e dois dias consecutivos no período de 20/06/10 a 30/09/10. Outro fato em comum, com os três processos que antecederam a este foi os indícios de problemas interpessoais no contexto escolar, nesse caso, entre a assistente administrativa e o diretor da escola X.

O diretor ao ser ouvido comentou que a assistente não aceitou mudanças que efetuou na secretaria da escola no tocante à redistribuição de tarefas e, isso pode ter motivado as faltas:

Relatou à comissão um episódio em que a funcionária ainda em exercício na U.E tendo o declarante redistribuído tarefas na secretaria entre a assistente e os demais funcionários da escola, ela não ficou satisfeita com esta redistribuição dizendo-se descontente com as tarefas que ficaram especificadas a ela, inclusive deu a entender que pediria transferência, (p.44).

A sindicalada, por sua vez, ao ser interpelada, se queixa de estar sobrecarregada no trabalho e que, inclusive, diversas vezes solicitou ao diretor sua transferência, no entanto não foi atendida.

A sindicalada não conseguiu apresentar junto a CPSD, razões plausíveis para o abandono de cargo que se configurou. Diante do exposto, a comissão sugeriu, e o executivo acolheu a demissão da servidora.

Como aqui apresentado, os respectivos casos trouxeram implícitas falhas na condução relacional entre gestão e os servidores lotados nas diversas unidades escolares, que agravadas não somente originaram os respectivos processos, como também acarretaram diferentes penalidades aos envolvidos.

Tendo em vista, a aplicação de processos administrativos como meio de resolução de divergências no contexto escolar, esse capítulo teve como cerne, por meio de análises documentais contidos nos processos, apresentar o desenvolvimento educacional do município de Limeira, decorrente da municipalização de ensino e os impactos de um crescimento sem política de formação de seus gestores e, ainda, a estreita relação desses fatores com aberturas de processos administrativos. Para tanto, foram selecionados vinte e três processos apurados pela CPSD, cujos teores emergiram em decorrência de questões interpessoais mal gerenciadas no âmbito educacional.

No próximo capítulo, serão tratados conceitos relativos a noções de gestão de pessoas e suas implicações conflituosas, para que se torne possível melhor compreender as dimensões dos conflitos observados nos vinte e três processos aqui divulgados, o papel do gestor escolar nessas dimensões, alguns meios alternativos que antecedam as sindicâncias, assim como explorar mais objetivamente essas análises, por meio de uma perspectiva bibliográfica apropriada.

2. ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL CONFLITUOSO ACENADO NOS PROCESSOS SELECIONADOS E A INOBSERVÂNCIA DE MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO

No cotidiano das escolas, não raro os gestores se veem imbricados em dimensões conflituosas nas relações interpessoais. As divergências de ideias entre os diversos atores lotados nas unidades escolares, atrelada à falta de comprometimento e engajamento de alguns servidores da equipe elevam a preocupação com a gestão de conflitos a um patamar bastante evidente na rotina escolar.

A escola é uma instituição complexa e com peculiaridades específicas, por isso, é composta de momentos ora harmoniosos, ora tensos. A maneira como o gestor conduz as interferências e discordâncias que aparecem, pode acarretar conflitos e desarmonia, ao passo que, se bem gerido, pode culminar em satisfação, senso crítico e busca por propostas alternativas quando surgem problemas.

Nessa perspectiva, a complexidade observada nas organizações escolares afeta, sobretudo, o seu principal gestor, o diretor. Além de todas as demandas inerentes às suas atribuições, ou seja, administrativa e pedagógica, cabe a ele, ainda, gerir e aliar as questões concernentes ao convívio e às relações existentes no âmbito interno da instituição, no qual se impõe, ainda, a busca e a condução da melhor forma possível para administrar tais aspectos.

Entretanto, nem sempre o diretor consegue fazê-lo com êxito, em virtude das questões que envolvem relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com professores e funcionários demandarem mais do que boa vontade de solucioná-las, mas, sim, conhecimento mais aprofundado sobre relações interpessoais, conflitos, gestão de pessoas, entre outros relativos a esta pauta.

Não obstante, muitas vezes os próprios gestores não reconhecem como sua a incumbência de articular tais aspectos e, tampouco, estimulam e preparam seus colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias, objetivos e metas da instituição.

Nesse sentido Lück (2008), ao discorrer sobre o exercício da liderança, no tocante a não compreensão destes sobre este encargo, aponta que os líderes escolares,

[...] não reconhecem que o trabalho do gestor é justamente o de promover a superação das dificuldades, resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar e que prejudicam a criação de clima educacional favorável, (LÜCK, 2008, p. 105),

Ressalta-se, aqui, a importância de o gestor se enxergar como um líder capaz não só de gerenciar todas as demandas a ele atribuídas em razão do cargo, mas, também, aquelas que decorrem de maneira implícita, como os conflitos que se descortinam nas relações existentes entre as pessoas que convivem diariamente no mesmo local.

Igualmente, não se pode pensar em qualidade funcional, sem que o gestor pondere as necessidades e expectativas dos seus colaboradores internos. Para isso, faz-se necessário conhecer sua equipe e compreender as singularidades intrínsecas da gestão de pessoas. A necessidade latente de manter a constância nos trabalhos, se mal gerenciada pelo diretor, constitui em ferramenta de desgaste dos relacionamentos e, ao invés de resultados positivos, acarretam, em regra, descontentamento e forte redução da capacidade laborativa por parte de seus colaboradores.

Este descontentamento por parte dos servidores se manifesta, sobretudo, em decorrência de administrações quase sempre personalistas, cujo poder decisório fica centrado apenas na figura do gestor. Ou seja, as decisões não são compartilhadas e, tampouco a opinião dos diversos atores que compõem a unidade escolar é ouvida.

Nesse entendimento, Handy (1983, apud HODGSON, 1996) ao abordar os pré-requisitos para que haja discussões produtivas e construtivas dentro das organizações, destaca como importante o líder compartilhar abertamente com os membros de seu grupo não somente os fatos, mas todas as impressões sobre os fatos. O autor também enfatiza que as questões que surgirem devem ser tratadas de tal maneira que os objetivos sejam esclarecidos e as discussões se foquem nas metas e métodos a serem utilizados.

No entanto, não basta apenas ouvir seus funcionários, há necessidade de evitar desgastes nas relações interpessoais, detectando os problemas rotineiros, assim que estes surgirem, com intuito de solucioná-los pacificamente, e, assim, evitar que estes ocupem dimensões danosas e graves ao grupo. Carvalhal *et al.* (2007) descrevem que três são as formas de intervir visando administrar conflitos:

A primeira é impedir que o conflito ocorra, ou mantê-lo dentro de limites, modificando as condições antecedentes que o produzem. Essa é a forma *estrutural* para administração de conflitos. A segunda, chamada de intervenção no *processo*, envolve ações durante o episódio de conflito, ao invés de mudança nas condições antecedentes. A terceira forma envolve o uso de intervenções tanto estruturais quanto de processos e é chamada de *abordagem* mista. (CARVALHAL *et al.*, p. 30 - grifos no original)

Vale ressaltar que o ambiente de trabalho quando planejado de forma harmoniosa e positiva poderá, sem dúvida, gerar maior integração entre as pessoas e, dessa forma, oportunizar maior capacidade de produção nas tarefas a serem desenvolvidas. Impõe-se, para tanto, o cultivo de boas relações não somente entre os pares, mas, em especial entre gestor e equipe, pois dessa convivência vão ensejar todas as tarefas a serem realizadas e também os resultados obtidos por elas.

A fim de garantir estes aspectos, a gestão de pessoas torna-se ponto preponderante no ambiente interno. Para Tachizawa *et al.* (2001, p. 19), a gestão de pessoas é “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”.

Não se pode desconsiderar que durante todo o dia, os profissionais ficam sujeitos ao convívio com diversas pessoas nas instituições que atuam em face do trabalho que realizam. Razão pela qual a gestão de pessoas deve ocupar atenção especial de seus líderes, pois o sucesso da organização dependerá da atuação de cada integrante da equipe, assim como a satisfação destes com a ocupação que desenvolvem.

Segundo Jandt (1996, p. 29), “organizar é introduzir fontes de conflito”. Em outras palavras, apurar dentro do contexto de onde partem e o porquê das

divergências pode favorecer a busca pela solução. Um fato torna-se importante, o gestor não pode desconsiderar e até mesmo ser indiferente às situações que estão, sobretudo, interferindo no clima organizacional da unidade escolar, pois corre-se o risco de estas prejudicarem a capacidade e a qualidade laborativa dos servidores envolvidos nas desavenças.

Lebel (1994), por exemplo, define conflito como sendo um reconhecimento e um confronto de nossas diferenças. Ele é um elemento que afeta não somente as pessoas envolvidas, como também o local onde ele se institui, “no entanto, em certas situações o conflito é inerente à função”, (CARVALHAL *et al.* 2007, p. 59). Mas, a magnitude que este alcança dependerá do desdobramento que este terá assim como sua condução, os quais serão peças preponderantes na durabilidade e intensidade que ocupará no local de trabalho.

Maslow (2000, p. 1), diz, ainda, que “a relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. De certa forma, o trabalho passa a ser parte inerente da definição que eles fazem de si mesmos.” Parte dessa concepção, a importância do ambiente de trabalho ser salubre e harmônico.

Nem sempre os interesses e o comprometimento de cada membro do grupo se coadunam e apontam para mesma direção e, isso muitas vezes torna-se um problema na gestão de pessoas e geram conflitos. Nessa linha de definição, Robbins (2002, p. 373) descreve o conflito justamente enfocando-o “[...] como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante”.

Outros autores como Motta (2005) e Quinn (2003) destacam que a existência de conflitos é inevitável. Nesse sentido, torna-se importante compreender como os conflitos se configuram e também como estes podem ser minorados e contornados nas instituições. Dessa forma, evita-se que descontentamentos pontuais se dispersem pela estrutura organizacional, o que pode prejudicar a gestão como um todo e refletir nos mais diversos segmentos da instituição.

Para que se torne possível gerenciar os conflitos surgidos nas relações interpessoais, e transformar tais aspectos em algo que ajude na construção das relações entre as pessoas, faz-se necessária a compreensão de algumas transições conceituais acerca do conflito. Robbins (2002), em seus estudos, por exemplo, nos chama atenção para três visões acerca do papel do conflito nos grupos e nas organizações, sendo a primeira a visão tradicional; a segunda das relações humanas e a última a visão interacionista, as quais serão mais bem compreendidas no quadro 1:

Quadro 1: Visão do conflito

Visão Tradicional	Visão de Relações humanas	Visão Interacionista
Visão prevalecida nas décadas de 30 e 40, esta escola de pensamento argumenta que o conflito deve ser evitado. Dentro desta visão o conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários	Visão prevalecida entre a década de 40 até a metade da década de 70. Nesta escola de pensamento, o conflito é visto como algo natural e inevitável em qualquer grupo, portanto defende-se sua aceitação.	Nesta escola de pensamento aborda-se a convicção de que o conflito é não apenas uma força positiva em um grupo como também absolutamente necessário para que seu desempenho seja eficaz, portanto nesta visão, o conflito é encorajado no sentido de promover em nível mínimo e constante de conflito para manter o grupo viável, autocrítico e criativo.

Elaborada pela autora - 2013

Fonte: Robbins (1943), Traduzido por Marcondes (2002)

No entanto, Robbins (2002), afirma que em função da visão interacionista, torna-se ingênuo e inapropriado afirmar que os conflitos sejam bons ou ruins. Segundo o autor “O que torna o conflito bom ou ruim é a sua natureza”, (ROBINS, 2002, p. 375).

Nessa concepção, ao analisar a natureza dos conflitos que se aparentou nos vinte e três processos selecionados, evidencia-se que o conflito assim como distinto na visão tradicional mencionada no quadro 1, difundiu-se em razão de falhas internas nas unidades escolares, no que tange a problemas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e a inabilidade dos gestores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários, (ROBBINS, 2002).

Diante disso, o conflito que se configurou não acrescentou nenhum aspecto positivo nas relações. Ao contrário, gerou desarmonia e quebra de confiança entre as partes. E ao ser tratado em âmbito administrativo e até mesmo policial, mostrou justamente a magnitude que este pode alcançar quando avistado e conduzido sem qualquer implemento para tratá-lo e, apenas, como algo negativo dentro das relações sociais.

Desavenças entre os gestores e seus subordinados não são incomuns, chegam com certa regularidade e abrangem, muitas das vezes, patamares insustentáveis, em que se necessitam, inclusive, de ingerências externas, ensejando até mesmo sindicâncias e processos administrativos disciplinares como enfatizado nesta dissertação.

Inobstante, estes patamares abrangidos se dão em razão da falta de ingerência nos conflitos quando eles aparecem. Para Carvalho *et al.* (2007, p. 30), “O conflito surge de percepções criadas pelas condições antecedentes de diferenciação entre as partes e a intervenção envolve a tentativa de modificar essas condições”.

Porém, se não há por parte dos gestores essa percepção, as questões conflitantes tornam-se nocivas para o bom andamento dos trabalhos na instituição e ensejam em complicações mais graves. Assim, pode-se dizer que problemas simples alcançam dimensões imensuráveis, em razão das diferentes maneiras de as pessoas canalizarem as diferenças de valores, conceitos e ideias que surgem na rotina do trabalho.

Ocupar o cargo de gestor escolar atualmente demanda mais do que vocação, requer agilidade, determinação, comprometimento e muita destreza na gestão de pessoas, o que implica a sua atuação, uso de novas tecnologias

de informação e da modernização de estrutura normativa, tanto no que tange o campo organizacional, como de pessoal.

Nesse sentido, Lück (2008) ao discorrer sobre a teoria dos traços de personalidade de efetivos líderes, diz que estes:

Também são capazes de lidar com habilidade e tato diante de expressões de inveja, ciúme, malquerença, ressentimentos, desconfianças, raiva, que apareçam no ambiente escolar, compreendendo a dimensão humana dessas emoções e oferecendo elementos para humanizá-las, (LÜCK, 2008, p. 70).

Porém, os gestores nem sempre conseguem conduzir adequadamente as questões relacionais e, por vezes, se veem em situações que demandam sua intervenção direta, inclusive estas sobressaem muitas vezes às questões administrativas e pedagógicas, o que, grosso modo, interfere na fluidez dos trabalhos no âmbito escolar.

Via de regra, tais aspectos quando se configuram, operam na contramão da busca por resultados exitosos, não somente no que alude ao processo ensino-aprendizagem, mas, também, em relação ao clima organizacional como um todo.

Vale salientar que a escola se constitui pela junção de forças de pessoas, que ali desenvolvem especificamente suas funções, compondo uma organização. Em virtude disso, devem atender a condições e regras estabelecidas pelo poder público. Nesse sentido, Hutmacher (2011, apud NÓVOA, 2011, p. 13) discorre que:

[...] uma escola é um agrupamento relativamente de forças de trabalho, de recursos humanos e materiais orientados para uma finalidade. Chamemos-lhe uma organização: um coletivo humano coordenado, orientado para uma finalidade, controlado e atravessado pelas questões do poder.

Nessa premissa, cabe salientar a dificuldade dos gestores escolares em coordenar os esforços e administrar as questões que envolvem o poder. Isso decorre do fato de que nem todas as pessoas se adéquam às normas e regras estabelecidas e, nem tampouco, se esforçam com a mesma intensidade. Sendo assim, exige do gestor firmeza e preparo para lidar com as

contrariedades e adversidades que surgem cotidianamente entre seus colaboradores.

Nesse sentido, Lück (2008) nos chama atenção para a reflexão acerca da relação entre liderança e poder:

[...] segundo o conceito de gestão democrática e participativa, a liderança na escola deve ser promovida de modo que ocorra o empoderamento geral das pessoas que fazem parte do contexto da escola, o que pressupõe a descentralização do poder e o exercício da liderança compartilhada. O princípio por trás dessa prática é que o poder disseminado é poder multiplicado, (LÜCK, 2008, p. 58).

As características aqui descritas explicitam a importância de se conceber um clima organizacional favorável, para que os objetivos e as metas da instituição possam ser alcançados e os conflitos minorados. Para tanto, o gestor precisa necessariamente promover condições adequadas, para que os funcionários lotados na instituição sintam-se integrantes do processo e valorizados em suas singularidades, pois não partem deles toda a operacionalidade das ações a serem executadas, lideradas por seu gestor? De acordo com Martins *et al.* (2002):

Muito mais do que depender dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor. (MARTINS *et al.*, p.05)

Nesse entendimento, administrar processos, por vezes burocráticos, torna-se menos trabalhoso quando comparado a administrar os conflitos interpessoais que surgem na escola. Se o gestor não mensurar os efeitos de seu posicionamento frente à equipe que lidera quando surgem divergências, corre o risco de ser autoritário demais e, em decorrência disso, terá de enfrentar embates constantes com sua equipe. Na contrapartida, se for omisso e pouco atuante, não assumindo sua condição de líder, perde o respeito da equipe e a escola fica sem rumo definido.

Porém, um fato deve ser ressaltado, promover junto à equipe o senso de colaboração é, sem dúvida, o caminho mais adequado na promoção de um clima organizacional entoadado. Segundo Bravo (2011):

É possível ter o máximo controle sobre as pessoas da organização, determinar normas rígidas, supervisionar, fiscalizar. Entretanto, nada será eficaz quanto o espírito de colaboração e a iniciativa daqueles que acreditam no trabalho proposto e, se a eles forem permitidos espaço e oportunidade de demonstrar seus conhecimentos e aptidões, sentir-se-ão parte da estrutura organizacional, (BRAVO, 2011, p. 49).

Para que os gestores tenham total condição de exercer tais atribuições no contexto escolar, conferir apenas à formação acadêmica toda essa condição, com certeza não será suficiente para que ele tenha habilidades de articular todas às especificidades inerentes ao cargo. Nesse sentido, Bravo (2011), ao argumentar sobre a formação contínua para gestores, destaca que é necessário:

[...] dar suporte ao gestor para desempenhar o papel de catalisador, que é o de prover soluções, de viabilizar o processo de melhoria e inovação, a fim de poder inspirar, estimular, orientar e criar o clima necessário à criatividade e comprometimento de sua equipe, (BRAVO, 2011, p.104).

Diante do exposto, torna-se possível inferir que o gestor escolar ocupa dentro da instituição uma das tarefas mais complexas e desafiadoras, recaindo sobre ele não somente responsabilidades burocráticas, mas, principalmente, a de prover e levar toda a equipe a produzir o melhor de si, em prol de um ambiente harmonioso e produtivo.

2.1 Sindicâncias e processos administrativos decorrentes de problemas interpessoais no contexto escolar

A causa de degradação das relações que implicam quebra de confiança e latentes desacordos no âmbito escolar não podem ser atribuídos a um ou outro motivo especificamente. Na verdade, vão se configurando por diversos elementos que se descortinam no local de trabalho. Esses fatores são

observados nos vinte e três processos apurados pela CPSD da Secretaria da Educação de Limeira, que foram selecionados para esta pesquisa, em face de manterem estreita relação com problemas interpessoais envolvendo gestor e equipe.

