

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

Vilmar Silva Passos

Manifestações da comunidade Escolar na SRE-Araçuaí: uma proposta de
sistematização

Juiz de Fora
2019

Vilmar Silva Passos

**Manifestações da comunidade Escolar na SRE-Araçuaí: uma proposta de
sistematização**

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

Orientador: Prof. Dr. Nigel Pelham de Leighton Brooke

Juiz de Fora

2019

Vilmar Silva Passos

**Manifestações da comunidade Escolar na SRE-Araçuaí: uma proposta de
sistematização**

Dissertação apresentada como requisito para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 29 de julho de 2019

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Nigel Pelham de Leighton Brooke

Examinador UFJF - Prof(a). Dr(a). Marcelo Tadeu Baumann Burgos

Examinador Convidado - Prof(a). Dr(a). Wagner Silveira Rezende

Dedico esta dissertação a todos que me apoiaram, acreditaram na minha capacidade e que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus, que nos dá a força necessária para os desafios diários.

A meus pais, que foram e são minhas referências de honestidade e força e minha inspiração no enfrentamento aos desafios impostos pela vida.

A meus filhos, por compreenderem (ou não) as minhas ausências nesse tempo dedicado a este curso.

Aos meus familiares e amigos, que me incentivaram e deram a força necessária para enfrentar as batalhas desse período de curso.

Ao meu orientador, doutor Nigel Brooke, pelas orientações objetivas e esclarecedoras, que guiaram os caminhos desta pesquisa.

A meu ASA (Agente de Suporte Acadêmico) Leonardo Ostwald Vilardi, pela dedicação, que lhe é peculiar, e por me fornecer a orientação e a esperança necessária durante esta jornada.

Aos meus colegas do mestrado, pessoas especiais, grupo unido, alegre e guerreiro, que fizeram a minha caminhada mais amena e forneceram esperança para vencer os desafios com suas experiências e conhecimentos, em especial aos colegas Mauro e Vanderlei. Estes passaram de colegas a amigos, que levarei por toda a vida.

Ao meu colega e amigo Helton pelo incentivo e aconselhamento nos momentos de maiores dificuldades.

Aos meus colegas da SRE Araçuaí, em especial os meus colegas da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar e do serviço de inspeção escolar, por tornarem essa dupla jornada de trabalho e estudo possível de ser cumprida. Agradeço também à equipe do SEDINE, NTE e Gabinete, em especial à Mariza Aguilar, pelo auxílio durante este percurso.

E a todos que, mesmo não manifestando apoio, torceram e vibraram e se preocuparam!

Meu muito obrigado a todos vocês!

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão aqui estudado discute as manifestações do cidadão, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), em especial na Superintendência Regional de Ensino de Araçuaí (SRE/Araçuaí). Este estudo tem como objetivo geral investigar e analisar como as manifestações podem gerar informações sobre as unidades escolares, de forma que os inspetores escolares, gestores da SRE ou SEE-MG possam ter acesso, com maior facilidade. Ademais, o objetivo específico é o de propor ações de gestão, que venham a criar condições para categorização e sistematização das manifestações, de maneira a favorecer o conhecimento dos problemas vivenciados nas instituições escolares. A hipótese inicial, que foi comprovada no decorrer da pesquisa, é que a SRE/Araçuaí recebe um número significativo de denúncias e outras manifestações dos mais variados temas e de diversas escolas, sendo despendidos esforços, tempo e trabalho na apuração e encaminhamentos posteriores. No entanto, a SRE considera cada denúncia como caso isolado, não sendo feita, assim, uma relação com as características comuns dessas manifestações. Assim, não há reflexão sobre os fatores motivadores e não é feita a gestão de conhecimento, de forma a interferir na maneira que a SRE planeja suas ações. Utilizamos, como metodologia, a pesquisa de campo. Além disso, como instrumentos, foram utilizados entrevistas, questionários e análises documentais. O PAE contemplou três ações: a primeira trata de resolver a situação de diversidade de formas de registro das manifestações, a partir da criação de um “protocolo para o recebimento de denúncias”, que se resume em padronizar as informações, para que se tornem comparáveis e de fácil compreensão. A segunda ação se refere à criação de um sistema que organize, armazene e categorize as informações e que possa produzir indicadores capazes de auxiliar os gestores em suas decisões. E a terceira ação trata da comunicação desse novo sistema com os sistemas já existentes, com a finalidade de aproveitar informações.

Palavras-Chave: Indicadores. Sistema de dados. Inspeção escolar.

ABSTRACT

The present research was undertaken under the auspices of the Professional Program in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Centre for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case study undertaken here discusses citizen manifestations in the ambit of the State Secretariat of Education of Minas Gerais (SEE-MG), especially in the Regional Superintendence of Education of Araçuaí (SRE/Araçuaí). This study has the general objective of investigating and analysing how manifestations can generate information about school units, so that school inspectors, SRE or SEE-MG managers can access them more easily, as well as the specific objective of proposing management actions that will create conditions for the categorization and systematization of manifestations to favour understanding of the problems experienced in school institutions. The initial hypothesis, which was proven during the course of the research, is that SRE/Araçuaí receives a significant number of complaints and other manifestations on the most varied themes and regarding several different schools. Effort and time are expended in the investigation and subsequent referrals of these complaints. However, as each complaint is considered an isolated case no study is made of the common characteristics of the manifestations. Thus, there is no reflection on the causes of the complaints and the reports do not generate collective knowledge nor interfere in the way the SRE plans its actions. As methodology, we used field research, and as instruments we used interviews, questionnaires and documentary analyses. The Education Action Plan contemplates three actions: the first deals with resolving the situation of diverse forms of registration of manifestations with the creation of a "protocol for receiving complaints", which consists in standardizing the information so that they become comparable and easy to understand. The second action refers to the creation of a system that organizes, stores and categorizes information and that can produce indicators capable of assisting managers in their decisions. And the third action deals with the communication of this new system with the existing systems, in order to take advantage of pre-existing information.

Key words: Indicator. Data System. School Inspection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma SER/Araçuaí	23
Figura 2 – Fluxo das manifestações na Ouvidoria Geral do Estado.....	80
Figura 3 – Divisão por territórios OGE	81
Figura 4 – Novo Sistema.....	88
Figura 5 – Passos das manifestações no sistema proposto:	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação como servidor da SEE-MG	58
Gráfico 2 – Tempo de atuação como servidor da SRE/Araçuaí	59
Gráfico 3 – Situação funcional dos inspetores escolares da SRE/Araçuaí	60
Gráfico 4 – Percentual de inspetores, em relação ao número de escolas atendidas	61
Gráfico 5 – Percentual de inspetores, em relação à média mensal de visitas às escolas	62
Gráfico 6 – Medida percentual de relevância, em relação às dificuldades para o atendimento às escolas.....	64
Gráfico 7 – Nível percentual de complexidade das atividades de inspeção escolar...	66
Gráfico 8 – Tempo de trabalho gasto em média na apuração de uma denúncia ...	66
Gráfico 9 – Frequência de denúncias nos setores de inspeção	67
Gráfico 10 – Percepção sobre quantitativo de denúncias.....	68
Gráfico 11 – Ação dos inspetores, frente às informações das manifestações, no âmbito da SRE/Araçuaí	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados.....	56
Quadro 2 - Dificuldades para o atendimento às escolas:	63
Quadro 3 - Cálculo estatístico da relevância das dificuldades para o atendimento às escolas	63
Quadro 4 - Canais mais utilizados pelos manifestantes, segundo os inspetores entrevistados.....	69
Quadro 5 - Informações sugeridas para constar no novo sistema	74
Quadro 6 - Assuntos abordados na OGE.....	82
Quadro 7 - Apontamentos para o PAE.....	85
Quadro 8 - Categorias do novo sistema.....	90
Quadro 9 - Relatórios	100
Quadro 10 - Indicadores.....	100
Quadro 11 - Indicadores a partir do cruzamento	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolas ativas na circunscrição da SRE/Araçuaí em 2018	21
Tabela 2 - Total de escolas e matrículas por rede em Minas Gerais em 2017.....	26
Tabela 3 - Alunos e turmas da rede estadual da SRE/Araçuaí em 2018	26
Tabela 4 - Denúncias recebidas em 2016 e 2017	41
Tabela 5 - Assuntos das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional, no ano de 2016	77
Tabela 6 - Assuntos mais demandados das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional no ano de 2017	78

LISTA DE ABREVIATURAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
ANE	Analista Educacional
ASB	Auxiliares de Serviço de Educação Básica
ATB	Assistente técnico de Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIP	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DTEC	Diretoria de Tecnologia
EJA	Educação de Jovens e Adultos
LAI	Lei de Acesso a Informação
MG	Minas Gerais
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
NUCAD	Núcleo de Correção Administrativa
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PAE	Plano de Ação Educacional
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SCP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEDINE	Serviço de Informações Educacionais
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação Escolar e Equidade da Educação Pública
SISAD	Sistema de Avaliação de Desempenho

SISAPD	Sistema de Designação de Pessoal
SISATRI	Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos
SME	Secretarias Municipais de Educação
SIM	Sistema Integrado de Manifestações
SYSAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
TE	Técnicos educacionais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	15
1	O USO DAS MANIFESTAÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR NA SRE/ARAÇUAÍ.....	19
1.1	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS.....	20
1.2	OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA UTILIZADOS PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS ...	32
1.3	COMO AS MANIFESTAÇÕES DA COMUNIDADE SÃO GERIDAS NA SRE/ARAÇUAÍ.....	37
1.4	CASO CONCRETO	42
2	ANÁLISE DO USO DAS MANIFESTAÇÕES NA SRE/ARAÇUAÍ	45
2.1	A RELAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR.....	45
2.1.2	O uso de indicadores na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	49
2.1.3	A tecnologia como ferramenta de gestão	52
2.2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	54
2.3	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS...	57
2.3.1	Perfil dos inspetores escolares da SRE/Araçuaí	57
2.3.2	Sobre as denúncias.....	65
2.3.3	Expectativas quanto a um novo sistema.....	71
2.4	OS DADOS REVELADOS NAS MANIFESTAÇÕES	76
3	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: um sistema para transformar manifestações em dados	84
3.1	AÇÃO 1: PADRONIZAR AS INFORMAÇÕES RECEBIDAS	86
3.2	AÇÃO 2: CRIAR UM SISTEMA DE DADOS E INDICADORES	91
3.3	AÇÃO 3 CRIAR COMUNICAÇÃO ENTRE O SISTEMA CRIADO E OS JÁ EXISTENTES	101
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO A SER APLICADO PARA OS INSPETORES ESCOLARES	112
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM INSPETORES ESCOLARES DASRE/ARAÇUAÍ	116
	APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A DIRETORA DA SRE/ARAÇUAÍ.....	118

APÊNDICE D – MODELO DE RELATÓRIO DE APURAÇÃO DE DENÚNCIAS	120
---	-----

INTRODUÇÃO

A presente dissertação estuda as manifestações do cidadão, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), particularmente, na Superintendência Regional de Ensino de Araçuaí (SRE/Araçuaí). Tais manifestações são recebidas através de diversos canais, como: o Disque Educação, o Fale Conosco, a Ouvidoria Geral do Estado (OGE), Ministério Público, Gabinete da Superintendente. Algumas também são direcionadas diretamente ao inspetor escolar e ao setor responsável na SEE-MG, sendo posteriormente repassadas à SRE. As manifestações são compostas por reclamações, críticas, sugestões, elogios, solicitações, pedidos de informação e, em especial, denúncias.

Embora o estudo envolva as manifestações como um todo, há a predominância, entre estas, de denúncias que apontam irregularidades no funcionamento das escolas. Nesses casos, diversos assuntos são englobados, como questões de caixa escolar, designações de servidores, atuação dos diretores das escolas, trato com os alunos, demanda por matrículas, entre outras. Tais considerações são feitas, em geral, por servidores e demais membros da comunidade escolar, que se sentem prejudicados em alguma situação. Por essa razão, o texto aborda, de forma mais ocasional, este último tipo de manifestação. Entretanto, tal perspectiva não descaracteriza o foco do trabalho, que se preocupa a averiguar todas as manifestações do cidadão, nos canais disponibilizados pelo poder público.

Para a presente pesquisa, foi escolhido, como instrumento metodológico, o estudo de caso. Entretanto, é importante frisar que este trabalho apresenta características que o diferenciam do modelo tradicional de estudo de caso, considerando que o tema em análise não se restringe a uma situação específica existente, mas reflete e busca solução para um problema que vai além dos limites do local em que é realizada, a SRE/Araçuaí, tendo em vista as características da demanda e a legislação normativa.

A apuração de denúncias, na SRE/Araçuaí, é feita pelo serviço de inspeção escolar da regional, em equipe ou individualmente, pelo inspetor responsável pelo setor. Em geral, as denúncias, recebidas pelo Disque Educação, Fale Conosco, OGE, Ministério Público, na SEE-MG e Gabinete da Superintendente, são remetidas à Coordenadora da Inspeção, que indica uma equipe para a apuração. Já as recebidas

diretamente pelo inspetor escolar são apuradas individualmente pelo próprio ou com ajuda de outro colega.

É importante salientar que o autor deste trabalho atuou como professor na rede municipal de Jenipapo de Minas/MG durante 16 anos, de 1997 a 2012. Paralelamente, em 2002, ingressou no serviço público estadual, na função de auxiliar de secretaria, vindo, nos anos de 2007 a 2012, a exercer o cargo de secretário de escola. Em 2013, passou a integrar o serviço de inspeção escolar da SRE/Araçuaí, atuando no acompanhamento das escolas e apuração de denúncias. Atualmente, o autor exerce a presidência da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar da regional.

Durante esse percurso profissional, foi possível perceber a existência de situações rotineiras nas instituições escolares, que geram insatisfações e possivelmente denúncias. Ademais, entendeu-se que a gestão poderia interferir preventivamente, caso tivesse acesso a dados sistematizados que permitissem a compreensão das relações no ambiente escolar. Essa percepção se torna mais clara no trabalho de inspetor escolar, uma vez que tal função se responsabiliza por fazer contato com várias equipes gestoras lotadas em escolas com características diversas.

A questão levantada, neste estudo, está relacionada a como as manifestações, recebidas na SRE/Araçuaí através dos diversos canais de atendimento à comunidade, podem ser usadas como informação para propiciar intervenções pela SRE na gestão das escolas. Nesse contexto, é importante salientar que a falta de análise conjunta das manifestações recebidas ao longo do tempo, por escola, por região ou por natureza da denúncia, impede a aprendizagem coletiva sobre as conexões entre os fenômenos e as possíveis causas dos problemas levantados. Nesse sentido, a pergunta de pesquisa é: “De que maneira a SRE/Araçuaí pode organizar as manifestações recebidas, de forma que estas possam ser usadas como informação para o acompanhamento e melhoria da gestão nas SREs e unidades escolares?”

É importante esclarecer que não é foco, da presente dissertação, a resolução ou sugestão de ações para resolver as demandas apontadas pelas manifestações. O objetivo geral, deste estudo de caso, é o de investigar como as manifestações podem gerar informações sobre as unidades escolares, de forma que os inspetores escolares e gestores da SRE e SEE-MG possam ter acesso com maior facilidade.

As manifestações recebidas pela SRE/Araçuaí englobam os mais variados temas e são oriundas de diversas escolas da regional. A partir delas, são despendidos esforços, tempo e trabalho na apuração e feitos os encaminhamentos

posteriores. No entanto, como a SRE trata cada denúncia isoladamente, não é feita a relação entre características comuns entre essas manifestações, de maneira que não há reflexão sobre os fatos geradores e, assim, não há interferência na maneira que a SRE planeja as suas ações.

Entende-se que uma vez sistematizadas, estas informações adquirem características novas e permitem uma análise de frequência de tipos de manifestações, além de expor a associação entre as manifestações e outras características das escolas. Assim, fornecerão informações antes não disponíveis, que auxiliarão o serviço de inspeção escolar e a gestão da SRE no exercício de suas funções, considerando que podem refletir um acúmulo de informações por períodos maiores do que do exercício do inspetor em cada setor. Contudo, essas informações não serão utilizadas de forma isolada, mas em conjunto com as observações já rotineiras desses profissionais no exercício diário das atividades laborais.

Dados os benefícios em realizar uma análise regular das denúncias, entende-se, como necessário, um processo para a classificação e categorização das mesmas. Tendo em vista a penetração e uso regular da tecnologia da informação, por parte dos servidores do serviço de inspeção, compreende-se que este processo de registro e acompanhamento deveria empregar essa tecnologia.

Esta dissertação analisa a viabilidade de implementação de um sistema de registro, categorização e acompanhamento das manifestações, a fim de proporcionar melhorias na gestão educacional, a partir dos dados produzidos por esse sistema. Dessa maneira, pela análise preliminar das manifestações realizadas através de denúncias, seria possível que a administração compreendesse o ambiente escolar, de modo a planejar intervenções. Segundo Salgado (2014), é necessário agilidade e segurança, com vistas a coletar as informações para a promoção de intervenções voltadas a políticas públicas. Assim, a implementação de um sistema contribuiria, de maneira eficaz, para essa finalidade.

O objetivo específico deste estudo é propor ações de gestão que venham a criar condições para categorização e sistematização das manifestações, de maneira a favorecer o conhecimento dos problemas vivenciados na instituição escolar. Para que sejam alcançados os objetivos propostos, serão realizados estudos de referenciais teóricos, pesquisas documentais e de campo e, ao final, será elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE). O estudo se desenvolve a partir da análise das manifestações recebidas nos diversos canais de atendimento. Estas, por sua vez, já

se relacionam com os sujeitos da pesquisa, que são os inspetores escolares da SRE/Araçuaí.

São empregados, neste trabalho de pesquisa, a análise de documentos, pesquisa bibliográfica, entrevistas e questionários específicos para os inspetores escolares, que trabalham diretamente na apuração de denúncias e acompanhamento das escolas. A análise documental consiste na análise de documentos da SRE que tratam do assunto. Além disso, a pesquisa bibliográfica é responsável por embasar, teoricamente, o tema estudado. Por fim, as entrevistas e os questionários permitem um entendimento mais aprofundado acerca da situação em que se encontra o trabalho realizado e as expectativas para solução do problema.

A dissertação está organizada em 3 capítulos. O primeiro enfatiza que a tecnologia está presente na sociedade e poderia ser usada para a finalidade proposta. Nele, também é abordado que as manifestações chegam à SRE de diversas maneiras. No entanto, é necessário que sejam tratadas de maneira sistemática, de forma que se tornem comparáveis. Para tanto, há a necessidade de se categorizar e sistematizar as informações demonstradas através das manifestações e apurações, com o intuito de facilitar o acesso aos dados. É apresentada, neste mesmo capítulo, a estrutura organizacional dos ambientes onde a pesquisa é realizada. Dessa forma, é feita uma descrição sobre a SRE/Araçuaí, através de suas finalidades, competências e funções, bem como as suas três diretorias. Por fim, é também relatado o funcionamento do serviço de inspeção escolar nesta regional.

O Capítulo 2 analisa de que maneira as manifestações são geridas na prática, conforme os gestores e Inspetores Escolares. Com o auxílio de um referencial teórico selecionado para embasar as análises deste estudo, a pesquisa de campo mostra que as manifestações podem colaborar no entendimento do ambiente escolar, na medida em que trazem informações importantes, sob o ponto de vista de membros da comunidade escolar.

No Capítulo 3, é apresentado um Plano de Ação Educacional, baseado nas análises realizadas neste estudo, com o objetivo de propor melhorias que possam resolver, ao menos parcialmente, o problema dessa pesquisa, que se relaciona com as manifestações da comunidade escolar e seu potencial uso, como informação pela gestão e inspeção escolar.

1 O USO DAS MANIFESTAÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLAR NA SER/ARAQUAÍ

Neste capítulo, é contextualizado o ambiente em que a pesquisa é realizada. São descritas as atividades desenvolvidas pela SRE/Araçuaí, com base no Decreto Estadual nº 45.849, 27 de dezembro 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e explicita o que compete à SEE-MG para que ela alcance as suas finalidades (MINAS GERAIS, 2011). Nesse sentido, é esclarecida a complexidade que envolve a atuação da SEE-MG de Minas Gerais e das 47 SREs, incluindo a SRE/Araçuaí, ambiente da pesquisa. Ele detalha, ainda, que, para a execução de suas ações, a SRE/Araçuaí possui 3 diretorias, além do Gabinete da Superintendente e o Serviço de Inspeção Escolar.

A Diretoria de Pessoal se encarrega do planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução de ações administrativas de pessoal e gestão de recursos humanos. Nestas tarefas, a diretoria trata de questões relacionadas à contratação, pagamento, direitos e vantagens de servidores, e também de questões da posse e exercício dos cargos e das aposentadorias. Por sua vez, a Diretoria Administrativa e Financeira se encarrega de Compras Governamentais, Patrimônio, Prestação de Contas e Rede Física, tanto da SRE, quanto das escolas da regional. Ademais, tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas, no âmbito regional. A Diretoria Educacional, por outro lado, se responsabiliza por coordenar o desenvolvimento de ações pedagógicas e tem por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das atividades pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação e supervisão técnica.

Outro ponto a ser demonstrado, neste capítulo, é que o serviço de inspeção escolar acompanha o funcionamento das escolas, tendo em vista os aspectos administrativos e pedagógicos, em colaboração com as três diretorias. Procura-se destacar, ainda, a rotina de trabalho do Serviço de Inspeção Escolar no acompanhamento das escolas, objetivando o esclarecimento de que as manifestações do público são diretamente relacionadas à atuação desses profissionais, de forma que se perceba a importância da otimização do trabalho e a relação entre a gestão das unidades escolares e a Superintendência Regional de Ensino de Araçuaí.

Em outro momento, é abordado como a tecnologia está cada vez mais presente na sociedade e que a gestão da informação se mostra, juntamente com a tecnologia, uma ferramenta essencial para a gestão educacional, utilizada inclusive em alguns canais de atendimento aos manifestantes. Outro ponto relevante, também discutido, é que o cidadão tem feito o uso dos vários canais disponíveis para se expressar. No entanto, essas manifestações são tratadas de maneira isolada, caso a caso, não gerando dados sistematizados.

Também é abordado que a SEE-MG já faz uso de alguns sistemas de informações, como o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP), Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos (SISPATRI), Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e o Sistema Mineiro de Avaliação Escolar e Equidade da Educação Pública (SIMAVE). Entretanto, há a ausência de um sistema que organize as manifestações do público, de modo a permitir uma avaliação do funcionamento dessa estrutura, do ponto de vista do usuário, abrindo, dessa forma, uma oportunidade de aproximar a gestão aos anseios dos beneficiários.

1.1 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

A atuação da SEE-MG é bastante complexa e exige organização e bom planejamento para obter êxito. Para o desenvolvimento das suas ações, foram criadas as 47 SREs, que têm a finalidade de exercer, a nível regional, as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do estado e municípios, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011).

Na prática, essas instituições gerenciam e fazem a ligação entre o órgão central e as escolas estaduais. Ademais, também realizam a inspeção das redes municipais e particulares integrantes da sua circunscrição. Conforme a Resolução da SEE-MG nº 3.428, de 13 de Junho de 2017, as Superintendências regionais de Ensino são responsáveis pela coordenação e implantação da política educacional do Estado, além de coordenar o funcionamento da inspeção escolar, proporcionando a sua

articulação com os analistas educacionais na gestão pedagógica das escolas (MINAS GERAIS, 2017a). Além disso, também coordenam os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno e as ações da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de recursos humanos, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado.

Às SREs também cabe a incumbência de coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais, assim como fomentar e acompanhar a celebração e a execução de convênios, contratos e termos de compromisso. Não obstante, também é de responsabilidade dessas instâncias regionais a aplicação das normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento e a orientação da gestão de recursos humanos, observando a política e as diretrizes da administração pública estadual. Entre suas competências, também está a orientação, às unidades escolares e prefeituras municipais, para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais. Por fim, também é de sua responsabilidade o planejamento e coordenação das ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades.

A Superintendência Regional de Ensino de Araçuaí abrange 21 municípios e compreende o Vale do Jequitinhonha e Norte de Minas. Foi criada e iniciou o funcionamento em março de 2003, passando a atender aos municípios que antes estavam circunscritos às SREs de Montes Claros, Almenara, Teófilo Otoni e Diamantina. A tabela 1 sintetiza as escolas pertencentes a essa regional de ensino.

Tabela 1 - Escolas ativas na circunscrição da SRE/Araçuaí em 2018

Rede	Escolas	Alunos
Privada	26	3749
Municipal	248	21491
Estadual	98	47361
Total	372	72601

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados fornecidos pela SRE/Araçuaí(2018)¹.

É importante destacar que as escolas municipais, em sua grande maioria, são escolas rurais, de anos iniciais, tendo poucos alunos. Tal fato garante, à rede estadual,

¹ Informações obtidas pelo autor via e-mail enviado para o SEDINE da SRE-Araçuaí em 2018.

a supremacia em quantidade de alunos, chegando a um total de 47.361 alunos em 2018, mais que o dobro da rede municipal.