Para melhor visualização, a Figura 3 apresenta os vinte e três processos em estudo, categorizados de acordo com os atores envolvidos:

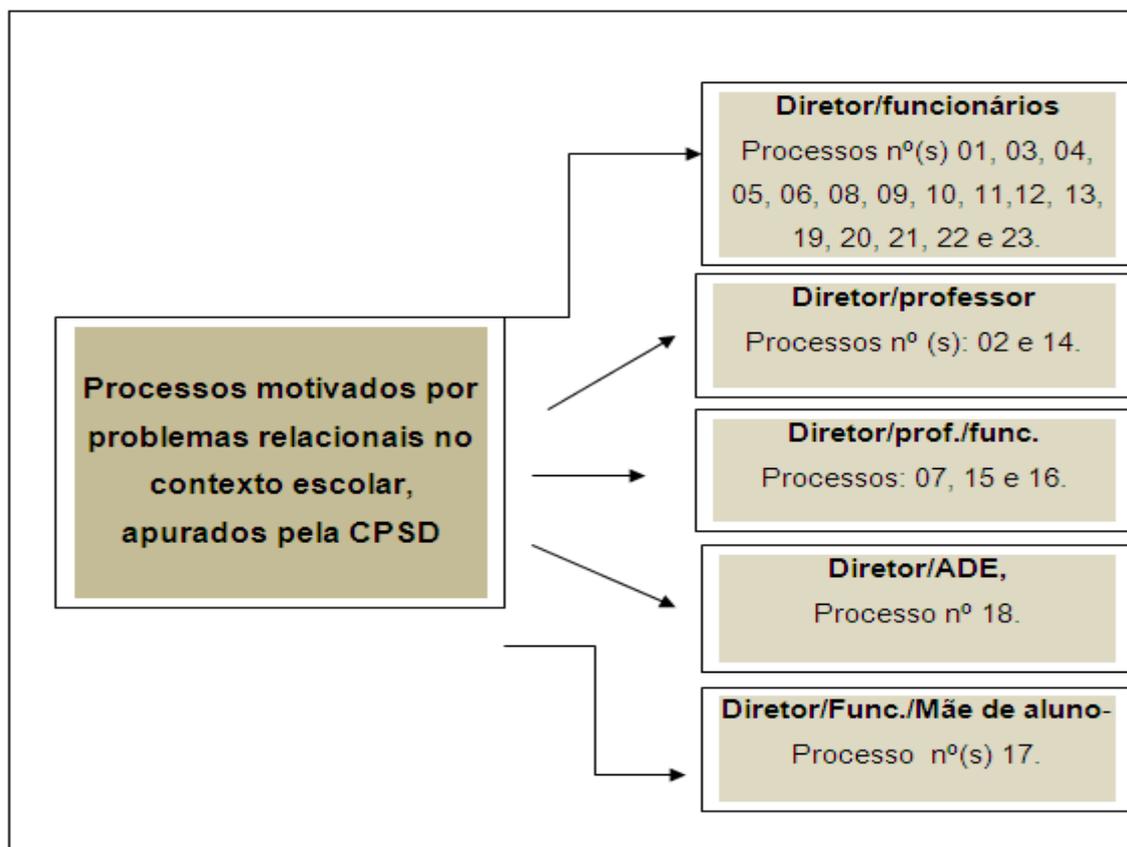


Figura 3: Categorização dos processos por atores envolvidos

Elaborada pela autora – 2012.

Fonte: Processos Administrativos instaurados na Rede Municipal de Ensino de Limeira. Dados fornecidos pela CPSD (última atualização, julho de 2012).

Ao estabelecer uma análise preliminar dos primeiros processos de estudo, ocorridos nas escolas A e B, processos 01, 02, 03, 04 e 05, além de darem mostras das dificuldades dos dois líderes com gestão de pessoas revelam, também, que os diretores são os legítimos agentes alimentadores e causadores dos conflitos observados.

Tais aspectos demonstram o despreparo destes em exercer a função de liderança, no que tange à gestão de pessoas, trabalho em equipe, processos de conflito e comunicação. Ao tratar sobre essas questões, Lück (2008),

argumenta que a educação se realiza tendo como referência os processos de relacionamento interpessoal e comunicação. Nesse sentido, a autora define como aspectos fundamentais, dentre outros, de uma boa liderança escolar:

[...] compreender teorias de relações humanas e de dinâmica de grupo; compreender os princípios de comunicação efetiva e domina estratégias de ouvir, falar, comunicação não-verbal e escrita, adequadas ao processo educacional; compreender teorias de motivação humana e suas expressões na realidade educacional; compreender processos de conflito, resistência a inovações, construção de consenso, tomada de decisão compartilhada, trabalho em equipe e processos sociais em geral, (LÜCK, 2008, p.138).

Sendo assim, a falha de comunicação interna e a falta de diálogo entre gestores e equipes abarcadas nos dois casos, tornaram-se ponto também caracterizado, nas relações conflituosas que se estabeleceram nas respectivas escolas, que ao não serem direcionadas de maneira adequada, acarretaram não só falhas no sistema como um todo, mas, também, prejudicaram a fluidez e eficiência dos trabalhos internos em ambas as instituições.

Nesse caminho, Chrispino (2007, p. 16) argumenta que “uma segunda causa de conflitos é a dificuldade de comunicação, de assertividade das pessoas, de condições para estabelecer diálogo”. Infere-se, portanto, como critério essencial para que se estabeleça a ordem interna e a fluidez dos trabalhos, a “comunicação interna”, a qual necessariamente deverá ser mais bem difundida pelo gestor escolar.

Também nessa linha, Fleury e Fischer, (1996, p. 76) apontam que “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”.

Portanto, a fluidez da comunicação entre gestor e servidores deve ser elemento fundamental na relação que se estabelece na escola, pois ela abarca a compreensão e o estabelecimento dos princípios que norteiam todas as tarefas a serem efetuadas no trabalho. Quinn *et al.* (2003) salienta que os subordinados sentem dificuldade de reconhecer os objetivos a serem alcançados, se a comunicação organizacional é deficiente.

As gestoras das escolas A e B demonstraram não haver qualquer autoavaliação de suas atuações. Durante os depoimentos, praticamente todas

as testemunhas foram uníssonas em relação ao descontentamento que alimentavam com a postura e atuação de ambas as diretoras, frente às questões interpessoais.

Nesse sentido, Lück (2008, p. 139) destaca que “uma forma extremamente importante para o desenvolvimento de competências para o exercício da liderança consiste na realização de autoavaliação.” A autora aponta, ainda, que o líder, ao agir desatentamente, pode causar danos nos processos sociais, sem mesmo perceber, e que tais atos podem “contribuir de maneira negativa na possibilidade de influência sobre as pessoas, tendo em vista o seu controle e melhoria do acervo pessoal de habilidade e atitudes de gestão”, (LÜCK, 2008, p.140).

Não obstante, observa-se, também, que a diretora da escola A impõe à sua própria imagem junto à equipe, uma condição de “poder exacerbado”, pelo fato de ocupar o cargo de diretora. Esse tipo de poder exercido pela diretora, de acordo com Carvalho e Vieira (2007) se traduz sob o enfoque:

[...] da aquiescência ou do controle e enfatiza o predomínio da vontade de uns sobre a de outros. Nesse caso, o poder implica inevitavelmente resistência e conflito, sobre os quais predomina a vontade do detentor do poder, (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 8).

Pode-se perceber que o predomínio dessa característica na gestão dessa escola, trouxe temor e insatisfação por parte dos servidores da escola em relação à diretora, em razão de ela sempre deixar clara a importância hierárquica e a verticalização das normas estabelecidas por ela. Nessa concepção, Donald (1987, p. 32) destaca que “[...] o problema dos conflitos pessoais no topo nunca será totalmente erradicado, enquanto os homens gostarem de perseguir o poder”. Ademais, segundo o mesmo autor, os conflitos precisam ser controlados e contidos, para dessa forma não pôr em risco os destinos da organização, e não ao inverso, como se caracteriza neste caso, em que a diretora não só alimentava os conflitos como os gerava.

Um fato interessante, que merece ser ressaltado, é que apesar de os dois casos terem se configurado em escolas distintas, portanto com atores diferentes, eles se convergem no tocante à dificuldade dos gestores com as

questões cotidianas. Por exemplo, uma das diretoras criou polêmica em face de um “banco de horas” e a outra no trato diferenciado relativo aos professores da rede estadual.

No caso seguinte, o qual envolveu uma secretária e a diretora, processo nº 06/12, cuja primeira, sem o consentimento da diretora redige várias atas relatando seu descontentamento com a postura da diretora frente à escola, mais uma vez, observa-se a falta de comunicação interna e orientação devida por parte do gestor para com seus colaboradores. Ademais, esse evento também demonstra falta de regras na escola, onde a funcionária, na ausência do diretor, tomou a atitude que melhor lhe convinha.

O caso em tela, apesar de ter alcançado dimensões mais graves, inclusive B.O.s lavrados por ambas as partes, poderia seguir caminhos mais acautelados, se a funcionária tivesse recebido orientações mais precisas de suas atribuições, para, dessa forma, não ter dúvidas do que seria ou não de sua competência realizar na escola.

Mediante as considerações, ressalta-se a importância de o gestor estabelecer diálogo constante com seus funcionários. De acordo com Lück (2008, 37) “[...] liderança é, pois, um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltadas para influenciar pessoas e produzir resultados”. E, esses resultados, devem estar voltados para a garantia não somente da qualidade dos serviços, mas também para o fim de se estabelecer que esse resultado seja buscado entre colaboradores que se respeitam e gozam dos mesmos ideais para o bem comum.

Nesse entendimento, Chrispino (2007, p. 16), enfatiza que “[...] um exemplo claro da dificuldade que temos para lidar com o conflito é a nossa incapacidade de identificar as circunstâncias que derivam do conflito ou redundam nele”.

Assim também se observa, no caso da professora lotada nas escolas D e E, processo nº 7/11, em que não foi observado que os conflitos que se configuraram foram originados das faltas que a professora apresentava em face de seu quadro de saúde e que, o problema a ser resolvido em primeira instância era esse. No entanto, tais aspectos foram se agravando, envolvendo

na questão além dos alunos, pais e gestora e até mesmo o secretário da escola.

No episódio envolvendo a escola F, entre uma monitora e sua diretora, um pouco diferente dos que antecederam a esse, demonstra logo de início escassez de conhecimento por parte da gestão, quanto aos procedimentos adequados a serem adotados por ela. A diretora, ao presenciar a agressão física contra um aluno, deixou de observar questões primordiais no que tange às providências que deveria ter tomado frente ao episódio que “supostamente” presenciou. Sem apresentar provas conclusivas, a gestora não conseguiu sustentar a queixa inicial, o que comprova sua inexperiência no traquejo de situações como esta.

O caminho escolhido pela diretora, avistado no processo, foi apenas o de relatar a ocorrência e encaminhar para seu superior hierárquico, no caso, ADE responsável pela U.E. Com isso, deixou de observar algumas questões legais como, por exemplo, encaminhar o caso para o Conselho Tutelar, lavrar B.O, comunicar aos pais e outras providências pertinentes para o caso em tela, para, assim, conseguir provar a queixa que formalizou.

A inabilidade da gestora com tais aspectos prejudicou a elucidação dos fatos. Apesar de a comissão ter conseguido durante a instrução evidenciar no perfil da monitora, certa inabilidade no trato com as crianças, como relatado pelos pais ouvidos ao longo do processo, diante da falta de provas mais contundentes, a servidora recebeu penalidade mais branda, suspensão de cinco dias, em face do relato da diretora ter se caracterizado como unilateral.

Faltou, por parte da administração pública, suporte para a gestora, pois, ao procurar orientações junto a SME para relatar os fatos, apenas recebeu orientações para que lavrasse a ata e, em seguida, encaminhasse para o Secretário da pasta. Ou seja, faltou orientação mais específica, para que as providências acerca dos problemas fossem mais acertadas, pois situações como essa, de agressão física contra um aluno, implicam procedimentos mais adequados por parte da gestora, devido à gravidade da ocorrência.

O próximo processo a ser evidenciado neste trabalho, apesar de ter como cerne problemas de insubordinação entre gestor e ADE, evidencia-nos o despreparo do gestor da escola, com questões administrativas que envolvem

gestão financeira e tributos, e do ADE no acompanhamento mais próximo das escolas, fato que corrobora com indícios já apontados no processo anterior, da falta de capacitação para esses profissionais, nesse caso, para gestão financeira.

Apesar de a gestão financeira ser um dos aspectos que está sob a égide dos diretores de escola, questões contábeis se tornam complicadas, mesmo porque estão atreladas a impostos, taxas e outras especificidades, que muitas vezes não são de domínio do diretor, visto sua formação acadêmica não ser direcionada para lidar com desenvoltura com elementos fiscais.

Além disso, o ADE, como “Agente de Desenvolvimento Educacional”, tendo em vista as dificuldades da diretora no manejo com as questões financeiras da escola, inclusive legais, deveria, ao invés de apontar o erro e, ainda, encaminhar para apuração, tê-la auxiliado e promovido orientações para que se restabelecesse o acerto. Sendo assim, segundo Paro, (2005, p.121) “o educador pode encontrar condições de adequar seu discurso aos propósitos de desenvolvimento de uma atitude crítica, sem necessitar derivar para o campo mais ostensivo da pregação ideológica”.

Nesse cenário, torna-se mais evidenciada a necessidade de formação contínua para os gestores, para que sejam capazes de conduzir situações como essa que se engendraram em ambas as UEs, de maneira apropriada.

No tocante à questão da necessidade de formação para gestores, Braule (2010), discorre que:

A compreensão e análise da gestão educacional no processo de formação levam às reflexões críticas sobre o descaso da gestão e suas consequências sócio-educacionais explicitando necessidade de uma formação específica para os gestores educacionais, pois assim terão condições teóricas e práticas de administrar uma instituição educacional e favorecer uma educação de qualidade em prol da emancipação do homem e de uma sociedade participativa, democrática e igualitária onde todos possam exercer os seus direitos da cidadania, (BRAULE, 2010, p. 2).

Também, nesse entendimento, Lück (2009, p. 25) argumenta que “não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em ‘ensaio e erro’ [...]” (aspas no original). Exatamente como se

configurou nesses dois casos, pois não se pode arriscar quando o assunto envolve gestão de pessoas e financeira.

O processo seguinte, que envolve dois servidores que se relacionaram emocionalmente no local de trabalho, o que depois de um tempo gerou discussão e suposta ameaça do GM com arma contra a sindicalista e, desta contra a diretora, traduz mais uma vez o despreparo da gestão em lidar com questões inusitadas como esta que se engendrou na escola G, processo nº 09/11.

As discussões entre a diretora e a monitora, provenientes da briga que a segunda teve no dia anterior com outro funcionário, assumiram grandes proporções e mobilizaram toda a escola diante do escândalo causado por ela ao acionar várias viaturas policiais, devido o problema que já vinha nos bastidores não ter sido tratado a contento. Ao transferir a funcionária da escola sede para a vinculada, não resolveu a questão e só gerou mais antipatia da monitora para com sua diretora.

O conflito que se caracterizou entre a monitora e a diretora, em face dessa ocorrência, foi apenas o estopim de uma convivência que já não era confortável. O que evidencia, nesse caso, que a diretora por se preocupar mais com outras questões e demandas, deixou de observar um aspecto importante na gestão de pessoas, no caso o “apreço” entre dois servidores, o qual também pode trazer transtornos para a harmonia institucional. Segundo Lück (2008):

Verifica-se, infelizmente, não ser incomum o diretor e sua equipe estarem mais voltados para uma orientação meramente administrativa, de organização de recursos e controle burocrático do trabalho educacional, do que gestão e liderança de pessoas, (LÜCK, 2008, p.102).

Os dois casos a seguir, processos nº 10/11 e 11/11, bem mais preocupantes do que o anterior, abrangem um mesmo servidor com nítidas dificuldades de convivência com as pessoas, em geral. O servidor se envolveu em duas ocorrências graves, nas duas unidades que atuou. Porém, na primeira, agrediu uma colega com um perfurador e, na segunda, ao ser interpelado por sua gestora, devido à sua inabilidade com as pessoas, descontrolou-se e a ameaçou verbalmente. Entretanto, apesar de evidente

desestrutura emocional, por parte do servidor, alguns pontos merecem atenção. Ao tecer uma análise sobre o caso do perfurador, por exemplo, percebe-se não ter sido um conflito unilateral, e que o convívio entre ambos, há tempos não era de cordialidade. Isso posto, a gestão da escola deveria ter percebido e criado mecanismos eficientes para, assim, evitar que a discórdia entre eles chegasse ao ponto que alcançou.

Nessa linha de concepção, Lück (2008, p. 127) ao enfatizar sobre os motivos que geram os conflitos, argumenta que estes “referem-se também às condições psicológicas caracterizadas por sentimentos menores, como inveja, ciúme, raiva, irritabilidade exagerada ou medo do desconhecido e de assumir riscos”. A autora argumenta, ainda, que “compreender tais expressões se baseia em uma importante sensibilidade de liderança”, o que de fato passou despercebido pela gestão no caso explicitado.

Nos casos subsequentes, diretora e monitora, cada uma respondeu um processo, sob os nº(s) 12/10 e 13/10, pelo motivo de discórdias entre ambas no âmbito escolar. A monitora, por sua rispidez no trato com seus alunos e a diretora, por ter sido denunciada pela monitora em questão, em razão de “persegui-la” e, ainda, denúncias de irregularidades na condução da escola.

Fato discernido, nesse caso, que as desavenças entre elas surgiram por motivos diferentes. O interesse da diretora era resolver as queixas constantes dos pais em relação à monitora e esta, para se defender, utilizou-se de denúncias de perseguição e de apontamentos de irregularidades na gestão da diretora.

Nesse sentido, Chrispino (2007, p. 18), ao discorrer sobre as razões do conflito, aponta que “acontece, muitas vezes, que o conflito é deflagrado e não sabemos exatamente o que o provoca, pois a posição conflitante é diferente do interesse real das partes”.

No episódio que envolveu professora/diretora e supostas irregularidades com o acúmulo de cargo da primeira por atrasos nas HTPC(s), processo nº 14/11, por exemplo, revela uma inflexibilidade no manejo com questões legais por parte da diretora, além de partidarismo, visto que outra professora da mesma U.E também apresentava problemas de horários e o teve “ajustado” pela direção da escola.

Nessa caracterização, Silva (2010) argumenta que:

Historicamente, nossas escolas têm se organizado de forma hierárquica e burocrática, ocupando o diretor o cargo máximo do poder ali existente e, respaldado pela legislação, comanda todas as ações previstas por essa organização, (SILVA, 2010, p.58).

Porém, o fato de estar respaldado pela legislação não desobriga o diretor de buscar reiteradas tentativas na esfera da legalidade, para que todos sejam acolhidos em suas peculiaridades, tendo em vista, ainda, os mesmos direitos, o que não foi observado nesse caso. Outro fato não avistado pela gestora é uma questão abordada por Braule (2010, p. 6), no que tange ao gestor “revisar sua postura e procurar reavaliar o desempenho de sua função abandonando o autoritarismo burocrático em prol da representação democrática”.