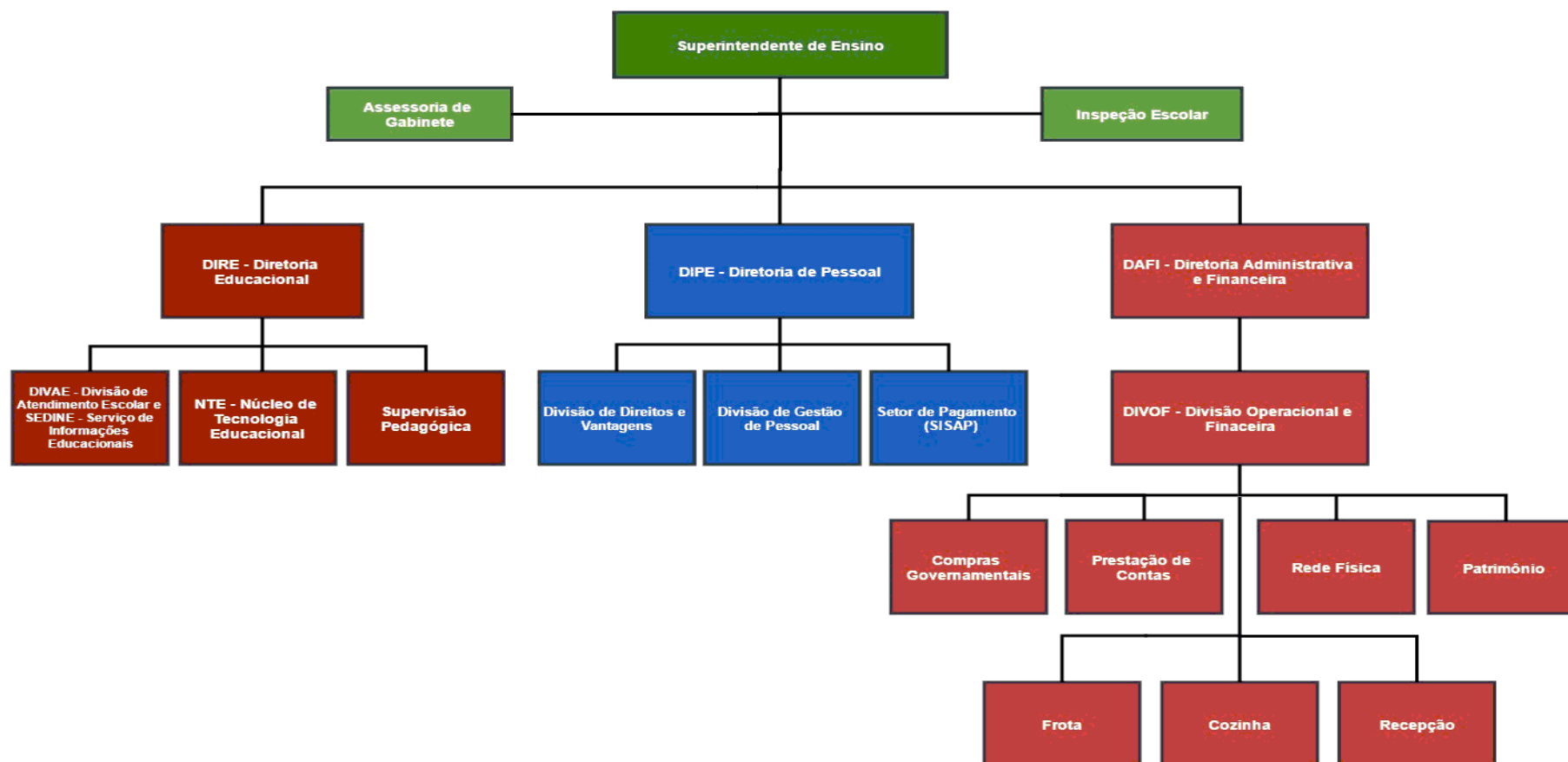
Para o atendimento de suas demandas, a SRE/Araçuaí conta com um quadro de pessoal composto por um total de 108 servidores, sendo 46 Técnicos Educacionais, 22 Analistas Educacionais, 21 Inspectores Escolares, 7 Auxiliares de Serviço de Educação Básica (ASB), dois engenheiros, um motorista, um porteiro, uma nutricionista e 5 servidores de escolas estaduais, que estão em função gratificada na SRE.

Os Técnicos Educacionais, os Analistas Educacionais e 13 Inspectores Escolares são do quadro efetivo da SRE. Os 7 ASB são servidores designados por uma escola para atuarem na SRE; os dois engenheiros, o motorista e o porteiro são contratados pela Minas Gerais Administração e Serviços S.A.(MGS). Além disso, a nutricionista é designada por contrato administrativo. Para completar o quadro, temos os 5 servidores de escola com função gratificada e 08 inspetores escolares designados.

Para a execução de suas ações, a SRE/Araçuaí conta com 3 diretorias, a saber: Diretoria de Pessoal (DIPE), Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) e Diretoria Educacional (DIRE), além do Gabinete da Superintendente e o Serviço de Inspeção Escolar. O serviço de Inspeção escolar deve atuar de maneira colaborativa em todas as ações de cada diretoria, o que torna a atividade de inspeção bastante ampla e complexa.

A figura 1 detalha como é a organização administrativa da SRE/Araçuaí.

Figura 1 – Organograma SRE/Araçuaí



Fonte: Minas Gerais (2016).

A Diretoria de Pessoal da SRE/Araçuaí tem o seu quadro de pessoal composto por 1 Diretora, 5 Analistas Educacionais (ANE), 25 Técnicos educacionais (TE) e 2 servidores, lotados em escolas estaduais com função gratificada. Essa diretoria atua no planejamento, coordenação, acompanhamento, avaliação e execução de ações administrativas. Ademais, é responsável por questões de pessoal e gestão de recursos humanos, tratando de assuntos relacionados à contratação, pagamento, direitos e vantagens de servidores, aposentadorias, posse e exercício. Subdivide-se, assim, em Divisão de Direitos e Vantagens, Setor de Pagamento, e Divisão de Gestão de Pessoal (DGP). Abaixo, são listadas as suas competências:

- [...]III - planejar e gerir o processo de alocação de pessoal, visando ao alcance dos objetivos estratégicos institucionais;
- [...] V - orientar e monitorar a composição do quadro de pessoal das escolas estaduais vinculadas à SRE;
- [...]VII - orientar e monitorar a designação para o exercício de funções públicas nas escolas estaduais;
- [...] X - orientar sobre apuração de tempo de serviço e analisar e emitir certidões. (MINAS GERAIS, 2011, s/p)

A DAFI, da SRE/Araçuaí, conta, no seu quadro de pessoal, com 1 diretora, 14 técnicos educacionais, 3 analistas educacionais, 1 servidora efetiva em escola, com cargo comissionado, e uma nutricionista, além dos engenheiros, porteiro e Auxiliares de Serviço de Educação Básica (ASB). Essa diretoria se ocupa com compras governamentais, patrimônio, prestação de contas e rede física, tanto da SRE, quanto das escolas da regional. Tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas, no âmbito regional. Ademais, também se propõe a atuar na orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (MINAS GERAIS, 2011). Compete à DAFI:

- [...] III – coordenar e executar as ações relativas à administração de material: compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, e ao patrimônio, arquivo, transporte, serviços gerais e gerenciamento de contratos, observando as normas vigentes e assessorando as escolas no que lhe couber;
- [...]IX – orientar e controlar as transferências de recursos financeiros realizadas às Caixas Escolares, assim como de outras transferências, e analisar, diligenciar, e aprovar os processos de prestação de contas delas originados. (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

A esta diretoria também cabe a responsabilidade de supervisionar e controlar as atividades de telecomunicação, recepção, postagem, análise e emissão de documentos. Ademais, deve executar as atividades relativas ao sistema de protocolo vigente, bem como identificar necessidades, planejar e fornecer subsídios, em conjunto com a Diretoria Educacional, para a priorização do plano de obras, construção, ampliação e reforma de prédios escolares (MINAS GERAIS, 2011).

A DIRE da SRE/Araçuaí é composta pelo Serviço de Informações Educacionais (SEDINE), Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE), Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) e Supervisão Pedagógica. Essa diretoria é responsável por coordenar o desenvolvimento de ações pedagógicas e o atendimento pedagógico escolar. Ademais, tem por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação e supervisão técnica. Para tanto, conta com o acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais (MINAS GERAIS, 2011).

No seu quadro de pessoal, conta com 1 diretor, 4 técnicos educacionais, 13 analistas educacionais e 1 servidora efetiva em escola estadual, em função gratificada. A essa diretoria são atribuídas as competências de organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar, bem como a orientação às escolas na elaboração de seu projeto pedagógico e do Plano Anual de Intervenção Pedagógica, subsidiando-as na implementação, monitoramento e avaliação das ações. Esta diretoria também deve acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais, administrativas e pedagógicas, além de assessorar as escolas, em relação à aplicação da legislação referente ao currículo. É, ainda, de sua responsabilidade:

- [...]VII - orientar, acompanhar e avaliar, através de visitas periódicas às escolas, o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, incentivando e divulgando estratégias pedagógicas inovadoras;
- [...]IX - promover, junto às escolas, o uso de recursos tecnológicos e materiais pedagógicos facilitadores da aprendizagem;
- X - acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica. (MINAS GERAIS, 2011, s/p).

Não obstante, deve ainda promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais, no âmbito das escolas da rede pública e privada; e articular,

com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino fundamental (MINAS GERAIS, 2011).

De modo geral, o serviço de inspeção escolar é responsável por ações em escolas estaduais, particulares e municipais que fazem parte do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. A tabela 2 o traz o quantitativo de matrículas em educação básica no ano de 2017 nas redes Estadual, Municipal e Privada do estado.

Tabela 2 - Total de escolas e matrículas por rede em Minas Gerais em 2017

Rede	Total de escolas	Total de matrículas
Estadual	3.622	2.093.175
Municipal	8.751	1.771.978
Privada	3.711	651.538
Total	16.084	4.516.691

Fonte: Fundação Lemann e Meritt (2017).

Observamos a dimensão do sistema que tem de ser gerido pela SEE-MG, com atuação direta do Serviço de Inspeção Escolar, que é formado por 805 Inspectores Escolares em todo o estado, lotados nas 47 Superintendências Regionais de Ensino e com atuação nessas escolas.

Na circunscrição da SRE/Araçuaí, o desafio do serviço de inspeção escolar também está presente, uma vez que são 21 inspetores, responsáveis por inspecionar todas as escolas das redes estadual, municipal e particular dos 21 municípios que compõem a regional.

O número de alunos, da rede estadual na circunscrição da SRE/Araçuaí, é de 37.757 estudantes, distribuídos em 1.391 turmas, incluindo Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA), conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Alunos e turmas da rede estadual da SRE/Araçuaí em 2018

Nível e modalidade	Turmas	Alunos
Ensino Fundamental (anos iniciais)	392	8.417
Ensino Fundamental (anos finais)	557	15.817
Ensino Médio	397	12.314
EJA (anos iniciais) (Unidade Prisional):	2	23
EJA (anos finais)	20	459
EJA (Ensino Médio)	23	727
Total	1.391	37.757

Fonte: SIMADE (MINAS GERAIS, 2018).

Como se pode perceber, o número de matrículas, na rede estadual e na circunscrição da SRE/Araçuaí, é expressivo e atende desde anos iniciais do ensino fundamental até o ensino médio, incluindo também turmas de jovens e adultos. Cabe ressaltar que a SRE atua mais diretamente na rede estadual, embora não deixe de desempenhar as suas responsabilidades com as Secretarias Municipais de Educação (SME) e com as escolas privadas.

O serviço de inspeção escolar da SRE/Araçuaí é composto por 09 inspetores designados e 12 efetivos, havendo atuação nos 21 municípios da circunscrição. Cada inspetor escolar é responsável por um setor de inspeção, formado por um conjunto de escolas de uma ou mais localidades sob sua responsabilidade (MINAS GERAIS, 2017).

A SRE/Araçuaí organiza os setores de inspeção em polos regionais dentro de sua circunscrição para melhor atendimento da sua extensão territorial, sendo que estão distribuídos da seguinte maneira: na sede da SRE, em Araçuaí, e nas cidades de Salinas, Taiobeiras e Itaobim, além de inspetores residentes que atuam em seus municípios, José Gonçalves de Minas e em Chapada do Norte.

Augusto e Oliveira (2011) esclarecem que a inspeção escolar, em Minas Gerais, exerce as ações de verificação da legalidade dos atos escolares e das prescrições legais, sendo, pela sua natureza, uma função de controle dos procedimentos administrativos. É importante pontuar que o trabalho dos inspetores não se restringe às escolas estaduais já que eles também acompanham as escolas das redes dos municípios que integram a regional, além das escolas particulares.

A rotina de trabalho do inspetor escolar consiste em visitas frequentes às escolas sob sua responsabilidade. Ademais, a frequência de tais visitas varia conforme o tamanho da instituição escolar, necessidade de atuação e também em relação ao acesso, haja vista as dificuldades com transporte, e momentos de planejamento e estudos na SRE ou em outro local, no caso dos inspetores residentes e dos polos. Cabe a este profissional a validação das informações prestadas pela escola e a verificação da regularidade do funcionamento das instituições escolares, em se tratando de escolas estaduais, nas questões administrativas, pedagógicas e financeiras.

O uso da tecnologia facilitou bastante o acesso às informações e aos dados necessários para o trabalho. Entretanto, vale destacar que o tempo de trabalho do inspetor, por vezes, se mostra insuficiente para essas múltiplas atribuições, e que a

crise financeira do estado, especialmente a partir de 2014, vem dificultando o acesso desses profissionais às escolas, por falta de pagamento de diárias de viagem ou transporte.

De acordo com Augusto e Oliveira (2011), as ações da inspeção escolar, voltadas à vigilância da legalidade dos atos escolares e das normas, compreendem a conferência de preenchimento de documentos, além do controle do número de professores e alunos. Também é feita a apuração de denúncias no cotidiano das escolas, que representam o seu local de trabalho. Essas denúncias, que apontam irregularidades no funcionamento das escolas, envolvem os mais diversos assuntos, como: questões de caixa escolar, designação de servidores, atuação dos diretores das escolas, trato com os alunos, demanda por matrículas, entre outras. Tais manifestações são feitas, em geral, por servidores e demais membros da comunidade escolar, que se sentem prejudicados em alguma situação.

O trabalho do inspetor na escola é sempre registrado através do Termo de Visita, por meio do qual o inspetor orienta e determina as correções necessárias. Aliado a este instrumento, são produzidos relatórios, encaminhados aos setores responsáveis dentro da SRE para as providências necessárias. Algumas atividades são geralmente realizadas por equipe de inspetores, como os relatórios de verificação *in loco* para autorização de funcionamento de escolas e a apuração de denúncias.

A apuração de denúncias na SRE/Araçuaí é geralmente realizada por dupla ou trio de inspetores, mas há, também, as realizadas individualmente, pelo inspetor responsável pelo setor. As denúncias recebidas pelo disque educação, OGE, Ministério Público e Gabinete da Superintendente são encaminhadas à Coordenação da Inspeção, que indica a equipe que será responsável pela apuração. No caso daquelas recebidas diretamente pelo inspetor escolar, este tem a opção de apurar ou de solicitar ajuda de outro colega.

A escolha da quantidade de inspetores, para realização de apuração das denúncias no âmbito da SRE/Araçuaí, não está expressa em documento, mas, em geral, varia de acordo com a gravidade da denúncia, segundo triagem feita pela coordenadora da inspeção, e a disponibilidade de inspetores para a apuração. No momento da denúncia, é informado, ao inspetor ou equipe, a escola onde deverá ser realizada a apuração, possíveis envolvidos e o assunto propriamente dito. Não há aviso de possível associação com outras manifestações do mesmo teor ou localização.

Após a apuração preliminar, feita por equipe de inspetores ou pelo inspetor responsável pelo setor, são feitos relatórios, posteriormente encaminhados ao Gabinete da SRE, e passadas as respostas aos denunciante. Em alguns casos, nas situações que configurem ilícitos administrativos cometidos por servidores, as demandas são encaminhadas ao Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD), podendo resultar em Sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar.

O proponente deste estudo de caso atua como inspetor escolar na SRE/Araçuaí, estando envolvido diretamente nesse emaranhado de situações relacionadas à administração das unidades escolares. Nesse sentido, participa da inspeção regular em escolas já definidas para a sua responsabilidade. Dessa forma, integra equipes para apuração de denúncias em outras escolas e atua também como presidente da Comissão de Processo Administrativo Disciplinar da Regional.

O serviço de inspeção está diretamente relacionado ao acompanhamento das escolas e apuração de denúncias e manifestações em geral. A Resolução do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG) nº 457, de 30 de setembro de 2009, no seu artigo 3º, define a inspeção escolar como o processo pelo qual a administração do ensino assegura a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, tendo em vista a melhoria da educação, mediante:

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

Na prática, o serviço de inspeção escolar é encarregado de acompanhar o funcionamento das escolas, tendo em vista os aspectos administrativos e pedagógicos. Finoto (2010) indica que os novos paradigmas da educação nacional encaminham a questão de ordem prática, apresentando desafios que colocam o “[...] inspetor escolar para a observância da legislação da educação junto às escolas, pelo seu papel de legítimo representante da administração central e regional do Sistema.” (FINOTO, 2010, p. 3).

Os inspetores escolares são lotados na SRE e exercem as suas funções diretamente nas escolas (MINAS GERAIS, 2009), atendendo, também, às secretarias municipais de educação integrantes do Sistema Estadual de Ensino. É fácil observar

que as atribuições deste profissional atingem um leque bastante relevante de atividades, visto que o trabalho abrange a escola em sua totalidade. Nesse sentido, atua nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, fiscalizando e orientando o gestor escolar, secretário, especialistas e outros servidores em questões diversas, como: escrituração escolar, arquivo, vida funcional, expedição de documentos, organização curricular, caixa escolar, direitos e deveres de alunos e servidores, cumprimento da legislação em geral, acompanhamento da implementação de políticas educacionais, entre outras.

Destaca-se que a inspeção é exercida de modo que se preserve a autoridade dos gestores, do corpo docente e dos especialistas. Procura-se resguardar, além disso, o princípio da autonomia e a flexibilidade da organização da instituição escolar (MINAS GERAIS, 2009).

A Resolução nº 457/2009, que dispõe sobre a inspeção escolar na educação básica no sistema estadual de ensino de Minas Gerais, em seu artigo 5º, frisa que a inspeção far-se-á em caráter regular ou especial, por inspetor ou equipe de inspetores. Estes, por sua vez, não devem ser vinculados ao estabelecimento, havendo, para tanto, critério de rodízio (MINAS GERAIS, 2009).

A mesma Resolução, em seu artigo 6º, define inspeção regular como sendo aquela que está presente no plano de trabalho do inspetor ou equipe de inspetores, elencando o que deve ser compreendido na inspeção regular. As atribuições do serviço de inspeção escolar passam por: a) conhecer a situação do estabelecimento, quanto a cursos em funcionamento, sua organização curricular e atos de autorização, reconhecimento e renovação; b) observância das diretrizes e normas curriculares; c) garantia do padrão de qualidade do ensino; d) construção e implementação da proposta pedagógica; e) cumprimento do regimento escolar; f) resultado das avaliações institucionais e desempenho dos alunos; g) regularidade no acesso, permanência e demais atos da vida escolar dos alunos; h) verificação da situação legal e funcional do pessoal administrativo, técnico e docente; i) verificação da situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino e regularidade da escrituração escolar. Por fim, o inspetor também deve observar o cumprimento das normas relativas à obrigatoriedade e gratuidade da educação básica em escolas oficiais e funcionamento da caixa escolar.

Também figura, entre as atribuições destes profissionais, a orientação à Escola, especialmente quando a instituição demonstrar dificuldades, falhas ou omissões. O profissional pode, por exemplo, aconselhar acerca da adoção e determinação de medidas, destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de irregularidades apuradas na instituição escolar. Deve também a inspeção escolar suspender “ad referendum” do órgão superior, as atividades escolares que estejam em desacordo com as disposições legais ou normativas, bem como indicar, ao órgão superior, as medidas saneadoras ou corretivas cabíveis. Ainda cabe ao serviço de inspeção escolar a responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as instituições escolares, entre os órgãos regionais e o órgão central da SEE-MG (MINAS GERAIS, 2009)

Nota-se, assim, uma variedade de atribuições que estão sob responsabilidade do Inspetor Escolar em sua atuação diária. É importante, ainda, considerar que o setor de inspeção é responsável por várias escolas, secretarias municipais e que ainda participa da inspeção especial, quando indicado.

A inspeção especial é aquela que ocorre em situações eventuais, extraordinárias ou específicas, sendo elas de interesse do Sistema de Ensino por determinação do órgão competente ou por solicitação do estabelecimento de ensino. Compreende a orientação para a organização de processos de autorização de funcionamento e reconhecimento de cursos e sua renovação, credenciamento e credenciamento da entidade mantenedora e mudança de sede da escola ou da entidade mantenedora. Ademais, também se relaciona com a suspensão de atividades escolares em desacordo com as disposições legais ou regulamentares “ad referendum” do órgão competente; e determinação ou execução de medidas necessárias ao encerramento de atividades escolares e recolhimento de arquivo. Por fim, pode também envolver a realização de sindicância e inquérito administrativo, por determinação da autoridade competente, e a adoção, determinação ou indicação, ao órgão superior, de medidas saneadoras ou cautelares cabíveis (MINAS GERAIS, 2009).

A atuação do Serviço de Inspeção escolar se mostra muito complexa e de extrema relevância para o cumprimento da legislação escolar, para o funcionamento regular do sistema de ensino como um todo e para o desenvolvimento das políticas educacionais. Augusto e Oliveira (2011) esclarece que, ao analisar as suas atribuições, fica perceptível a diversidade e a abrangência da sua atuação, além da

existência de um fluxo contínuo e circular entre a orientação que emana dos órgãos centrais e a consequente realimentação das decisões, a partir das informações sobre a realidade escolar, após a aplicação da norma, oriundas do trabalho da inspeção escolar. Entre as atribuições da inspeção escolar, destaca-se:

- a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
 - b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
 - c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
 - d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE-MG;
- 6.15. exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.(MINAS GERAIS, 2004, s/p).

A apuração de denúncias está entre as funções exercidas pelo inspetor. Dessa forma, ele deve averiguar se essas denúncias apontam irregularidades no funcionamento das escolas e envolvem os diversos assuntos incluídos na abrangente atuação deste profissional. Isso porque a inspeção escolar é exercida para a correção, auditoria, orientação e assistência técnica à escola (FINOTO, 2010).

Uma questão que não pode passar despercebida, em relação ao serviço de inspeção escolar, é que há a necessidade de revezamento dos setores de inspeção, a cada três anos. Ao considerar a complexidade do trabalho e a amplitude das ações, há que se observar que a organização e registro das informações, referentes ao trabalho realizado pelos inspetores, permitiria a consulta de casos anteriores e contribuiria para a rapidez e qualidade de atividades em momentos posteriores, quando o inspetor assume um novo setor.

1.2 OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA UTILIZADOS PELA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS

As manifestações recebidas pelos diversos canais de atendimento ao cidadão, no âmbito da SEE-MG, em especial SRE/Araçuaí, contêm denúncias que revelam pontos de fragilidades e mau funcionamento do sistema. Estas, por sua vez, estão

relacionadas com diversos assuntos da rotina escolar, tanto em questões administrativas, quanto pedagógicas.

Os membros da comunidade escolar dispõem de vários canais de atendimento, como: Disque Educação, Fale Conosco, OGE, Ministério Público, setores da SEE-MG, Gabinete da Superintendente e serviço de inspeção escolar. Essa diversidade de oportunidades favorece a participação popular, importante para o controle social (URU, 2011), e fornece informações importantes sobre realidade das escolas. Entretanto, a SRE apura e responde cada denúncia em separado, não havendo a identificação de características comuns entre manifestações atuais e passadas, impossibilitando qualquer reflexão sobre os fatos geradores das manifestações ou seu aproveitamento no planejamento das ações da SRE.

Desta maneira, considera-se importante a criação de um novo sistema que disponibilize todas as informações das manifestações em um ambiente desenhado para facilitar o acesso e a interpretação dos dados recolhidos por meio dos canais de comunicação com os usuários.

Destaca-se que a tecnologia está, a cada dia, mais presente na nossa sociedade. De acordo com Rossetti e Morales (2007, p. 124), “[...] a evolução tecnológica que envolve o mundo, as organizações e as pessoas atinge praticamente todas as atividades e favorece a veiculação livre e rápida de grande volume de informações por diversos meios, principalmente pela internet.”. Dessa forma, não é possível desprezar os seus usos no cotidiano. O setor público também pode e deve fazer uso desses benefícios. A gestão da informação se mostra bastante importante, devido à precisão que os dados podem proporcionar.

Salgado (2014) afirma que um banco de dados unificado possibilita um grande avanço para a gestão no processo educacional e aponta que as instituições de ensino necessitam acompanhar as mudanças, a fim de proporcionar melhorias em suas ações, tornando a informação mais precisa e segura.

Importante destacar que um sistema de informação visa fomentar melhorias em uma instituição tanto no âmbito tecnológico como no que diz respeito aos recursos humanos, promovendo informações mais pontuais, precisos sobre o que ocorre principalmente em uma rede de ensino[...]. (SALGADO, 2014, p. 25).

As transformações, ocasionadas pela introdução das tecnologias, não podem ser entendidas como ferramentas complementares, mas devem ser compreendidas

como relevantes no processo de transformação. Devido a isso, é importante que as tecnologias sejam incorporadas através de políticas públicas. Conforme Salgado (2014), estas tecnologias levam à criação de uma cultura digital, que produz informação e conhecimento e que levam a uma reconstrução das instituições sociais.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais usa, no desenvolvimento de seu trabalho, alguns sistemas de informação, “[...] entendidos como o registro sistemático de informações, atualizado periodicamente, e organizado para facilitar a tomada de decisões.” (SOUZA, 2010, p. 156). Os exemplos mais conhecidos são: Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE), Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP), Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), Sistema de Designação de Pessoal (SISADP), Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos (SISPATRI), Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE).

O SISAP “foi criado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (PRODEMGE) no final do ano de 2001 e entrou em operação no início de 2002.” (TITO, 2018, p. 19). De acordo com Tito (2018), ele é abastecido com dados da vida funcional dos servidores, como: ingresso e desligamento; movimentações funcionais; pagamento de pessoal; eventos funcionais; concessão de benefícios, entre outros aspectos.

Um sistema que tem ajudado a gestão, em suas ações, é o SIMADE. Por meio dele, as escolas inserem informações sobre a estrutura física do estabelecimento, turmas, programas pedagógicos, disciplinas ministradas, cadastro e aproveitamento dos alunos, cadastro e formação dos docentes, dentre outras. De acordo com Tomaz (2015), existem três perfis de usuários para o sistema SIMADE. Os servidores da SEE-MG podem apenas visualizar as informações de todas as escolas estaduais, e os servidores das SREs visualizam as informações das escolas de sua respectiva regional, além do perfil de acesso para os usuários das escolas que fazem inclusão e exclusão de dados.

Quando se acessa o SIMADE no perfil da escola, são visualizadas telas de avisos e notificações, o que demonstra que, de acordo com Tomaz (2015), o sistema é bastante interativo, o que facilita a utilização na escola. A tela inicial do SIMADE é composta por um grupo de módulos e exibe as pendências existentes. Conforme o autor:

Os módulos “aluno”, avaliação, encerramento, histórico, certificado, escola, programas pedagógicos, projetos e atendimento educacional especializado (AEE), servidor, utilitários, censo, e ajuda são atalhos para outras funcionalidades que estão associadas aos respectivos submenus. (TOMAZ, 2015, p. 27).

Conforme aponta Tomaz (2015), todas as funcionalidades contidas no sistema estão associadas a esses módulos. As funcionalidades relacionadas às ações com alunos, como cadastro e matrícula do aluno no sistema, vinculação à respectiva turma, observação de erros e pendências nos cadastros, estão associadas ao módulo “Aluno”. Ao módulo “avaliação”, estão associadas informações como: a frequência de alunos e resultados avaliativos. Por meio do módulo “encerramento”, é feita a apuração do aproveitamento – nota e frequência – e o encerramento das matrículas do ensino regular e de progressão parcial dos alunos.

O sistema também conta com o módulo “Histórico”, em que é possível a expedição do documento de mesmo nome. O módulo “Escola” apresenta submenus para o gerenciamento das informações referentes à instituição. No “Programas Pedagógicos”, estão associados os dispositivos que possibilitam informar a matriz curricular. O módulo “Projetos/AEE” contém as opções de solicitação para implantação de turmas ou atendimento especial para alunos com necessidades educacionais especiais. Ademais, no módulo “Servidor”, há informação sobre servidores. Por fim, o módulo “Utilitários” está relacionado ao controle de usuários do sistema e, também, à extração de relatórios sobre alunos, turmas, docentes, enturmação, projetos, EJA, dentre outros. Salgado (2014) define o SIMADE como:

[...] um sistema on-line no qual cada escola possui um ambiente para realizar o lançamento dos seus dados, que fica sob a responsabilidade do usuário da unidade escolar designado para tal, sob o controle do diretor escolar sendo o acesso controlado por login e senha que são intransferíveis. Uma escola não consegue visualizar os dados de outra unidade, sendo esses dados visualizados somente pela SRE da qual a escola pertence e pela SEE-MG que visualiza os dados de forma global (SALGADO, 2014, p. 24).

A autora aponta que o SIMADE trouxe avanços importantes para a gestão das escolas, das SRES e da SEE-MG, na medida em que unificou informações em um único banco de dados. Salgado (2014) esclarece que, com as informações acessíveis no SIMADE, a administração escolar tem maior facilidade para executar com

eficiência as atividades administrativas, além da gestão dos processos administrativos e educacionais. Notadamente, a concentração de informações contribui para o crescimento da produtividade e para o crescimento e desenvolvimento das instituições.

Em uma unidade escolar, esses dados tem a finalidade de retratar a realidade em que se encontra a educação e, com mais agilidade buscar intervenções que podem melhorar a qualidade do ensino. Essas intervenções são propiciadas através da promoção de políticas públicas e é necessário que as informações que demandam tais ações sejam coletadas de maneira ágil e segura a fim de efetivar essas práticas eficazmente. (SALGADO, 2014, p. 25).

Observa-se que os dados gerados pelo SIMADE são disponibilizados de forma que os gestores tenham uma visão detalhada da realidade, favorecendo os acertos das políticas públicas a serem implementadas.

Abreu (2013) relata que SIMAVE foi criado pela SEE-MG para o desenvolvimento de programas de avaliações próprios, integrados anualmente, e que os resultados das provas seriam usados como meio de interferência na realidade da sala de aula e também para decisões políticas voltadas à educação mineira.

Como se pode notar, a SEE-MG e, por consequência, a SRE/Araçuaí, no desenvolvimento de seus trabalhos, faz uso de vários sistemas que facilitam a obtenção de dados, aumentam a eficiência e facilitam a eficácia de suas ações, na medida em que coletam informações e as condensam. Dessa forma, por meio de tais sistemas, é possível fornecer relatórios ou dados específicos, a depender da necessidade do usuário.

Não obstante, as manifestações, recebidas através dos canais de atendimento ao cidadão, são tratadas de maneira isolada. Assim, não há a sistematização destas manifestações, com o objetivo de gerar informação capaz de auxiliar a gestão e o serviço de inspeção escolar no planejamento do seu trabalho. Neste sentido, observa-se que os sistemas já existentes e utilizados pela SEE-MG e SRE não contemplam essa demanda.

Uru (2011) considera que a manifestação, revelada através de denúncias, permite à sociedade e às entidades governamentais identificarem os pontos a serem melhorados. A autora enfatiza o cidadão como um ator importante para o controle social e destaca que espaços de participação social ganham força em debates permanentes, voltados à inclusão da população na gestão.

Não obstante, é importante destacar que uma quantidade considerável das denúncias é feita pelos próprios servidores, descontentes com questões relacionadas à designação ou outras demandas. Kühl (2013) relaciona o descontentamento, por parte dos servidores, com administrações personalistas, em que as decisões não são compartilhadas e não é considerada a opinião dos diversos atores que compõem a unidade escolar. Dessa forma, as denúncias podem fornecer elementos importantes para se conhecer o que se precisa avançar nas ações de melhoria das relações entre as pessoas.

Destarte, a organização das informações, fornecidas pelas manifestações do cidadão, pode disponibilizar, ao serviço de inspeção escolar e ao gestor público, elementos para compreensão da realidade que se passa dentro do ambiente escolar. Entretanto, ao tratar com individualidade cada denúncia recebida e apurada por cada um desses canais de participação popular, a SRE considera cada manifestação como caso isolado. Dessa forma, não relaciona características comuns dessas manifestações, não estuda os fatos geradores e não as incorpora ao planejamento de ações pela SRE.

Observa-se que esse leque variado de canais, que oportunizam a manifestação da comunidade escolar mineira, por um lado mantém ampliada a facilidade de acesso à participação, por outro, tem produzido informações isoladas a respeito do que acontece no ambiente escolar.

Nota-se a falta de uma sistematização dos dados gerados pelas denúncias, vindas dessas variadas fontes, pode subsidiar a melhor compreensão do ocorrido pela gestão da SRE, de forma a propiciar orientações e intervenções adequadas nas gestões escolares, que podem aprimorar a qualidade do ensino. Desta maneira, uma possibilidade de melhoria de gestão, por meio de um sistema que condense as manifestações sobre o mau funcionamento, vem se perdendo.

1.3 COMO AS MANIFESTAÇÕES DA COMUNIDADE SÃO GERIDAS NA SRE/ARAQUAÍ

A participação da sociedade está prevista na organização e funcionamento da SEE-MG; o Decreto estadual nº 45.849/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, em seu artigo segundo, afirma:

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

As manifestações recebidas, pelos diversos canais de atendimento, abertos e acessíveis a qualquer cidadão, são compostas por reclamações, que expressam a insatisfação referente a um serviço prestado, ação ou omissão, seja de gestores ou servidores públicos. São feitas também críticas à censura a algum ato ou procedimento ou posição adotada por gestores ou servidores em geral. Há casos, ainda, de sugestões de melhoria e aprimoramento dos serviços, além de elogios que revelam satisfação, apreço ou reconhecimento sobre a qualidade do serviço público recebido. Por fim, existem também denúncias, que apontam gravidade, atribuição da responsabilidade do fato à instituição, órgão externo ou interno à instituição, a gestores ou a servidores. Nesse sentido, “[...] a manifestação da população se revela através de denúncias, permitindo à sociedade e entidades governamentais se manifestarem colocando os pontos a serem melhorados” (URU, 2011, p. 5).

As manifestações do Disque Educação, realizadas pelo número 08009701212, são recebidas e encaminhadas à SRE. Esta, por sua vez, promove a apuração através de seus inspetores, e a resposta é enviada para o canal, que repassa ao cidadão. O manifestante pode requerer o sigilo sobre a sua identidade.

O Fale Conosco pode ser acessado pelo cidadão, através de endereço eletrônico², que abre opção para apresentar manifestações (denúncia, reclamação, crítica, sugestão ou elogio), outro ícone para obter informações sobre as dúvidas a respeito do trabalho e ações do governo. Está também disponível a opção para Lei de Acesso a Informação (LAI), que fornece informação sobre os órgãos e entidades estaduais. O canal recebe a manifestação, que é repassada para o órgão responsável (SRE/Araçuaí) através de uma plataforma de acesso, em que cada entidade/órgão deve ter servidor(es) com acesso por login/senha. Cabe ao responsável acessar diariamente tal plataforma. Feita a apuração e apresentada a resposta,

²Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/atendimento/fale-conosco>. Acesso em: 10 maio 2018.

automaticamente ela irá para o e-mail cadastrado pelo manifestante. Por meio deste canal, o manifestante também pode solicitar o sigilo sobre sua identidade.

No Ministério Público, o cidadão pode formalizar a sua demanda pessoalmente e gratuitamente em uma Promotoria, através do número 127 ou online³, no sítio eletrônico em que está disponível uma gama de serviços ao cidadão, dentre eles a Ouvidoria e Fale Conosco do Ministério Público. Quando a demanda é recebida em uma Promotoria, ela é enviada via ofício, acompanhada da manifestação, assinada pelo demandante, ao órgão responsável (escola ou SRE), via correios ou por e-mail, determinando o prazo para atendimento. Ocorre da Ouvidoria do Ministério Público enviar a demanda através da Ouvidoria Educacional (plataforma). O Ministério Público determina a adoção de medidas saneadoras, ou também pede esclarecimentos sobre determinado fato. Quando o manifestante utiliza o serviço telefônico ou de e-mail, a demanda é encaminhada para o órgão através de e-mail. O manifestante pode ter garantido o sigilo sobre a sua identidade.

As manifestações, realizadas diretamente à Superintendência, às escolas ou ao Inspetor, podem ser realizadas através do serviço de protocolo (resposta apresentada através do e-mail ou outro endereço informado), via e-mail do Gabinete ou do setor referente, ou, ainda, pessoalmente. O manifestante pode ter garantido o sigilo sobre a sua identidade. Quando o manifestante formaliza a demanda, diretamente na SEE-MG, esta reenvia para a Superintendência responder ao cidadão, com cópia para tal instância, ou apresentar esclarecimentos ao setor da SEE-MG.

A OGE tem como missão “Ouvir, acompanhar e responder às manifestações dos cidadãos e apresentar aos dirigentes máximos dos órgãos e ao Governador as demandas apontadas pela população em relação aos serviços públicos.” (MINAS GERAIS, 2017b, p.2). Além disso, conforme relatado no Relatório OGE do ano de 2017, a OGE atua no aprimoramento da execução das políticas públicas estaduais, por meio da participação dos usuários. O trabalho da OGE consiste em registrar, acompanhar e responder as manifestações dos usuários dos serviços públicos. As manifestações, registradas nesse canal, são categorizadas em sete tipos diferentes: denúncia, solicitação, sugestão, informação, reclamação, crítica e elogio. No caso, a “reclamação” foi a tipologia que apresentou maior número de ocorrências no ano de 2017. Considerando o total de manifestações recebidas, em nível estadual e em todas

³ Disponível em: <https://www.mpmg.mp.br>. Acesso em: 10 maio 2018.

as ouvidorias especializadas, as reclamações chegaram a 43,54% das 10.525 manifestações recebidas (MINAS GERAIS, 2017b).

O atendimento da OGE é via telefone 162 ou online, por meio do sítio eletrônico do órgão⁴, que abre opções para ser cadastrada a manifestação, consulta de seu andamento e para anexo de informações/documentos complementares. O relatório resposta é apresentado à OGE, que imediatamente encaminha para o manifestante. O canal recebe a manifestação, que é repassada para a SRE, através de uma plataforma de acesso, em que cada entidade/órgão deve ter servidor(es) com acesso, através de login/senha. Vale lembrar que esse acesso é formalizado através de termo de responsabilidade sobre o sigilo que deve envolver o trabalho. A Ouvidoria Educacional tem por finalidade receber as manifestações relacionadas a todas as áreas educacionais. Além disso, encaminha para cada órgão/setor responsável, monitora a tramitação, além de oferecer, ao manifestante, informação acerca do andamento de tal, em tempo real. O manifestante pode ter garantido o sigilo sobre sua identidade. A Ouvidoria atua em outras áreas além da educacional, como da saúde, serviço penitenciário, ministério público e outras.

Esta pesquisa não visa verificar a eficiência dos canais. No entanto, é importante observar que, embora o leque de canais disponibilizado para a comunidade favoreça a sua participação, as manifestações são tratadas em separado. Nesse sentido, o manifestante recebe a resposta através de cada canal utilizado. Ocorre, em algumas situações, de ser enviado o mesmo relatório para vários canais, o que mostra que é possível que a mesma denúncia se repita em mais de um canal. Além disso, é importante observar que esses dados se encontram dispersos e não há como acessar informações instantaneamente, como ocorre com os dados educacionais no SIMADE, por exemplo.

Dessa maneira, mesmo quando há relatórios específicos, como os relatórios OGE, estas informações não se apresentam detalhadas e não têm acesso instantâneo, como ocorre no SIMADE com os dados educacionais. Outra questão é que os dados das manifestações se limitam a cada canal, o que não permite o acesso imediato ao conjunto de informações de todos os canais.

O que ocorre, em âmbito estadual, se repete a nível regional. A cada ano, chegam à SRE/Araçuaí denúncias sobre os mais variados temas e escolas. Nessa

⁴Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2018.

perspectiva, esforços são envidados na apuração e encaminhamentos posteriores. Entretanto, não há clareza quanto à compreensão das causas e o contexto de tais denúncias, de modo a oportunizar o uso da informação para o planejamento de ações voltadas à prevenção de dificuldades e melhoria da gestão da educação.

Com a apuração das denúncias, são detectadas irregularidades passíveis de correção. A depender da situação, são feitas orientações ou determinações aos gestores para correção da irregularidade detectada. No entanto, a depender da gravidade, além das ações para garantia da normalidade administrativa, são tomadas outras atitudes, que visam apurar as responsabilidades, podendo culminar em sindicância ou processo administrativo disciplinar.

Foram registradas, no ano de 2016, na circunscrição da SRE/Araçuaí, 96 denúncias pela OGE. No mesmo ano, foram 11 pelo Disque Educação. Em 2017, houve 154 denúncias pela OGE, e 25, pelo Disque Educação. O Fale conosco registrou 11 manifestações em 2016, e 25, em 2017. Já as denúncias recebidas diretamente pelo Gabinete da Superintendente totalizaram 13 em 2016, e 15, no ano seguinte. Por fim, os inspetores receberam 14 em 2016 e 30 em 2017. A tabela 4 sintetiza o quantitativo de denúncias recebidas pelos canais disponibilizados pela SEE-MG e SRE.

Tabela 4 - Denúncias recebidas em 2016 e 2017

Ano	Denúncias OGE	Disque Educação	Fale Conosco	Gabinete da Superintendente	Direto ao Inspetor	Total
2016	96	11	20	13	14	154
2017	154	25	31	15	30	255

Fonte: Arquivo SRE/Araçuaí (2018).

Pelos dados contidos na tabela 4, verificamos que o número de denúncias, na SRE/Araçuaí, cresceu em todos os canais, entre 2016 e 2017. Cada cidadão tem, à sua disposição, diversos canais de atendimento e os usa conforme melhor lhe convier. Essas manifestações se apresentam de maneira dividida, de forma que não geram informação sobre o que se passa nas instituições. Após cada apuração, aquela denúncia é dada como resolvida e não interfere no planejamento das ações futuras. Nesse sentido, o atendimento individual, a cada manifestação, acaba por não gerar um banco de dados com informações sobre a percepção da sociedade acerca da administração. Segundo Salgado (2014), um banco de dados unificado possibilita um

grande avanço para a gestão no processo educacional. No entanto, a não integração desses canais e, por consequência, dos dados coletados, gera prejuízos nas possibilidades de uso de tais dados.

Ocorre que, ao tratar individualmente cada denúncia recebida e apurada, a SRE acaba por considerar, como caso isolado, uma a uma, de forma que não é feita a relação entre características comuns entre essas manifestações e não há reflexão sobre os fatos geradores. Cada manifestação é recebida e, posteriormente, é feita a tramitação, até que o Serviço de Inspeção Escolar promova a apuração. Por fim, são feitos os encaminhamentos com orientações ou determinações, conforme orientações da SEE-MG e determinações legais.

Há, na SRE/Araçuaí, a ausência de um condensado de informações sobre as manifestações, de forma que subsidiem a melhor compreensão, pela gestão da SRE, dessas questões, fomentando, assim, orientações e intervenções adequadas nas gestões escolares, que podem melhorar a qualidade do ensino.

Essa falta de sistematização dos dados das manifestações impede que sejam disponibilizadas informações importantes para conhecimento da realidade de cada escola ou mesmo da regional. Destarte, há uma possibilidade de melhoria de gestão que vem sendo desperdiçada ano a ano.

1.4 CASO CONCRETO

As consequências da falta de sistematização das manifestações recebidas pelos diversos canais de atendimento ao cidadão podem ser exemplificadas com o caso das denúncias promovidas por um servidor específico, ao longo dos anos. Para tanto, utilizou diversos canais e demandou múltiplas ações, por parte do serviço de inspeção da regional.

Esse denunciante, que é servidor de uma das escolas estaduais circunscritas à regional de Araçuaí, iniciou a sua sequência de denúncias no ano de 2000. As denúncias se repetiam continuamente, mas foi só quinze anos depois, em 24/11/2015, que a SRE começou a montar um portfólio com tais denúncias.

Os principais assuntos abordados são denúncias relacionadas à eleição de diretor na escola, eleição de colegiado, ajustamento funcional, armações feitas para tirar professor, uso do uniforme escolar, vendas na escola, indisciplina de alunos,

bebida alcoólica na escola, alegação de tirarem a sua esposa do cargo por ter desligado freezer, entre outras.

As medidas, tomadas pela SRE, foram as apurações, pelo serviço de inspeção escolar, ao longo do tempo, além de uma perícia ex officio, solicitada pela Diretoria de pessoal, que culminou no ajustamento funcional do servidor. Por fim, foi feito encaminhamento de relatório em 2018, ao NUCAD, por solicitação deste de um relatório sobre este fato.

Com a análise dos registros de apuração, observa-se que as denúncias não foram comprovadas e, mesmo assim, continuavam a ser realizadas constantemente, por meio de diversos canais. O relatório de apuração também indica que houve inércia da direção da escola, frente ao caso.

O relatório de inspeção, o qual foi enviado ao NUCAD, alega que o motivo dessa sequência de denúncias é a existência de um grave problema de relacionamento interpessoal/unilateral do servidor com o diretor, que remonta a acontecimentos externos e anteriores ao trabalho nessa escola. Ainda segundo o relatório, o denunciante tem obsessão pela direção da escola, mas não concorda e não aceita as regras da legislação vigente. Nesse sentido, o relatório demonstra que as acusações são sem fundamento e que o denunciante não apresenta provas. Ademais, ainda relata que, pelo diálogo com o servidor, as denúncias continuariam a serem feitas.

Destaca-se que, apenas a partir da montagem do portfólio, de 24/11/2015 até 05/09/2017, foi possível detectar 69 denúncias realizadas por esse servidor. Com este exemplo, fica ainda mais claro que as manifestações necessitam de um melhor acompanhamento e registro, conforme exposto neste capítulo.

Este capítulo contextualizou o ambiente em que a pesquisa é realizada e destacou o tema a ser pesquisado. Para melhor entendimento do contexto, descreveu as atividades desenvolvidas pela SEE-MG. Para tanto, buscou o auxílio do Decreto Estadual nº 45.849/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e explicita o que compete à SEE-MG, para que ela possa alcançar as suas finalidades (MINAS GERAIS, 2011). Foi mostrado, também, que a participação da sociedade está prevista, nesse decreto, em seu capítulo dois, quando versa sobre a finalidade e as competências desse órgão administrativo. Além disso, foi contextualizada a complexidade de atuação da SEE-MG de Minas Gerais,

especialmente ao se considerar que, para o desenvolvimento das ações, existem 47 SREs, dentre essas, a SRE/Araçuaí, ambiente da pesquisa.

Outro aspecto abordado se refere a como a tecnologia está cada vez mais presente na sociedade e como a gestão da informação, juntamente com a tecnologia, se torna uma ferramenta essencial para a gestão educacional. Foi também demonstrado que, em Minas Gerais, já foram implementados alguns sistemas de informações, como: o SIMADE, SISAP, SISAD, SYSADP, SISPATRI, SIAFI, SCDP, SIMAVE. Entretanto, há a ausência de um sistema que organize as manifestações relativas ao mau funcionamento.

Um ponto importante, que foi exposto, é o número, bastante representativo, de manifestações no âmbito da SRE/Araçuaí, incluindo as denúncias que apontam o mau funcionamento das escolas.

2 ANÁLISE DO USO DAS MANIFESTAÇÕES NA SRE/ARAQUAÍ

Este capítulo procura fazer uma análise da forma como se dá o tratamento das manifestações, recebidas pelos diversos canais de atendimento à comunidade. Nesse sentido, busca-se entender os pontos de mau funcionamento do sistema. Para tanto, a análise está embasada em bibliografias, que contextualizam o funcionamento de sistemas que otimizam o tratamento das informações, assim como parte de pesquisa de campo realizada diretamente com os envolvidos.

Atualmente, as manifestações, hoje recebidas pela SRE em diversos canais, não são integradas. Diante disso, propõe-se o agrupamento em categorias, de forma a facilitar o acesso pelos inspetores. Nesse sentido, este estudo visa analisar a viabilidade de implementação de um sistema de dados. Para tanto, faz-se necessário buscar informações junto aos inspetores escolares, futuros usuários do referido sistema, a fim de verificar as opiniões destes sujeitos e também quais seriam os parâmetros desse novo sistema. Dessa forma, foi preciso realizar uma pesquisa de campo, junto a esses sujeitos, a fim de definir as características do novo sistema e prever os seus usos e impactos.

2.1 A RELAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR

Nesta seção, aborda-se o fato de as denúncias terem a possibilidade de ajudar na compreensão do que ocorre no ambiente escolar, trazendo informações importantes sobre a rotina das escolas. Dessa forma, podem ser uma ferramenta de identificação de pontos que necessitem de melhoria.

Nesse sentido, tendo em vista que as manifestações trazem informações importantes sobre o cotidiano escolar, é importante considerar que o uso de indicadores, na atualidade, tem crescido em importância. Ademais, o uso das novas tecnologias, na estruturação de dados, contribui para a divulgação desses indicadores, de maneira a facilitar a tomada de decisão pelos gestores públicos. Destarte, a Tecnologia da Informação pode ser uma aliada no processo de participação e controle social, sendo, assim, de grande importância para a eficiência da gestão pública.

2.1.1 As manifestações podem revelar o interior da instituição

O uso da informação é visto como um dos recursos mais importantes para as organizações. De acordo com Calazans (2006), a informação é criada, tratada e transferida às organizações, de forma que a eficiência desse processo impacta positivamente no bom desempenho da instituição. A autora afirma que a informação organizacional possui características e dimensões específicas, sendo um dos seus pilares a informação estratégica, que tem como principal objetivo o uso de dados, informação e conhecimento.

Considerando que a participação dos membros da comunidade escolar, através do uso dos diversos canais disponibilizados pela gestão, agrega informações sobre as unidades escolares, e que há o empenho da SRE, em especial da equipe de inspetores escolares, na apuração e encaminhamentos de cada manifestação, é importante destacar alguns pontos.

Kühl (2013) nos auxilia na compreensão da relação entre gestão, os conflitos no ambiente escolar e seus desdobramentos. A autora aborda a gestão de conflitos e menciona o uso do processo administrativo/sindicância como mecanismo de gestão, quando falham outras ações. Ela afirma que relações conflituosas geram processos administrativos e cita também a carência de capacitação para os gestores. Ademais, esclarece que questões que envolvem relacionamento interpessoal demandam conhecimento mais aprofundado sobre relações interpessoais, conflitos e gestão de pessoas. A pesquisadora pontua, ainda, que, muitas vezes, os próprios gestores não reconhecem como sua incumbência a articulação de tais aspectos. Além disso, eles também não estimulam e preparam seus colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias, objetivos e metas da instituição.

Segundo a autora, o 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. Para gerenciar os conflitos nas relações interpessoais, e transformar tais aspectos em algo que ajude na construção das relações entre as pessoas, Kühl (2013) afirma que é necessária a compreensão de algumas transições conceituais acerca do conflito.

A autora também relaciona a gestão com os conflitos e com processos administrativos e reconhece que o uso excessivo de processo administrativo, como forma de gestão, é pouco eficiente e muito oneroso à administração pública. De acordo com Kühl (2013), as relações interpessoais são a origem da maioria dos processos e sindicâncias administrativas. Ademais, conflitos mal gerenciados podem chegar a se tornar motivo para sindicância ou processo administrativo disciplinar. A pesquisadora afirma que cabe ao gestor a função de gerir questões de convívio na instituição. No entanto, nem sempre o diretor consegue realizar tal tarefa com êxito, em virtude das questões que envolvem relacionamento interpessoal com a comunidade interna.

A gestão democrática promove o trabalho em equipe, o acesso da comunidade ao ambiente escolar, favorecendo o diálogo e a participação. A atuação do gestor, quando ocorre de forma engajada em todos os processos da comunidade escolar, envolve processos colaborativos em que a comunidade participa. Esta participação do gestor, em todos os segmentos, dinamiza o processo de ensino e colabora, por aliar as tecnologias às metodologias em sala de aula, democratizando o acesso à informação (RAMPELOTTO; MELARA; LINASSI, 2015).

Hessel (2004) alerta que, mesmo com o desejo de estabelecer relações democráticas nas escolas, convivemos com posturas autoritárias. Na transição de paradigmas, convivemos com o velho e o novo nos mesmos espaços. De acordo com a autora, é preciso refletir um pouco sobre as relações de poder dentro da escola.

Uru (2011) aponta o cidadão como um ator importante para o controle social. De acordo com a autora, espaços de participação social ganham força em debates permanentes, voltados à inclusão da população na gestão. Com isso, criam-se novos parâmetros para a gestão, centrados na democratização do acesso à informação. De acordo com a autora, o efetivo exercício da cidadania exige mudanças culturais para que as pessoas tenham consciência da importância da atividade de controle e sintam parte integrante desse sistema. A manifestação se revela através de denúncias, permitindo, à sociedade e entidades governamentais, a identificação de pontos a serem melhorados.

A autora acredita que é possível afirmar que o controle social tem conquistado voz e vez. Ademais, em seu estudo, o maior número de participações é de cidadãos anônimos, que entendem as denúncias como forma de participação, no controle da administração pública.

Por sua vez, Alves (2013) faz uma análise sobre a ouvidoria como instrumento de controle social da administração pública, destacando a necessidade de canais de controle social, dentro da boa governança. Seguindo o autor, a ouvidoria é um espaço de participação popular, tendo em vista que promove interação entre sociedade e estado, sendo um instrumento de controle social, além de fortalecer a democracia participativa, que é entendida como um processo para emancipação, essencial à participação.