Pode-se presumir que não houve qualquer tentativa na escola, para que os horários de HTPC fossem alterados com intuito de atender a todos os professores, o que provocou prejuízos funcionais à professora, a qual chegou, inclusive, a ser demitida em face da inobservância para com a questão, por parte da diretora da escola. Vale ressaltar que a professora teve na justiça parecer favorável a sua reintegração, visto que o Chefe do Executivo, contrariando o apontamento da CPSD, agravou a pena e a demitiu.

Em continuidade às análises dos processos, os dois casos que abarcaram uma professora e duas servidoras lotadas na merenda escolar, processos nº 15/10 e 16/10, são os casos que mais despertam dúvidas sobre se o mecanismo adotado, “sindicância” seria o mais adequado.

Isso se configurou por não ter havido qualquer tentativa de conciliação e esclarecimento por parte da gestora, no tocante à discordância entre a professora e as duas funcionárias da merenda escolar, em relação ao teste e ao cardápio ofertado pelo setor. Tal postura evidencia, além de despreocupação com a questão, ainda, inabilidade da gestora, no que se refere à resolução interna quando surgem conceitos divergentes, como foi o caso.

A professora, em virtude do questionamento que fez em relação à forma de aplicar o teste de aceitabilidade da merenda e, ainda, por ter argumentado

que salsicha não é um alimento saudável, gerou dois processos administrativos, sem propósito, do ponto de vista legal.

Nesse entendimento, Alves (2011) argumenta que:

Entenda-se, a propósito, que aplicação de penalidade depende do devido processo legal: e este, por sua vez, é um expediente oneroso, complexo e de resultado duvidoso. Se o administrador identificar outra medida que restabeleça a ordem interna, melhore o funcionário e aperfeiçoe o serviço, sem passar pelos caminhos sinuosos de um processo, deve fazê-lo. É isso o que a sociedade espera dos seus gestores: que logrem os melhores resultados com os menores custos (princípio da eficiência), (ALVES, 2011, p. 41).

Ademais, não houve nenhuma tentativa de resolução, tanto da parte da gestora da escola, do gestor da merenda escolar, assim como da própria Administração Pública, o que demonstra uma visão deturpada da pertinência de processos administrativos, no tocante ao restabelecimento da ordem pública.

No processo que abordou questões de racismo contra aluno, processo nº 17/11, supostamente praticado por uma professora, por exemplo, revela uma situação mais delicada, pois configurou-se, apesar de não comprovada a queixa inicial, através dos depoimentos, que havia nos bastidores desse caso, na verdade, um conflito sério entre a professora e a direção, incluindo discussões, inúmeros registros de ocorrências, as quais demonstravam que ambas não se entendiam.

Sobretudo, a professora, assim como a gestora, enfrentam dificuldades com aspectos interpessoais e isso fora percebido até mesmo pelo restante da equipe. A denúncia fundamentada pela mãe foi resultante de um quadro de conflitos, que já estava estabelecido na escola. No entanto, como não houve tentativas de saná-las, o caso de “racismo não comprovado” transformou-se em propulsor do processo, o qual durante seu transcurso evidenciou a antipatia que gestora e professora sentiam uma pela outra. De acordo com Fleury e Fischer (1985, p. 162) “toda estrutura social organizada é portadora de conflitos e de processos de regulação de conflitos”, porém, como serão manejados pelos gestores é que fará toda a diferença. Nesse caso em especial, a gestora não o conduziu de maneira exitosa.

Nessa medida, Moscovici (1996), observa que:

A trajetória de um grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. Dependendo do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos, resultarão num maior ou menor nível de crescimento e desenvolvimento do grupo, (MOSCOVICI, 1996, p.20).

Seguindo a linha de desarmonia entre gestor e funcionários, o caso que envolveu uma auxiliar e suas ex-diretoras, processo nº 19/12, se funde com os vários outros aqui apresentados no que diz respeito a falhas de comunicação, conflitos por questões rotineiras, falta de orientações, disputa por poder, autoritarismo, entre outros.

Entretanto, um fato parece divergir dos demais: a servidora se diz discriminada nas três unidades em que atuou, o que pode dar indícios de que o sentimento de perseguição encontra-se intrínseco em si e a acompanha em todos os lugares em que atua. Isso, atrelado à inabilidade dos gestores em lidar com questões conflituosas fomentou, ainda mais, essa incapacidade interpessoal da servidora.

Sobremaneira, transferir de um lado para o outro a funcionária, só deixou-a mais insatisfeita e não resolveu o problema, culminando, inclusive, em seu pedido de exoneração. Nesse aspecto, Braule (2010, p. 08) ao discorrer sobre a busca de melhorias na gestão escolar destaca a interação coletiva. O autor destaca ainda que “Os gestores escolares devem buscar o estabelecimento de relações humanas firmadas pela sensibilidade humana, pois sem esta a educação de pouco ou quase nada serve.” Fato que não se observa nesse caso.

Por conseguinte, os quatro últimos processos, sob os nº (s) 20/12, 21/10, 22/11 e 23/10, indistintamente, além de mesmos artigos originários, “inassiduidade e abandono”, ainda, cotejam para problemas de saúde vinculados a problemas interpessoais no local de trabalho entre gestor/funcionário, sendo que o problema por ter ocasionado absenteísmo excessivo por parte das quatro servidoras, acarretou em demissão de três delas.

Os sentimentos relatados pelas servidoras, durante as arguições, revelam mágoas, descontentamento e incompreensão por parte de suas gestoras para com seus problemas de saúde. Muitas vezes, os diretores preocupados com as tarefas que precisam ser operacionalizadas na escola, deixam de observar o lado humano de seus colaboradores, esquecem que estes são passíveis de problemas pessoais e que, de uma forma ou de outra, essas questões podem impactar no trabalho.

Contudo, ainda assim, em nome de manter a “ordem e as regras”, adotam procedimentos que não condizem com o compromisso que assumem ao ingressar no cargo. Os diretores destacados nesses quatro casos, com deficiência de comunicação com a equipe, deixaram de orientar e até mesmo de alertar as funcionárias quanto às sanções disciplinares, caso persistissem com as faltas sem laudos médicos.

Na contrapartida da postura adotada pelas diretoras aqui apresentadas, Braule, (2010) assevera que:

Um gestor compromissado desperta o sentimento de igualdade no âmbito educacional reduzindo assim a intimidação, além de tudo ajuda as pessoas a sentirem-se num plano de igualdade e isso contribui para o bem-estar e eficácia do grupo. Sendo que tudo que intimida ou cria sentimento de desigualdade entre os membros do grupo reduz a produtividade na participação, relações interpessoais, eficiência no trabalho e o desejo de estar em grupo trabalhando em prol do mesmo objetivo. (BRAULE, 2010, p.5)

Ao estabelecer um comparativo geral dos processos analisados observam-se pontos cruciais da gestão escolar, que é o equilíbrio entre ser líder e ser gestor. Não se pode fazer gestão sem exercer liderança, em razão de a segunda, corresponder a um processo de gestão de pessoas. Liderança e gestão, em certa medida, confundem-se, por apresentarem elementos importantes e básicos, que dizem respeito à dimensão humana do trabalho e sua mobilização, (LÜCK, 2008).

Outro ponto preocupante na condução das diretoras com relação às escolas que atuam e que se evidenciam em determinados casos, condiz com a ausência de uma gestão participativa e democrática, pois ao longo das análises processuais, alguns depoentes citam desconhecer o andamento administrativo

da escola e, também, que não participam ativamente dos atos decisórios. Segundo Lück (2009, p. 80), gestão democrática e participativa “[...] trata-se de uma dimensão abrangente e complexa, de caráter eminentemente político, uma vez que dá poder a pessoas, poder esse que é legítimo no contexto educacional [...]”. Porém, pelo que se observou, esse tipo de gestão foi totalmente inoperante em alguns casos.

Tal inferência se torna possível à medida que a comunicação interna das escolas observadas nos processos se mostra escassa e limitada. Algumas diretoras atrelam à sua própria imagem um exercício de “poder danoso” e “demasiadamente autoritário”, o que ao invés de impor ordem, desestabiliza a equipe e gera graves conflitos internos, os quais quando não são minimizados culminam em processos administrativos.

Esses argumentos, porém, sinalizam, para este profissional, uma busca constante, em que a autoavaliação e o conhecimento mais aprimorado das relações humanas devem fazer parte de sua gerência. Assim, também, como a flexibilização, que para Lück (2008, p. 90), “representa uma das capacidades básicas do exercício de liderança”.

Dessa forma, assim como relatado por Braule (2010, p. 8), “O gestor educacional deve executar um plano de trabalho capaz de desenvolver plenamente os quatro pilares básicos da aprendizagem – aprender a ser, a fazer, a conviver e conhecer”. Assim, ele poderá conduzir exitosamente o propósito a ele destinado: “catalisador de todas as relações imbricadas no âmbito escolar.” e promover, ainda, no interior das escolas, um clima organizacional harmonioso e respeitoso entre todos.

Nesse caminho, evitar-se-ia o agravamento de questões conflituosas e posteriores processos, sem que, em primeira instância, fossem desenvolvidas reiteradas ações preventivas por parte de os gestores escolares na busca pela resolução interna de pequenos incidentes cometidos pelos servidores escolares, sob sua responsabilidade.

2.2 Gestão de conflitos: uma análise entre os mecanismos processuais e a adoção de meios alternativos de resolução

O serviço público se constitui de trabalhadores que, se estivessem imbuídos de seu *múnus*²⁷, exerceriam suas tarefas com maior responsabilidade e eficiência. No entanto, isso nem sempre procede, pois, infelizmente, há alguns servidores que se desincumbem de seus afazeres, executando-os de maneira irregular e desidiosa, quando não imbricam em conflitos nos locais de trabalho e provocam inúmeros problemas para ele e para o grupo no qual está inserido.

Os conflitos, quando não resolvidos logo de imediato ao seu surgimento, abrangem dimensões insustentáveis em uma instituição, a ponto de ocasionar desavenças agravadas até mesmo por agressões verbais e físicas, como se observam em alguns processos analisados neste trabalho.

Esse agravamento nas relações interpessoais denota pontos vulneráveis na gestão de conflitos, em que a “negociação”, na maioria dos casos, ou não foi utilizada como mecanismo conciliatório, ou até mesmo foi empregada precariamente, pois, não se constituiu como condição eficaz para se evitar a abertura de sindicância.

O aperfeiçoamento do trabalho nas instituições públicas, no caso as escolas, decorre do desempenho de seus servidores. Nenhum sistema público pode ser implantado e colocado para operar, se não se constituir de duas condições básicas: pessoas que o planeje e outras que o execute.

A partir dessa perspectiva, torna-se necessário criar, no serviço público, mecanismos eficazes de resolução de pequenas irregularidades no conjunto de instrumentos de gestão, principalmente as derivadas por conflitos interpessoais.

Isso, porém, não significa adotar a cada nova queixa, métodos tradicionais, ou seja, expedientes de sindicâncias ou processos administrativos como meios de averiguação, cujos mecanismos não têm oferecido resultados satisfatórios, além de sobrecarregarem o erário. A propósito, o ensinamento de Alves (2008a) revela justamente isso:

²⁷ **Múnus**: em latim, significa encargo, dever, ônus. Trata-se de obrigação decorrente de acordo ou lei, sendo que, neste último caso, denomina-se múnus público. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/dicionario/exibir/919/Munus>. Acessado em 10 ago. 2013.

O que a lei manda é *apurar* (o que não significa necessariamente aplicar sanções). A autoridade não pode ser omissa; não pode deixar de tomar conhecimento: não pode deixar de reagir. Mas pode adotar outras medidas, não tradicionais, também sustentáveis no plano do Direito, (ALVES, 2008a, p. 73 - grifo no original).

A estruturação que envolve as sindicâncias e os PADs é complexa e envolve diversos procedimentos, coletas de provas e muitos depoimentos, por isso se tornam mecanismos trabalhosos e ao mesmo tempo onerosos.

A CPSD da Secretaria Municipal da Educação de Limeira, por exemplo, nos três anos em que atuou, colheu depoimentos de 645²⁸ servidores públicos, os quais deixaram nas respectivas ocasiões suas atividades laborativas para cumprimento do mandado de intimação. Isso, além de interferir na rotina de seus respectivos departamentos, ainda onerou os cofres públicos, pois no caso da testemunha ser docente, necessitou ainda de um professor substituto.

Apesar de as sindicâncias e processos administrativos serem recursos legalmente empregados para verificação de irregularidade no serviço público, no que tange a seu emprego para questões interpessoais, o que se revela geralmente é um desconforto entre as partes envolvidas e pouco resultado na melhoria nas relações interpessoais.

Via de regra, a relação que já não era favorável se agrava ainda mais, e torna-se insustentável, culminando por vezes em transferência de uma das partes da instituição, devido ao desgaste que decorre do trâmite processual. Na verdade, o que se observa depois de criteriosa análise dos processos em pauta, é a falta de tentativas de conciliação entre as partes envolvidas nas divergências, que antecedesse as averiguações formais.

Nesse entendimento, Alves (2011) chama atenção para um dos princípios que orientam os processos administrativos, o da “finalidade”:

[...] devem ser descartadas reações puramente formais, desprovidas de resultado. A autoridade administrativa, que opera em nome do povo, tem o compromisso de adotar providências que alcancem o fim e que não se esgotem em procedimentos inócuos, como acontece com sindicâncias e processos administrativos instaurados sem critério, consumindo

²⁸ Dados fornecidos pela CPSD. Última atualização março de 2013.

recursos públicos, desgastando pessoas e operando pelo nada jurídico, o zero social, (ALVES, 2011, p. 80).

Conforme apontado no Capítulo I, na Figura 2, p. 51 deste trabalho, em quatro casos, por exemplo, o desconforto nas relações aliada a problemas de comunicação, orientação e de cunho particular já existente com os sindicatos, culminaram em abandono do cargo e conseqüentemente, em demissão de três servidores. Ademais, observa-se, nesse contexto, a oportunidade de buscar mudanças no “poder” de apurar responsabilidades e punir servidores no âmbito da Administração Pública.

As sindicâncias e os PADs, por estarem expressos e delimitados em legislação, não dão ao acusado a oportunidade de retratar-se e assumir compromissos perante o serviço público. O que se avista nesses mecanismos é que, desde o início, cabe ao sindicato, tão somente, defender-se dos fatos a ele impostos por razão do processo. Entretanto, isso não possibilita e, nem tampouco, favorece o ato corretivo, por parte do servidor.

O aprimoramento da correção disciplinar por meio mais imediato, com a adoção de meios alternativos de solução para pequenos incidentes, torna-se mais presumível do que a simples aplicação de sanções, como se justapõe nos processos administrativos, visto que, com eles, pode-se buscar sanar irregularidades no serviço público e não apenas imputá-las aos servidores faltosos, para depois punir.

Nesse sentido, para abrandar os conflitos originados no ambiente de trabalho, o gestor ocupa um papel importante, principalmente na promoção da “negociação”, ou seja, oportunizar reais condições de conciliação entre as partes envolvidas nas divergências surgidas, como entenderemos melhor ao longo deste trabalho.

De acordo com Libâneo (2008, p. 21), a organização da escola funciona como prática educativa: “O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento”.

Denota-se que o exercício do poder nas relações que se estabelecem em algumas escolas observadas nesta dissertação, se constitui não como uma capacidade de mobilizar pessoas para o exercício das tarefas a serem

realizadas, mas, sim, como um mecanismo capaz de estabelecer quem é que determina as regras da instituição.

Muitas vezes, os gestores atribuem à sua própria imagem o uso de poder de forma maléfica às relações que se estabelecem entre ele e seus subordinados. Sem falar que a utilizam como forma de controle das ações. Na verdade, o poder pode ser benéfico quando se configurar pelo acúmulo de informações e influências decorrente do acesso por meio das pessoas e das relações que se firmam entre elas, denominada segundo Quinn *et. al.* (2003), como “capital social”. Segundo os mesmos autores, estas relações compõem a nossa “rede social”:

No âmbito dos grupos ou equipes, o poder pode ser visto como influência exercida sobre nossos pares por meio da força da perícia e experiência e da capacidade de consultar coalizões entre os que compartilham nossos pontos de vista e intenções, (QUINN *et al.*, 2003, p. 288).

Assim entendido, o gestor pode estreitar essa rede social na escola, gerindo-a de modo a “prevenir” o desgaste e os conflitos nocivos ao bom andamento dos trabalhos. A prevenção deve vir antes da correção. Somente depois de esgotadas todas as possibilidades de intervenção e acordos, medidas de correção propriamente ditas, devem ser adotadas.

2.3 Possibilidades de utilização de meios alternativos na estrutura corretiva

Nem sempre a adoção de medidas preventivas por si só é capaz de minorar os conflitos e os problemas recorrentes das relações humanas e no serviço público. Quando esgotadas todas as possibilidades em prol de se estabelecer um ambiente harmonioso e cordial no ambiente de trabalho, a alternativa provável é a correção, visto que cabe às autoridades competentes manter e/ou restabelecer a ordem pública quando esta deixa de ser cumprida.

Como foi mencionada no capítulo 1 deste trabalho, a autoridade, ao tomar conhecimento de irregularidade no serviço público municipal, por qualquer meio, deverá apurá-la através de expediente de sindicância ou até

mesmo de PAD, que no segundo caso será operacionalizado quando já houver autoria e materialidade. Vale ressaltar que em ambos os expedientes deverá ser assegurada ao acusado a ampla defesa e o contraditório processual, direitos esculpidos nos art. 167 da LC nº 41/91 – Estatuto dos Funcionários Públicos do Município e no art. 5º, inciso LV, da Constituição Federal.

Portanto, impõe-se nessa concepção a autoridade competente, o dever funcional de determinar a apuração dos fatos, sob pena de não o fazê-lo, atrair para si a responsabilidade, que pode iniciar-se no ambiente da prevaricação (art. 319 do CP), passando pela improbidade administrativa, nos moldes da Lei Federal 8.429/92²⁹, (ALVES, 2011)

Com efeito, a Lei da Improbidade Administrativa implica e considera suscetível de responsabilidade não só o agente omissivo como aquele que retarda a adoção de medidas de ofício, como alberga a Lei de Improbidade Administrativa:

Art. 11- Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, legalidade e lealdade às instituições, e notadamente
[...]
II – retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício,
(BRASIL, 1992).

Entretanto, na busca da eficiência, da desburocratização e da racionalização de procedimentos com custo desproporcional em relação ao benefício, tanto o Estado quanto a União tem revisto essas medidas onerosas e por vezes improlíficas, criando alternativas na apuração de possíveis infrações disciplinares ou irregularidades, (ALVES, 2011).

Contudo, como mecanismo que antecede as sindicâncias pode a Administração Pública se utilizar de meios alternativos de resolução de pequenos incidentes para restabelecer o curso dos trabalhos. O poder público pode e deve vislumbrar, diante de apontamento inicial de irregularidade

²⁹ **Lei n.º 8.429/92:** Art. 11 Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, legalidade e lealdade às instituições, e notadamente [...] II – retardar ou deixar de praticar, indevidamente, ato de ofício.

praticada por algum servidor, uma fase de depuração dos fatos para que se possa mensurar a real necessidade de instaurar processos administrativos.