O autor relaciona a boa administração com o princípio da moralidade administrativa. Ademais, afirma que as ouvidorias são instrumentos de controle social, na medida em que garantem, ao cidadão, uma prestação de contas daquilo que reivindicou além de proporcionar para os cidadãos direitos que lhes são próprios, mas que, por herança cultural e dominação do poder lhes são conferidos como benesses do estado.

Nesse sentido, verifica-se que as manifestações se mostram como informações importantes sobre a rotina das escolas e podem integrar um mecanismo de identificação de pontos frágeis na gestão que precisem de mais atenção por parte da SRE. Calazans (2006, p.66) enfatiza que:

[...] as informações, os fluxos e as fontes de informação precisam ser gerenciadas e organizadas de maneiras diferentes para atender às várias finalidades organizacionais, ter significado e gerar conhecimento organizacional. (CALAZANS, 2006, p.66).

No entanto, não há ainda na SRE/Araçuaí, um sistema integrado para a unificação de tais informações, com separação por categorias, escolas e características comuns. Desta forma, é dificultado o seu uso pelos inspetores escolares, visto que demandaria um trabalho de pesquisa a cada momento que se deseje obter essas informações.

Calazans (2006) afirma que a informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão e permite que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado. Assim, um sistema que integre e categorize as manifestações possibilitaria acesso instantâneo a um histórico de informações acumuladas pelas apurações anteriores, o que poderia auxiliar os profissionais da inspeção e o gestor educacional em suas atividades.

2.1.2 O uso de indicadores na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

A gestão de um sistema educacional necessita de informações para a tomada de uma série de decisões regulares, assim como não menos importante a realização de intervenções em escolas, com a intenção de se alcançar melhores resultados. Conforme Calazans (2006), a informação para as organizações está se tornando um ativo que pode ser comparável a outros tipos de ativo como capital, propriedade, recursos humanos, bens materiais e, dessa maneira, é necessário que seja gerenciada, de forma a tornar a informação útil para que as pessoas possam atuar com eficácia.

De acordo com a autora, a importância da informação para as organizações já é universalmente aceita e considerada um dos recursos mais importantes para o sucesso. Nesse sentido, tendo em vista que as manifestações trazem informações importantes sobre o ambiente escolar, esta dissertação visa estudar a viabilidade de um sistema que condense essas informações, de maneira que, junto com outras informações, possa haver uma caracterização das escolas, de utilidade para a compreensão das suas dificuldades. Considerando que, nestes casos, “[...] os indicadores podem ajudar na definição de intervenções capazes de superar problemas mais específicos de um grupo de escolas.” (SOUZA, 2010, p. 158). Por essa razão, se mostra promissora a conjugação de diferentes informações extraídas das manifestações de modo a torná-las úteis na forma de indicadores.

Ressalta-se que o Brasil já faz uso dos indicadores educacionais para o estabelecimento de ações. Exemplos são: a distribuição dos recursos públicos, de acordo com as matrículas das escolas e redes de ensino de municípios e unidades da federação; a implantação de sistemas de responsabilização; e aumentos salariais e gratificações para servidores da educação, em função de indicadores de proficiência e rendimento (FONSECA, 2010).

De acordo com Souza (2010), na atualidade, os indicadores têm crescido em importância, e o seu uso, nas mais diversas esferas da atividade, se torna uma necessidade, devido ao seu poder de expressar, de forma sintética, aspectos importantes do funcionamento de setores da sociedade. De acordo com o autor, o desenvolvimento da informática facilita o armazenamento de dados e o seu trabalho estatístico. Ademais, possibilita o acesso instantâneo dos usuários, através da internet. Ele enfatiza que os indicadores podem ser utilizados no acompanhamento das

escolas de uma rede de ensino, através de monitoramento capaz de sinalizar situações indesejáveis. Dessa maneira, pode-se identificar as escolas que estão necessitando de um apoio capaz de melhorar os seus resultados (SOUZA, 2010).

De acordo com Fonseca (2010), a produção de indicadores, para uma determinada instituição, precisa levar em consideração:

- As políticas, metas e objetivos da instituição.
- As informações necessárias para avaliar a situação ou progresso em direção a estes objetivos e metas.
- As capacidades e as limitações do sistema de dados da organização.
- As demandas de relatórios.
- As melhores práticas para selecionar e calcular indicadores educacionais. Além disto, devem ser considerados também os efeitos desejados e indesejados do uso dos indicadores e as respostas políticas. (FONSECA, 2010, p. 12).

O autor destaca que é importante considerar a necessidade de treinamento para o uso e a interpretação dos indicadores. O pesquisador afirma que, devido ao grande valor de um sistema de informações, devem ser garantidas a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade dos dados.

Fonseca (2010) afirma que os indicadores educacionais têm sido cada vez mais utilizados no Brasil, com objetivos de grande impacto e responsabilidade, havendo, assim, um aumento expressivo de suas consequências. Segundo o autor, esta importância adquirida faz com que se voltem para eles as atenções de muitos interessados.

A SEE-MG incorporou, em sua atuação, um conjunto de indicadores, que trazem informações sobre o seu sistema educacional. O Sistema de Monitoramento Escolar⁵ do SIMAVE traz um conjunto variado de informações sobre as escolas mineiras. Conforme o próprio sítio eletrônico informa, trata-se de um sistema online, que agrupa informações e indicadores educacionais de toda a rede de ensino para que os diferentes públicos, como gestores, técnicos da secretaria, diretores escolares e professores, possam ter acesso. A sua principal função é a apresentação de forma consolidada, dos dados oriundos de sistemas de gestão e avaliação – como o SIMADE e o SIMAVE. Esses dados, compostos de informações administrativas e medidas educacionais, permitem a comparação de um vasto conjunto de indicadores

⁵ Disponível em: [http://www.simave.caedufjf.net/sistema-de-monitoramento/Sistema de Monitoramento](http://www.simave.caedufjf.net/sistema-de-monitoramento/Sistema%20de%20Monitoramento). Acesso em: 10 maio 2018.

ao longo do tempo. Dessa maneira, é possível visualizar, de uma forma ampla, a realidade educacional da rede.

Nesse sistema, são também publicados os resultados das avaliações da aprendizagem dos estudantes e os indicadores de qualidade da oferta da educação. Dessa forma, a gestão tem a possibilidade de acompanhar o processo de ensino e aprendizagem nas escolas, realizando comparação dos resultados e da qualidade do ensino ofertado entre as unidades escolares, regiões e estado. Esse sistema é composto por diversos recursos para a navegação entre as páginas e indicadores disponíveis. São páginas que estruturam o Sistema de Monitoramento Escolar:

- Página da Escola: permite a visualização das principais informações sobre a escola.
- Perfil da Escola: apresenta o quantitativo de estudantes, docentes e turmas por modalidade de ensino, etapa e turno ao longo do tempo.
- Programas / Projetos: publica informações sobre os principais programas e projetos da rede.
- Condições de Oferta: publica dados sobre a infraestrutura física escolar e o corpo docente.
- Indicadores Educacionais: publica os principais indicadores educacionais.
- Rendimento Escolar: apresenta as taxas de aprovação, reprovação, evasão escolar e distorção idade-série por modalidade de ensino e etapa ao longo do tempo.
- Desempenho Escolar: apresenta os dados referentes à avaliação externa como a taxa de participação, as médias de proficiência e a distribuição de estudantes por padrão de desempenho. (MINAS GERAIS, 2018, s/p.).

Desta forma, a gestão do sistema de ensino tem, à sua disposição, um conjunto de dados educacionais, que incluem desde infraestrutura física, passando pelo quantitativo de estudantes e docentes e chegando às informações de fluxo e rendimento escolar. Ademais, existem informações variadas sobre as escolas mineiras, que são incluídas pelos próprios estabelecimentos de ensino. Segundo Tomaz (2015), é um sistema interativo e de fácil utilização pela escola.

Observa-se que esses dados condensados disponibilizam informações importantes que, outrora, demandavam excessivo tempo e esforço para se apurar. Dessa maneira, destaca-se o objetivo deste estudo de propor ações de gestão que venham a criar condições para se gerar conhecimento coletivo, em relação aos problemas vivenciados na instituição escolar.

2.1.3 A tecnologia como ferramenta de gestão

Uma das vantagens da tecnologia está no acesso à informação e a comunicação. De acordo com Rossetti e Morales (2007), a evolução tecnológica envolve o mundo, as organizações e as pessoas. Nesse sentido, abrange praticamente todas as atividades e favorece a veiculação livre e rápida de grande volume de informações por diversos meios, principalmente pela internet. De acordo com os autores, “[...] as habituais formas de administrar as organizações estão se tornando inadequadas.” (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 126).

Os autores reafirmam que a tecnologia de informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, sendo um importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento. Não obstante, Lins (2015) afirma que os desafios, para a melhoria da qualidade da educação pública, estão relacionados ao uso das tecnologias. De acordo com a autora, essas tecnologias exigem, do gestor, a mudança de processos vagarosos e desnecessários para técnicas eficazes de gerenciamento. Nesse sentido, “foram criados novos conceitos, novas maneira de pensar, agir e novas formas de relacionamento nos diversos setores inclusive na educação.” (LINS, 2015, p. 52).

Ainda segundo Lins (2015), o uso das novas tecnologias, na estruturação de dados, contribui para a divulgação dessas informações, de maneira a facilitar a tomada de decisão pelos gestores públicos.

No caso da gestão educacional, a utilização e o processamento dessas novas TICs têm permitido o desenvolvimento de gestões mais eficientes, ampliando-se as possibilidades de comunicação e aumento da produção e qualidade do trabalho realizado, além da construção e implementação de políticas públicas em diversos setores. (LINS, 2015, p. 47).

A autora aborda a necessidade de se construir a consistência entre os processos de gestão do sistema de ensino e o âmbito da escola, mediante uma orientação única e consistente de gestão. Azevedo (2015) considera que é a administração pública que permite, aos governantes, cumprirem as funções básicas de administração, tratando o bem público da melhor maneira possível. De acordo com esse autor:

[...] as ideias de participação e controle social estão intimamente relacionadas: por meio da participação na gestão pública, os cidadãos podem intervir na tomada da decisão administrativa, orientando a Administração para que adote medidas que realmente atendam ao interesse público e, ao mesmo tempo, podem exercer controle sobre a ação do Estado, exigindo que o gestor público preste contas de sua atuação. (AZEVEDO, 2015, p. 15).

O autor argumenta que a participação contínua da sociedade, na gestão pública, é um direito assegurado pela Constituição Federal. Dessa forma, os cidadãos podem não só participar da formulação das políticas públicas, mas também fiscalizar, de forma permanente, a aplicação dos recursos públicos. Dessa maneira, a Tecnologia da Informação aparece como uma grande aliada, no processo de participação e controle social.

De acordo com Azevedo (2015), a interação entre governos e cidadãos ocorre através dos portais do Governo na internet. Além disso, possibilita ações, como: comunicação direta com a autoridade máxima do Poder Executivo; formulação de reclamações, através de ouvidorias, nos principais órgãos governamentais; divulgação e troca de informações do processo de orçamento participativo. Segundo o autor, a divulgação eletrônica de informações públicas abriu novas portas para o conhecimento das ações dos governos, o que se constata através dos portais públicos de transparência eletrônica.

São constantes as mudanças das técnicas de gestão pública. Lima *et al.* (2013) consideram que as novas demandas sociais buscam incessantemente pelo modelo de gestão mais eficaz. Segundo os autores, a evolução da gestão pública tradicional se caracteriza, principalmente, pelo uso de ferramentas tecnológicas e por abrir espaço para uma maior participação social.

Azevedo (2015) enfatiza que o crescimento da internet motivou os governantes a investirem na informatização do setor público. Também incentivou o uso da Tecnologia da Informação para o desenvolvimento de importantes mecanismos de transparência eletrônica, de forma a promover a democracia, a cidadania e o controle social.

Destarte, verifica-se a importância de que o governo incentive a participação social. Dessa forma, entende-se que a tecnologia se mostra muito importante para o desenvolvimento da participação da população. Lima *et al.* (2013) apontam que,

atualmente, o uso da tecnologia tem tomado proporções inimagináveis, em um cenário em que as pessoas têm de aproveitar melhor o seu tempo.

A tecnologia é desenvolvida dentro de uma cultura social, ao mesmo ponto que a sociedade encontra-se condicionada a suas técnicas, dessa forma, podemos entender que o desenvolvimento social e cultura está diretamente ligado a tecnologia, compondo o que podemos chamar de sociedade em rede. (LIMA *et al.*, 2013, p. 6).

Os autores defende que a internet cria um novo universo, que ultrapassa as fronteiras locais. Ademais, alega que a tecnologia pode representar a solução para a distância entre representantes e os cidadãos, além de melhorar a prestação de serviços, tanto públicos, como privados. Desta forma, a tecnologia se mostra importante para a eficiência da gestão pública e para a transparência e controle social.

2.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com André (2013), o estudo de caso é um instrumento valioso para se investigar fenômenos educacionais no contexto natural em que ocorrem, tendo em vista que

[...] o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, sem desvinculá-los do contexto e das circunstâncias especiais em que se manifestam. Assim, permitem compreender não só como surgem e se desenvolvem esses fenômenos, mas também como evoluem num dado período de tempo. (ANDRÉ, 2013, p. 97).

A autora acrescenta que a metodologia empregada, nos estudos de caso, vem sendo usada há muito tempo, nas diferentes áreas de conhecimento. Gil (2002) pondera que esta é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais, uma vez que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo, assim, o seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo o autor:

Em sua acepção clássica, a unidade-caso refere-se a um indivíduo num contexto definido. Por exemplo: um paciente de transplante de coração, antes, durante e seis meses após a cirurgia, no contexto de

sua família e do hospital. O conceito de caso, no entanto, ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura. (GIL, 2002, p. 138).

Não obstante, faz-se necessário destacar que esta pesquisa, conduzida na metodologia do estudo de caso, apresenta características que vão além do modelo tradicional, na medida em que transborda a análise de uma situação específica existente, e passa a refletir e buscar solução para um problema, que transcende as especificidades do local em que é realizada, a SRE/Araçuaí, considerando a padronização normativa da SEE-MG e características da comunidade escolar.

A princípio, foi utilizada a pesquisa qualitativa, na busca de se conhecer e compreender, de maneira aprofundada, o objeto de investigação, bem como identificar o “problema” da pesquisa. Por meio dela, é possível observar diferentes aspectos da realidade e as circunstâncias reais dos acontecimentos, além de coletar dados para a fundamentação teórica do estudo empreendido. De acordo com André (2013, p.97), “[...] as abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade.”. O autor esclarece que as vivências do sujeito constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores nessa abordagem de pesquisa.

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, são empregados os seguintes instrumentos de pesquisa: análise documental (decretos, leis, relatórios, documentos internos); questionário e entrevista. Esses procedimentos de coleta de dados possibilitaram obter informações que respondem à questão de pesquisa.

A pesquisa foi construída desde agosto de 2018, com uso de instrumentos, como a análise do Relatório de Atividades da OGE do ano de 2017 (MINAS GERAIS, 2017b) e do fale conosco, dos anos 2016 e 2017. Também foi solicitado acesso ao arquivo, onde são organizadas as denúncias, para que fosse feito o levantamento das originadas no Disque Educação, gabinete, e Ministério Público. Em relação às denúncias feitas diretamente aos inspetores, foi consultado o arquivo onde estão reunidos os termos de visita, de forma que fosse feita a contabilização. Foi realizada, também, a análise documental normativa como instrumento de coleta de dados, com o estudo de Leis e Decretos relativos ao ambiente de estudo, objetivando caracterizá-lo institucionalmente.

Os principais sujeitos do estudo são os inspetores escolares, que são lotados na SRE/Araçuaí, com exercício nas escolas cuja atividade profissional inclui a apuração de denúncias, sob o eixo da Gestão da Informação, com vistas a aprimorar o tratamento dado às manifestações pela SRE/Araçuaí.

No decorrer da pesquisa, foi aplicado um questionário (Apêndice A) para os inspetores escolares da regional. O objetivo desta aplicação foi o de identificar as dificuldades, de maneira a possibilitar a melhor compreensão da realidade vivenciada por esses profissionais, que têm a sua atuação altamente influenciada pelas manifestações da comunidade escolar. Ademais, procurou-se entender o tipo de informação que eles desejam que faça parte do novo sistema e de que forma eles entendem que essa informação deveria ser organizada.

O questionário foi aplicado e respondido através da ferramenta do Google drive. Ficou disponibilizado por uma semana, tendo o retorno de 19 participantes, sendo uma taxa de 95% de respostas. Paralelamente, também foi realizada uma entrevista (Apêndice B) com três inspetores, sendo um designado, um efetivo e a outra entrevistada, efetiva, exercendo a função de coordenadora da inspeção na regional. Por meio de tais métodos, foi possível ter uma compreensão detalhada das dificuldades e anseios destes profissionais.

Outro instrumento de pesquisa escolhido foi a entrevista (Apêndice C), realizada com a diretora da SRE. Essa escolha se deu, para que se compreendesse um panorama geral da realidade da Regional, frente às unidades escolares e as manifestações da comunidade escolar. O quadro 1 demonstra o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Perfil
Entrevistada 1	Inspetora escolar, atuando como coordenadora da Inspeção na regional. Licenciada em Geografia, pós-graduada em nível de especialização em Inspeção, Orientação e Supervisão.
Entrevistado 2	Inspetor escolar, licenciado em Pedagogia e Matemática.
Entrevistado 3	Inspetor escolar, licenciado em Educação Física e Pós-graduado em educação, especialização.
Entrevistada 4	Diretora da SRE/Araçuaí, bacharel em Direito, advogada, e Licenciada na área de Ciências Exatas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pretendeu-se, através do uso desses instrumentos, identificar quais as suas dificuldades e entender a forma atual de atendimento às demandas geradas pelas manifestações. Por fim, procurou-se vislumbrar possíveis ações de melhoria. É importante destacar que os instrumentos de pesquisa aqui referidos estão diretamente ligados ao estudo de caso em questão e aos objetivos traçados. Dessa forma, a análise dos resultados também servirá de base para as propostas de ações, com vistas ao aprimoramento do tratamento das manifestações contidas no PAE.

2.3 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS E ENTREVISTAS

Nesta seção, são apresentadas as análises dos questionários aplicados aos inspetores escolares da SRE/Araçuaí, que são diretamente responsáveis pela apuração das denúncias e pelo acompanhamento das escolas. Também são descritas as entrevistas realizadas com três inspetores e a diretora da SRE/Araçuaí. Tais análises buscam compreender o cenário atual, além das expectativas dos inspetores da Regional, frente às unidades escolares e a relação com as manifestações da comunidade escolar.

2.3.1 Perfil dos inspetores escolares da SRE/Araçuaí

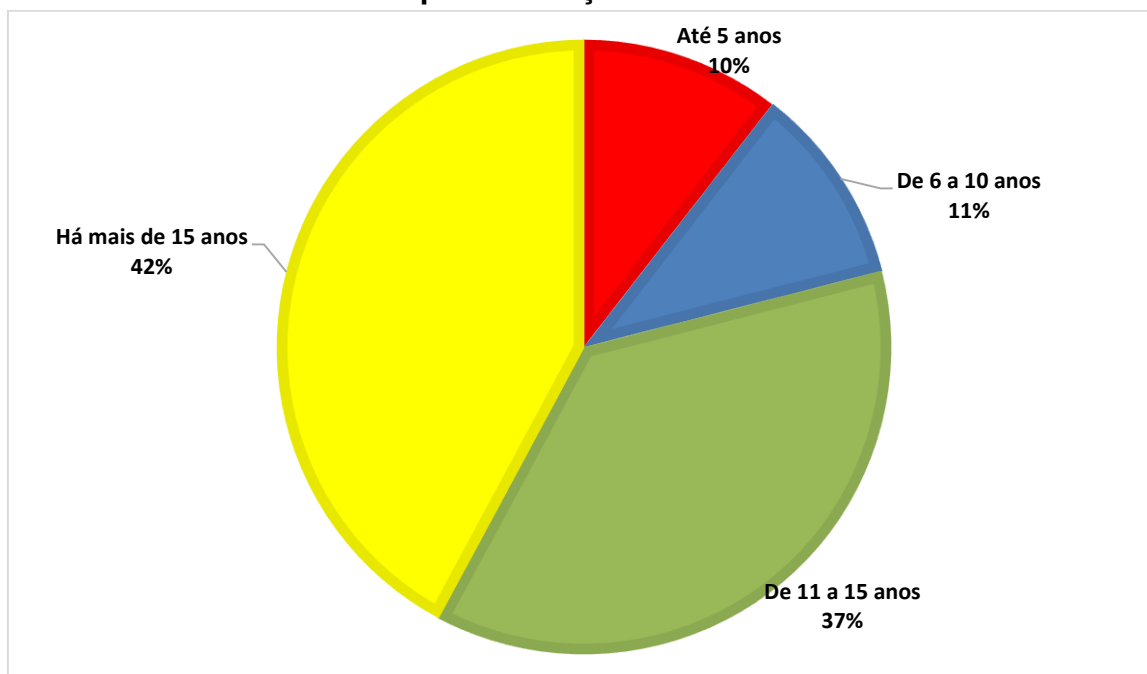
Os inspetores escolares são atores diretamente relacionados às manifestações que ocorrem no âmbito da SRE, pela própria natureza de suas atribuições. Conforme Finoto (2010), “[...] a Inspeção Escolar é correição, auditoria, orientação e assistência técnica.” (FINOTO, 2010, p.3).

O quadro de servidores do serviço de inspeção escolar da SRE/Araçuaí é composto por profissionais com habilitação em inspeção escolar, e a atividade é exercida em regime de dedicação exclusiva (MINAS GERAIS, 2004). Em relação à experiência profissional, em geral, os inspetores passaram por outras áreas de atuação, dentro da própria SEE-MG, de forma que a maioria possui mais de 10 anos de atuação na educação estadual

Neste sentido, os entrevistados e também as respostas do questionário aplicado indicam que o quadro da inspeção escolar da SRE/Araçuaí, em geral, é formado por servidores que já passaram por outras atividades dentro da própria educação, com alguns anos de experiência nos quadros da SEE-MG. O gráfico 1

demonstra o tempo de experiência dos inspetores que responderam ao questionário na SEE-MG:

Gráfico 1 – Tempo de atuação como servidor da SEE-MG



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É importante destacar que mais de 75% dos servidores atuam há mais de 10 anos na educação estadual, o que demonstra que o quadro de inspetores da SRE/Araçuaí é composto por servidores que, em sua maioria, passaram por outras funções dentro da SEE-MG ou outras SREs, visto que a média de tempo na SRE/Araçuaí é consideravelmente menor.

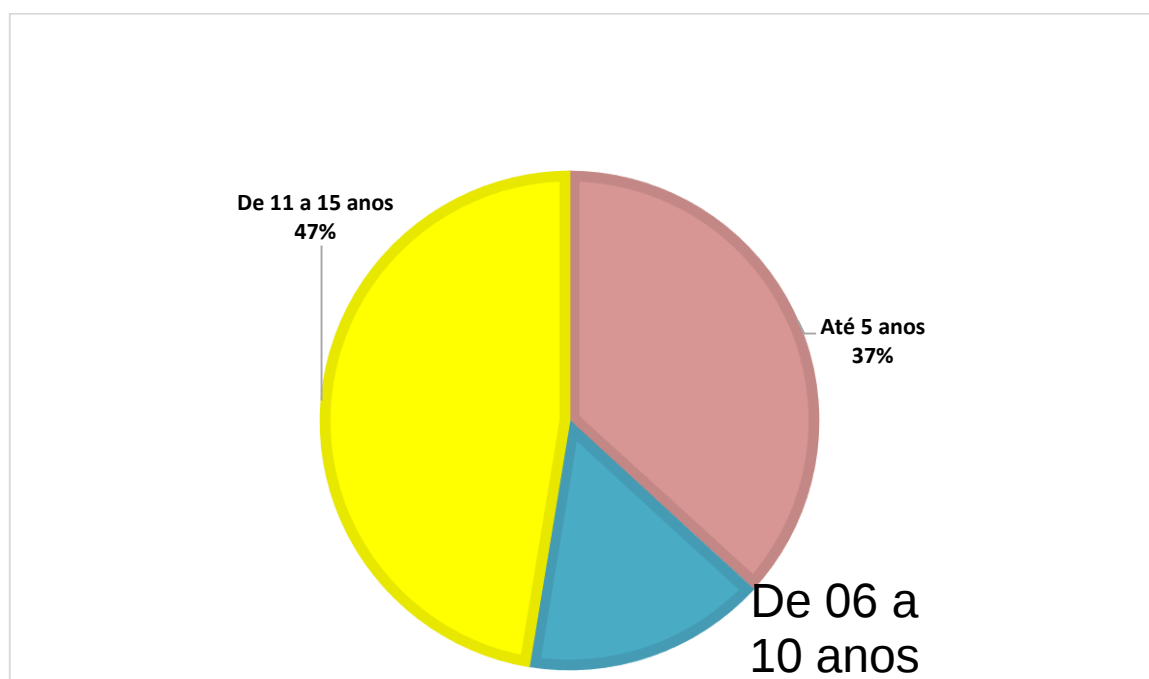
Nesse sentido, a entrevistada relata que trabalha na educação desde o ano de 1993, e que sua experiência profissional segue o seguinte trajeto: “[...] ATB⁶, professor dos anos iniciais, professor dos anos finais, diretor de escola e agora inspeção.” (ENTREVISTADA1. Entrevista realizada em 05 de abril de 2019). O entrevistado 2, inspetor escolar, também corrobora com essa situação. Ele possui 20 anos de experiência na educação, sendo que atuou como Professor de educação básica e auxiliar de secretaria e, atualmente, está no quarto ano como inspetor escolar. O

⁶ ATB – Assistente técnico de Educação Básica, profissional de nível técnico, que atua na secretaria das escolas.

entrevistado 3 iniciou as suas atividades também como professor há 18 anos e atua na inspeção escolar há 5 anos.

Por outro lado, conforme pode se observar no gráfico 2, o tempo de trabalho, dentro da regional de Araçuaí, pelo grupo de inspetores, é expressivamente menor, se comparado ao desempenhado com o tempo total, nos quadros das carreiras da SEE-MG.