Nesse entendimento Alves (2008a) aponta que:

Está visto que a autoridade administrativa não reage imediatamente com sindicância ou processo. Exerce um juízo de admissibilidade: avalia a pertinência da notícia; procura indicativos mínimos de razoabilidade. No momento seguinte, buscará provas objetivas, por meio de um expediente próprio de investigação (sindicância preparatória, investigativa); e, por fim, irá ao processo, que será instaurado unicamente quando já reunidos elementos que atestam a autoria e materialidade de infrações com grave lesão à ordem jurídica, (ALVES, 2008a, p. 45).

Também nessa linha de concepção, Ferraz (2007), ao discorrer sobre a efetividade do controle-sanção, impostos pelas legislações vigentes no tocante a instaurações recorrentes de sindicâncias e PADs para todos os apontamentos de irregularidades, adverte-nos que:

Bem de ver que tanto ao nível da Ciência de Administração, quanto ao nível do Direito Administrativo, o que se verificou, fundamentalmente a partir de meados do Século XX, foi a superação desses paradigmas. As novas escolas e os novos métodos de Administração (v.g., relações humanas, administração sistêmica, administração por objetivos), aliados à nova perspectiva do Direito – a do Direito por princípios – deixaram ver que nem tudo no âmbito da atividade administrativa e no âmbito jusnormativo poderia ser reconduzível, respectivamente, aos procedimentos estritos e ao emaranhado de regras ditadas pelo Legislador, (FERRAZ, 2007, p. 1).

Consoante a estas assertivas, torna-se possível inferir que a sindicância e os PADs não deverão ser vulgarizados e utilizados como primeira opção e, sim, depois de esgotadas as demais alternativas de controle, como a negociação, a mediação e ajustamento de conduta, sendo o último como uma alternativa de suspensão do processo administrativo disciplinar (SUSPAD), o qual poderá ser utilizado na fase preliminar dos processos como será mostrado ainda neste estudo.

2.3.1 Negociação de conflitos

No campo de pesquisa para fundamentação e busca de solução para os conflitos surgidos, vários são os autores que discorrem sobre o tema negociação no cotidiano das pessoas. Fisher e Ury (1985, p. 30), por exemplo, discorrem que “negociação é o processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Enquanto que para Acuff (1993, p. 23) “negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”.

Os autores Robinson (1996) e Nierenberg (1981), enfatizam nesse campo, a questão da “comunicação”, inclusive Robinson (1996, p. 11) “observa que todos podem negociar sempre, dizendo que se negocia desde o dia em que nasce, ao chorar, e que, se não for atendido, chora-se mais até conseguir chamar a atenção e ser atendido”.

No entanto, o que se evidencia como ponto convergente entre eles é que por meio da negociação se torna possível buscar um consenso que seja bom para ambas as partes e que possibilite uma conciliação.

Segundo Carvalho *et al.* (2007, p.16) “nas negociações positivas, as estratégias e táticas articulam o uso da informação, do tempo e do poder de forma a buscar maximizar os relacionamentos e os resultados”.

Nesse entendimento, a negociação utilizada como um dos meios alternativos na busca da solução dos conflitos se mostra mais eficiente do que o expediente de sindicância, visto que o segundo abrange os efeitos e não as causas que levaram ao conflito. Para Martinelli e Almeida (2008, p. 17), “numa negociação, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas”.

No entanto, vale ressaltar que não se busca neste trabalho aprofundamento no arcabouço conceitual e analítico da negociação de conflitos e, sim, apenas discorrer como os gestores podem promover de maneira racional a negociação entre ele e sua equipe quando do surgimento de conflitos no contexto escolar.

Nessa linha, Carvalho *et al.* (2007, p. 73) destaca que “[...] negociar será facilitada na medida em que se estabeleça um vínculo no qual impere o

respeito e a confiança”. Os autores chamam atenção, também, para o aprofundamento por parte do negociador, de todas as informações possíveis que envolvem a questão, visto serem vários os interesses atenuantes nos aspectos que se engendram nos conflitos.

Também nessa linha de entendimento, Martinelli e Almeida (2008) asseveram sobre a importância de se conhecer as necessidades envolvidas, as quais devem ser conhecidas antes mesmo de iniciar a negociação, para que assim esta atinja o sucesso desejado.

Para Lewicki *et al.* (1996), para que um conflito seja bem resolvido alguns pontos merecem atenção:

[...] concentrar-se nos problemas, focando a questão dos relacionamentos pessoais; admitir e avaliar as diferenças individuais; ser flexível com relação aos pontos de vista e estilo de trabalho da outra parte; aceitar diferenças de opinião e de enfoque, lembrando-se que há diferenças significativas nos estilos de pensamento; evitar rótulos negativos; focalizar os resultados e não as posições, (LEWICKI, 1996, p.176).

Na premissa de que negociar significa “discutir com o intuito de se chegar a um ponto comum”, cabe ao negociador, sobretudo, tentar ao menos por meio das discussões que serão promovidas, satisfazer ambas as partes, para que a “negociação” atinja o objetivo de restabelecer a harmonia perdida.

Consoante a sua aplicabilidade, segundo Mills (1993, p. 149) “[...] é importante planejar o processo de negociação, focalizando os objetivos a serem alcançados e ignorando eventuais posições que possam emperrar a conciliação dos interesses envolvidos”.

Outros aspectos que podem ser atingidos no tocante à negociação para a solução dos conflitos originados no local de trabalho, é que por meio da negociação, torna-se possível em conjunto encontrar a solução para o problema. Com isso, a relação pode voltar ao menos a ser cordial. Porém, será necessário que ambas as partes se conscientizem de que existem pontos de vistas diversos e que isso, na verdade, ocasiona as divergências, e não questões de cunho pessoal.

A convivência social requer complacência e muitas vezes desprendimento, pois nem sempre aquilo que pensamos, desejamos e temos

como expectativa é compartilhada pelos colegas de trabalho, ou até mesmo entre gestores e funcionários. Cada ambiente de trabalho tem um estilo próprio, em razão de ser composto pelo conjunto de pessoas que ali atuam. Diante disso, adaptar-se ao ambiente de trabalho, tornará a estada no local mais amena e tranquila.

Existem diferentes estilos para lidar com conflitos. Segundo Martinelli e Almeida (2008, p. 115) “o estilo adequado para lidar com o conflito depende da pessoa, do momento, da situação de conflito e do estilo da outra parte envolvida. Os autores trazem um estudo apresentado por Thomas e Kilmann (apud Hodgson, 1996, p. 214) a respeito de estilos de conflito, os quais se dividem em confrontadores e não confrontadores, cooperativos e não cooperativos, que se desdobram em cinco estilos, como será demonstrado no quadro 2:

Quadro 2: Estilos para lidar com conflitos

Colaborativo	Confrontador e cooperativo é apropriado quando é muito importante encontrar uma solução na qual dois conjuntos de interesses são tão importantes que deve haver um compromisso com eles.
Contestador	Confrontador, porém não cooperativo. Indicado quando exigem ações decisivas, rápidas e emergenciais Este estilo só deve ser utilizado, quando não for possível incorporar outros pontos de vista.
Retirada	Nem confrontador e nem colaborativo. Este estilo é apropriado quando a questão é trivial ou quando o benefício de não enfrentar um conflito pode prevalecer sobre o benefício de resolvê-lo.
Aceitação	Não confrontador, porém colaborativo. Indicado quando se identifica que se está errado, ou quando a questão é muito mais importante para o outro lado envolvido no conflito.
Compromisso	Esse estilo situa-se no meio de todos os outros, possuindo alguns elementos de cada um deles. Nesse caso apesar de ambas as partes não estarem totalmente satisfeitas, se preparam para conviver com a situação.

Elaborado pela autora

Fonte: Hodgson (1996).

Vale ressaltar que cada estilo é apropriado, de acordo com cada situação. A forma como eles serão definidos é que de fato vai fazer a diferença. Segundo Martinelli e Almeida (2008, p. 117) “A habilidade de selecionar o estilo mais apropriado para determinada situação significa poder lidar com o conflito de maneira mais rápida e efetiva”.

Entretanto, se a negociação não responder ao objetivo inicial proposto, faz-se necessária a intervenção de um terceiro elemento, o qual irá promover a mediação entre as partes, como será exposto na próxima subseção.

2.3.2 Mediação

Nem sempre a conciliação promovida por pessoas de mesmo setor surtem resultados positivos na busca de pacificação dos conflitos surgidos no ambiente de trabalho, devido à natureza de o impasse bloquear a negociação, “o qual permanece inibido ou impedido de se realizar em face de suas próprias características ou até mesmo pelo envolvimento emocional das partes” (GARCEZ, 2003, p. 35). No caso exposto, há necessidade da intervenção de outras pessoas para realizar a “mediação”,³⁰ a qual passa a existir em busca da celeridade e da efetividade dos direitos, em esfera extrajudicial.

Segundo Moore (1998), apesar da mediação ter se tornado formalmente institucionalizada a partir do século XX, ela tem longa e efetiva prática em outras culturas, como, por exemplo, nas culturas judaicas, cristãs, islâmicas, entre outras. Ao discutir sobre seu crescimento, o autor a atribui em face:

³⁰A mediação no Brasil começa ganhar forma legislativa no Brasil com o Projeto de Lei nº 4.827/98, oriundo da proposta da Deputada Zulaiê Cobra. Em 2002 o projeto foi aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça e enviado ao Senado Federal, onde recebeu o número Projeto de Lei da Câmara (PLC) 94, de 2002. Ocorre que em 1999 o Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP) já havia constituído comissão para elaborar um Anteprojeto de Lei sobre a mediação no processo cível, que culminou em diversos debates públicos e a elaboração de um texto final. Como já havia o projeto de Lei da Deputada Zulaiê Cobra, já aprovado na Câmara, o governo decidiu promover uma audiência pública para consenso acerca da temática mediação relativo aos textos redigidos pela deputada e pelo o IBDP, que resultou por parte de seu relator Senador Pedro Simon em substitutivo inspirado no texto elaborado pelo IBDP. Todavia, o governo Federal em 2004 por meio da reforma judicial, Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, modificou o código de Processo Civil, o que levou à um novo relatório do Projeto de Lei 94. Em 2006 o relatório foi recebido e elaborado na forma de substitutivo pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ), Emenda nº 1-CCJ, porém este projeto ficou parado. Em 2009, foi convocada uma Comissão de Juristas com o objetivo de apresentar um novo Código de Processo civil, que criaram um anteprojeto que se converteu em Lei do Senado nº 166/10 que encontra-se em exame. (PINHO, 2011)

[...] em parte a um reconhecimento mais amplo dos direitos humanos e da dignidade dos indivíduos, à expansão das aspirações pela participação democrática em todos os níveis sociais e políticos, à crença de que um indivíduo tem o direito de participar e de ter o controle das decisões que afetam a sua própria vida, a um apoio ético aos acordos particulares e às tendências, em algumas regiões, para maior tolerância à diversidade, (MOORE, 1998, p. 34).

Entretanto, segundo Pinho (2005, p. 6), para que seja instituído o processo de mediação, precisam necessariamente haver três elementos básicos “[...] a existência de partes em conflito, uma clara contraposição de interesses e um terceiro neutro capacitado a facilitar a busca pelo acordo”.

Apesar de ainda não ser convertida em lei, a mediação é aplicada com regularidade na esfera judicial, e em diversos casos tem se constituído como um mecanismo eficiente na resolução de conflitos, o que, grosso modo, tem desentulhado diversos processos no âmbito judicial.

Vários autores discorrem sobre a definição da mediação. Serpa (1999, p. 90), por exemplo, define mediação como sendo “um processo informal, voluntário, onde um terceiro interventor, neutro, assiste aos disputantes na resolução das questões”. A mesma autora salienta, também, que a mediação “é um processo onde e através do qual uma terceira pessoa age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma disputa sem prescrever qual a solução”.

Enquanto que para Bacellar ([2003?]) a mediação é:

Uma técnica *lato sensu* que se destina a aproximar pessoas a induzi-las a encontrar, por meio de uma conversa, soluções criativas, com ganhos mútuos e que preservem o relacionamento entre elas interessadas na resolução de um conflito. (BACELLAR, [2003?], p.174)

Na mediação, diferentemente da negociação, entra um terceiro elemento, o qual será o responsável em mediar a questão conflitante, ou seja, será o interventor. Pinho (2005, p. 03), ao discorrer sobre o papel do interventor na mediação, diz que “O papel do interventor é ajudar na comunicação através da neutralização de emoções, formação de opções e negociação de acordos”.

Outro ponto importante da mediação é que ela deve ser de consentimento de ambas as partes, as quais conjuntamente também escolherão um mediador para atuar no caso.

Nesse entendimento, Vezzula destaca que:

No mundo todo, onde a mediação é praticada e se respeita a norma fundamental de deixar seu uso à exclusiva vontade das partes, são resolvidos mais de setenta e cinco por cento dos casos que de outra forma teriam ido diretamente ao Poder Judiciário, (VEZZULA, 1999, p. 115).

A respeito de sua aplicação, logo no início dos trabalhos, deve ser elaborado um termo de mediação, contendo “identificação e qualificação das partes, dos seus procuradores e do mediador, o objetivo da mediação e a aceitação do encargo de mediador”, (PINHO, 2005, p. 15).

Vale ressaltar que nem todos os casos que envolvem conflitos terão na mediação a melhor solução. Pinho (2005) adverte que em face do desgaste do relacionamento, das intempéries de uma ou ambas as partes e também inabilidade de se lidar com os conflitos, a via consensual esteja irremediavelmente obstruída. Nesses casos, segundo o autor, deve-se recorrer à decisão forçada, “[...] após se certificar que não há mais possibilidade de acordo, emitir um juízo de valor acerca da situação concreta na qual os interesses das partes estão contrapostos”, (PINHO, 2005, p. 5).

Sobremaneira, não se pode desconsiderar as vantagens de implementar a mediação em casos conflituosos leves. Segundo informações prestadas no site da Associação de Mediadores de Conflitos (AMC)³¹ a mediação apresenta “várias vantagens enquanto método de resolução de conflitos quer em termos práticos, quer em termos relacionais e pessoais”.

³¹A Associação de Mediadores de Conflitos (AMC) é uma associação sem fins lucrativos de natureza privada e interesse público. Criada em Setembro de 2002, a AMC tem como principal objetivo divulgar e incentivar o recurso aos Meios de Resolução de Conflitos em geral e a Mediação em particular. A AMC visa à prestação de serviços de mediação pelos seus membros associados e a cooperação, sob variadas formas, com outras entidades, públicas ou privadas, na divulgação e incentivo ao recurso aos meios de resolução alternativa de conflitos. Disponível em <<http://www.mediadoresdeconflitos.pt/...acao/ Perguntas-frequentes/mediadoresdeconflitos.pt/...acao/ Perguntas-frequentes>>. Acessado em 10 de jun. 2013.

Em termos práticos, a mediação segundo a AMC:

- Diminui os custos inerentes à resolução de conflitos;
- Reduz o tempo médio de resolução do conflito;
- Permite que os participantes controlem os procedimentos, desde o início até ao fim, uma vez que a decisão de iniciar ou pôr fim à mediação está sempre em suas mãos;
- Mantém a confidencialidade do conflito;
- É um meio flexível e informal.

Em termos pessoais e relacionais, a mediação de acordo com a AMC:

- Permite a melhoria do relacionamento entre as partes, ou pelo menos evita a sua deterioração, na medida em que promove um ambiente de colaboração na abordagem ao problema;
- Permite sanar o conflito na medida em que o mesmo é tratado a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes e não de acordo com critérios estabelecidos exteriormente;
- Reduz o desgaste emocional, pois facilita a comunicação entre as partes;
- Possibilita a efetiva reparação pessoal, uma vez que são as partes que criam de forma responsável a solução para o problema.

No tocante à figura do mediador, segundo estudos de Pinho (2005, p. 6), “é desejável que o profissional da mediação tenha conhecimentos em psicologia e, sobretudo, prática em lidar com as relações humanas e sociais”. O autor lembra, porém, que para não se perder o foco e tornar o processo abstrato, interminável e infrutífero, deve haver um limite claro para a intervenção do mediador, sem embargo ao sigilo que cabe ao mediador acerca do que é discutido nas reuniões de mediação.

Não obstante, o mediador deve gozar de credibilidade, ser confiável e apto a auxiliar concretamente no processo de solução daquele conflito, além de ser elemento neutro, equidistante das pessoas envolvidas, (PINHO, 2005). A respeito da postura do mediador, segundo o mesmo autor pode ser classificada em dois tipos de procedimento: passivo ou ativo:

Quadro 3: Classificação do procedimento de mediação

Passivo	Ativo
Quando o mediador apenas ouve as partes, agindo como facilitador do processo. Nesse caso ele não expressa sua opinião.	Nesse caso ele apresenta propostas, soluções alternativas e criativas para o problema, além de alertar sobre a razoabilidade ou não da proposta, funcionando como conciliador e avaliador.

Elaborada pela autora- 2013.

Fonte: Pinho (2005).³²

Entretanto, “a mediação não é tarefa fácil”. Para que de fato o processo de mediação tenha êxito “exige tempo, dedicação e preparação adequada do mediador.” (PINHO, 2005, p. 8). O autor pondera, também, como grave erro a ser evitado, executar as mediações de forma mecanizada e em série. Para o autor a mediação “é um trabalho artesanal” e “cada caso é único”, (p. 9 – grifos no original).³³

Diante do exposto, é importante ter bastante cuidado na hora de sua aplicabilidade, pois “deve ser encarado como uma forma de atingir o máximo de benefícios para ambos os lados”, (PINHO, 2005, p. 11).

Numa linha mais otimista do uso da mediação na resolução de conflitos, Sousa (2004, p. 8), versa que “[...] a inclusão da mediação na cultura dos cidadãos é necessária para que se atinjam os melhores resultados possíveis, não sendo um requisito para a sua utilização no processo judicial”. A autora discorre que, além de diminuir as demandas judiciais, “a introdução da mediação no processo judicial pode contribuir para a sua divulgação e, assim, para a sua maior utilização pelos cidadãos”.

Contudo, assim como a negociação, a mediação pode ser um instrumento que não surtirá o efeito desejado, em todas as situações, como já enfatizado neste estudo. Diante disso, a Administração Pública em vista de restabelecer a ordem, deverá lançar mão de outros meios alternativos, como veremos em sequência.

³² (PINHO, 2005)

³³ Ibidem.

2.3.3 Ajustamento de Conduta

Como já mencionado, a autoridade competente, ao tomar conhecimento de irregularidade no serviço público municipal deverá apurá-la imediatamente. Sobremaneira, o imediatismo da reação, nos casos de apuração “[...] tem que ser tão logo as irregularidades surgirem, devido à demora ser tão nociva quanto a omissão”, (ALVES, 2011, p. 33).

Aplicar as regras de controle da disciplina significa segundo Alves (2012a), interpretar a lei, a qual deve ser feita em harmonia com os princípios que regem o direito público.

Utilizando-se dos princípios da proporcionalidade³⁴, economicidade³⁵, eficiência³⁶ e razoabilidade³⁷ e do interesse público por meio da racionalização dos procedimentos administrativos instrumentalizou-se, em vários órgãos e entes governamentais, novo procedimento intitulado como Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)³⁸.

²⁹ **Princípio da Proporcionalidade:** Todo ato punitivo deve ser proporcional à gravidade da falta cometida pelo agente. Disponível em <http://www.jurisite.com.br/.../administrativa/doutadm48.html>. Acessado em mai. 2013.