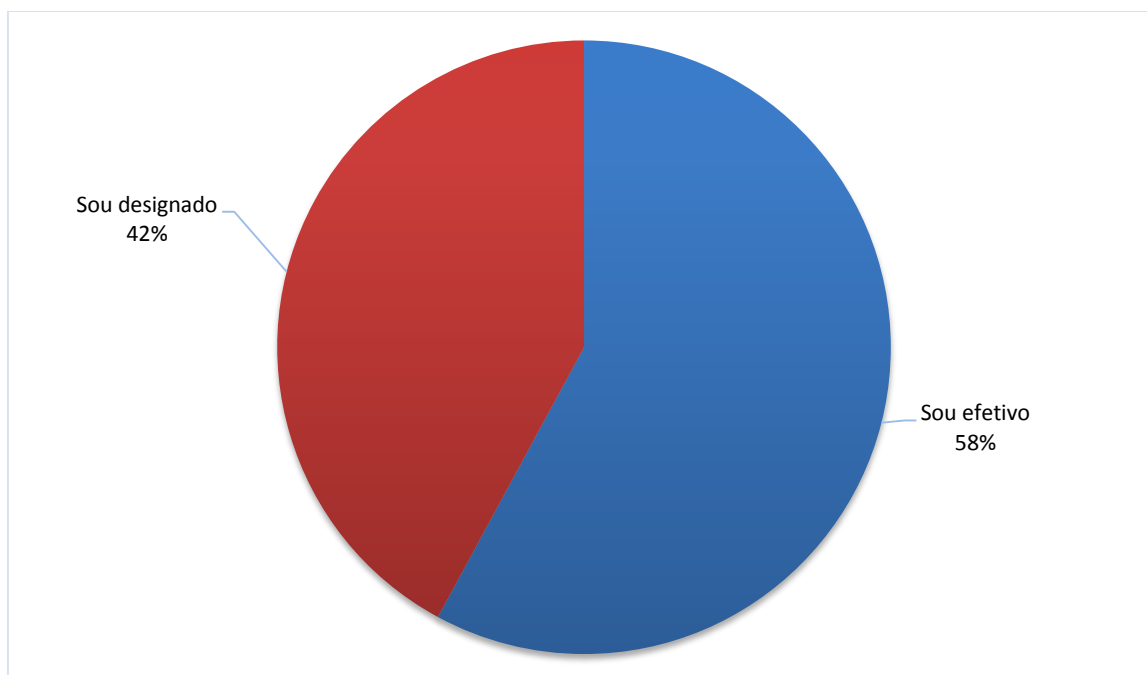
Gráfico 2 – Tempo de atuação como servidor da SRE/Araçuaí



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nota-se que quando se refere ao trabalho dentro da SRE/Araçuaí, o índice de servidores, com atuação há mais de 10 anos, cai para menos de 50%. É importante destacar que esses profissionais já passaram por outros cargos na educação, o que amplia a experiência profissional dos inspetores. Isso é relevante, tendo em vista o trabalho a ser desenvolvido nas instituições é diretamente tratado com os servidores das escolas: ATBs, ASBs, secretários, supervisores, professores e gestores.

Não obstante, é importante se ater ao fato de 42% desses profissionais não serem do quadro efetivo, conforme explicita o gráfico 3:

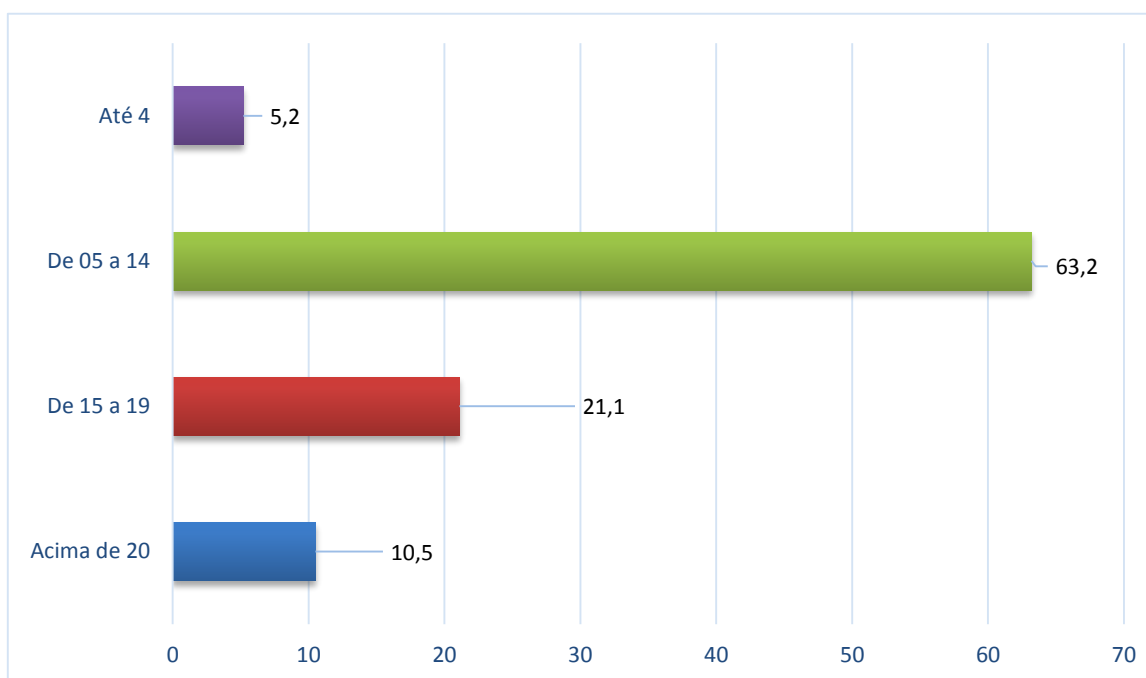
Gráfico 3 – Situação funcional dos inspetores escolares da SRE/Araçuaí

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Embora haja inspetores não efetivos atuando há mais de 10 anos, este índice de mais de 42% de não efetivos, com contratos que se encerram no máximo em 31 de dezembro do ano corrente, indica que não é garantida a continuidade do trabalho pelo mesmo grupo de inspetores, nos anos subsequentes. Nesse sentido, entende-se que manter os dados das manifestações sistematizados, conforme exposto no capítulo 3, contribuirá para a sequência das ações do grupo de servidores, mesmo em caso de alteração da composição do quadro de profissionais.

Bonfante *et al.* (2015) destacam a importância da valorização do elemento humano em ambiente de trabalho, o que, de acordo com os autores, envolve a sua satisfação e sua qualificação. Ademais, o volume de trabalho também não pode ser descartado. Assim, outra questão relevante a se considerar é o número de escolas atendidas por cada inspetor, que pode chegar a mais de 20, conforme aponta o gráfico 4:

Gráfico 4 – Percentual de inspetores, em relação ao número de escolas atendidas



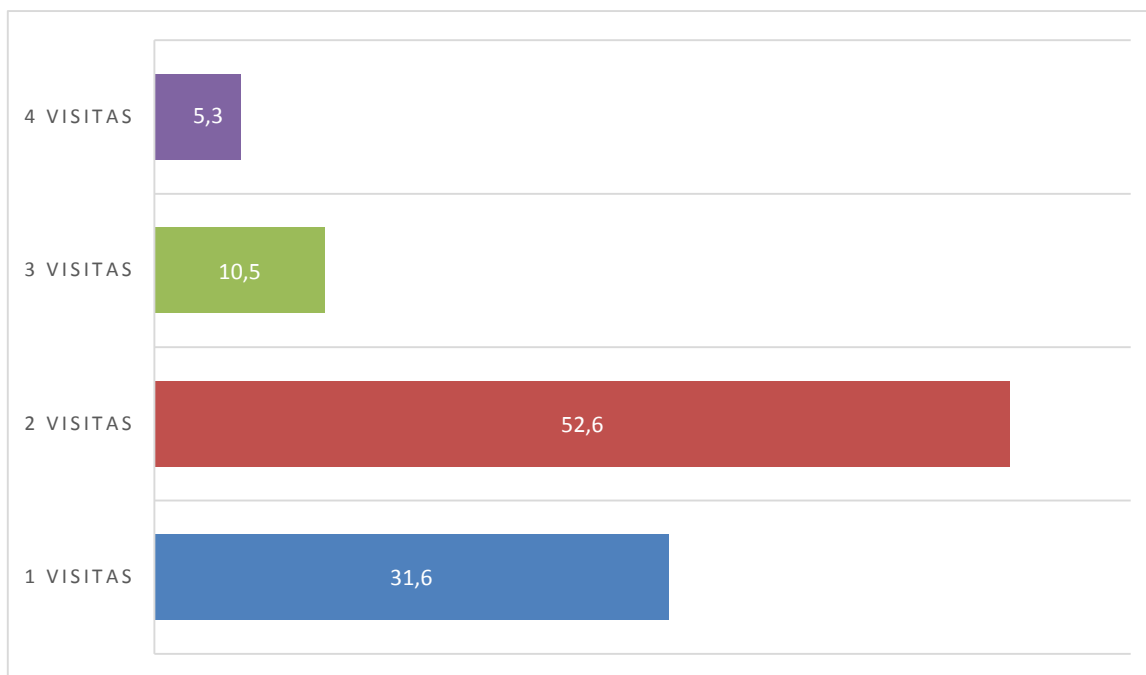
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Destaca-se que mais de 84% dos participantes da pesquisa atendem a um quantitativo que varia de 05 a 19 escolas. Entretanto, não se pode desprezar o índice de 10,5% que afirmam atender a mais de 20 instituições.

Esta questão se revela de extrema importância, devido ao volume de atribuições dos inspetores, tendo em vista a quantidade de tarefas na rotina de trabalho. Estas, por sua vez, envolvem a instituição de ensino em sua totalidade, nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Além delas, é necessário exercer a inspeção especial, que ocorre em situações eventuais, extraordinárias ou específicas, de Interesse do Sistema de Ensino (MINAS GERAIS, 2009).

Vale lembrar que o serviço de inspeção escolar da SRE é responsável pelas instituições estaduais, municipais e privadas, no âmbito da circunscrição. Além disso, diante deste quantitativo de instituições sob a responsabilidade do inspetor, o número de visitas mensais é limitado. O gráfico 5 demonstra o número de visitas mensais, em média, às escolas.

Gráfico 5 – Percentual de inspetores, em relação à média mensal de visitas às escolas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que 52,2% responderam fazer uma média de duas visitas mensais às escolas. Destaca-se que o entrevistado 2 relaciona a ocorrência de denúncias nas instituições à falta de visitas frequentes do inspetor nessas instituições. De acordo com o entrevistado 2, isso ocorre:

Porque a gente percebe também que algumas denúncias, como a gente já tratou isso aí em reuniões de inspeção, se dá devido a ausência do inspetor na instituição, então o que se percebe, é que deve estar mais presente na escola e alguns casos e algumas escolas inibe as denúncias ou até esclarece o que denunciam. (ENTREVISTADO 2. Entrevista realizada em 05 de abril de 2019).

Kühl (2013) se refere à comunicação como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Nesse sentido, o entrevistado 2 afirma que situações de pouca atenção às escolas, por parte do serviço de inspeção escolar, podem motivar o surgimento de denúncias por parte da comunidade escolar, e que a inspeção mais próxima inibiria tais denúncias, por esclarecer eventuais dúvidas.

Entretanto, são apontadas várias questões que dificultam o andamento do trabalho. Através do questionário aplicado, em uma escala ordinal de 1 a 5, sendo 1

a mais importante, e o número cinco, o de menor relevância, os sujeitos da pesquisa indicaram a relevância dessas dificuldades para o atendimento às escolas. Os resultados são expostos no quadro 2:

Quadro 2 - Dificuldades para o atendimento às escolas:

Dificuldades para o atendimento às escolas	Nível de relevância					Total
	1	2	3	4	5	
Falta de diárias de viagem	04	05	06	02	02	19
Falta de transporte	08	02	03	03	03	19
Excesso de trabalho	08	04	03	00	04	19
Falta de capacitações	08	05	02	04	00	19
Falhas na comunicação com a SEE-MG	06	05	03	02	03	19

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para melhor compreensão do que foi levantado, adotou-se um procedimento estatístico, visando consolidar, em um único indicador, o nível de relevância observado, em relação às dificuldades para o atendimento às escolas. Este indicador passou, então, a ser descrito em uma escala de 0 a 100%, na qual zero representaria a situação em que todos os respondentes optassem pelo grau 5 (menor relevância) e 100%, quando todos marcassem o grau 1 (maior relevância).

O cálculo foi efetuado da seguinte forma: multiplicou-se por zero as marcações no número 5; por 1 as que foram feitas no número 4; por 2 as do número 3; por 3 as do número 2; e por 4 as do número 1. Em seguida, calculou-se o máximo de pontos que poderia ser obtido, multiplicando-se o número de questionários por 4, peso atribuído ao grau de maior relevância, a opção 1.

Apurou-se, por fim, o percentual de concordância alcançado, comparando-se a pontuação obtida com o máximo possível. O quadro 3 demonstra o cálculo aqui exposto.

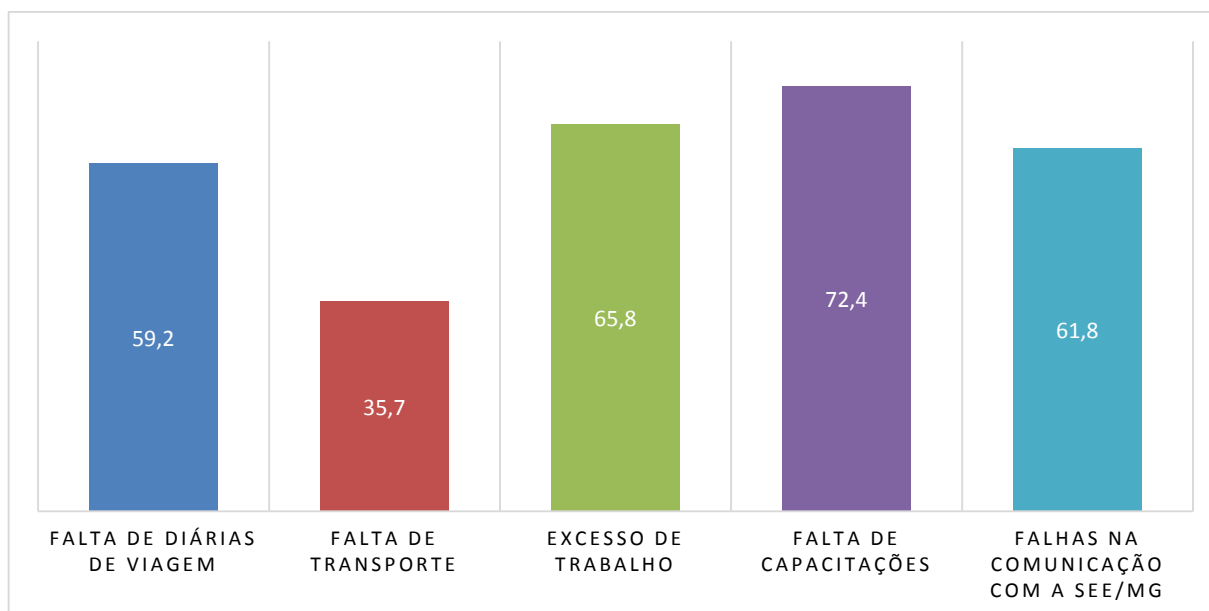
Quadro 3 -Cálculo estatístico da relevância das dificuldades para o atendimento às escolas

Dificuldades para o atendimento às escolas	1	2	3	4	5	Tota	PTOS	MÁX PTOS	% de Relevância
Falta de diárias de viagem	04	05	06	02	02	19	45	76	59.2
Falta de transporte	08	02	03	03	03	19	47	76	35.7
Excesso de trabalho	08	04	03	00	04	19	50	76	65.8
Falta de capacitações	08	05	02	04	00	19	55	76	72.4
Falhas na comunicação com a SEE-MG	06	05	03	02	03	19	47	76	61.8

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Feitos os cálculos e apurado o percentual de concordância, a relevância média de cada dificuldade é mostrado no gráfico 6, de forma a haver maior compreensão:

Gráfico 6 - Medida percentual de relevância, em relação às dificuldades para o atendimento às escolas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com os dados do questionário, a falta de capacitação é destaque entre os sujeitos de pesquisa. Dessa forma, ela apresenta o maior índice, em relação às dificuldades para o atendimento às escolas. Nessa perspectiva, de acordo com Manfredini *et al.* (2015, p 513):

[...] um profissional bem preparado traz ganhos para ele e para a instituição na qual está inserido, uma vez que, com meios e conhecimento, ele pode pôr em prática as suas habilidades humanas e técnicas em prol do que a sociedade pede. (MANFREDINI *et al.*, 2015, p.513).

Nesse sentido, a preocupação dos participantes da pesquisa se justifica, visto que, devido à complexidade de suas atribuições, as capacitações se mostram importantes para exercerem as suas atividades com segurança e autonomia. Ademais, a capacitação, para servidores no setor público, é necessária para que os profissionais se tornem qualificados e possam servir, com qualidade, à sociedade (MANFREDINI *et al.*, 2015).

Logo em seguida, com um índice de 65.8%, os participantes lembraram o excesso de trabalho como atividade que mais dificulta o atendimento às instituições. Tal aspecto é apontado por Garlet et al. (2017) como um dos desafios comuns, enfrentados pelos trabalhadores do serviço público. Estes, por sua vez, impactam negativamente sua qualidade de vida. Por outro lado, Bonfante *et al.* (2015) associam a qualidade de vida à produtividade. De acordo com os autores:

A QVT [Qualidade de Vida no Trabalho] tem se tornado um forte índice tanto de desenvolvimento humano no ambiente organizacional quanto do nível de motivação dos trabalhadores. Em busca de qualificação e elevado grau de produtividade é imprescindível que o foco do gerenciamento deve ser voltado para as pessoas que compõem a organização, uma vez que são necessárias pessoas motivadas para executar tarefas com eficiência e que cooperam ativamente no trabalho. (BONFANTE *et al.*, 2015, p. 119).

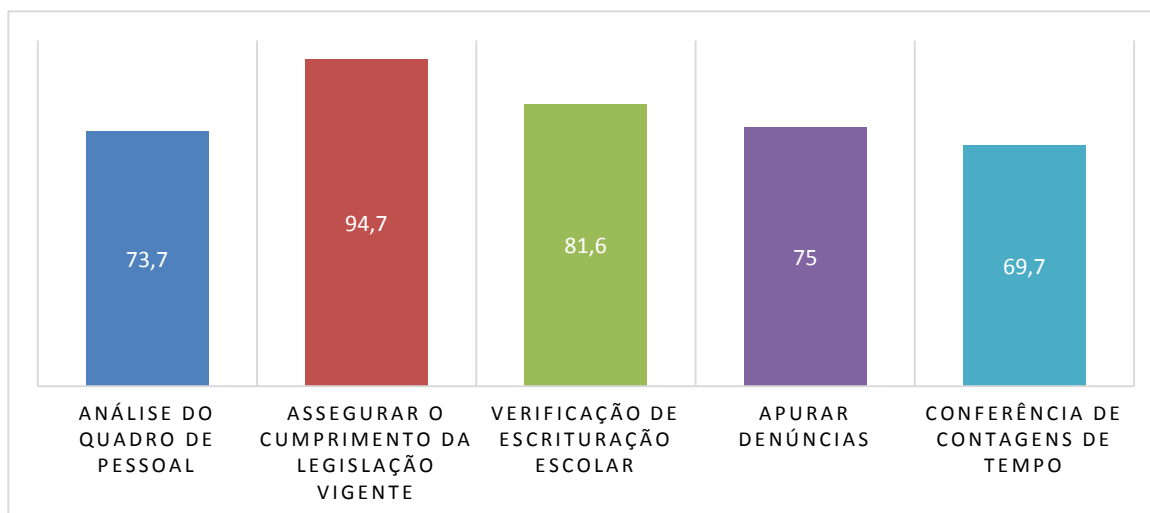
Os autores argumentam que, para alcançar a eficiência produtiva, é primordial aperfeiçoar os fatores relacionados às atividades operacionais internas, como o controle e gerenciamento de processos internos.

Entretanto, percebe-se que as atividades dos inspetores vêm sendo limitadas por vários motivos de ordem administrativa. Segundo os sujeitos da pesquisa, torna-se importante criar mecanismos para facilitar a obtenção das informações necessárias ao trabalho. Um exemplo é a própria sistematização dos dados das manifestações, como descrito no PAE.

2.3.2 Sobre as denúncias

As atividades de inspeção escolar são diversas e abrangentes. Além disso, há um fluxo contínuo e circular entre a orientação que emana dos órgãos centrais e a realimentação das decisões (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011). No questionário aplicado aos inspetores escolares, os sujeitos desta pesquisa puderam avaliar a complexidade de tarefas rotineiras do seu trabalho. A partir do resultado obtido, para melhor compreensão dos dados referentes ao nível de complexidade das atividades de inspeção escolar, foi utilizado o procedimento estatístico mencionado anteriormente, visando consolidar, em um único indicador, o grau de complexidade observado. O gráfico 7 aponta, em percentual, a complexidade das atividades de inspeção escolar.

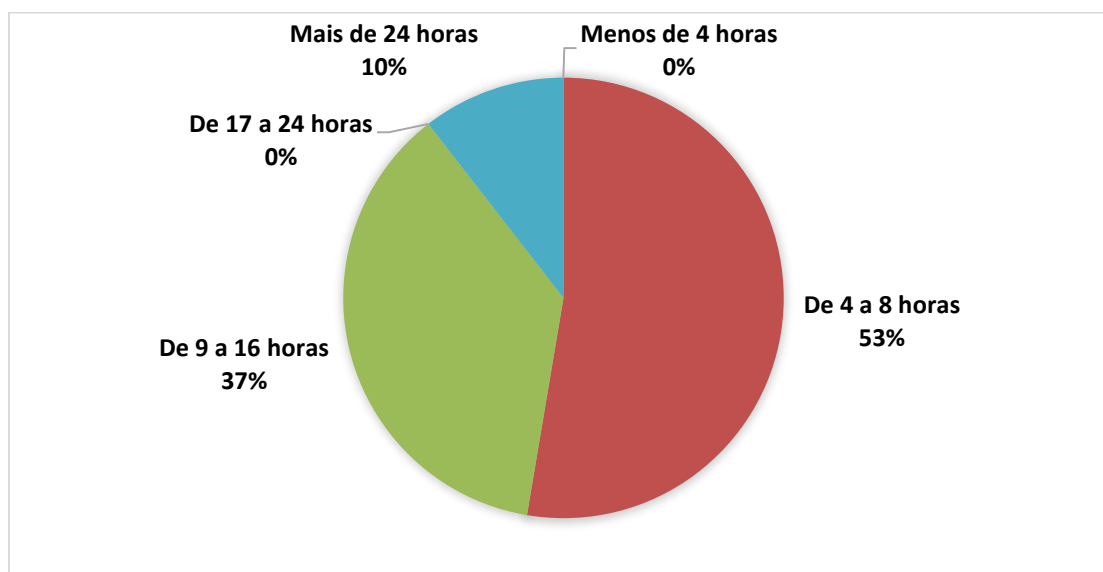
Gráfico 7 - Nível percentual de complexidade das atividades de inspeção escolar



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Fica perceptível que as atividades citadas são consideradas complexas pelos participantes, sendo que a apuração de denúncias ocupa um lugar de destaque na prática da inspeção escolar, perdendo apenas para a atividade de assegurar o cumprimento da legislação vigente e a verificação de escrituração escolar. Tal atividade demanda esforços financeiros para deslocamento até as escolas, além do tempo de trabalho dos profissionais. O gráfico 08 demonstra o tempo dedicado pelos inspetores nessa tarefa:

Gráfico 8 – Tempo de trabalho gasto em média na apuração de uma denúncia



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

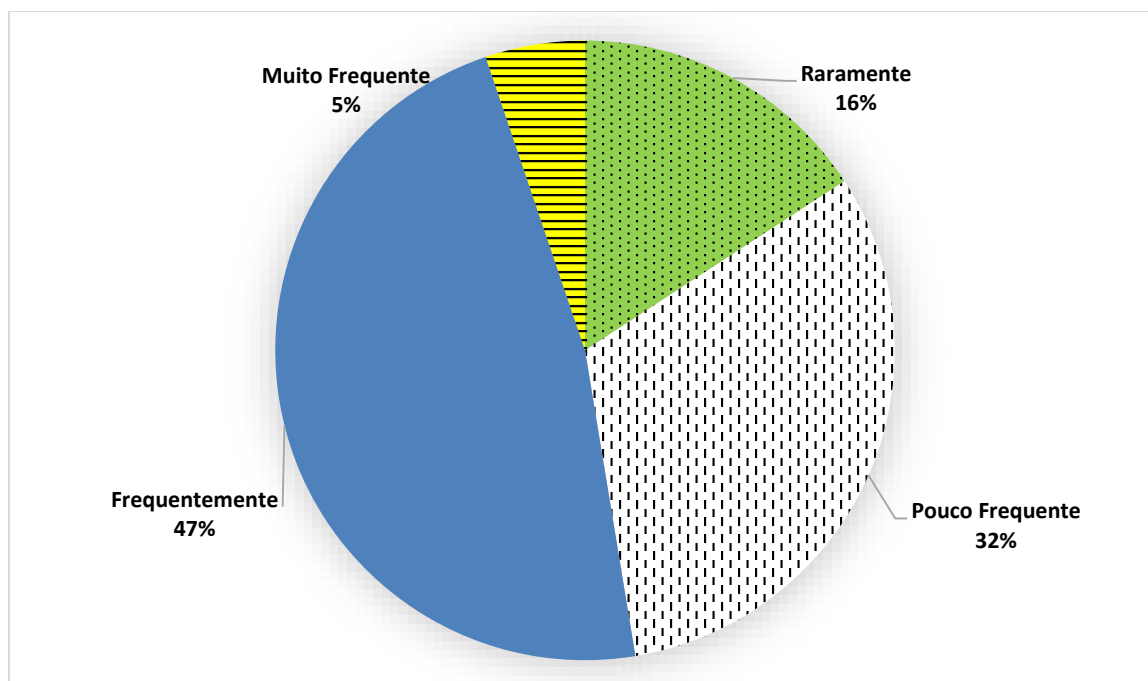
Nota-se que mais da metade do grupo, 53%, afirma gastar de quatro a oito horas na tarefa de apurar denúncias. Ademais, nenhum inspetor gasta menos de 4 horas na apuração de uma denúncia.