³⁵ **Princípio da Economicidade:** Tem por finalidade obter o máximo resultado com o menor esforço, busca atingir o ideal de justiça rápida, barata e justa. Disponível em www.juristas.com.br/...princípio-da-economicidade/195. Acessado em mai 2013.

³⁶ **Princípio da Eficiência** é o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, rimando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social. Disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/...96157/princípio-da-eficiencia>> Acessado em mai 2013.

³⁷ **Princípio da Razoabilidade**, a Administração se propõe a eleger a solução de melhor senso para o problema jurídico concreto, dentro das circunstâncias sociais, econômicas, culturais e políticas que envolvem a questão. <<http://www.cenajus.org.br/moodle/mod/forum/discuss.php?d=25>>1. Disponível em mai 2013.

³⁸ O processo que leva ao surgimento do termo de ajustamento de conduta tem início na década de 80. Este período é comumente denominado como década perdida na economia, mas, contrariamente, é tido como período de grande evolução na seara jurídica. Ocorrem notáveis progressos legislativos, O Ministério Público fortalece-se como nunca antes ocorrera, ganha destaque a tutela dos direitos e garantias dos cidadãos, cresce a preocupação com a resolução breve de pequenas causas e com a tutela dos direitos difusos sob a perspectiva do acesso à justiça. Engajadas nessa perspectiva surgem as leis nº: 7244/8420, 7347/85 e 8429/92. Rompem-se, então, antigos dogmas. A celeridade e a instrumentalidade passam a ganhar destaque quando da análise processual. Uma sucessão de mudanças começa a ocorrer no Código de Processo Civil, ao mesmo tempo em que a tutela dos chamados direitos transindividuais ganha acentuada relevância e, por fim, é editado o Código de Defesa do Consumidor que veio a assumir papel de extrema relevância diante da nova realidade

Embasado nos ensinamento de Alves (2008a), Rozza (2011, p. 1) preconiza que “o controle da disciplina não é algo meramente burocrático, desvinculado de uma finalidade, mas, sim, voltado para melhoria do servidor e do serviço público”. O chamado Ajustamento de Conduta compõe uma das etapas de uma nova política de controle disciplinar, já adotada por alguns setores importantes, como será apresentado nesta dissertação.

No tocante ao argumento de que a lei não prevê a medida de ajustamento de conduta, Alves (2008b) argumenta que:

A Lei do Processo Administrativo (Lei Federal nº 9.784/99), ao tratar dos critérios que orientam os processos administrativos em geral, estabelece, como primeiro deles, a atuação de acordo com a lei e o Direito. Vê-se, portanto, que a lei (estatuto) não esgota o raciocínio jurídico. O Direito, como ciência, é muito mais amplo, incorporando, além da lei, a doutrina, a jurisprudência, os costumes, a analogia e os princípios. É nesse cenário, amplo e verdadeiramente científico, que devemos buscar soluções. Restringir esse leque é desconhecer o que o próprio legislador quis; é limitar a ação do Estado a práticas burocráticas, sem lógica jurídica e sem resultado eficiente, (ALVES, 2008b, p.1).

Uma das pioneiras na implantação desse instituto é a Dr.^a Adelmy Casses Bicca, ex-corregedora Geral da Secretaria de Administração do Governo do Estado de Tocantins, Bicca presidiu as mudanças no Estatuto dos Servidores do Estado. A lei estadual nº 1.818/07, em meio a várias alterações no referido estatuto, incluiu outro importante instrumento de valorização do servidor, o TAC - Termo de Ajustamento de Conduta, que segundo a ex-corregedora é “um compromisso de natureza ética, que abre mão de um processo disciplinar desgastante para o servidor e a Administração Pública”.

processual que se apresentava. Assim, o termo de ajustamento de conduta, já previsto no artigo 211 da lei 8069/90, passa a ser regulamentado nos termos do artigo 113 do Código de Defesa do Consumidor, instrumento que veio a introduzir o parágrafo 6º no artigo 5º da Lei 7347/85 (Lei da Ação Civil Pública), pelo que a nova disposição passou a ser aplicável aos direitos coletivos *lato sensu*, ou seja, aos direitos difusos, coletivos *stricto sensu* e individuais homogêneos, considerada a norma do artigo 117 do Código de Defesa do Consumidor, que acrescentou o artigo 21 à Lei da Ação Civil Pública. (FARIAS e PINHO, 2009, p. 32-33) Disponível em: <http://www.arcos.org.br/periodicos/revista-eletronica-de-direito-processual/volume-iv/o-compromisso-de-ajustamento-de-conduta-no-direito-brasileiro-e-no-projeto-de-lei-da-acao-civil-publica/136/9/9/1>. Acessado em 02 de jun. 2013.

Segundo notificado no Portal da Secretaria de Administração do Tocantins (SECAD)³⁹, a, Doutora Bicca (2009, p. 1) ao discorrer sobre a adoção do TAC, lembra que ele é “baseado no princípio adotado pelo Direito Disciplinar Europeu, denominado princípio da oportunidade⁴⁰”. A ex-corregedora disse também que:

[...] esse princípio embasa o poder discricionário do administrador de, ao examinar a infração disciplinar cometida pelo servidor público em grau de natureza leve, oportunizar-lhe a possibilidade de firmar com a Administração Pública um compromisso de não mais praticar a referida infração disciplinar. (BICCA, 2009, p. 1)

Porém, para que seja aplicado o ajustamento de conduta, deve o infrator, segundo Alves (2012, p. 49), “atender aos requisitos por ela definidos”, pois, como será visto, não é em qualquer tipo de irregularidade que pode ser aplicado o ajustamento de conduta. Haverá casos, cuja gravidade, deverá ser averiguada pelos mecanismos tradicionais de sindicância ou até mesmo por meio de PAD. Para Alves (2008a, p. 40), “adotar-se-á o instituto, portanto, quando o servidor admitir a ocorrência da falta que foi imputada, a partir do que a Administração examinará os seguintes demarcadores de conduta”:

Que a conduta do servidor não tenha sido praticada com má-fé, dolo, desvio de caráter, má índole, desprezo ou prejuízo ao direito de terceiros; Que a conduta não tenha sido praticada em ofensa ao princípio da autoridade; Que a conduta não tenha comprometido a regularidade dos serviços; Que o servidor não tenha registrado, em seus assentamentos funcionais, penalidades ou procedimento disciplinar em andamento e, Que seus superiores hierárquicos lhe abonem a vida pregressa funcional. (ALVES, 2008a, p. 40)

³⁹ Portal SECAD – Secretaria de Administração do Estado de Tocantins. Publicado em 24 de agosto de 2009. Disponível em http://www.secad.to.gov.br/qcs/qcs/portal_secad/noticias/news_0015.html. Acessado em 19 de mai 2013.

⁴⁰ **Princípio da Oportunidade:** tem suas bases no Handlugsermessen, “a chamada discricionariedade da ação” que, de acordo com a explicação, abria espaço para as autoridades administrativas adotarem outras soluções que não fosse a reação por procedimentos em atos jurídicos complexos, (ABREU, 1993, p. 52).

Vale mencionar, porém, que, para que se aplique o ajustamento de conduta, além dos referidos demarcadores, recai a exigência de que estejam bem delineadas a materialidade e a autoria dos fatos, pois se torna impossível, segundo Alves (2008a, p. 105) “[...] por óbvio, pensar na medida diante de uma autoria desconhecida”. O que segundo o autor, neste caso, deverá a Administração Pública impor a sindicância como legítimo instrumento de investigação.

Diante do exposto, a correção de pequenos incidentes funcionais vem propor, entre outras medidas antecedentes, denominadas prevenção e correção, de âmbito administrativo-correcional, a possibilidade de composição entre o servidor faltoso e a Administração no controle disciplinar, objetivando a melhora do servidor infrator e do serviço, em sentido contrário à arraigada postura legislativa tendente a solucionar expedientes disciplinares, agravando ou estabelecendo novas penalidades, (ALVES, 2008a).

O sistema de ajustamento, na prática, significa um real atalho no controle disciplinar. É que, por suas próprias características, oferece à autoridade administrativa um juízo de oportunidade quanto à sua aplicação. Isto abriria caminho pelo qual os meios tradicionais por meio de sindicância ou PAD deixariam de ser cogitados para todos os casos, ficando reservados para infrações graves. E, nesta linha, tem-se como referência, sempre a devolução da ordem e a garantia de uma solução justa. Isso atende ao interesse público muito além de medidas meramente formais, inócuas no resultado, (ALVES, 2011).

Sendo assim, e tendo em vista que o escopo final da administração é a satisfação do interesse público, não há porque apegar-se tão somente aos instrumentos caros e ultrapassados do arsenal disciplinar, para os casos leves, enquanto encontram-se à disposição as possibilidades de outros meios alternativos de correção disciplinar menos degradante para o servidor. Tais expedientes devem ser utilizados e reservados para situações especiais, quando outros meios não apresentaram eficácia.

Atente-se, todavia, que decorre da mencionada oportunidade conferida à autoridade um caráter de discricionariedade⁴¹ na aplicação do ajustamento, sem que signifique abdicação do dever de apurar. É o que ensinam as lições de ALVES (2008a):

O ajustamento de conduta, por decorrer do princípio chamado “*discricionariedade da ação*”, leva em conta o poder que o administrador público possui de identificar a conveniência e a oportunidade. Logo, não se constitui em um direito do funcionário, mas de uma possibilidade a mais a ser avaliada pelo gestor na sua obrigação de controle. Também não pode ser uma solução imposta. Enquanto a aplicação de penalidade é uma *imposição*, o ajustamento é uma *composição*. (ALVES, 2008a, p. 118 - grifos no original)

Ademais, Alves alerta que não se pode olvidar que um dos princípios constitucionais é o da eficiência, o qual convive em pé de igualdade com o da legalidade. Consoante a esse entendimento, o autor assevera ainda que:

Os princípios jurídicos da *razoabilidade* e da *eficiência* podem indicar o alcance do fim por outros mecanismos que não passem pela punição estrita. A questão foi muito bem examinada a partir do Direito alemão, ao introduzir na matéria disciplinar o *princípio da discricionariedade da ação disciplinar*, também conhecido como *princípio da oportunidade*. (ALVES, 2008a, p. 72 - grifos no original)

Nesse passo, o ajustamento de conduta impera como o caminho do qual a Administração pode se valer para redesenhar o comportamento do servidor faltoso, corrigindo, objetivamente, com maior rapidez e eficácia, sua conduta inadequada, devolvendo a regularidade ao serviço público.

Contudo, para Alves (2008a), tal medida deve ser aplicada para corrigir pequenas falhas funcionais, que não tenham causado embaraço ou prejuízo à regularidade do serviço, ao erário ou aos princípios que regem a Administração

⁴¹ **Princípio da Discricionariedade** da ação disciplinar, com efeito, não pode ser confundido com renúncia de poder, com disponibilidade do interesse público. Pelo contrário, incorpora mais um poder que se dá ao agente: o poder-dever de corrigir com eficiência. E, nesta linha, tem-se como referência, sempre, a devolução da ordem e a garantia de uma solução justa. Isso atende ao interesse público muito além de medidas meramente formais, inócuas no resultado. (ALVES, 2008a, p. 73) (grifos e itálicos no original)

Pública, restabelecendo, com isso, uma forma mais justa e eficiente, a ordem e a regularidade à Administração.

Vale mencionar, consoante aos ensinamentos redigidos por Alves (2008a), algumas situações em que o servidor incide em erros que reclamam a correção e, falhando esta, o ajuste de conduta pode ser empregado:

Quadro 4: Tipos de erros incididos por servidores

Erro no cumprimento da tarefa	Erro no discernimento de um fato	Erro sobre a licitude	Erro de postura
É quando um funcionário erra, entre em cena a chefia imediata, que tem o dever de fazer a vigilância interna, Persistindo no erro, é caso de conhecimento em instância superior, para que tenha, enfim, a conduta ajustada por meio de um compromisso formal.	Trata-se de erro de compreensão. Se na hipótese anterior nos referimos àquele que erra por ação ou omissão, aqui está a falta de entendimento com a causa da ocorrência. Pode ser tanto a incompreensão de uma ordem quanto a avaliação inadequada de uma situação na qual lhe cabia agir	Neste caso, o funcionário ou desconhece uma norma ou a interpreta de forma equivocada. O Direito Penal reconhece a figura do erro sobre a ilicitude do fato, admitindo, neste caso, ou a absolvição ou o reconhecimento como circunstância atenuante.	É a maneira inadequada, por exemplo, de se vestir, de se portar, de se comunicar, de se relacionar.

Elaborado pela autora 2013.

Fonte: (ALVES, 2008a)

Outrossim, segundo Alves (2012), a adoção do TAC enseja vantagem, pois resulta em solução mais célere; ajuda a descongestionar a justiça e evita prováveis decisões contraditórias em ações civis públicas. Segundo o mesmo autor, falhando a correção, pela intervenção das chefias imediatas, é o

ajustamento de conduta que se mostra como solução mais próxima de um resultado eficaz.

Nessa perspectiva, Alves (2008a) discorre que:

A possibilidade de recompor a ordem administrativa por mecanismos que não passem pela sindicância ou pelo processo não agride, como já se pensou, o princípio da indisponibilidade do interesse público. Esse interesse não está sendo desprezado, pois o interesse público não reclama punição, requer solução. Resguarda-se o interesse público quando é impossível encontrar solução mais segura, mais ágil, mais econômica, que alcance a finalidade sem necessariamente passar pelos complexos e temerários expedientes de sindicâncias e do processo, (ALVES, 2008a, p.41)

Porém, vale destacar que assim como em todo processo, existem algumas ponderações a serem analisadas. Faria e Pinho (2009), por exemplo, quando versam sobre alguns efeitos advindos da fixação do termo de ajustamento de conduta nos chama atenção para:

a) Determinação da responsabilidade do obrigado pelo cumprimento do ajustado; b) Formação de título executivo extrajudicial; c) Suspensão do procedimento administrativo no qual foi tomado ou para o qual tenha repercussão; d) Encerramento da investigação após seu cumprimento, (FARIAS e PINHO, 2009, p. 42)

Todavia, os mesmos autores afirmam que o compromisso de ajustamento de conduta mostra-se decorrente do Princípio Democrático, pois, “conforme demonstrado acaba por complementar, por extensão, o rol de garantias individuais”, (FARIAS e PINHO, 2009, p. 42)

Nesse caminho, vários são os Estados que adotaram esse modelo de procedimento, sendo eles: Santa Catarina, Tocantins, Roraima, Maranhão Sergipe, Minas Gerais, Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso, Roraima, Maranhão, Município de Joinville, entre outros entes federativos, assim também pelo Supremo Tribunal Federal.

De acordo com Rozza (2011), em Tocantins, o ajustamento de conduta está previsto na Lei 1.818, de 23 de agosto de 2007, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civil:

Art. 147. Pode ser elaborado termo de compromisso de ajuste de conduta quando a infração administrativa disciplinar, no seu conjunto, apontar ausência de efetiva lesividade ao erário, ao serviço ou a princípios que regem a Administração Pública.

Parágrafo único. Para fins do que dispõe o caput deste artigo, considera-se como essencial:

I – inexistir dolo ou má-fé na conduta do servidor infrator;

II – que o histórico funcional do servidor e a manifestação da chefia imediata lhe abonem a conduta.

Art. 148. Como medida disciplinar, alternativa de procedimento disciplinar e de punição, o ajustamento de conduta visa a reeducação do servidor, e este, ao firmar o termo de compromisso de ajuste de conduta, espontaneamente, deve estar ciente dos deveres e das proibições, comprometendo-se, doravante, em observá-los no seu exercício funcional.

Art. 149. O ajustamento de conduta pode ser formalizado antes ou durante o procedimento disciplinar, quando presentes, objetivamente, os indicativos apontados no Art. 147 desta Lei, e pode ser recomendado, caso esteja concluída a fase instrutória.

Art. 150. O compromisso firmado pelo servidor perante a Comissão Permanente ou Especial deve ser acompanhado por advogado ou defensor 'ad hoc' e sua homologação cabe ao Corregedor Administrativo ou Geral ou à autoridade máxima da Unidade Administrativa ou Entidade Pública Estadual na qual se efetivou.

Art. 151. Ao ser publicado, o termo de compromisso de ajuste de conduta preserva a identidade do compromissário e deve ser arquivado no dossiê do servidor sem qualquer averbação que configure penalidade disciplinar, (ROZZA, 2011, p. 2).

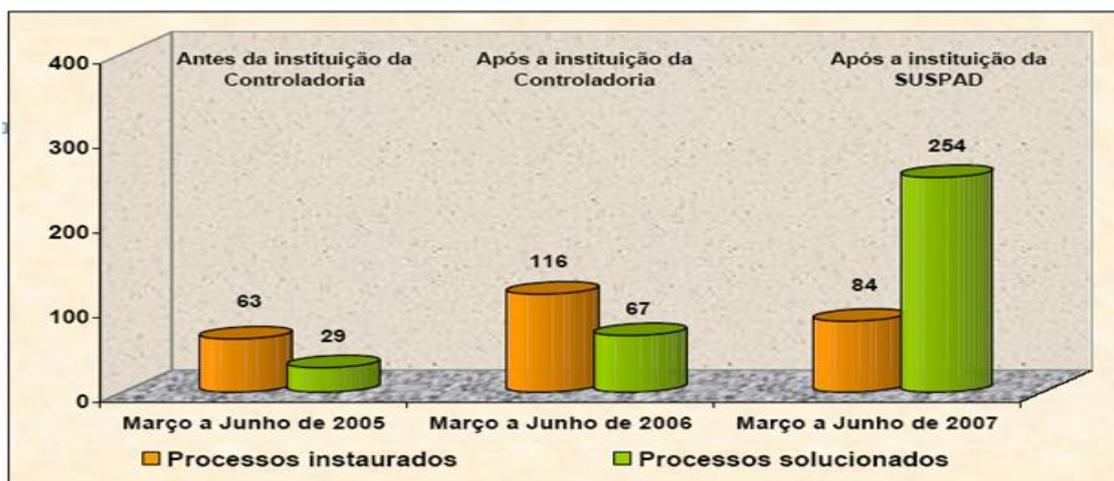
Outra experiência possível se relaciona ao controle consensual e a suspensão do processo disciplinar, SUSPAD. Nesse diapasão, Ferraz (2007) ao descrever a experiência mineira, de SUSPAD, declara:

Não tenho dúvidas quanto à constitucionalidade da SUSPAD. Primeiro porque é ela instrumento consensual, que depende da adesão voluntária do interessado, descartando-se sua utilização coercitiva; segundo porque não estará o Poder Público a abrir mão de sua competência sancionatória, porquanto a SUSPAD é substitutiva do processo e não da penalidade disciplinar eventualmente cabível à espécie; terceiro porque o momento de oferecimento da SUSPAD é anterior à possibilidade jurídica de apenação do servidor, haja vista a necessidade, para exercício do *jus puniendi*, do respeito ao devido processo legal (art. 5º, LIV e LV, CR) e ao princípio da presunção de inocência (art. 5º, LVII, CR), (FERRAZ, 2007, p. 7).

Ferraz (2007) nos mostra, ainda, que a adoção do SUSPAD, na cidade de Belo Horizonte, aumentou o número de processos que foram solucionados, além de reduzir o tempo de tramitação de dezesseis meses em 2005, para cinco meses em 2007, ano de sua implantação, como demonstrado por ele em sua pesquisa:

Tabela 9: Comparativo do número de processos instaurados e solucionados em Belo Horizonte no período de 2005 a 2007:

	Março a Junho de 2005	Março a Junho de 2006	Março a Junho de 2007
Processos instaurados	63	116	84
Processos solucionados	29	67	254
Tempo médio de tramitação (meses)	16	9	5



Fonte: Ferraz Luciano (2007, p. 08).⁴²

Também nesse entendimento, ao discorrer sobre a suspensão processual, Alves (2008b) descreve que:

[...] a autoridade processante, ao examinar os demarcadores da conduta identifique um quadro que, ao leigo, poderia parecer meramente benigno ao acusado; ao profissional, com responsabilidade científica, surgiria, no entanto, como solução justa e eficiente, atendendo aos reais valores que o Direito tutela. No caso, o restabelecimento da ordem, agindo diretamente na consciência do infrator, (ALVES, 2008b, p. 01)

⁴²FERRAZ, Luciano. **Controle Consensual da Administração Pública e suspensão do Processo Administrativo Disciplinar (SUSPAD)** – a experiência do Município de Belo Horizonte. 2007.

Ademais, deve-se ajuizar que nem todos os institutos devem ser circunstanciados nos rigores judiciais. Nessa linha de entendimento, Greco (2009), ao fazer um exame analítico de todas as limitações probatórias existentes na lei processual jurídica, assevera que:

[...] as limitações probatórias previstas em lei não podem mais ser consideradas intangíveis e insuperáveis. Para não ultrapassar o limite da inconstitucionalidade, à maioria delas deve ser atribuído caráter meramente indicativo; outras devem ser predominantemente observadas em benefício da boa marcha do processo, mas podem ser afastadas excepcionalmente em razão de motivos relevantes; outras, ainda, deverão ser objeto de cuidadosa ponderação à luz do conflito de direitos fundamentais; e, por fim, apenas algumas poucas devem considerar-se insuperáveis em razão da necessidade de proteção de um núcleo duro e impenetrável de direitos da personalidade, ao qual deve ceder até mesmo o elevado ideal de descoberta da verdade a que justamente aspiram os seres humanos quando acorrem em busca da Justiça, (GRECO, 2009, p. 28).

Vale ressaltar que a própria Constituição Federal/1988 no seu artigo 5º, inciso LIV, alberga que “ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”; que de acordo com Barroso (2001):

Trata-se de princípio por meio do qual se controla o arbítrio do Legislativo e a discricionariedade dos atos do Poder Público, ou seja, "é por seu intermédio que se procede ao exame da razoabilidade (*reasonableness*) e da racionalidade (*rationality*) das normas jurídicas e dos atos do Poder Público em geral". (BARROSO, 2001, p. 214 – grifos no original).

Desse princípio, ou seja, do devido processo legal, que poderá ser declarado inconstitucional todas as normas jurídicas, quando consideradas desproporcionais e injustas.

Nessa perspectiva, no entendimento de que as sindicâncias não podem se configurar como primeira *práxis* administrativa, mas, sim, utilizadas quando esgotadas medidas de prevenção e correção extrajudicial. A finalidade presumida no capítulo 2 foi analisar, sob uma ótica bibliográfica, o envolvimento dos gestores na abertura de vinte e três processos apurados pela CPSD da SME de Limeira, assim como o estudo analítico da adoção de

processos no município de Limeira, para que se torne possível compreender a necessidade de implantar outras medidas de correção, que alcancem uma melhor finalidade do controle disciplinar nas unidades escolares no município de Limeira, a ser proposta no Capítulo 3.

3. MEIOS ALTERNATIVOS: PROPOSTA PARA A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E PEQUENOS INCIDENTES COMETIDOS POR SERVIDORES LOTADOS NA SME DE LIMEIRA (SP)

Como apresentado nos capítulos anteriores, os vinte e três casos expressos neste trabalho foram fonte de análise, em razão de seus teores apresentarem estreita relação com problemas relacionais no ambiente de trabalho. Em um primeiro momento, eles foram apresentados e descritos no capítulo I, para que fosse possível compreender todo o panorama conflituoso que se estabeleceu nas unidades escolares, o qual, grosso modo, impulsionou as respectivas instaurações processuais.

As análises realizadas no capítulo 2 foram fundamentadas a partir de um diálogo constante entre o que foi caracterizado nos processos e os argumentos apresentados pelos diversos autores que tratam da semântica da gestão escolar, assim como uma interface com as concepções de autores que discorrem sobre a adoção de medidas de correção disciplinar para melhoria do serviço público.

Diante do caso de gestão aqui apresentado, este capítulo traz duas proposições, uma de caráter preventivo, sendo uma capacitação de gestores, e a outra aborda a implantação de um procedimento operacional a ser aplicado na Rede Municipal de Ensino de Limeira (SP), sempre que a prevenção não for eficiente no tocante às irregularidades leves, cometidas por servidores lotados na SME.

As propostas aqui apregoadas ambicionam elevar o trabalho realizado nas escolas, sobretudo, por meio de melhorias no clima organizacional. Desse modo, vislumbra-se, em primeiro momento, que ADEs, gestores escolares, professores e funcionários não se submetam aos desgastantes expedientes de sindicâncias, sem ao menos garantir-lhes o direito de oportunidade, para que, dessa forma, o erro cometido seja corrigido, além de evitar-se que pequenas desavenças se tornem empecilhos no fomento a um trabalho mais harmonioso.

Contudo, ressalta-se que este PAE, de forma alguma, desqualifica os expedientes de sindicância e PADs como legítimos mecanismos de apuração de irregularidades cometidas por servidores públicos. Na verdade, o que se

objetiva com esta dissertação é possibilitar a adoção, na estrutura organizacional da SME de Limeira (SP), de medidas paliativas e corretivas que antecedam processos administrativos disciplinares, quando as infrações cometidas pelos servidores forem de cunho leve e passíveis de correção.

Dessa forma, sindicâncias e PADs, serão utilizados em casos cujos meios alternativos não se constituam como mecanismo capaz de melhorar o serviço e nem tampouco o servidor, ou, em casos graves de agressão física, insubordinação grave em serviços, abandono de serviço, acúmulo ilegal, os quais quando confirmados são indicativos de demissão, ou até mesmo, em casos de reincidência de infrações intermediárias por parte do servidor.

Nessa busca, a fim de melhorar a gestão escolar no tocante à gestão de conflitos, promover condições para que os servidores possam desenvolver o máximo de suas potencialidades laborativas, além de minorar a abertura de sindicâncias e PADs envolvendo servidores lotados na SME de Limeira, esse PAE, assim como já mencionado, seguirá duas variantes propositivas, sendo a primeira com fulcro preventivo e a segunda voltada para linha corretiva.

No entanto, para que se torne possível melhor compreender ambas as proposições, será apresentado, em sequência, cada uma das etapas que as compõem. Vale mencionar que na inobservância da primeira entram as ações impostas pela segunda, como será mais bem compreendido na figura 4.

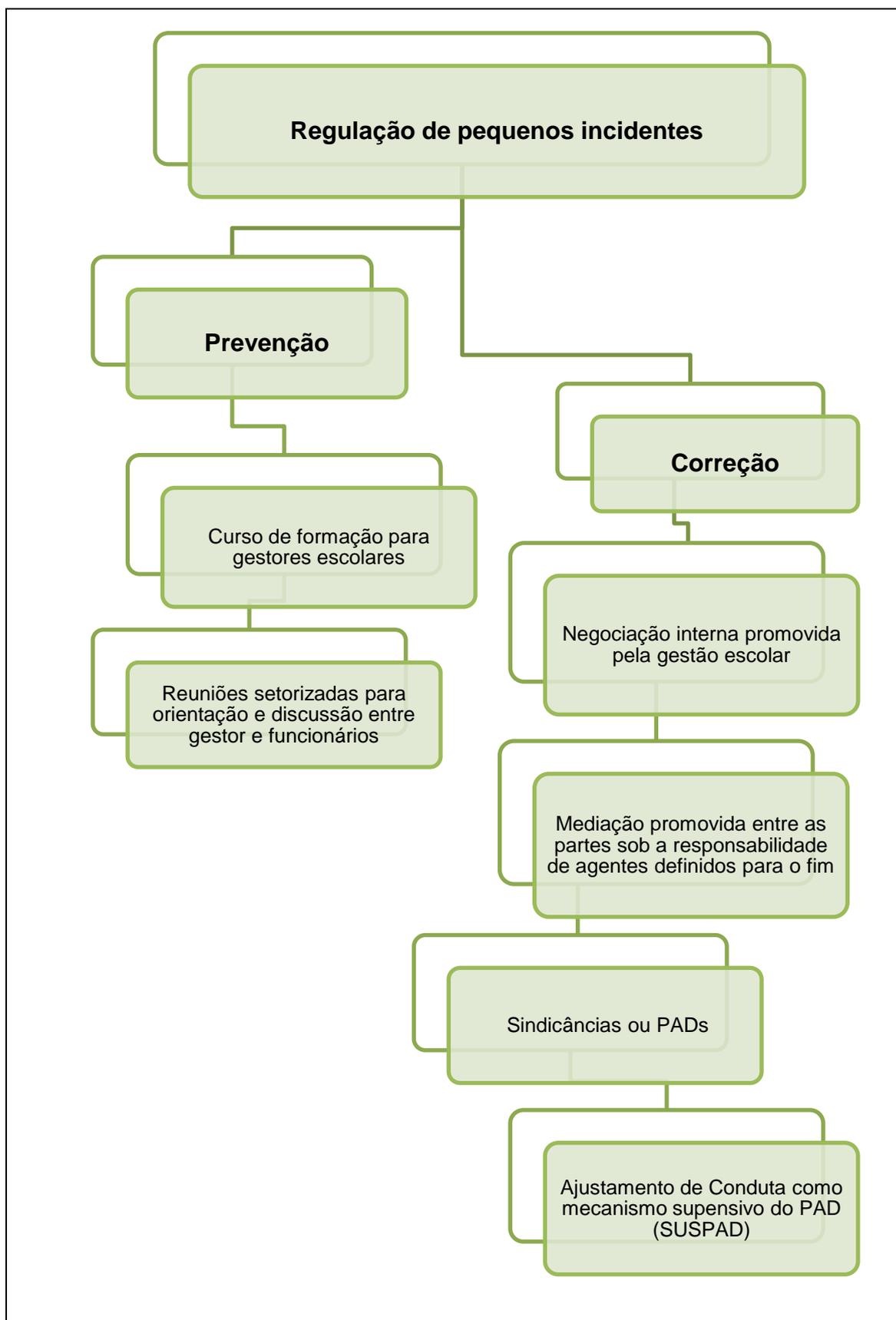


Figura 4: Proposta de Sistema de Regulação para Pequenos Incidentes Cometidos por Servidores Lotados na SME:
Elaborada pela autora – 2013.

Como demonstrado na figura 4, avalia-se em primeira instância, ações que possam, sobretudo, evitar que pequenos incidentes e discórdias sejam levados ao âmbito processual, sem ao menos ter estabelecido antes disso, um canal de conciliação entre as partes.

Com intuito de auxiliar os gestores nessa condução, este PAE propõe inicialmente um curso de formação aliada a atividades práticas, para que mais bem preparados, os gestores possam conduzir melhor as interferências que surgirem cotidianamente.

Dentro dessa linha, o que se propõe neste trabalho é que seja oportunizada nas unidades escolares “a negociação” quando do surgimento de divergências. Caberá ao gestor escolar, de acordo com cada situação, negociar os pontos divergentes para, assim, possibilitar uma linha de consenso e chegar a um ponto comum entre ele e seus colaboradores, antes de tradicionalmente encaminhar as atas de ocorrências para a SME, como restou comprovado nesta dissertação.

A gestora promoverá orientações verbais continuamente para restabelecimento da ordem e na persistência do erro ou na inobservância por parte do servidor serão feitos registros de orientação até no máximo três. No entanto, se a negociação não responder ao que se objetiva, faz-se necessária a intervenção de um terceiro elemento, o qual irá promover a mediação entre as partes.

Fundamentada nessas concepções, a proposta a ser vislumbrada no tocante à mediação de conflitos surgidos entre os diversos servidores lotados nas escolas municipais, será operacionalizada em nível de Rede Municipal, sob égide extrajudicial e somente se for da vontade de ambos os envolvidos.

Os mediadores a compor as reuniões de conciliação serão escolhidos pelos envolvidos, dentre os profissionais lotados na Rede Municipal de Limeira, desde que sejam titulares de cargo ou de direção de escola ou de ADE. Entretanto, de preferência, os que tenham formação acadêmica dentro da área da psicologia, como sugerem os especialistas.

As reuniões a que se refere serão efetuadas no Centro de Formação do Professor, em uma das salas destinadas para reuniões. Os mediadores receberão instruções, caso necessário, da procuradora jurídica lotada na SME.

O ato conciliatório será registrado em livro próprio e assinado pelas partes envolvidas e pelo mediador.

Contudo, se a mediação não for possível em face das relações já estarem muito desgastadas deverá a Administração Pública em vista de restabelecer a ordem, aplicar os mecanismos tradicionais de sindicância e PADs. Porém, se o artigo em tese e a princípio, infringido pelo servidor, estiver dentro dos deveres e não das proibições, poderá a administração pública propor na fase preliminar a suspensão do processo e o ajustamento de conduta.

A proposição deste PAE será inspirada em alguns pontos, na experiência de Mato Grosso, que conjuntamente ao modelo aplicado em Belo Horizonte, relacionada ao controle consensual e à suspensão do processo disciplinar, comporão a base estrutural do “Sistema de Regulação para Pequenos Incidentes”, a ser aplicado na Rede Municipal de Educação de Limeira, devido principalmente a segunda, conjugar em seu bojo, a possibilidade da SUSPAD na fase preliminar do PAD.

3.1 Ação preventiva: Capacitação de gestores na busca pela melhoria relacional no âmbito escolar

Como avalizado no capítulo 2, a materialidade que se caracterizou nos vinte e três processos trazidos para este estudo deram mostras da dificuldade dos diversos atores educacionais, em especial dos gestores, em compreender e lidar com os conflitos que surgem cotidianamente nas relações interpessoais no âmbito escolar.

Denota-se nos processos, que o conflito ficou apenas capitulado como algo que deve ser banido ou até mesmo punido, sem implemento mais específico de ações para contorná-lo ou até mesmo revertê-lo em algo que ajude a incrementar o senso crítico e a motivação do grupo.

Os problemas de comunicação entre gestor/funcionários aliados à falta de informação no que tange a regras e legislações favoreceram as divergências, que mal agenciadas impulsionaram transgressões funcionais

mais graves, como inassiduidade e abandono, como fora apreciado neste estudo.

Assim que ocorriam as primeiras queixas em relação a algum servidor, seja ele gestor ou funcionário, o caminho percorrido pelos gestores das diferentes esferas fora sempre registrar a ocorrência e encaminhá-la para abertura de sindicância para averiguação dos fatos.

Pelos documentos encartados nos autos dos vinte e três processos, não se avistou qualquer existência ou até mesmo indícios de que os fatos em epígrafe haviam passado por uma tentativa de resolução que antecedesse seu encaminhamento.

À luz dessas considerações, a articulação de ações preventivas desponta como uma alternativa plausível para se evitar que conflitos abranjam dimensões insustentáveis. Nesse campo, se acautela tanto o agravamento das relações, como principalmente poupa a abertura de recorrentes processos, assim como correções injustas no serviço público.

Entretanto, promovê-las demanda, por parte dos gestores das diferentes esferas, além de conhecimento de causa, vontade de agenciá-las. Nessa busca, este trabalho vem propor, inicialmente, um curso de capacitação para os gestores escolares, para que mais bem preparados possam lidar melhor com a gestão de pessoas em um sentido mais amplo e em todas as suas especificidades.

Como afirmam Cardoso e Cunha (1993, p. 17): “o gestor atual, mais do que o domínio técnico de sua área, apresenta capacidades e conhecimentos que permitem caracterizá-lo como especialista em resultados, em mudanças e em gente”.

Outrossim, a bem de cumprirem suas tarefas, tanto os gestores como os demais servidores devem ser capacitados e orientados periodicamente no tocante aos seus direitos e deveres, pois, não se pode cobrar sem que antes estes saibam, exatamente, quais são suas responsabilidades e, ainda, o que lhes será cobrado no exercício de sua função.

No entanto, vale ressaltar que a prevenção não é de fácil condução e requer a adoção de medidas regulares e pontuadas, sobretudo, quando as

divergências e os problemas relacionais começam a se engendrar no ambiente de trabalho.

Um meio profícuo de melhorar as relações interpessoais no ambiente escolar, é gerir sob a ótica democrática e participativa, pois, é mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva, da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado é que se consegue êxito em uma organização, (LÜCK, 1996 – grifo no original). Tema esse também integrante da capacitação que será proposta.

É fato que um novo paradigma emerge sobre o papel dos gestores escolares, inclusive o de manter a harmonia nas unidades escolares. Não obstante a isso, o gestor deve construir junto à equipe regras, que além de claras devem ser também consensuais. Tais regras, sobremaneira, poderão incorporar todos os atores que compõem o grupo na tomada de decisão, além de criar condições favoráveis para um trabalho mais integrativo.

Dessa forma, poderá o gestor, dependendo do conflito, revertê-lo em um mecanismo capaz de fomentar o senso crítico e a criatividade como demonstrado no capítulo 2 nos estudos de Robbins (2002) e não apenas como algo insalubre e destrutivo dentro da instituição.

Nessa concepção, Lück (2010, p. 38) nos chama atenção que “Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta”. A autora revela, também, que a ação conjunta se associa a autonomia competente, onde “a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui” (LÜCK, 2010, p. 39).

Para conseguir lidar com essa nova demanda, o gestor tem de estar preparado e, para tanto, se faz necessário haver políticas de formação para gestores, para que seja capaz de promover uma gestão participativa, democrática e voltada para melhoria global da instituição que coordena.

O gestor escolar deve estar preparado para promover regularmente reuniões periódicas com os setores, em separado, para orientações, capacitações e discussões acerca das singularidades de cada segmento abrangido na U.E, ao passo que nesses momentos pode contornar as

divergências que surgirem neste transcurso, como será apregoado também na capacitação.

Consoante a isso, promover estreita aproximação com seus colaboradores é, sem dúvida, o primeiro passo para que o gestor reconheça o verdadeiro contexto em que está inserido e suas deficiências. Estabelecer um canal de comunicação também evita que pequenas discordâncias se transformem em infundáveis disputas de poder no ambiente de trabalho e derivem em sanções aos servidores.

3.1.1 Estrutura da capacitação a ser promovida para os gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de Limeira (SP)

A proposta de capacitação a ser dinamizada na Rede Municipal de Limeira abrangerá os setenta e seis gestores escolares em exercício na Rede Municipal de Ensino, e também os quinze ADEs, por serem os principais agentes na condução das questões relacionais na arena educacional. Tanto os diretores como os ADEs serão convocados pela SME e, em face disso, o curso será ministrado em horário de trabalho e todos serão matriculados automaticamente.