Tomando como referência o ano de 2017, quando foram recebidas 255 denúncias no total, é possível aferir que, como são 21 inspetores, esse número corresponde a pouco mais de uma denúncia por inspetor, em média, por cada mês. Assim, cada inspetor gasta, em média, de 4 a 8 horas por mês comprometido com apuração de denúncia, ou seja, uma jornada de trabalho. Considerando que a jornada diária é de oito horas e que 52,2% afirmaram visitar, em média, duas vezes por mês cada escola, e 31,6% apenas visitam uma vez por mês, esse tempo usado na apuração é bastante significativo.

Não obstante, as informações obtidas nas apurações servem tão somente para resolução daquele caso específico. Dessa forma, não geram, dados para auxiliar os inspetores nas tomadas de decisões ou apurações futuras. Nessa perspectiva, esta situação carece de ser transformada, e é o que será proposto ao final desta dissertação.

Outra questão relevante, que se deve considerar, é a frequência com que as denúncias ocorrem. O gráfico 9 trata dessa questão:

Gráfico 9 – Frequência de denúncias nos setores de inspeção



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os dados fornecidos pelo questionário, aplicado aos sujeitos de pesquisa, indicam que chega a 52% o índice de inspetores que frequentemente ou muito frequentemente têm demanda de denúncia nos seus setores de atuação. Este é um dado relevante, visto a complexidade conferida por eles a essa atividade, já que ela demanda um grande volume de trabalho, tempo gasto com apuração e meios de se chegar às escolas, a exemplo do transporte e diárias de viagem. Por outro lado, o gráfico 10 aponta a percepção dos sujeitos sobre o quantitativo de manifestações:

Gráfico 10 – Percepção sobre quantitativo de denúncias



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Observa-se que 58% dos inspetores que responderam ao questionário entendem que o quantitativo de denúncias tem diminuído, enquanto 42% afirmaram que tem se mantido estável ou aumentado. Torna-se importante frisar que os dados das manifestações, no âmbito da SRE/Araçuaí, não se encontrarem sistematizados e reunidos, para se definir com clareza a tendência de redução ou não dessas manifestações.

Os canais pelos quais o manifestante pode apresentar as suas “queixas” já foram enumerados nesse texto e são reforçados pelas falas dos entrevistados. Por exemplo, a Entrevistada 1 afirma que recebe denúncias “[...] pelo Fale Conosco, Ouvidoria geral do estado, pelo Disque Educação, fora as que são feitas

pessoalmente aqui na Superintendência e são feitas também diretamente ao inspetor.” (ENTREVISTADA 1. Entrevista realizada em 05 de abril de 2019). O entrevistado 3, por sua vez, reforça que as manifestações são feitas, a partir de vários canais. De acordo com o entrevistado 3, “[...] algumas são feitas através de protocolo, na SRE, diretamente pela pessoa, agora, a maioria delas acontece na Ouvidoria Geral ou Disque Denúncia e a maioria delas quando feitas por esses canais são denúncias anônimas.” (ENTREVISTADO 3. Entrevista realizada em 08 de abril de 2019).

Quadro 4 - Canais mais utilizados pelos manifestantes, segundo os inspetores entrevistados

Entrevistado	Canal
Entrevistada 1	Fale Conosco, OGE, Disque Educação, Pessoalmente na SRE e direto ao inspetor.
Entrevistado 2	OGE
Entrevistado 3	Na SRE, OGE, Disque Denúncia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Percebe-se que os entrevistados afirmam receber manifestações diretamente na SRE. Contudo, nota-se que há preferência dos manifestantes pelos canais que mantêm o anonimato, como o disque educação e a OGE, que foi citada pelos três entrevistados. Essa realidade é corroborada com Alves (2013), quando afirma que “[...] a ouvidoria vem ganhando importância dentro das instituições públicas.” (ALVES, 2013, p. 15).

Os entrevistados expressaram as dificuldades enfrentadas para atender às demandas de apuração. De acordo com os servidores, a falta de transporte, diárias e dificuldade de acesso se mostram como dificultadores para a apuração de denúncias, aliadas à quantidade de denúncias que não são comprovadamente verdadeiras. O entrevistado 3 relata:

Hoje a maior dificuldade é viabilizar a ida do inspetor na escola. Hoje cada inspetor tem uma quantidade de escolas que ele atende e a essas escolas dá-se o nome de pólo e cada inspetor tem um pólo, que é um setor, e muitas das escolas pertencentes a um pólo, são de zona rural e não existe transporte público que viabilize uma ida de imediato. Geralmente essas escolas, a gente depende do transporte, carro oficial da superintendência, e também de diárias e a gente fica sujeito a essa, essa situação do carro e das diárias, que muitas vezes durante o ano não é possível fazer viagem com carro oficial ou ter diárias disponibilizadas para o inspetor ir até a escola. (ENTREVISTADO 3. Entrevista realizada em 08 de abril de 2019).

Os 4 entrevistados também alegaram que as denúncias, muitas vezes, são situações que poderiam ser resolvidas na escola, mas não são e acabam por se tornarem denúncias anônimas. Kühl (2013) afirma que “[...] gestores que não conseguem conduzir adequadamente as questões relacionais se vêem em situações que demandam sua intervenção direta.” (KÜHL, 2013 p. 79). Nesse sentido, os entrevistados demonstram que as denúncias, ou pelo menos a maior parte destas, estão relacionadas à forma com que o gestor conduz a escola. A entrevistada 1 assim se expressa:

Sim, tem muito isso sim, porque o gestor tem que ter um certo jogo de cintura e uma maneira de tratar os funcionários, de esclarecer as dúvidas e, às vezes, ele não faz isso, de uma certa maneira, e acaba criando certas situações de relacionamento, que resultam nessas denúncias. A postura do gestor é fundamental, tanto que você tem escolas que você não tem denúncias, porque o gestor tem uma forma de conduzir que é mais assim.. clara que, de certa forma, ele não deixa outras situações interferirem, ele coloca tudo em pratos limpos, digamos assim, e aí, as situações raramente chegam até o inspetor. (ENTREVISTADA 1. Entrevista realizada em 05 de abril de 2019).

Tal entendimento se alia ao que diz Kühl (2013), em relação à falha de comunicação interna e a falta de diálogo entre gestores e equipes. Segundo a autora, essas situações, nas relações conflituosas, ao não serem direcionadas de maneira adequada, prejudicam a fluidez e eficiência dos trabalhos internos nas instituições. Ainda segundo a autora, “[...] nem sempre o diretor consegue com êxito, em virtude das questões que envolvem relacionamento interpessoal com a comunidade interna.” (KÜHL, 2013, p. 73). Entretanto, ela enfatiza que, ao gestor, cabe a função de gerir questões de convívio na instituição.

O PAE apresenta sugestões que visam dar condições aos inspetores de identificarem situações que se repetirem com frequência, o que possibilita intervenções pontuais, de acordo com a realidade das instituições. A entrevistada 4 afirma que há a necessidade de um olhar especial da gestão sobre escolas com muitas denúncias. Segundo ela:

Precisamos e fazemos isso, mas há dificuldade, por não termos um arquivo que nos reporta a resolver e buscar soluções, que realmente venha a nos trazer uma resposta mais imediata. A gente tem muita vontade, mas se tivéssemos um banco de dados, isso seria feito com

uma certa celeridade e também nos traria resposta com um tempo menor. (ENTREVISTADA 4. Entrevista realizada em 15 de abril de 2019).

Este é o mesmo entendimento de Uru (2011), que enfatiza que a manifestação, ocorrida através de denúncias, revela pontos a serem melhorados pelo poder público. Seguindo esse raciocínio, os entrevistados consideram que as denúncias ocorridas contribuem para melhorar a atuação do serviço de inspeção escolar. De acordo com os entrevistados, existem fatos que são identificados apenas através das manifestações, possibilitando, dessa maneira, a correta intervenção do inspetor. Além disso, consideram importante que haja um comparativo entre as denúncias resolvidas, com intenção de gerar informação porque, assim, teria como comparar denúncias que ocorreram nos anos anteriores, assuntos mais denunciados e as escolas com maior incidência.

2.3.3 Expectativas quanto a um novo sistema

A importância da informação, para o funcionamento das instituições, é plenamente reconhecida. Porém, “[...] para que a informação seja eficaz ela necessita ser administrada e gerenciada.” (CALAZANS, 2006, p. 70). Entretanto, as informações sobre as manifestações na ser/ Araçuaí se encontram dispersas, e o acesso não é facilitado pela atual disposição dos dados. A construção de um sistema, com vistas a organizar e sistematizar as manifestações, é de extrema utilidade para o atendimento das demandas, de acordo com a entrevistada 4.

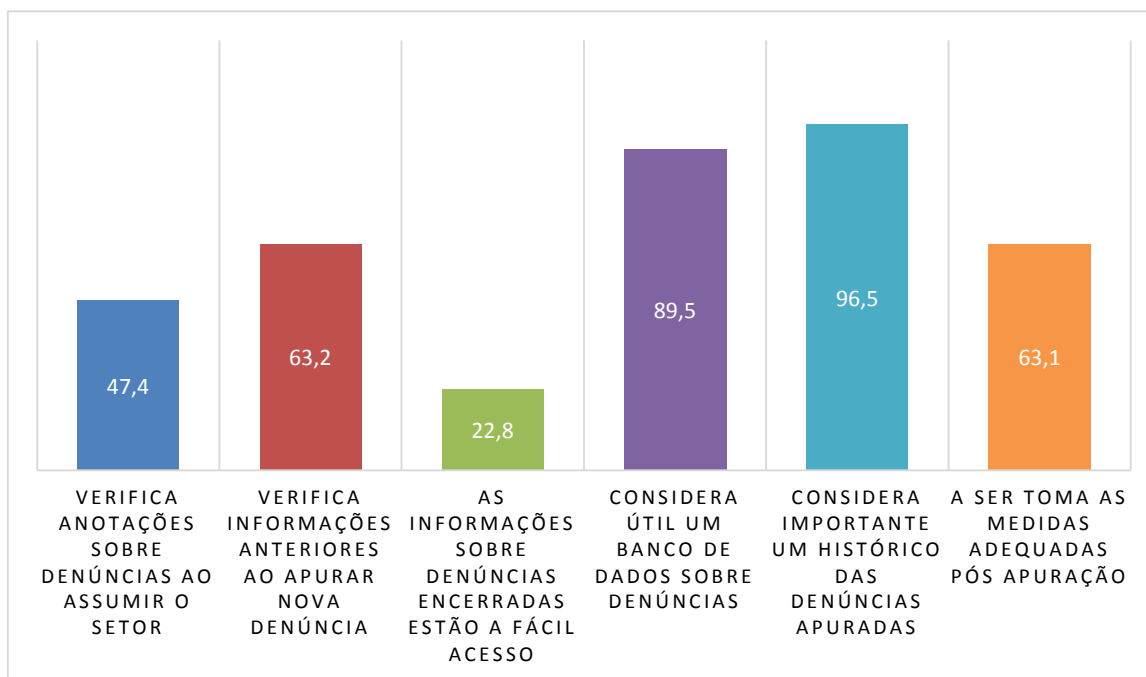
Seria muito útil, porque realmente seria uma forma inovadora rápida que nós chamamos de célere, equânime, e nós faríamos esse trabalho de uma resposta. Mas, realmente, nesse momento, nós não temos nenhum meio que nos forneça isso. Então, a partir do momento que a gente puder contar com esse arquivo, eu sei que as coisas vão sair de uma forma muito mais rápida, que venha ao anseio da clientela a que a gente responde (ENTREVISTADA 4. Entrevista realizada em 15 de abril de 2019).

Nesse sentido, o questionário sondou a ação dos inspetores, frente às informações das manifestações, no âmbito da SRE/Araçuaí.

Aqui também se optou por adotar um procedimento estatístico, semelhante ao utilizado nos itens anteriores, com o objetivo de consolidar um indicador para cada

item pesquisado. Dessa forma, foi possível chegar a um percentual do nível de concordância, a partir das questões respondidas, conforme exposto no gráfico 11:

Gráfico 11 - Ação dos inspetores, frente às informações das manifestações, no âmbito da SRE/Araçuaí



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O resultado mostrou que menos da metade dos inspetores afirmou que sempre que vão iniciar a investigação de denúncia, verificam informações anteriores sobre denúncias já realizadas para a escola em questão. Tal realidade pode ser atribuída à dificuldade de acesso a esses dados, visto que a entrevistada 4 acredita que, havendo um banco de dados, com um histórico das denúncias já apuradas por assunto ou escola, e de fácil acesso, seria possível realizar o trabalho de atendimento, ao público da Regional, de forma mais rápida. Segundo ela, atualmente,

(...) nós não temos um arquivo que possa nos oferecer isso. A gente tem que consultar papeis, às vezes coisas que até as vezes se perdem, dado a não termos ainda um arquivo eletrônico que a gente possa acessar e realmente fazer um trabalho que venha trazer frutos rápidos e equacionar esse trabalho (ENTREVISTADA 4. Entrevista realizada em 15 de abril de 2019).

Nota-se que mesmo com dificuldade para acessar as informações, 8 dos 19 inspetores afirmaram verificar as informações de denúncias anteriores sempre que

vão iniciar a investigação de denúncia em uma escola. Vale lembrar que as informações sobre denúncias já encerradas, nas escolas da regional, não são de fácil acesso para os inspetores. Estas são arquivadas em arquivo de papel, no gabinete da SRE, e não se encontram categorizadas e nem separadas por escolas. Para acessar as informações, o inspetor deve manusear o arquivo e procurar as que lhe interessarem.

Os 4 entrevistados demonstraram necessidade de mudança nesse cenário, o que converge com Lima *et al.* (2013), quando afirmam que “historicamente, as técnicas de gestão pública estão em constante mudanças, sempre de acordo com as novas demandas sociais em uma busca incessante pelo modelo de gestão mais eficaz.” (LIMA *et al.*, 2013. p. 2).

Segundo Salgado (2014), “[...] contar com um banco de dados unificado possibilita um grande avanço para a gestão no processo educacional [...]” (SALGADO, 2014, p.26). Tal afirmação corrobora com as respostas ao questionário, que indicam um índice de 89.5% de concordância de que é importante um banco de dados com as informações sobre as denúncias. Este é um elemento substancial, ao considerarmos o tempo gasto, por esses profissionais, com apurações.

No mesmo sentido, todos os 4 entrevistados consideram importante o registro sistemático das denúncias já apuradas, para que sejam facilmente acessadas, quando necessário. Eles consideram que os resultados de apuração de denúncia refletem no planejamento do trabalho, e que a existência de um banco de dados oportunizaria a melhoria do planejamento de intervenções. De acordo com a entrevistada 4, “quando você tem um arquivo, onde você pode consultar com a rapidez e a facilidade, com que hoje a área de informática trouxe, para otimizar o trabalho, é de fundamental importância”. (ENTREVISTADA 4. Entrevista realizada em 15 de abril de 2019).

O índice de concordância sobre a importância de um histórico das denúncias já apuradas, por assunto e escola, de acesso instantâneo, chega a 96.5%, conforme dados do questionário. Para tanto, os entrevistados consideram relevante a criação de um sistema que organize e disponibilize informações sobre todas as manifestações. Com essa organização, os dados estariam disponíveis para a inspeção utilizar em todas suas atividades, o que corrobora com Salgado (2014), que afirma que o entrelaçamento de conhecimentos contribui para o crescimento e desenvolvimento das instituições. Também vai ao encontro com Calazans (2006), no tocante ao trato com o conhecimento e a informação.

Os quatros entrevistados concordam que seria de grande utilidade a criação de um sistema que contemple os dados das manifestações. A entrevistada 4 diz que esse sistema deve conter dados relativos aos denunciante, o nome de denunciante, datas, relatório do caso. Nesse sentido, acredita que tudo aquilo pertinente à denúncia deveria estar contido nesse banco de dados. A entrevistada 1 acrescenta que deve ficar clara a veracidade da denúncia apresentada. Ademais, o entrevistado 3 sugere a divisão por temas. O entrevistado 2, no entanto, adverte que, devido a algumas manifestações terem o caráter sigiloso, o acesso a esse sistema deve ser restrito e com senha,

Os dados apurados indicam 63.1% de concordância quanto à atuação da SRE nos encaminhamentos posteriores à apuração de denúncia. Tal visão está relacionada com a melhoria e otimização da gestão, uma vez que, a partir do momento em que os dados se encontrarem categorizados e organizados, eles poderão ser acessados de maneira célere, conforme afirmado pela entrevistada 4.

Partindo do pressuposto que “[...] o crescimento da internet estimulou os governantes a investir na informatização do setor público [...]” (AZEVEDO, 2015, p. 11), no questionário, foi colocada a pergunta: “Considerando a criação de um sistema que organize os dados das manifestações para permitir uma caracterização das escolas e compreensão das suas dificuldades, responda: Que tipo de informações você considera importante constar nesse sistema?” As respostas a esta questão foram consolidadas no quadro 5:

Quadro 5 - Informações sugeridas para constar no novo sistema

Especificação	Informação sugerida
Dados da Instituição	Nome da escola, denunciado, acessibilidade para chegar a escola, alunos em vulnerabilidade social,
Dados do manifestante	Nome do manifestante ou se foi anônima
Dados da manifestação	Objeto ou teor da denúncia/manifestação, conclusão da comissão (de apuração), se a reclamação é recorrente, quais as medidas saneadoras foram sugeridas ou aplicadas, local, data, o tipo de denúncia, se a denúncia foi apurada ou não, se a denúncia procede ou não, tempo de apuração, Problemas que dificultaram a otimização da apuração; a quantidade de manifestações, o método e o resultado da apuração de cada demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nota-se que o desejo dos sujeitos de pesquisa é que as informações fiquem organizadas de forma a facilitar o acesso. Desta maneira, será possível colaborar com as atividades de inspeção escolar. De acordo com os participantes da pesquisa, o sistema deverá conter nome da escola, nome do servidor a que se refere a denúncia, além de constar a acessibilidade para se chegar até a escola e também se há alunos em vulnerabilidade social. Outra questão importante foi a definição sobre se a denúncia ou manifestação é anônima e, caso não seja, que se conste o nome do denunciante

Também compondo o rol de sugestões para o sistema a ser proposto, os profissionais participantes elencaram as informações acerca das manifestações, destacando, como importante, constar o objeto ou teor da denúncia/manifestação, a conclusão da comissão (de apuração) e se a reclamação é recorrente. Também foi mencionado que devem ser esclarecidas quais as medidas saneadoras foram sugeridas ou aplicadas, bem como o tipo de denúncia e se a denúncia foi apurada ou não. Não menos importante, pontuou-se que deve haver a informação de se a denúncia procede ou não, o tempo gasto na apuração e, ainda, os problemas que dificultaram a otimização da apuração. Ademais, é fundamental haver a quantidade de manifestações, o método e o resultado da apuração de cada demanda, além de local e data.

Os participantes ainda puderam opinar sobre a maneira mais adequada para organizar as informações no sistema proposto. E novamente, observa-se que as contribuições dos profissionais da inspeção convergem para a organização das informações, de forma a facilitar o acesso aos dados e otimizar as ações da inspeção.

No entendimento dos sujeitos, poderia ser uma plataforma que cada comissão de inspetores alimentaria com as informações necessárias após a apuração, havendo acesso restrito para editar e pesquisar. As manifestações seriam organizadas por assunto ou por tipo de denúncia e por escolas, devendo conter informações sobre as escolas pertencentes à regional, quantidade de manifestações, assuntos, métodos e resultados, conforme a realidade das escolas da circunscrição. Haveria, assim, informações transparentes e claras, além de ações que visem assegurar o interesse dos alunos.

Foi dada a oportunidade para que os sujeitos se manifestassem livremente, apresentando as suas críticas e sugestões sobre a forma de organizar as informações originadas pelas manifestações. Observa-se que as opiniões expressas se deram de

maneira positiva e otimista, quanto à implantação desse mecanismo para organização das manifestações. Entendem como importante a construção de uma ferramenta, com o objetivo de categorização e sistematização das manifestações, o que tornaria mais eficaz as ações da inspeção escolar, favorecendo a possibilidade de intervenções pontuais. Entretanto, alertam para a necessidade de restringir o acesso apenas para os Inspectores Escolares e/ou diretor da SRE, DIPE, DIRE ou DAFI.

Evidenciou-se que os servidores que compõem o quadro do serviço de inspeção escolar da SRE/Araçuaí, entendem a relação das manifestações como relevantes para o desenvolvimento de suas atividades, tanto no sentido de prevenção de situações vindouras, como na correção das irregularidades que possam haver na sua esfera de atuação. Ademais, considerando as limitações que são impostas por condições de acesso às instituições e ainda administrativas, a sistematização dessas informações é vista como parte de uma solução que viabilizaria a melhoria da atuação do grupo de inspetores e da gestão da SRE.

2.4 OS DADOS REVELADOS NAS MANIFESTAÇÕES

Esta seção discorre sobre como as manifestações, que envolvem os mais variados temas e escolas, podem contribuir para melhoria da gestão, a partir do melhor aproveitamento das informações, que passariam a ser aproveitadas no planejamento das ações. Frisa-se que os sujeitos de pesquisa se manifestaram otimistas quanto a essa possibilidade e prezam pela organização e categorização das manifestações, de modo a favorecer as suas atividades diárias nas instituições escolares da regional.

A eficiência é importante para se obter o sucesso na gestão educacional, e as manifestações, em geral, especialmente as denúncias, podem contribuir, ao haver um entendimento de que se tratam de uma forma de participação no controle social. Por meio delas, são revelados pontos a serem melhorados (URU,2011).

As análises foram realizadas nos registros das manifestações da SRE/Araçuaí. Foi feito, assim, um estudo do Relatório de Atividades da OGE, do ano de 2017 (MINAS GERAIS, 2017b), e do Fale Conosco, dos anos 2016 e 2017. Também foi feita uma investigação no arquivo, onde estão dispostas as denúncias com origem no Disque educação, feitas diretamente ao gabinete da Diretora da Superintendência e Ministério Público. Por fim, foram analisadas as denúncias feitas diretamente aos

inspetores. Por meio desse mapeamento, percebeu-se que a SRE/Araçuaí recebe manifestações que envolvem os mais variados temas.

A tabela 5 sintetiza as denúncias recebidas pela Ouvidoria Educacional, em 2016, em todo o estado de Minas Gerais, possibilitando avaliar o quantitativo desse canal e os assuntos mais abordados nas manifestações.

Tabela 5 - Assuntos das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional, no ano de 2016

Assuntos	Número
Desrespeito aos critérios legislação vigente (Designação)	489
Atraso no pagamento	391
Diretor escolar (Abuso De Autoridade)	284
Atuação do órgão(Escola)	253
Designação (Inform.)	217
Conduta inadequada (Gestão De Pessoas)	182
Licitude ou ilicitude (Acúmulo De Cargos)	155
Outros (Férias Prêmio)	155
Informação sobre a execução(Concurso)	150
Morosidade na publicação(Aposentadoria)	144
Posicionamento/Reposicionamento (Plano De Carreira)	120
Gestão de pessoas - SRE (Inform.)	116
Lei 100	112
Morosidade na emissão da Certidão	110
Atuação do servidor (Escola)	101
Outros*	3.340
TOTAL	6.319

*Assuntos com menos de 96 (noventa e seis) ocorrências

Fonte: Relatório anual da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2017b).

Pelos dados apresentados na tabela 5, é fácil perceber o quão expressiva é a participação da comunidade escolar, tomando como referência esse canal de atendimento.

Esses dados, quando reunidos, fornecem informações importantes, como os assuntos abordados. É possível verificar que o assunto mais abordado, no ano de 2016, nas manifestações à Ouvidoria Educacional, é o desrespeito à legislação vigente, com 489 manifestações, seguidos de atraso no pagamento e abuso de autoridade pelo gestor. Nota-se que os temas abordados têm relação direta com a gestão e também com a atuação do inspetor escolar. É importante frisar que o questionário aplicado aos inspetores escolares apontou a atividade de assegurar o

cumprimento da legislação vigente como a mais complexa para o serviço de inspeção escolar. A Tabela 6 apresenta as informações referentes ao ano de 2017, em relação a todo o estado mineiro.

Tabela 6 - Assuntos mais demandados das manifestações recebidas pela Ouvidoria Educacional no ano de 2017

ASSUNTOS	Quantitativo
Desrespeito aos critérios legislação vigente (designação)	1.536
Diretor escolar (abuso de autoridade)	276
Licitude ou ilicitude (acúmulo de cargos)	264
Problemas técnicos do sistema de designação	248
Morosidade no processamento de informação do SIMADE	226
Atuação do órgão (escola)	163
Gestão de pessoas - SRE (inform.)	161
Morosidade na emissão da certidão	126
Atraso no pagamento	119
Designação (inform.)	115
Conduta inadequada (gestão de pessoas)	114
Despreparo do professor	110
Discordância critério complementar (designação)	100
Posicionamento/reposicionamento (plano de carreira)	98
Outros (férias prêmio)	96
Outros*	3.018
TOTAL	6.771

*Assuntos com menos de 96 (noventa e seis) ocorrências

Fonte: Relatório anual da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2017b).

Os dados, apresentados nas tabelas 5 e 6, demonstram o aumento da quantidade de manifestações do canal OGE, entre 2016 e 2017. Além da quantidade, é perceptível a característica da demanda. Os assuntos mais abordados, em sua maioria, estão relacionados aos interesses dos servidores das instituições escolares.

O assunto mais demandado, nos dois anos em epígrafe, é o desrespeito aos critérios da legislação vigente (designação), com 489 manifestações em 2016; e 1.536, em 2017. Porém, observa-se que a designação, que é o processo de classificação e contrato temporário de servidores, aparece ainda em mais três assuntos: problemas técnicos do sistema de designação, designação (inform.) e discordância critério complementar (designação). Outros assuntos, que se relacionam diretamente à vida funcional dos servidores da escola, são: a licitude ou ilicitude (acúmulo de cargos) para aqueles servidores com mais de um cargo; questões referentes ao atraso no pagamento; posicionamento/reposicionamento, de acordo com o plano de carreira da categoria; além de outros (férias prêmio), que se refere ao

direito do servidor efetivo gozar de três meses de férias prêmio, a cada cinco anos de trabalho.