Para tanto, o referido programa de formação/capacitação seguirá duas vertentes, sendo que a primeira será por meio de encontros presenciais, a ocorrerem ao longo do primeiro semestre de 2014. A outra fase será composta de atividades práticas, cujos participantes terão de desenvolver, junto às unidades escolares, reuniões setorizadas com seus funcionários, as quais serão supervisionadas pelos ADEs responsáveis pelas escolas que também serão participantes da capacitação.

3.1.2 Formação para gestores e ADEs da Rede Municipal de Ensino de Limeira

O curso para gestores e ADEs será realizado na sede do Centro de Formação do Professor de Limeira, entre os meses de março a maio/2014, sendo um encontro por mês, com oito horas cada, totalizando, ao final do curso, vinte e quatro horas de capacitação.

Cada módulo trará uma temática, sendo que, o módulo I apresentará como tema: “O papel do gestor na escola do século XXI”, a ser operacionalizado no mês de março. O módulo II terá como tema: “Tipos de gestão: (ênfase na gestão participativa)” a ocorrer no mês de abril e o módulo III desenvolverá o tema: “A gestão de conflitos no âmbito escolar”, a ser realizado no mês de maio.

No tocante aos formadores responsáveis por cada módulo, os mesmos serão definidos e contratados pela equipe da Superintendência Pedagógica e Administrativa da SME, de acordo com a temática sugerida pela autora, que juntas se responsabilizarão pela organização geral do curso.

Para dar maior dinamismo aos encontros, será proposto também pela autora, que os palestrantes contratados sejam diferentes a cada novo módulo. Estes além de ministrarem os encontros presenciais também vão preparar todo o material a ser utilizado (apostila, slides e os demais materiais de apoio).

3.1.3 Mecanismos de Financiamento⁴³

Os custos para pagamento dos três palestrantes, incluindo o valor de cada palestra, deslocamento, transporte e a alimentação, assim como a produção de todo o material teórico para os estudos presenciais, serão subsidiados pela SME de Limeira do montante relativo aos 40% do repasse do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica de Valorização

⁴³ Deduzida a remuneração do magistério, o restante dos recursos (correspondente ao máximo de 40% do FUNDEB) poderá ser utilizado na cobertura das demais despesas consideradas como de “manutenção e desenvolvimento do ensino”, previstas no art. 70 da Lei nº 9.394/96 (LDB), observando-se os respectivos âmbitos de atuação prioritária dos Estados e Municípios, conforme estabelecido nos § 2º e 3º do art. 211 da Constituição Federal (os Municípios devem utilizar recursos do FUNDEB, na educação infantil e no ensino fundamental e os estados no ensino fundamental e médio). Esse conjunto de despesas compreende: Remuneração e aperfeiçoamento de demais profissionais da Educação, sendo alcançados nesta classificação os profissionais da educação básica que atuam no âmbito do respectivo sistema de ensino (estadual ou municipal), seja nas escolas ou nos demais órgãos integrantes do sistema de ensino, e que desenvolvem atividades de natureza técnico-administrativa (com ou sem cargo de direção ou chefia), como, por exemplo, o auxiliar de serviços gerais, secretárias de escolas, bibliotecários, serventes, merendeiras, nutricionista, vigilante, lotados e em exercício nas escolas ou órgão/unidade administrativa da educação básica. Disponível em <http://www.cesarcollegari.com.br/...iles/apresentacoes/2.ppt>. Acessado em 10 jun. 2013.

dos Profissionais da Educação (FUNDEB), destinado para ser utilizado nas demais ações de “manutenção e desenvolvimento do ensino”⁴⁴.

3.1.4 Módulos do Curso de Formação

Os módulos do Curso de Formação para Gestores da Rede Municipal de Ensino de Limeira seguirão a seguinte temática:

a) Módulo I - O papel do gestor na escola do século XXI

Com a política de descentralização e o aumento da autonomia da escola a partir dos anos 90, descortinou-se no âmbito educacional uma nova exigência sobre a escola, em especial sobre a figura do gestor escolar, que passou a ser visto como principal articulador de todas as ações da escola, o que gerou uma maior responsabilização, principalmente no que tange à sua intervenção nas questões pedagógicas e relacionais no ambiente educacional.

Nesse sentido, França e Frossard (2011, p. 8 apud TRIGO E COSTA, 2008), “indicam que a liderança tem assumido, nas organizações educativas, um papel de grande relevo, inclusive, passando a ser apontado como uma das chaves para mudanças dos sistemas e das organizações escolares [...]”.

À luz dessas considerações, foi gerada uma nova dimensão de gestão escolar. Os resultados alcançados nas escolas passaram a ser correlacionados fortemente com a atuação do gestor escolar, sejam elas na semântica administrativa, pedagógica ou relacional, sendo a última, cerne desse módulo.

b) Módulo II – Tipos de gestão: (ênfase na gestão participativa)

Nos dias atuais, não é mais concebível a adoção de uma gestão autoritária e centralizadora, cuja imposição e o controle de pessoas sejam os

⁴⁴ No município de Limeira, por exemplo, segundo o Portal da APEOESP⁴⁴, no ano de 2012 o valor destinado para a manutenção e desenvolvimento de ensino em Limeira girou por volta de R\$ 31.200.222,00. Disponível em <http://www.apeoesp.org.br/...es/fundeb-sp/fundeb-recursos...> Acessado em 16 jun.2013.

norteadores da estrutura organizacional. Portanto, promover na escola uma política de gestão participativa, gestão essa já preconizada na LDB/96, pode ajudar a fluir os trabalhos, pois quando as pessoas participam das decisões, elas passam a ser mais comprometidas não somente com as tarefas, mas também com os resultados.

Nesse sentido, Lück *et al.* (2002) discorre que:

Quando as pessoas em níveis hierárquicos mais baixos, dentro da organização, têm a chance de compartilhar com o poder dos seus superiores, as suas necessidades psicológicas são preenchidas, elas passam a participar mais como integrantes de uma equipe e tendem a ser colaboradores dentro do ambiente de trabalho. (LÜCK *et al.* , 2002, p. 20)

Cabe ao gestor escolar fomentar junto aos seus colaboradores, momentos para discussão e planejamento das ações organizacionais, para assim, possibilitar um ambiente propício para o debate na busca de soluções aos problemas surgidos. Para isso, a comunicação interna deve receber atenção especial, para que, com isso, todos tenham conhecimento do próprio trabalho, ao passo que possibilita a ele enxergar também o todo institucional.

c) Módulo III – A gestão de conflitos no âmbito escolar.

Dentre as diversas demandas inerentes ao trabalho do gestor escolar, incide sobre ele gerenciar as questões relacionais dentro da instituição. Partindo da premissa de que o conflito é inerente às relações sociais, e que ele pode ser bom ou ruim de acordo com sua natureza, este deverá ser percebido pelo líder como algo que pode ser convertido em algo construtivo.

Nesse âmbito, Robbins (2002, p. 383) discorre que “[...] os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo.

Sendo assim, caberá ao líder escolar estar atento para que pequenas discordâncias não virem verdadeiros embates entre os diversos atores educacionais, mas, sim convertidos em possibilidades de crescimento das relações que se estabelecem no grupo.

3.1.5 Objetivo Geral

Promover a formação continuada de gestores, por meio de curso de formação na modalidade presencial, utilizando referencial teórico que possibilite um diálogo entre a teoria e a prática, para a construção de conhecimentos a partir do contexto concreto dos gestores, com vistas a melhorar a atuação desses profissionais no tocante às relações interpessoais.

3.1.6 Metodologia

O curso a ser promovido terá como método a ser utilizado em cada encontro:

- Período da manhã: uma hora para abertura e apresentação do palestrante e dos demais participantes. As três horas seguintes serão utilizadas para a fundamentação teórica sobre o tema, por meio de aulas expositivas.
- No período da tarde, serão propostas leituras em grupo sobre o tema, (nas duas primeiras horas). Em sequência será promovido espaço para discussão sobre o teor das leituras, trocas de experiências entre os participantes e ao final uma avaliação sobre o encontro. (duas horas restantes)

O quadro 5 exemplifica cada etapa do curso:

Quadro 5: Cronograma do Curso de Formação

Módulo	Tema	Dinâmica	Carga horária
Módulo I Março/14	O papel do gestor na escola do século XXI	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do palestrante e dos participantes; - Aula teórica (expositiva); - leitura em grupo; - Discussão e troca de experiências. - Avaliação 	8 horas
Módulo II Abril/14	Gestão de Pessoas e as relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do palestrante e dos participantes; - Aula teórica (expositiva); - leitura em grupo; - Discussão e troca de experiências. - Avaliação 	8 horas
Módulo III Maio/14	A gestão de conflitos no âmbito escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do palestrante e dos participantes; - Aula teórica (expositiva); - leitura em grupo; - Discussão e troca de experiências; - Avaliação 	8 horas
Total			24 horas

Elaborada pela autora - 2013.

Apoiando-se em atores que discorrem sobre a temática em pauta, pretende-se com este curso de formação teorizar o papel dos gestores na atualidade, assim como dimensionar a relevância da atuação destes profissionais no tocante à gestão de pessoas e de conflitos.

3.1.7. Atividades Práticas

As atividades práticas serão realizadas por meio de reuniões setorizadas junto aos servidores das escolas de lotação de cada gestor. As reuniões serão presididas pelos próprios gestores ao final de cada módulo, e monitoradas pelos ADEs, sendo duas horas por mês, ao final de cada módulo, totalizando ao final, seis horas de capacitação.

As reuniões terão como cerne alinhar a teoria apreciada nos encontros, com a prática vivenciada na escola, totalizando uma carga horária de seis horas, a ser distribuída de acordo com a disponibilização e organização de cada escola, desde que atendidas às duas horas por módulo.

O quadro 6 explicita a formatação a ser utilizada nas reuniões setorizadas entre gestor/funcionários:

Quadro 6: Formatação das reuniões setorizadas

Módulo	Período	Atividade Desenvolvida	Carga horária
Módulo I	Março	- Reunião para estabelecer as primeiras discussões acerca das atribuições inerentes ao cargo do gestor escolar, assim como as relacionadas a cada cargo, para que todos saibam seu papel dentro da instituição.	2 horas
Módulo	Período	Atividade Desenvolvida	Carga horária
Módulo II	Abril	- Levantamento dos principais problemas que geram os conflitos internos. - levantamento das forças e fraquezas nas relações interpessoais caracterizadas na escola.	2 horas
Módulo III	Maio	Revisão do regimento interno da escola, com a participação de todos servidores lotado na escola. - ações propositivas para melhorar o canal de comunicação na escola (a ser elaborada pela equipe)	2 horas
Total			6 horas

Elaborado pela autora - 2013.

A carga horária de vinte e quatro horas, prevista para os encontros presenciais, conjuntamente com as seis horas destinadas para reuniões entre gestores/equipe na própria UE, totalizará ao final do programa, trinta horas de formação.

Ao presumir todas as questões que envolvem os meios alternativos, as vantagens e ponderações aqui expressas, e as reais possibilidades de se galgar por meio deles, melhorias na condução dos problemas resultantes de pequenas infrações cometidas por servidores públicos, em especial os lotados nas unidades escolares, a seguir será esboçado a proposta de modelo normativo a ser seguido pela Rede Municipal de Ensino de Limeira.

3.2. Modelo do Sistema de Regulação para Pequenos Incidentes Cometidos por Servidores Lotados na SME: Procedimento Operacional

Objetivando a adoção de medidas preventivas e, ainda, reiteradas tentativas de resolução de pequenas irregularidades cometidas por servidores no exercício da função que antecedam a abertura de sindicâncias e PAD(s), será proposto ao Secretário Municipal da Educação de Limeira a implantação de um procedimento operacional que normatizará o sistema de regulação nos casos de pequenas irregularidades praticadas por servidores lotados na SME de Limeira.

O procedimento operacional seguirá como trâmite regulador, a publicação de um decreto contendo a regulamentação a ser seguida por gestores escolares e ADE(s) da SME para casos, cujas ações preventivas, não tenham sido suficientes para controlar a disciplina do servidor e garantir a ordem pública. Nestes casos serão introduzidas respectivamente, a negociação e a mediação como recursos aplicáveis em um âmbito menos formalizado.

No mesmo decreto tratará a medida a ser adotada, em casos cuja negociação e a mediação não forem eficazes, assim como tem sido realizado normalmente, será instaurada sindicância ou PAD. No entanto, se nos respectivos expedientes já houver materialidade e autoria poderá ser introduzida na fase preliminar processual o direito de oportunidade, ou seja, o ajustamento de conduta. Tal expediente será normatizado por meio de Decreto do Secretário Municipal da Educação do Município, o qual encontra-se em apêndice.

Por fim, no entendimento de que a administração deve proporcionar aos seus servidores a oportunidade de corrigir suas faltas funcionais, quando elas forem passíveis de adequação, o ajustamento de conduta se configura como um mecanismo capaz de oferecer um resultado mais justo e rápido para o servidor infrator. Para Bicca (2009, p. 50) “essa medida disciplinar alternativa, apresenta uma solução eficaz que não só resgata a dignidade do servidor infrator arrependido, como pacífica, de imediato, a ordem disciplinar combatida”.

Nesse entendimento, é pouco provável que sindicâncias e PADs, expedientes tão complexos e desgastantes, alcancem melhor resultado na busca por avanços no serviço público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como cerne analisar vinte e três processos administrativos, cujos teores demonstraram que os conflitos nas relações interpessoais nos casos expressos, por não serem ponderados e sanados assim que surgiram, acarretaram sindicâncias ou PADs. Em cinco deles, tais aspectos impulsionaram e incidiram em artigos das proibições e resultaram em sanções, até mesmo com a demissão dos sindicados.

Observou-se neste estudo, não somente as dificuldades dos gestores escolares na condução dos conflitos, mas, também, de se aliviar para o fato de que esse tipo de problema, ou seja, conflitos interpessoais devam assegurar tentativas de conciliação que antecedam às sindicâncias. Isso se torna importante, em razão de o segundo se apoiar caso confirmada a infração, apenas em penalidade, e não na busca pela solução do problema.

Ficaram evidenciados nos casos aqui analisados, que muitas vezes o conflito se originou devido à falta de informação, problemas de comunicação entre o gestor e seus funcionários e devido à falta explícita de direcionamento para se buscar novas possibilidades de negociação e mediação, que se aplicadas poderiam ter minorado a abertura de processos que envolvesse como motivo propulsor relações interpessoais conflituosas.

Em sua totalidade, percebeu-se que, não houve qualquer tentativa de conciliação que antecederesse às sindicâncias, o que poderia, grosso modo, tê-las evitado. As análises documentais demonstram que, quando ocorre algum conflito nas unidades escolares ou até mesmo apontamento de pequenas irregularidades, o percurso culturalmente percorrido é registro em “Livro de Ocorrência” e encaminhamento dos registros para a SME.

Esse procedimento já se torna automaticamente pressuposto para se sugerir ao Chefe do Executivo, abertura de instauração de sindicância, sem que haja ao menos qualquer ação que a anteceda, como se evidenciou neste estudo.

Isso denota a falta de tentativas conciliatórias para a resolução de pequenos conflitos e incidentes no âmbito escolar, pois o gestor dentre as diversas demandas inerentes a sua função, também tem a incumbência de

manter na unidade escolar a harmonia, para assim, possibilitar, a cada ator que ali atua ofertar o melhor de seu potencial.

Todavia, como visto neste trabalho, nem sempre o gestor consegue conduzir tal aspecto exitosamente, e isso se dá, principalmente, em função de algumas situações. A primeira, em face da falta de formação dos gestores para bem conduzir esse tipo de situação. Outro ponto importante observado é que nem sempre os gestores se enxergam como principal agente nessa condução e, em alguns casos, como o conflito atinge dimensões insustentáveis, ultrapassa-se a alçada do gestor escolar em conduzi-lo, necessitando-se de outras intervenções.

Convergindo com os dois primeiros aspectos salientados, foi proposto um curso de formação para ADEs e gestores escolares. O principal objetivo foi o de preparar melhor os gestores escolares e ADEs na condução dos problemas ocasionados nas relações interpessoais, surgidos entre os servidores lotados na SME de Limeira. Com isso, prima-se acautelar os conflitos ou pelo menos favorecer que estes sejam mais bem conduzidos quando de seu surgimento.

Para os casos avessos à atuação dos gestores, por se categorizarem dentro de uma estrutura mais agravada, foi proposto um sistema de regulação para pequenos incidentes cometidos por servidores lotados na SME de Limeira (SP), composto de mecanismos de mediação e de instituto de ajustamento de conduta na fase preliminar da sindicância e do PAD, como alternativa suspensiva do processo disciplinar (SUSPAD).

Este sistema de regulação traz o intuito não somente de reduzir o número de processos na esfera administrativa e até mesmo judicial, mas principalmente, de melhorar o servidor e o serviço. Possibilidade esta presumível nestes métodos, ou seja, dentro da categorização de meios alternativos de resolução para pequenos incidentes cometidos por servidores públicos.

Entretanto, vale mencionar, que a intenção da autora, ao propor tais mecanismos alternativos, de forma alguma desconsidera ou até mesmo descaracteriza adoção de sindicâncias, assim como os PADs como

verdadeiros e legítimos expedientes de apuração de irregularidades cometidas por servidores.

O que se apregoa, de fato, é que sindicâncias e PADs sejam utilizados quando outras ações conciliatórias não se tornarem eficazes. Diante disso, deverá o município de Limeira continuar utilizando-os em casos graves, cujos meios alternativos não forem suficientes o bastante para restabelecer a ordem pública.

Porém um aspecto deve ser ponderado neste estudo, devido à observância da cultura de conflitos se constituir como algo impróprio nas relações aqui observadas, portanto, passível de punição, não se pode esperar em curto prazo, que servidores os veja como um mecanismo contornável e de possível gerenciamento. Parte desse pressuposto, a importância de promover na Rede Municipal de Ensino de Limeira discussões acerca da cultura mal avistada do conflito, por meio de capacitações periódicas.

Com essa nova proposta de sistema de regulação para pequenos incidentes cometidos por servidores lotados na SME de Limeira (SP), a ser fundamentada por meio de um Decreto Municipal, avaliza-se, não somente que as irregularidades cometidas por servidores omissos de seus misteres não sejam relegadas a mais completa impunidade, mas também assegurar aos servidores públicos, reais chances de repensar seus deslizes funcionais e retomar a regularidade das atribuições a eles inerentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Luís Vasconcelos. **Para o estudo do procedimento disciplinar no Direito Administrativo português vigente** - as relações como o processo penal, Livraria Almedina, Coimbra, p. 52, 1993.

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, p. 23, 1993.

ALVES, Léo da Silva. **Sindicância Investigatória**- A técnica apuratória de irregularidades em torno do serviço público, Brasília Jurídica. Brasília, p. 3-25, 2005.

_____. **Ajustamento de Conduta e Poder Disciplinar**. 1ª ed.: CEBRAD Brasília, p. 1-73, 2008a.

_____. **Questões Especiais do Ajustamento de Conduta**., 2008b. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/...ional/comissao-de-etica/artigos...> Acessado em 31 mai. 2013.

_____. **Estudos de Direito Disciplinar**. Livronovo, São Paulo, p. 27-96, 2011.

_____. **Meios Alternativos de Resolução de Incidentes Disciplinares**, Anais do Seminário realizado nos dias 27 e 28 de setembro de 2012. São Paulo, p. 1-3, 2012a.

_____. **Meios Alternativos de Incidentes Disciplinares**. Folder de divulgação de seminário. p.1, 2012b. Disponível em: http://www.dasilvaealves.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=92:s...> Acessado em 15 ago.

ASSOCIAÇÃO DE MEDIADORES DO BRASIL. **Vantagens da Mediação**. 2013. Disponível em: <http://www.mediadoresdeconflitos.pt/...cao/vantagens-da-mediacao>. Acessado em 19 mai. 2013.

BACELLAR, Roberto Portugal. Juizados especiais - a nova mediação paraprocessual. São Paulo: Revista dos Tribunais, p. 174, [2003?].

BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora**, 4ª Edição, São Paulo: Saraiva, 2001, p. 214.

BICCA, Aldemy Casses – Material produzido para o X congresso de Direito Disciplinar- Brasília, p. 1-50, 2009.

BOLETIM ON-LINE SUA CIDADE. Disponível em <http://suacidade.org/limeira/prefeitura-refaz-as-contas-e-anuncia-reducao-na-previsao-do-orcamento-2013>. Acessado em 16 fev. 2013.

BRASIL, Decreto de Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940 - **Código Penal Brasileiro**, Rio de Janeiro. 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm> Acessado em 14 mar. 2013.

_____, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília, 1988.

_____, Lei Federal 8.429/92, de 02 de junho de 1992 – **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou funcional e dá providências**. Brasília, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm>. Acessado em 14 mar. 2013.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 1996.

BRAULE, Gilvânia Plácido. **Formação de Gestores: Uma análise de sua importância para a educação no Alto Solimões – Amazonas**, p. 2-8. 2010. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/42.pdf>. Acessado em 16 nov. 2012.

BRAVO, Ismael. **Gestão Educacional no contexto municipal**. Alínea, Campinas, p. 5 -104, 2011.

CARDOSO, C.; CUNHA, F. **Gestão estratégica de equipes de trabalho**. Recife: TGI, p. 17, 1993.

CARVALHAL, Eugênio do; NETO, Antônio André; ANDRADE, Gersen Martins de; ARAÚJO, João Vieira. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, p. 16-73, 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas Organizações**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning, p. 8, 2007.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar**: da classificação aos modelos de mediação. Ensaio: aval. pol. públ. Educ. v. 15, n. 54, p. 16-18, Rio de Janeiro, jan./mar. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>>. Acessado em 29 set. 2012.

DONALD, MC Alongo. **Conflito no topo**: Um jogo mortal. THE CEO'S Behavior Coleção Harvard de Administração – 28. São Paulo, Editora Nova Cultural, p. 32, 1987.

FARIAS, Bianca Oliveira de; PINHO, Humberto Dalla Bernardina. **O Compromisso de Ajustamento de Conduta no Direito Brasileiro e no Projeto de Lei da Ação Civil**. Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP. Volume IV. Rio de Janeiro, p. 32-42. 2009. Disponível em: <http://www.redp.com.br>. Acessado em 01 jun. 2013.

FERRAZ, Luciano. **Controle consensual da Administração Pública e suspensão do processo administrativo disciplinar** – a experiência de Belo Horizonte. Revista Interesse Público. n 44. Belo Horizonte: Fórum, jul./ago. p. 1-7, 2007. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/eventos/SDD/Painel%20VI%20%20Transa%C3%A7%C3%A3o%20Administrativa%20>. Acessado em 12 jun. 2013.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, p. 30, 1985.

FLEURY, Maria T; FISCHER, Rosa M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, p. 76, 1985.

FLEURY, Maria T; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 162, 1996.

FRANÇA, I. A.; FROSSARD, L. **Responsabilidade e Gestão: Percepção de diretores escolares sobre autonomia em seis estados brasileiros**. p. 8. 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdron2011/PDFs/.../0277.pdf>> Acessado em 31 mai. 2013.

FONSECA, Tito Prates da. **Lições de direito administrativo**. 7. ed. São Paulo: p. 205, 1943.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e arbitragem**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003, 2ª ed. p. 35

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, p. 890, 2005.

GRECO Leonardo, **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**. Volume IV Periódico da Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito Processual da UERJ. Patrono: José Carlos Barbosa Moreira. Disponível em: <http://www.redp.com.br>. Acessado em 01 jun. 2013.

HAMZE, Amélia. **Municipalização da Educação** Municipalização do Ensino. p. 3, Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/politica-educacional/municipalizacaoeducacao.htm>> Acessado em 15 set. 2012.

HANDY, C. **Understanding organisations**. New York. Penguin Books, 1983.

HODGSON, J. **Thinking on your feet in negotiations**. Londres: Pitman, p. 214, 1996.

JANDT, F.E **Win-Win negotiating: turning conflict into agreement**. Londres.Pitman, p. 29, 1996.

LEBEL, P. **L'art de la negociation: how to get what you want**. New York: Harper Collins, 1994.

LEWICKY, R. J., HIAM, A., OLANDER, K. W. **Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation**. New York: John Wiley & Sons, p. 46, 1996.

LIBÂNEO, José C. **Didática e epistemologia**: para além do embate entre a didática e as didáticas específicas. In: VEIGA, Ilma P. A. e d'Ávila, Cristina (orgs.). *Profissão docente: novos sentidos, novas perspectivas*. Campinas: Papirus Editora, p. 21, 2008.

LIMEIRA. Lei Complementar nº 41, 20 de junho de 1991- **Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Limeira**. Limeira, 43 p.1991.

_____. Lei Complementar nº 183, de 22 de outubro de 1997- **Constitui a Rede Municipal de Ensino de Limeira**, Limeira, 1997.

_____. Lei Complementar nº 207 de 29 de março de 1999 - **Estatuto do Magistério do Município de Limeira**, Limeira, 1999.

_____. Deliberação 001/2005 de 11 de novembro de 2005 -**Dispõe sobre delegação de competência à Secretaria Municipal da Educação – Credenciamento e supervisão de escola da Rede Municipal e das Escolas da Rede Privada**. Limeira, 2005.

_____. Portaria nº 309, de 23 de fevereiro de 2010. **Constitui uma Comissão Permanente de Sindicância e/ou Processos Administrativo Disciplinar, para apuração das denúncias e fatos que envolvam servidores da Secretaria Municipal da Educação**. Limeira, 2010.

_____. Portaria nº 770, de 31 de março de 2011. **Constitui uma Comissão Permanente de Sindicância e/ou Processos Administrativo Disciplinar, para apuração das denúncias e fatos que envolvam servidores da Secretaria Municipal da Educação**. Revoga a Portaria 309/10. Limeira, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In FINGER, Almeri *et al.* *Educação: caminhos e perspectivas*. Curitiba: Champagnat, 1996.

_____. [et al.]. **A escola participativa**. O trabalho do gestor escolar. 6. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, p. 20, 2002.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Vozes, 2ª Edição. Vol. IV – Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ, p. 58-140, 2008.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Positivo. Curitiba, PR. p. 25-80, 2009.

_____. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. Série Cadernos de Gestão. 7. ed. Editora Vozes. Petrópolis - RJ, p. 38-39, 2010.

MARTINELLI, Dante P. ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e solução de conflitos.** Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. 2008 – 8. Reimpr: Atlas. São Paulo, p. 17-117.

MARTINS, Regina Copello; COSTA, Stella Regina Reis; RIBEIRO, Flávio Salema Garção da. **Gestão de pessoas em organizações públicas –** Propondo melhorias. Rio de Janeiro, p. 5. 2002

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 1, 2000.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 25. ed. atual. São Paulo: Malheiros, p. 641, 2000.

MENEGASSO, Maria Ester, SALM, José Francisco. **A educação continuada e (a) capacitação gerencial:** discussão de uma experiência. Revista de ciências da administração, Florianópolis, UFSC, ano 3, n. 5, mar./2001, p. 29. 2001.

MILLS, H. A. **Negociação:** a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, p. 149, 1993.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação:** estratégias práticas para a resolução de conflitos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 34, 1998.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo:** a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, p. 20, 1996.

MOTTA, P. R. **Por uma nova gestão Pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

NIERENBERG, G. I. **The art negotiating.** New York: Simon & Schuster, 1981.

NÓVOA, António. (Org.) **As organizações escolares em análise**. Temas de Educação – 2. Publicações Dom Quixote Instituto de Inovação Educacional. Nova Enciclopédia. 2011.

PARO, Vítor H. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, p. 121. 2005.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina. **Mediação: A Redescoberta de um velho Aliado na solução de conflitos**. p. 3-15. Disponível em: http://www.humbertodalla.pro.br/arquivos/mediacao_161005.pdf. Acessado em 22 mar 2013.

_____. **A Mediação no Direito Brasileiro: Evolução, Atualidade e Possibilidades no Projeto do Novo Código de Processo Civil**. p. 2-5, 2011. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/...link=revista_artigos... Acessado em 20 abr. 2013.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais**. Princípios e Aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 288, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 1943. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, p. 373-383, 2002.

ROBINSON, C. **Effective negotiating**. Londres: Clays, p. 11, 1996.

ROZZA, Claudio. **Ajustamento de conduta e suspensão de processo disciplinar**. Portal de debate jurídico em geral e sobre processo administrativo e sindicância em especial. Curitiba. p. 1-2, 2011. Disponível em: http://www.claudiorozza.com.br/...hp?option=com_content&view=. Acessado em 19 mai. 2013.

SERPA, Maria de Nazareth. **Teoria e Prática da Mediação de Conflitos**, Rio de Janeiro: Lumen Juris, p. 90, 1999.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **Construindo a Democratização da Gestão Escolar**. 1ª Edição: Opção Editora. Vila Velha, ES, p. 58, 2010.

SOUSA, Lilia Almeida. **A utilização da mediação de conflitos no processo judicial.** p. 8, 2004. Disponível em: <http://www.jus.com.br/revista/texto/6199>
Acessado em 19 mai. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Afredo Mello. **Gestão com Pessoas:** Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, p. 19, 2001.

TOCANTINS, Lei nº 1.818, de 23 de agosto de 2007. **Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Tocantins.** 2007. Disponível em: http://www.al.to.gov.br/...q/AL_arquivo/26937_Lei1818-07.pdf. Acessado em jun 2013.

VEZZULA, Juan Carlos. **A mediação.** O mediador, a justiça e outros conceitos in: *Mediação – métodos de resolução de controvérsias*, n.1, coord. Ângela Oliveira. São Paulo: LTr, p.113-120, 1999.

**APÊNDICE – Minuta de Decreto para Controle Disciplinar dos Servidores
Lotados na SME – Limeira (SP)
(proposta pela autora)**

A criação desta minuta de decreto foi inspirada nos modelos adotados pelo município de Belo Horizonte (MG) para a Suspensão do Processo Administrativo Disciplinar⁴⁵ e da Justiça do Estado do Mato Grosso.⁴⁶



ESTADO DE SÃO PAULO - BRASIL

PREFEITURA MUNICIPAL DE LIMEIRA (SP)

DECRETO Nº..... de __, de _____ de 2013.

Regulamenta a política de Controle Disciplinar dos Servidores Públicos Municipais lotados na Secretaria Municipal da Educação de Limeira (SP).

O Prefeito Municipal de Limeira, no exercício de suas atribuições, e em conformidade com o art. 5º, incisos LIV e LV, da Constituição Federal/1988, ao estabelecer que ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal e ao garantir a qualquer acusado em processo judicial, o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes, e ainda, de acordo com o art. 37 da Constituição Federal/1988, o qual estabelece

⁴⁵ ROZZA, Claudio. **Ajustamento de Conduta e Suspensão de Processo Disciplinar** Disponível em: http://www.claudiorozza.com.br/...hp?option=com_content&view= Acessado em 19 mai. 2013.

⁴⁶ Disponível em: <http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/downloads/Conselho%20da%20Magistratura/Provimentos/005>. Acessado em 19 mai. 2013.

os princípios que regem a administração pública para o exercício de suas funções: proporcionalidade, economicidade, eficiência e razoabilidade e do interesse público por meio da racionalização dos procedimentos administrativos e,

CONSIDERANDO que cabe a Administração Pública atuar preventivamente e proativamente para inibição e detecção de atos que possam vir a gerar prejuízos ao erário ou danos a sua imagem;

CONSIDERANDO que o controle da disciplinar, para ser eficaz, deve ser constituído de mecanismos adequados, uma vez que sua finalidade é a garantia da ordem e da justiça, visando atender ao interesse público;

CONSIDERANDO a necessidade de desburocratizar a administração pública por meio de eliminações de controle, cujo custo de implementação seja manifestadamente desproporcional ao benefício;

CONSIDERANDO por fim que a doutrina e o Direito Disciplinar recepcionam o princípio da discricionariedade da ação disciplinar, pelo qual o gestor pode encontrar soluções alternativas que atendam ao fim do controle da disciplina, associado ao alcance de uma finalidade útil que, em se tratando de questões disciplinares, pode ser traduzida em melhorar o funcionário para melhorar o serviço;

DECRETA:

Artigo 1º - O controle da disciplina dos Servidores Públicos lotados na Secretaria Municipal de Limeira será realizado por meio de:

- I – prevenção e,
- II – correção

Artigo 2º - Compete à Secretaria Municipal da Educação, preventivamente, planejar e aplicar todos os anos, programas de qualificação e atualização aos Agentes de Desenvolvimento Educacional - ADE (supervisores

de ensino), gestores escolares e demais servidores lotados na Rede Municipal de Ensino de Limeira para que, no exercício das suas atribuições, firmem-se dentro dos padrões da ética e da disciplina, com enfoque na correta interpretação dos seus deveres e a perfeita compreensão das proibições e das responsabilidades.

Artigo 3º - Ao gestor escolar, compete implantar programa complementar nas unidades escolares de prevenção, por meio de reuniões setorializadas, com os funcionários, no mínimo uma a cada bimestre visando orientar, padronizar procedimentos e esclarecer situações de risco.

Artigo 4º - A correção será imediata e obrigatória por parte do Poder Público e dos demais gestores, como previsto no art. 167 da LC nº 41/91, em relação aos servidores que estiverem diretamente subordinados, diante das irregularidades cometidas no exercício das funções, ou com reflexo neles, especialmente relacionado a erro de interpretação de ordens ou regras, erro no cumprimento de tarefa, ou erro de postura em relação à autoridade, colegas e terceiros.

§ 1º - A correção é exercida, na primeira oportunidade, por meio da negociação entre o chefe imediato e o servidor sob sua tutela e pelo esclarecimento verbal, de preferência com testemunhas seguindo, se necessário, de comunicação escrita, de caráter educativo, em que conste objetivamente o fato e a orientação sobre a forma correta de procedimento, até no máximo três registros.

§ 2º - Quando o servidor devidamente esclarecido na forma do presente artigo insistir na conduta inadequada será o fato comunicado ao Agente de Desenvolvimento Educacional, para os encaminhamentos e providências cabíveis.

§ 3º Em casos de infrações leves, caracterizadas nos artigos 139 “Dos Deveres” (LC 41/91 – Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de

Limeira), e de cunho relacional (conflitos interpessoais) poderá ser utilizado como mecanismo que antecederá a sindicância e o PAD, a mediação, que será aplicada somente se for da vontade dos servidores envolvidos, os quais terão de se manifestar por escrito.

I – A Administração Pública deverá capacitar educadores que expressarem vontade, formados em psicologia, para servirem como mediadores nos casos que envolvam divergências entre servidores lotados na SME, cuja negociação interna fracassou na busca pelo consenso.

II – As reuniões de mediação serão realizadas em uma das salas de reunião do Centro de Formação do Professor.

III – Caberá à procuradora jurídica lotada na SME dar suporte jurídico ao mediador e esclarecimentos aos servidores envolvidos, caso necessário.

IV – Caso haja acordo entre as partes o registro conciliatório, deverá ser lavrado em ata e uma cópia será entregue para cada um dos servidores.

V – Na impossibilidade de acordo, deverá a mediadora encaminhar o caso por escrito para o Chefe do Executivo, o qual decidirá pela abertura ou não de procedimento administrativo disciplinar.

Ajustamento de conduta

Artigo 5º - São Objetivos do ajustamento de conduta:

I - Desburocratização;

II - Menor curso

III - Celeridade:

IV - Auto-recuperação

Artigo 6º - O ajustamento de conduta será adotado na fase preliminar da sindicância e do processo administrativo disciplinar, como mecanismo suspensivo do processo administrativo disciplinar – SUSPAD. A suspensão será pelo prazo de 1 a 5 anos, conforme a gravidade da falta, e desde que o servidor não tenha sido condenado por outra infração disciplinar nos últimos cinco anos.

§ 1º. A suspensão será revogada se, no curso de seu prazo, o beneficiário vier a ser processado por outra falta disciplinar ou se descumprir condições estabelecidas na forma do *caput* deste artigo, prosseguindo-se, nestes casos, os procedimentos disciplinares cabíveis.

§ 2º. Expirado o prazo da suspensão e cumprindo o beneficiário as condições definidas no ajustamento de conduta, o Chefe do Executivo declarará extinto o processo.

§ 3º. Não ocorrerá a prescrição durante o prazo que estiver vigorando a suspensão do processo administrativo disciplinar.

Artigo 7º - Em sindicâncias e processos em curso, presentes os pressupostos, a respectiva comissão poderá propor a SUSPAD e o ajustamento de conduta como medida alternativa à eventual aplicação da pena, e levará em conta a possibilidade de melhorar o agente e aperfeiçoar o serviço, mediante a admissão da transgressão por parte do infrator, e da assinatura de compromisso de ajuste, perante o presidente da comissão processante e de um procurador municipal.

§ 1º - Como o ajustamento de conduta visa à reeducação do servidor, e este, ao firmar o termo de compromisso de ajuste de conduta, espontaneamente, deve estar ciente dos deveres e das proibições, comprometendo-se, doravante, a observá-los no seu exercício funcional.

§ 2º - Para a aferição da conveniência e da oportunidade da adoção da medida, serão consideradas infrações de baixo potencial lesivo à disciplina interna da Administração as que estiveram caracterizadas nos artigos 139 “Dos Deveres”, (LC 41/91 – Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Limeira).

§ 3º - Para o esclarecimento das condições a que se refere o parágrafo anterior, poderá a autoridade determinar averiguação, que consistirá numa coleta simplificada de informações que permitam concluir pela conveniência da medida.

§ 4º - O ajustamento de conduta será atribuição da Comissão Sindicante sob o respaldo da procuradoria jurídica municipal.

§ 5º - A comissão sindicante deverá considerar sempre a finalidade dessa medida disciplinar, alternativa de processo e punição, valorizando a possibilidade de resultado eficaz, especialmente a reeducação do servidor, mediante a correta e imediata compreensão dos seus deveres e proibições, bem como a melhoria da qualidade do serviço por ele desempenhado, ficando essas condições expressas no compromisso.

§ 6º - O beneficiário do ajustamento de Conduta fica impedido de gozar o mesmo benefício se for indiciado por reincidir no mesmo artigo;

§ 7º - O termo de compromisso de ajustamento de conduta não será publicado nem registrado em ficha, ficando arquivado na pasta funcional do servidor.

Limeira, de de 2013.

Prefeito Municipal de Limeira