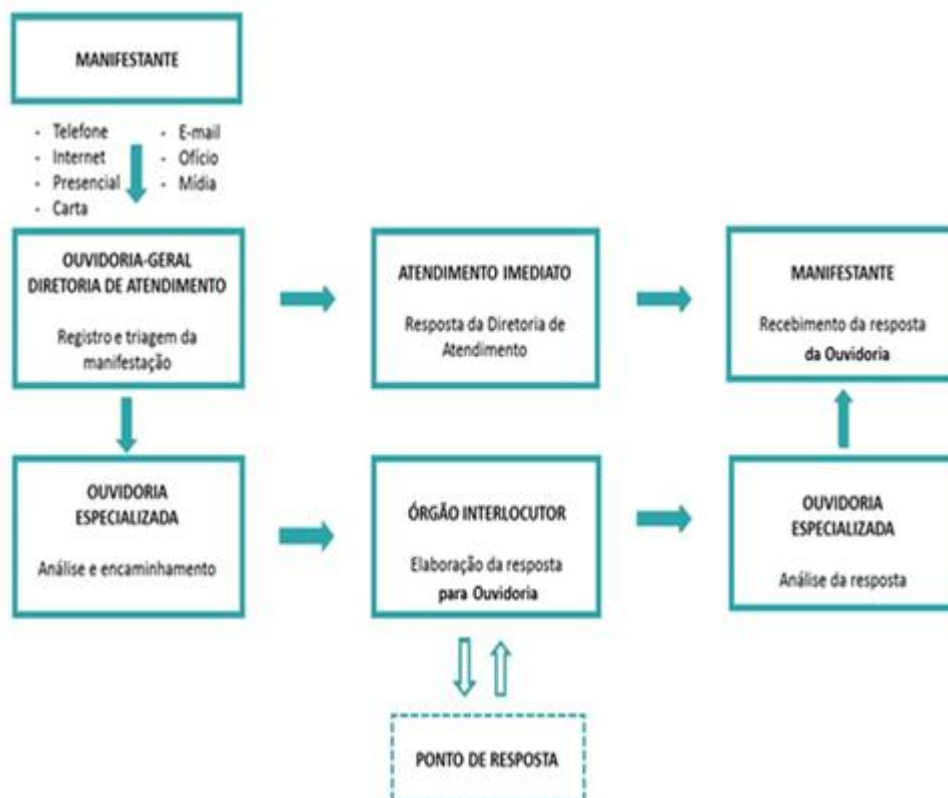
O assunto que trata de abuso de autoridade, por parte do diretor da escola, também pode estar relacionado ao interesse do servidor, assim como o assunto gestão de pessoas - SRE (inform.) e conduta inadequada (gestão de pessoas). Já o assunto morosidade, no processamento de informação do SIMADE, se relaciona diretamente ao trabalho do pessoal da secretaria da escola no trato com as informações educacionais, como lançamento de matrículas, cadastro de alunos e notas. O assunto morosidade na emissão da certidão é amplo e pode ser de interesse tanto dos servidores da escola, quanto da comunidade. Dessa maneira, entre os assuntos de maior demanda na OGE, resta à comunidade atendida os assuntos relacionados à atuação do órgão (escola) e o despreparo do professor.

Dessa maneira, é possível perceber que, embora o canal esteja disponível para toda a comunidade escolar, o seu uso, majoritariamente, é feito por servidores da educação estadual. Entretanto, essa participação dos servidores também é importante, e este estudo não visa analisar e resolver as questões que geram as manifestações, mas a melhor categorização e sistematização das mesmas, vindas de todos os canais, com a finalidade de disponibilizar, ao gestor e ao inspetor, informações que possam auxiliá-los na tomada de decisão.

É perceptível que todos os assuntos retratados nas tabelas 5 e 6 dizem respeito a situações em que a atuação do inspetor escolar seria apropriada.

Quando o manifestante opta por fazer uso da OGE, pode acessar via telefone, internet, e-mail, presencial, carta e mídia. A figura 2 ilustra a tramitação da manifestação por este canal, sendo que a SRE/Araçuaí está representada como órgão interlocutor, responsável por elaborar as respostas referentes às escolas de sua circunscrição, via inspeção escolar.

Figura 2 - Fluxo das manifestações na Ouvidoria Geral do Estado



Fonte: Máximo *et al.* (2018).

A ouvidoria educacional é parte da OGE. Ao acessá-la, o manifestante escolhe se a sua manifestação trata de denúncia, reclamação, solicitação, sugestão ou elogio. Feita a escolha, preenche um formulário com as informações que possibilitarão a apuração, como: Local do fato, escola e nome dos envolvidos; sendo facultativa a identificação do manifestante.

As manifestações são um importante mecanismo de avaliação dos usuários, sendo elas capazes de identificar falhas em procedimentos, realizar estatísticas, e efetuar as devidas correções. O atendimento ao cidadão é feito de forma individualizada, porém, uma vez apontada a falha, a correção e as consequentes melhorias atingem à toda coletividade. (MÁXIMO *et al.*, 2018, p. 12)

A OGE emite relatórios estatísticos periódicos sobre as suas atividades, a partir das manifestações, que pode ser uma importante ferramenta de gestão, por retratar a atuação do Estado em um determinado período (MÁXIMO *et al.*, 2018).

Entretanto, deve-se ressaltar que os relatórios produzidos pela OGE abrangem todas as ouvidorias, sendo a ouvidoria educacional apenas parte da informação. Outra

questão que se mostra relevante para este estudo é que são informações referentes apenas às manifestações recebidas pela OGE. Nesse sentido, aquelas recebidas por outros canais não são contemplados.

Outro ponto é que a OGE organiza as manifestações do estado de Minas Gerais em dezessete territórios de desenvolvimento. Na figura 3 está expressa essa divisão:

Figura 3 - Divisão por territórios OGE

Território	Quantidade		Território	Quantidade
Metropolitano	5.117		Triângulo Norte	21,64
Triângulo Norte	2.598		Metropolitano	8,70
Norte	821		Vertentes	5,83
Mata	732		Norte	5,21
Vertentes	422		Mata	4,69
Sul	397		Triângulo Sul	4,60
Triângulo Sul	321		Vale do Aço	3,15
Oeste	281		Noroeste	2,93
Vale do Aço	246		Central	2,55
Noroeste	191		Oeste	2,35
Caparaó	98		Sul	1,94
Vale do Rio Doce	91		Mucuri	1,65
Sudoeste	84		Sudoeste	1,49
Mucuri	71		Caparaó	1,45
Central	62		Vale do Rio Doce	1,41
Médio e Baixo Jequitinhonha	61		Médio e Baixo Jequitinhonha	1,39
Alto Jequitinhonha	36		Alto Jequitinhonha	1,18

Fonte: Máximo *et al.* (2018).

Percebe-se que esta organização, em territórios, é realizada de maneira que diferir a regionalização do atendimento escolar por SREs. Dessa maneira, a informação do relatório da OGE é ampla. No entanto, não é adaptado, ao detalhamento das informações, as manifestações a nível da SRE.

Os assuntos em que são separadas as manifestações, para a organização no relatório, são demonstrados no quadro 6:

Quadro 6 - Assuntos abordados na OGE

Desrespeito aos critérios legislação vigente (designação)
Atraso no pagamento
Atuação do servidor(escola)
Diretor escolar (abuso de autoridade)
Licitude ou ilicitude (acúmulo de cargos)
Atuação do órgão (escola)
Designação (informação)
Morosidade na publicação (aposentadoria)
Outros (férias prêmio)
Problemas técnicos do sistema de designação

Fonte: Elaborado pelo autor com referência em Máximo *et al.* (2018)

Percebe-se que os relatórios da OGE organizam os assuntos de acordo com as manifestações realizadas. Entretanto, observa-se que são pouco detalhados, em relação à realidade das instituições escolares e, eventualmente, tratam do mesmo expediente. O assunto “atuação do órgão”, pode compreender as ações do diretor ou o trato com os processos de acúmulo de cargo. Da mesma forma, o desrespeito à legislação vigente pode compreender questões, como: abuso de autoridade por parte do diretor e atraso no pagamento.

Não obstante, nota-se que os dados estatísticos da OGE são importantes para a gestão. Entretanto, o que esta pesquisa busca são dados menos gerais e com especificidades locais, como a informação direta da escola, de maneira detalhada e com acesso fácil pela equipe, que englobe todas as manifestações, vindas de quaisquer canais.

Por não possuírem senha de acesso para entrar no sistema OGE, os inspetores escolares apenas podem visualizar o que a OGE torna público. Assim, não são possíveis ações mais direcionadas às demandas da inspeção, visto o pouco detalhamento das informações. Destaca-se, também, que a OGE apenas responde por parte das manifestações. Dessa maneira, faz-se importante a criação de um sistema que integre essas manifestações provenientes de todos os canais e faça a categorização de forma unificada e detalhada.

Rossetti e Morales (2007) frisa que o entendimento tradicional de coordenação e controle está perdendo a sua relevância, e as costumeiras formas de administrar as organizações estão se tornando inadequadas. Os autores apontam que a gestão deve se atentar ao contexto da estratégia organizacional, com vistas à melhoria do desempenho organizacional. Nesse sentido, as denúncias podem contribuir com as informações para conhecimento da instituição. Ainda segundo os pesquisadores: “[...]”

se o conhecimento ainda não é visto na organização como recurso estratégico, há de se alcançar este estágio, a partir de uma análise das bases representadas por tais práticas.” (ROSSETTI; MORALES, 2007, p. 131).

Alves (2013) aponta a necessidade de canais de controle social dentro da boa governança. Nesse sentido, é possível perceber a relevância do tema pesquisado para conhecimento do contexto da instituição, fornecendo subsídios para decisões assertivas. Para dar destaque aos diversos canais usados, no âmbito da SEE-MG e SRE/Araçuaí, que fazem uso da tecnologia, pode-se citar Lins (2015). Este reitera que “[...] os usuários no âmbito dos sistemas educacionais buscam sempre usar a tecnologia da melhor maneira que atenda às suas necessidades, respeite sua forma de trabalhar e compartilhe seus conhecimentos.” (LINS, 2015, p. 50). Nessa questão, há que se destacar que ainda há a necessidade de aprimorar a coleta de manifestações, visto que a tecnologia apenas registra cada manifestação e a encaminha para apuração, funcionando bem na comunicação até a apuração. No entanto, não gera dados sistematizados.

Nesse sentido, os dados das manifestações, vindos de todos os canais disponíveis ao cidadão, poderiam ser agrupados em categorias, para que a gestão possa ter conhecimento de fácil acesso sobre o que se passa em cada unidade escolar e também a nível regional.

Essas categorias compreenderiam os assuntos gerais das manifestações, como: reclamações, críticas, sugestões, elogios, solicitações, pedidos de informação e denúncias. Com os dados sistematizados, a gestão da SRE e a inspeção escolar teriam, ao seu dispor, informações que apontariam indícios de como a gestão escolar está sendo desenvolvida nas unidades educacionais, sendo possível prever onde é necessária uma maior intervenção por parte da SRE.

Dando continuidade à pesquisa, o capítulo 3 apresenta as ações sugeridas, com base nas discussões dos capítulos 1 e 2.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UM SISTEMA PARA TRANSFORMAR MANIFESTAÇÕES EM DADOS

O presente capítulo apresenta as proposições que compõem o PAE, no intuito de solucionar o problema da presente pesquisa, cuja questão é aqui retomada: “De que maneira a SRE/Araçuaí pode organizar as manifestações recebidas, de forma que estas possam ser usadas como informação para o acompanhamento e melhoria da gestão nas SREs e unidades escolares?”

Nesse sentido, conforme anteriormente exposto, esta pesquisa teve o objetivo geral de investigar como as manifestações podem gerar informações sobre as unidades escolares, de forma que os inspetores escolares e gestores da SRE e SEE-MG possam ter acesso a essas informações com maior facilidade. Além disso, o objetivo específico foi o de propor, como ação de gestão, a criação de um sistema de dados que venha a criar condições para categorização e sistematização das manifestações, de maneira a favorecer o conhecimento dos problemas vivenciados na instituição escolar.

Devido à importância das atividades do serviço de inspeção escolar, no âmbito da SRE, em cooperação com as ações das três diretorias, e a centralidade das manifestações para o desempenho desse trabalho, a pesquisa de campo se concentrou nas opiniões dos inspetores escolares. Estas, por sua vez, revelaram que a proposta a ser apresentada neste PAE recebeu amplo apoio por parte destes. Adicionalmente, ela também obteve amplo apoio da diretora da SRE/Araçuaí.

Destaca-se que é o serviço de inspeção escolar, na figura do inspetor escolar, que acompanha a execução das atividades propostas pelas diretorias, diretamente nas instituições escolares, envolvendo os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Desta maneira, as manifestações, independente da questão relacionada, são intrínsecas ao trabalho desses profissionais, sendo que a ele também cabe a função de apuração dos fatos apresentados pelo manifestante e os encaminhamentos para resolução dos problemas apresentados.

Embora desenvolvido no âmbito da circunscrição da SRE/Araçuaí, com o objetivo de buscar soluções para um problema que afeta o serviço de inspeção escolar desta regional, a conclusão deste trabalho é que o PAE não somente atende ao objetivo proposto, mas também soluciona a mesma questão nas outras regionais de

ensino ou a nível estadual. É possível fazer tal afirmação, devido às características comuns às regionais, no tocante à comunidade escolar.

Mesmo tendo esse caráter universal, o sistema que foi pensado para uso na SRE/Araçuaí. Uma vez implantado nesta SRE, pode ser avaliado e posteriormente expandido para toda a rede estadual de ensino do estado de Minas Gerais. Além das qualidades já mencionadas, esse sistema também poderá produzir dados que venham a auxiliar a área de pesquisa em educação em estudos futuros.

Este plano de ação está estruturado em três ações, cada uma em uma seção deste capítulo. A primeira procura resolver a situação de diversidade de formas de registro. Para tanto, propõe a criação de um “protocolo para o recebimento de denúncias”, que se resume a padronizar as informações, de forma que se tornem comparáveis e de fácil compreensão. A segunda se refere à criação de um sistema que organize, armazene e categorize as informações e possa produzir indicadores capazes de auxiliar os gestores em suas decisões. Por fim, a terceira ação trata da comunicação desse novo sistema com os sistemas já existentes, com a finalidade de aproveitar informações já presentes em outros sistemas da SEE-MG e enriquecer os dados do novo sistema. O quadro 7 reflete os problemas detectados durante a pesquisa de campo e as ações que norteiam o PAE.

Quadro 7 - Apontamentos para o PAE

(continua)

Dados da pesquisa	Ação propositiva
As manifestações são realizadas em vários canais que não dialogam entre si.	Criar um mecanismo de padronização (protocolo) das informações, oriundas dos diversos canais, com a finalidade de torná-las comparáveis.
Não há um banco de dados com informações condensadas e categorizadas sobre as manifestações na circunscrição da SRE. A SRE apura e responde a cada denúncia em separado, não havendo relações entre estas, de forma que não são identificadas características comuns entre essas manifestações e não se reflete sobre os fatos geradores; Consequentemente, elas não interferem na maneira que a SRE planeja suas ações.	a) Criar um sistema para o registro das informações de denúncias e demais manifestações. Este facilitará o acesso a esses registros, bem como possibilitará verificar o quantitativo e gerar relatórios com o histórico de denúncias por escola, região, tema e resultados se apuração. b) Agrupar, em categorias, dentro do sistema, os dados das manifestações vindos de todos os canais disponíveis ao cidadão, para que a gestão possa ter conhecimento de fácil acesso sobre o que se passa em cada unidade escolar e também a nível regional.

Quadro 7 - Apontamentos para o PAE

(conclusão)

Dados da pesquisa	Ação propositiva
Não há um banco de dados com informações condensadas e categorizadas sobre as manifestações na circunscrição da SRE. A SRE apura e responde a cada denúncia em separado, não havendo relações entre estas, de forma que não são identificadas características comuns entre essas manifestações e não se reflete sobre os fatos geradores; Consequentemente, elas não interferem na maneira que a SRE planeja suas ações.	a) Criar um sistema para o registro das informações de denúncias e demais manifestações. Este facilitará o acesso a esses registros, bem como possibilitará verificar o quantitativo e gerar relatórios com o histórico de denúncias por escola, região, tema e resultados se apuração. b) Agrupar, em categorias, dentro do sistema, os dados das manifestações vindos de todos os canais disponíveis ao cidadão, para que a gestão possa ter conhecimento de fácil acesso sobre o que se passa em cada unidade escolar e também a nível regional.
Não há geração de dados com as informações das manifestações e nem o cruzamento com informações disponíveis em sistemas já em uso pela SEE-MG e SRE.	A comunicação desse novo sistema com os sistemas já existentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesse contexto, vale reforçar que as ações propostas no presente PAE foram pensadas para atender à ideia de criar mecanismo, por meio dos quais seja possível gerar informações sobre as unidades escolares, a partir das manifestações da comunidade escolar, de forma a facilitar o acesso aos inspetores escolares e gestores da SRE e SEE-MG. Portanto, é importante frisar que o PAE não objetiva resolver ou sugerir ações para solucionar às demandas apontadas pelas manifestações, mas sim pensar em uma maneira de deixar os dados acessíveis para facilitar a tomada de decisão e, futuramente, permitir o uso dos dados coletados para análises das possíveis conexões entre as manifestações e a gestão escolar.

3.1 AÇÃO 1: PADRONIZAR AS INFORMAÇÕES RECEBIDAS

O Plano de Ação Educacional visa propor ações que possam facilitar o acesso aos dados gerados pelas manifestações do cidadão, recebidas através dos diversos canais de atendimento ao cidadão. Assim, esta seção apresenta a primeira ação proposta, considerando as informações alcançadas com o trabalho de campo e o auxílio do referencial teórico, com vistas a responder à pergunta de pesquisa.

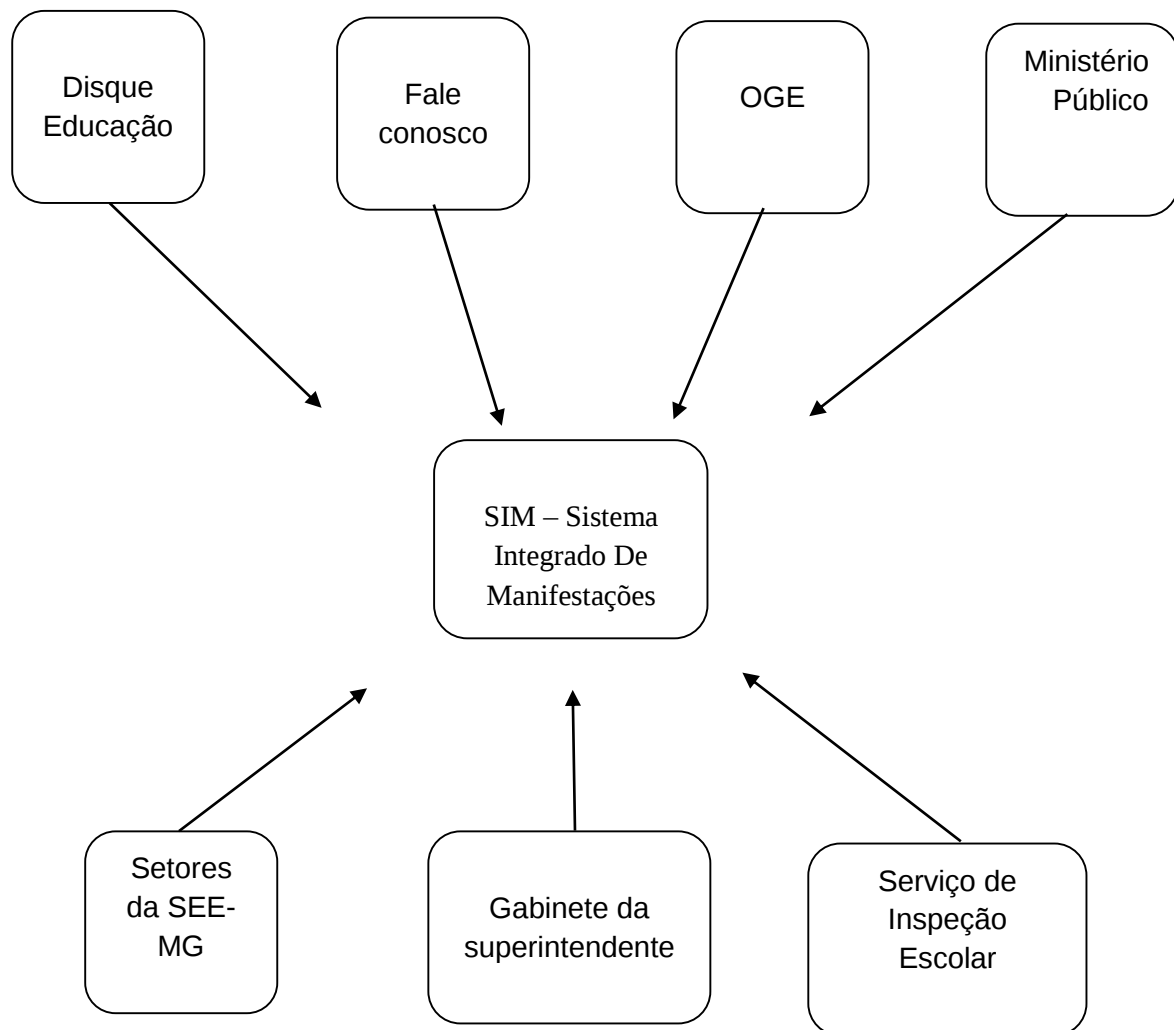
Neste sentido, os resultados alcançados, até a presente etapa, direcionam para a criação e implementação de um sistema de registro e acompanhamento das manifestações. Este, por sua vez, agrupará as manifestações oriundas de todos os canais e de todos os tipos, como: reclamações, críticas, sugestões, elogios, solicitações, pedidos de informação e denúncias, e as organizará em categorias. Dentro destas categorias, ainda serão detalhados os assuntos a quais se referem, de forma que a gestão possa ter acesso imediato a essas informações.

Considerando que os canais existentes atendem às demandas solicitadas e oportunizam a participação dos cidadãos, através de manifestações sobre o funcionamento da estrutura educacional, a proposta é manter a atual estrutura de participação. Entretanto, pretende-se que as informações sejam categorizadas e convirjam para um sistema, responsável por disponibilizá-las, para acesso instantâneo, ao serviço de inspeção escolar e gestores da SRE/Araçuaí.

Atualmente, a comunidade escolar se manifesta através de canais de atendimento, como: Disque Educação, Fale Conosco, OGE, Ministério Público, setores da SEE-MG, Gabinete da Superintendente e serviço de inspeção escolar. A variedade de canais se mostra importante, na medida em que favorece a participação dos membros da comunidade. Entretanto, a maneira como é tratada a manifestação não favorece o aproveitamento de informações importantes sobre a dinâmica do cotidiano escolar.

A pesquisa de campo revelou que, embora os participantes da pesquisa considerem importante, não há, na SRE/Araçuaí, um banco de dados unificado sobre as manifestações. Assim, os dados permanecem isolados e não produzem informações coletivas.

A proposta deste PAE é que seja feita a junção de todas as manifestações, independentemente de seu canal de origem, em um único sistema, conforme exemplificado na figura 4.

Figura 4 – Novo Sistema

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As diversas manifestações, recebidas pelos vários canais, conforme demonstrado na figura 4, convergirão para o sistema proposto. Inicialmente, a inserção dos dados, neste sistema, será feita de forma manual. Porém, não haverá acréscimo de trabalho por parte dos servidores, alterando apenas a forma de execução. Atualmente, a demanda é repassada ao inspetor, através de e-mail, ordem de serviço ou documento impresso. A partir da sua implantação, os dados serão inseridos diretamente no sistema e acessados pelos inspetores, por meio de login e senha. Ademais, a resposta, que hoje é digitada e encaminhada via e-mail ou entregue em documento impresso, será digitada diretamente no SIM.

Como demonstrado na figura 4, as manifestações, de todas as fontes, serão direcionadas ao sistema proposto por este estudo. Ocorre que estas são feitas de

diversas formas: telefone, e-mail, presencialmente e via plataforma. São utilizados, assim, diversos canais, cada um com suas especificidades, e este trabalho não visa alterar o funcionamento dos canais já consolidados. Entretanto, para integrarem o mesmo sistema, essas manifestações deverão conter informações básicas, que possam facilitar a categorização e o armazenamento de dados. Assim sendo, a proposta é que, ao receber a manifestação, a SRE interprete as informações e as traduza para um protocolo comum ao novo sistema. Dessa forma, será possibilitado o armazenamento das informações e sua transformação em dados e indicadores, que poderiam auxiliar a gestão em suas decisões.

Nessa perspectiva, é importante haja dados da instituição denunciada, como: nome da escola e servidor envolvido. Também é importante registrar informações sobre o manifestante, como: nome e e-mail, ou se foi feita de forma anônima. Além disso, também não pode faltar as informações sobre a manifestação em si, como assunto da denúncia/manifestação, local, data e a categoria da manifestação.

O sistema contemplará todas as manifestações, como denúncia, reclamação, crítica, sugestão ou elogio e contará com separação por categorias. Essa categorização foi pensada, de forma a compreender os diversos assuntos que envolvem a atuação da SRE e considera as finalidades da Regional de Ensino no tocante às ações de supervisão técnico-pedagógica e de orientação normativa, bem como de cooperação, articulação e de integração, entre estado e municípios, consonantes com as diretrizes e políticas educacionais (MINAS GERAIS, 2011) e também com as funções da inspeção escolar. Esta última é importante, tendo em vista que o exercício do serviço de inspeção escolar se faz, mediante ação cooperada com as três diretorias da SRE e visa assegurar a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino, com vistas à melhoria da educação (MINAS GERAIS, 2009).

Considerando que as manifestações e as atividades da inspeção escolar estão sempre correlacionadas às ações das três diretorias, DIPE, DIRE e DAFI, o sistema proporcionará a organização em 3 categorias. São elas: gestão de recursos humanos, gestão do caixa escolar e gestão pedagógica e administrativa. Dessa forma, será possível atender às demandas das três diretorias da SRE/Araçuaí. Assim, ao ser recebida na SRE, a manifestação, independente do canal de origem, será analisada, e suas informações, inseridas diretamente no SIM, adequando a essas categorias, que compreendem os assuntos da rotina escolar.

À categoria gestão de recursos humanos, relacionada diretamente aos assuntos compreendidos pela DIPE, serão incluídas manifestações envolvendo diversos assuntos, tais como: contratação/designação, pagamento, direitos e vantagens de servidores e aposentadorias, além de questões de posse e exercício. Outras questões, nessa categoria, seriam: a licitude ou ilicitude do acúmulo de cargos, tempo de serviço, Concurso público, plano de carreira e avaliação de desempenho dos servidores.

A categoria referente à gestão do caixa escolar, que tratará de assuntos vinculados à DAFI, trará manifestações relacionadas a compras, patrimônio, prestação de contas, situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino.

Já a categoria referente à gestão pedagógica e administrativa, mais direcionada às ações da DIRE, tratará de manifestações relacionadas a ações pedagógicas, atendimento pedagógico escolar, atendimento à demanda escolar por vagas, conduta inadequada de diretores, professores, e alunos, regimento escolar, proposta pedagógica, planos curriculares, cumprimento do calendário escolar, colegiado escolar; horário de trabalho, SIMADE, situações de conflitos entre os servidores, arquivo escolar, alimentação escolar, transporte escolar e legalidade de cursos em funcionamento.

Quadro 8 - Categorias do novo sistema

Gestão de recursos humanos	Gestão do caixa escolar	Gestão pedagógica e administrativa
contratação/designação, pagamento, direitos e vantagens de servidores, aposentadorias, posse e exercício, acúmulo de cargos, tempo de serviço, concurso público, plano de carreira e avaliação de desempenho dos servidores.	compras, patrimônio, prestação de contas, situação dos prédios, instalações, equipamentos e material didático adequado aos níveis e modalidades de ensino.	ações pedagógicas, vagas, conduta inadequada de diretores, professores, e alunos, regimento escolar, proposta pedagógica, planos curriculares, calendário escolar, colegiado escolar, horário de trabalho, simade, conflitos entre servidores, arquivo, alimentação escolar, transporte escolar, legalidade de cursos em funcionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A ação de agrupar, em categorias, dentro do sistema, objetiva unificar os dados provenientes das manifestações, vindos de todos os canais disponíveis ao cidadão. Dessa forma, estes poderão ser comparáveis, de modo que a gestão possa ter

conhecimento e fácil acesso às informações sobre a percepção da comunidade escolar acerca do que se passa em cada unidade escolar e também a nível regional.

Nesse sentido, considerando a importância da categorização das manifestações, é interessante que, em um momento posterior à implementação do novo sistema, observe-se a necessidade de se reavaliar os critérios de categorização nos canais atuais, a fim de que se aperfeiçoe os instrumentos que oportunizam essa coleta de informação. Caso haja necessidade, é possível haver a reformulação das metodologias empregadas atualmente pelos canais de recebimento das manifestações. Vale lembrar que não são todos os canais de atendimento que apresentam a consolidação das manifestações recebidas. O próprio serviço de inspeção escolar não possui essa consolidação, referente às suas manifestações. O mesmo acontece com as oriundas do ministério público e do Gabinete.

A OGE é um canal que faz a categorização das suas manifestações. Entretanto, padronizadas internamente, alguns assuntos da Ouvidoria Geral do Estado são transversais e atendem a todas as ouvidorias, não sendo específicos da Ouvidoria Educacional. Outra questão é que a lista de assuntos da ouvidoria educacional não foi feita em colaboração com a SEE-MG. Todavia, foi baseada nas nomenclaturas mais usuais na Administração Pública Estadual.

Outro ponto relevante é que a categorização das informações, referentes à tipificação e classificação das manifestações recebidas na Ouvidoria Educacional, é feita a partir de leitura do relato do manifestante e análise de seu conteúdo, buscando verificar as necessidades apresentadas na manifestação e relacionar com a lista de assuntos existente. Ou seja, o manifestante não é direcionado a uma categoria específica no momento da sua manifestação. Dessa forma, o assunto da manifestação é tipificado pela equipe da Ouvidoria Educacional.

Dessa maneira, embora não seja o foco desse trabalho sugerir alterações nos canais já em funcionamento, ressalta-se que uma padronização nas categorias facilitaria a sistematização de todas as manifestações, independentemente do canal de origem, e consequentemente, a produção de dados.

3.2 AÇÃO 2: CRIAR UM SISTEMA DE DADOS E INDICADORES

Esta seção apresenta a segunda ação do PAE, que trata da criação de um sistema, capaz de integrar todas as manifestações recebidas pelos diversos canais,

de maneira a produzir dados que poderão auxiliar os inspetores escolares e gestores da SRE em suas atividades.

É importante destacar que os dados da pesquisa apontaram que os inspetores escolares têm uma demanda de trabalho intensa, chegando, em alguns casos, a haver setores com mais de 20 escolas. Tal demanda, combinada com as dificuldades, como falta de diária e transporte, não favorece a visita constante “*in loco*” às escolas. Alia-se a essa questão o tempo gasto na apuração de denúncia. Nenhum inspetor atende a uma demanda de manifestação em menos de meia jornada diária de trabalho, conforme informado no questionário aplicado. Além disso, em média, ocorre mais de uma manifestação por inspetor a cada mês. Dessa forma, uma jornada de trabalho estaria comprometida com essa atividade. Assim, esse sistema, além de auxiliar na apuração de denúncias futuras pelo acúmulo, poderá, a partir dos novos indicadores gerados, auxiliar na eficiência do trabalho de acompanhamento e, assim, favorecer o melhor aproveitamento do tempo pelos profissionais da inspeção, pela diminuição do tempo gasto na apuração e também por uma possível diminuição nas demandas.

Não obstante, os sujeitos de pesquisa entendem, como importantes, as manifestações e percebem que a informação gerada, a partir do registro sistemático das denúncias já apuradas, pode auxiliar no desenvolvimento de suas atividades profissionais. Para tanto, percebem que é necessário um banco de dados com informações de fácil acesso.

Nesse sentido, concordam que é importante criar um sistema que possa organizar e disponibilizar os dados sobre todas as manifestações. Dessa maneira, a inspeção utilizaria essas informações para gerenciar melhor as suas atividades laborais e aumentar a eficácia no atendimento à grande quantidade de instituições escolares. Esse sistema, além de facilitar o acesso a informações importantes para elucidação das manifestações, identificaria as repetidas em mais de um canal. Assim, reduziria o tempo gasto com manifestações, além de antecipar dados para uso no trabalho de campo.

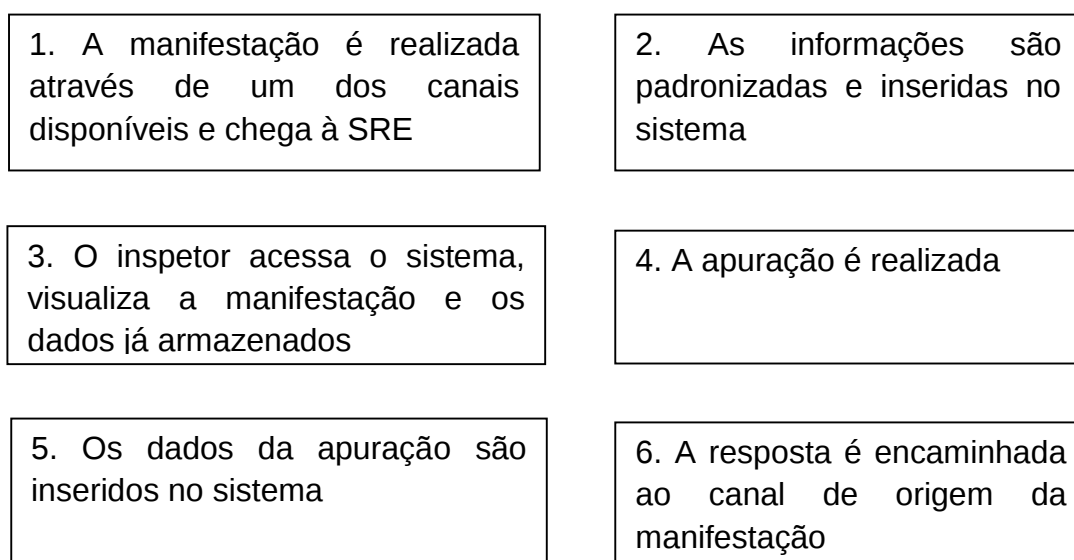
É necessário esclarecer que os sujeitos não se limitaram à situação de concordância, mas ativamente opinaram sobre possível solução para o problema de pesquisa desse caso de gestão. Foi possível compreender que os participantes da pesquisa sentem necessidade do acesso facilitado a alguns dados importantes para o desenvolvimento de suas atividades diárias. Durante a coleta de dados, eles se manifestaram que, para a criação do sistema, devem ser consideradas informações

sobre a instituição, servidores envolvidos, alunos, dificuldades de acesso à escola e, até mesmo, questões relacionadas ao índice socioeconômico da clientela.

Esse novo sistema proporcionará a possibilidade de se manter o registro das informações de denúncias e demais manifestações. Além disso, também permitirá a organização, com vistas a facilitar o acesso a esses registros, bem como gerar relatórios com o histórico de denúncias por escola, região e tema. Por meio dele, também será possível verificar o quantitativo de denúncias por escola, região e tema. Por fim, facilita o controle de manifestações não apuradas, a quantidade de denúncias não comprovadas e o perfil do denunciante.

A figura 5 demonstra os passos percorridos pela da manifestação dentro do sistema:

Figura 5 - Passos das manifestações no sistema proposto:



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No novo sistema, a servidora da SRE, que atualmente recebe e encaminha as denúncias aos inspetores, receberá a manifestação. Posteriormente, ao invés de expedir ordem de serviço para o inspetor, alimentará o sistema com as informações, através do preenchimento de um formulário que contemplará as condições para padronização das informações, de acordo com o protocolo do sistema. Para a inserção de cada manifestação, será aberto um processo, dentro do sistema, e, a cada processo, um número de protocolo será gerado. Este, por sua vez, poderá ser utilizado para acompanhamento e pesquisa sobre o trâmite dentro do sistema.

O inspetor acessará o sistema por meio de senha e processará a apuração. Nesse momento, poderá utilizar os dados já constantes no sistema, com vistas a embasar a sua ação e também os encaminhamentos. Em seguida, inserirá os dados da apuração no sistema, através do preenchimento de um formulário para tal finalidade. Tal ação contribuirá para atualização e geração de novos dados. A resposta será encaminhada para o solicitante, via e-mail ou pelo canal em que denúncia foi feita. Os dados das manifestações, no entanto, ficarão armazenados e sistematizados, favorecendo o trabalho do serviço de inspeção e dos gestores da SRE.

Quando a denúncia for realizada diretamente ao serviço de inspeção escolar, o sistema será acionado a partir do passo 3. da figura 5. Nesse sistema de informação, esta servidora ou os próprios inspetores farão a inserção das informações sobre as manifestações ou denúncias que englobam as categorias citadas anteriormente.

Existirão 4 perfis de usuários para o sistema. O primeiro deles é o perfil dos gestores da SRE, DIPE, DIRE e DAFI, que poderão apenas visualizar as informações de todas as manifestações, no âmbito da regional. Outra possibilidade é o perfil da servidora responsável pelo encaminhamento das denúncias. Neste, haverá acesso para inserir e obter as respostas. Além dele, haverá o perfil de acesso para os inspetores, que podem, além de visualizar todas as manifestações, fazer a inclusão de dados, tanto de inserção de denúncias, quanto de inserção de respostas. Por fim, o perfil do manifestante, que poderá acompanhar o trâmite de sua manifestação, através de número de protocolo, que será encaminhado via e-mail.

Quando acessado o perfil do inspetor, o sistema exibirá tela de avisos e notificações sobre as manifestações. Para tanto, a tela inicial do Sistema será composta por um grupo de módulos e exibirá as pendências existentes. Esses módulos, por sua vez, se referem às categorias de manifestações e se associam todas as funcionalidades contidas no sistema.

Para a sua funcionalidade, o sistema deverá conter um formulário, de forma que usuários possam fazer registros das manifestações. Além disso, deve manter registro das ações realizadas, referentes ao tratamento dessas manifestações, permitindo, assim, que o usuário realize consultas sempre que quiser. Ademais, é também primordial haver uma parte administrativa, por meio da qual os inspetores possam tratar as ações internas, adotadas para o tratamento das denúncias, e emitir dois relatórios, sendo o primeiro com dados que todos os usuários possam ver e o segundo somente com dados que os inspetores possam acessar.

No formulário, deve conter espaço para inserção de informações sobre a manifestação, como a escola onde ocorreu e os nomes e funções dos envolvidos. A descrição do fato ocorrido será inserida na categoria correspondente. Também deverá haver espaço para inserir dados do manifestante, como nome, número de telefone, endereço de e-mail, endereço residencial, cor/raça, idade e gênero, caso este se identifique. No caso de manifestações anônimas, esta opção deve ser assinalada. Após a apuração, deve haver local de inserção dos dados pós apuração, como veracidade das informações da manifestação e providências tomadas.

Na tela inicial, o usuário entrará com login, que será o número de MaSP (Matrícula de Servidor Público) e senha, a ser escolhida pelo servidor. Uma vez permitido o acesso, será aberta uma tela e, por meio dela, o usuário poderá localizar as informações disponíveis ou registrar a manifestação ou resposta, através do preenchimento do formulário. Dentre as opções disponíveis, será possível a pesquisa das escolas da regional e informações sobre cada uma dela, no que se refere às manifestações.

Serão realizadas consultas sobre manifestações por número de protocolo, nome da escola, categoria, situação da manifestação (resolvida ou em andamento) e o canal de origem: Ministério Público, Gabinete da SRE, inspeção escolar, OGE, fale conosco e disque educação.

Serão emitidos relatórios, contemplando a situação por escola, município e de toda a regional. Nesse sentido, serão apresentadas as seguintes informações: número total de manifestações, quantitativo de manifestações solucionadas, número de manifestações por tema/categoria e quantitativo de manifestações procedentes, não verdadeiras. Será possível, ainda, verificar número de manifestações por escola, além das escolas com mais ou menos manifestações.

Considerando a relevância da classificação/categorização das informações extraídas das manifestações, com objetivo de facilitar o acesso aos dados gerados, pode-se pensar na possibilidade de construção de indicadores. Destaca-se, conforme Fonseca (2010), que o uso de indicadores já está presente no Brasil em ações que adquirem cada vez maior responsabilidade, como a distribuição dos recursos públicos. Segundo Souza (2010), o uso de indicadores tem se tornado cada vez mais importante, sendo o seu uso uma necessidade, devido ao seu poder de sintetizar aspectos importantes para o funcionamento de setores da sociedade.

Nesse sentido, a sistematização e categorização das informações, provenientes das manifestações, possibilitarão o acúmulo de dados. O comparativo entre manifestações do passado e do presente, além outras informações do contexto escolar propiciarão o surgimento de novos indicadores, que podem contribuir com melhoria na eficiência da gestão.

Dentre as comparações possíveis, pode-se destacar e relacionar as manifestações ao fluxo escolar, observando a relação entre a aprovação, reprovação e abandono com as taxas de manifestação. A formação docente e de demais servidores também pode ser comparada. O mesmo pode ser feito, em relação ao tamanho da instituição e número de servidores. Também é possível calcular o percentual de manifestações resolvidas e o tempo de resposta para cada manifestação.

Não obstante, outras possibilidades de indicador são as comparações entre períodos letivos. Entre escolas, entre grupos de escolas, municípios ou setores dentro da circunscrição da SRE. Pode-se aperfeiçoar, ainda mais, o comparativo, acrescentando o perfil socioeconômico dos alunos das escolas comparadas, além da própria localização da instituição: urbana, rural ou de periferia. Questões de gênero e cor também podem ser consideradas.

O acesso às instituições também pode ser uma variável a ser considerada, bem como a infraestrutura, formação dos profissionais e nível de ensino ofertado, além dos turnos de funcionamento.

Desses comparativos, surgirão indicadores, como: Taxa de manifestações por matrículas, por escola e por município; taxa de manifestações por turno de funcionamento e por nível de ensino ofertado; bem como a taxa de veracidade das manifestações. Além destes, outros indicadores surgirão, à medida em que houver a comparação entre os diversos fatores que compõem o ambiente escolar e entre as informações trazidas pelas manifestações da comunidade escolar.

É importante destacar que as informações das manifestações não serão analisadas isoladamente. Entretanto, de posse desses indicadores, o serviço de inspeção escolar poderá planejar ações de intervenção naquelas escolas que mais demandem a atenção, feitas as análises que já são costumeiras ao exercício da profissão. Da mesma forma, o gestor da SRE terá, ao seu dispor, informações importantes, como: região ou setor de inspeção onde ocorrem maiores denúncias, podendo averiguar os motivos e propor as intervenções necessárias.

Para cumprir a proposta, o sistema deverá permitir o cadastro de usuários e das manifestações; a inserção da resposta pelo inspetor; emissão de relatórios; armazenamento de dados; e permissão e acompanhamento da manifestação. Além disso, é necessário cadastrar previamente as escolas e as categorias de manifestações. O sistema terá formulários para inserção de informações e produzirá indicadores. Além disso, será sincronizado ao SIMADE e SIMAVE, bem como contará com um campo de ajuda, para elucidar dúvidas dos usuários.

Cadastro de usuários – O sistema deverá propiciar o cadastro de usuários. Serão quatro perfis: Inspetor escolar; Diretores das diretorias da SRE e Superintendente; gerente do sistema, que é atualmente a servidora encarregada de encaminhar as manifestações e respostas; e o manifestante.

O Inspetor Escolar deve ser cadastrado com informações de MaSP. São elas: nome, cpf, senha e e-mail. Ele terá a permissão para acessar o sistema para consultas e também para inserir dados referentes à manifestação, tanto no cadastro inicial da manifestação, quanto no resultado de apuração.

Os diretores da SRE e de suas diretorias também terão seu cadastro com informações de MaSP. Entretanto, terão permissão de acessar o sistema apenas para consultas.

O gerente do sistema será cadastrado com informações de MaSP e poderá acessar o sistema para cadastrar usuários e inserir os dados iniciais da manifestação.

O manifestante será cadastrado com as seguintes informações: Informações de contato e endereço, como: ddd, telefone, cep, UF, Município, Logradouro, nº, complemento e bairro; e informações pessoais, como: cor/raça, idade e gênero, escolaridade e profissão. No caso de manifestações anônimas, esta opção deve ser assinalada.

Cadastro da manifestação – Para cada manifestação, deve-se abrir um processo e gerar um número de protocolo, que deverá ser remetido via e-mail para o manifestante acompanhar os trâmites da sua manifestação.

Este processo conterà um formulário para preenchimento cadastral da manifestação.

O formulário estará relacionado ao tipo de manifestação, como: Informação, denúncia, elogio, reclamação, solicitação e sugestão.

Acompanhamento da manifestação – deverá ser encaminhado, ao autor, o número do protocolo via e-mail. Este, por sua vez, poderá acessar o sistema com o

número do cpf ou e-mail, além do número de protocolo. Assim, poderá acompanhar os trâmites da sua manifestação.

Inserção da resposta – Após a apuração, deve haver local de inserção dos dados, pós apuração, como veracidade das informações da manifestação e providências tomadas.

Armazenamento dos dados – Além disso, os dados das manifestações ficarão registrados no sistema cumulativamente e produzirão indicadores, a partir da comparação entre os dados do próprio sistema e por meio dos dados obtidos com a sincronização com outros sistemas já utilizados pela SRE, e SEEMG.

Cadastrar escolas – As escolas deverão ser cadastradas, contendo informações de identificação, como: nome, código, endereço completo e nome do diretor. As informações mais detalhadas serão importadas do SIMADE.

Cadastro das categorias – As categorias a serem previamente cadastradas são: Gestão de recursos humanos, Gestão do caixa escolar e Gestão pedagógica e administrativa.

À categoria Gestão de recursos humanos, serão associados os assuntos relativos a contratação/designação, pagamento, direitos e vantagens de servidores, bem como aposentadorias, posse, exercício de servidores e acúmulo de cargos. Ela também contemplará os assuntos referentes a tempo de serviço, concurso público, plano de carreira e avaliação de desempenho dos servidores.

Os assuntos relacionados à categoria Gestão do caixa escolar são: compras, patrimônio, prestação de contas, situação dos prédios, instalações, equipamentos, além de material didático adequado ou não aos níveis e modalidades de ensino.

Já para a categoria Gestão pedagógica e administrativa, serão associados os assuntos referentes a ações pedagógicas, vagas, conduta inadequada de diretores, professores, e alunos, bem como regimento escolar, proposta pedagógica e planos curriculares. Ela também contemplará temas como: calendário escolar, colegiado escolar e horário de trabalho. Por fim, ainda farão parte dessa categoria, os assuntos referentes ao simade, conflitos entre servidores, arquivo, alimentação escolar, além de transporte escolar e legalidade de cursos em funcionamento.

Disponibilizar formulários – O sistema disponibilizará os seguintes formulários a serem preenchidos para recebimento das manifestações e para emissão da resposta.

O formulário para cadastro das manifestações dará opções para inserção de diversas informações como assunto, onde terá um rol de assuntos que deve ser disponibilizado para escolha do usuário e relacionado às categorias. Também haverá um campo para digitar a descrição da manifestação, onde será relatado o fato ocorrido, conforme descrito pelo manifestante no canal de origem. E, ainda, é necessário conter um campo para identificação do canal de entrada. Os canais serão previamente cadastrados e escolhidos pelo usuário, no momento do preenchimento do formulário. Também haverá campos para informar o local do fato, como Unidade da federação, município e a escola denunciada. E para finalizar, as informações sobre os envolvidos, no fato, como nome, escola e função também devem ser colocadas no formulário de cadastro da manifestação. Por fim, também haverá, no formulário, um campo para a data da manifestação e o prazo para resposta ao autor.

Para a inserção da resposta pós apuração, o inspetor escolar deverá preencher um formulário, que deve propiciar a informação, com vistas ao esclarecimento da demanda. Este formulário deve possuir, além da identificação constante no formulário de cadastro, o campo para indicar se a manifestação foi confirmada, parcialmente confirmada ou não. Deverá haver, ainda, um campo para data da resposta, outro campo para inserir o texto relatando o ocorrido e as providências sugeridas.

Emissão de relatórios – Serão emitidos relatórios de resposta para cada manifestação. Estes, por sua vez, serão encaminhados, via e-mail, ao manifestante e ao canal de origem da manifestação. Além disso, o sistema produzirá, de forma condensada, os periódicos por escola, por município, assuntos, por tipo e por categoria, conforme resume o quadro 9.

Quadro 9 - Relatórios

Resposta ao manifestante	Texto escrito, que será encaminhado ao e-mail informado e ao canal de origem.
Quantidade de manifestações por escola	Lista de escolas, relacionanda à quantidade de manifestações por período selecionado (ordem decrescente)
Manifestações por município	Lista de município, com mais manifestações ou por escola, dentro de cada município
Manifestações por assunto ou categoria	Relatório constando as manifestações por assunto ou categoria, em ordem decrescente, relacionado à quantidade.
Quantitativo de manifestações confirmadas por escola	Lista de escolas, em ordem decrescente, com o número de manifestações confirmadas, em um período determinado.
Quantitativo de manifestações não confirmadas por escola	Lista de escolas, em ordem decrescente, com o número de manifestações não confirmadas, em um período determinado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Esses relatórios propiciarão informações instantâneas, que poderão ser utilizadas pelos gestores da SRE e pelos inspetores escolares nas suas ações de planejamento e acompanhamento das instituições escolares.

Produzir Indicadores – O sistema produzirá indicadores, a partir do cruzamento das informações, obtidas com a inserção de dados nele diretamente, ou através da sincronização com outros sistemas já utilizados pela SRE/Araçuaí e pela SEEMG.

Quadro 10 - Indicadores

(continua)

Taxa de manifestações por matrícula	Obtida pela divisão do número de manifestações pelo número de matrículas da escola
Manifestações por escola	Total de manifestações de cada escola.
Manifestações por município	Soma do total de manifestações de cada município.
Manifestações por turno-escola,	Relação entre o número de manifestações e o quantitativo de alunos do respectivo turno.
Manifestações resolvidas,	Relação entre o total de manifestações e as manifestações resolvidas
Manifestações confirmadas,	Relação entre o total de manifestações e as manifestações confirmadas

Quadro 10 - Indicadores

(conclusão)

Manifestações não confirmadas	Relação entre o total de manifestações e as manifestações não confirmadas
Manifestações confirmadas anônimas	Relação entre o total de manifestações e as manifestações confirmadas anônimas
Manifestações não confirmadas anônimas	Relação entre o total de manifestações e as manifestações não confirmadas anônimas

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Da mesma forma, de posse desses indicadores, os profissionais poderão, juntamente com as análises já feitas corriqueiramente, aprimorar as ações de acompanhamento das escolas.

Ajuda - No sistema, haverá um campo intitulado “Ajuda”. Nele, o usuário terá acesso à legislação utilizada e perguntas frequentes e suas respostas.

Comunicação com outros sistemas – sincronização: Será feita a sincronização do sistema com outros sistemas, de forma que seja possível fazer uso de dados já presentes em outros sistemas, já utilizados pela SEEMG e SRE/Araçuaí.

Assim, o sistema terá reunido e disponibilizado informações importantes para as atividades diárias do serviço de inspeção escolar, bem como a gestão da SRE, na figura da diretora da superintendência e também de suas três diretorias, DAFI, DIRE e DIPE.

3.3 AÇÃO 3 CRIAR COMUNICAÇÃO ENTRE O SISTEMA CRIADO E OS JÁ EXISTENTES

Nesta Seção, é apresentada a terceira proposta. Esta, por sua vez, se relaciona a como o sistema proposto pode utilizar de informações já constantes em outros sistemas em uso pela SEE-MG, a fim de fornecer informações e indicadores a partir do cruzamento com esses sistemas. Nessa perspectiva, é possibilitada, à gestão, que tenha indícios, a partir dos dados das manifestações, sobre a realidade vivenciada nas instituições, sendo possível planejar ações estratégicas para intervenção.

Como a SRE já conta com alguns sistemas que já trazem dados sobre as escolas, o sistema criado será integrado a estes sistemas, a fim de obter esses dados

disponibilizados por esses sistemas, a partir da sincronização do sistema criado com os já existentes

Do SIMADE, serão extraídas informações detalhadas sobre quantidade de matrícula por escola e por turno de funcionamento, como: número de matrícula e número de alunos por sala. Não obstante, também serão obtidas informações sobre os resultados escolares, progressão e fluxo escolar, como: quantitativo de alunos aprovados, reprovados, em progressão parcial ou situação de abandono, bem como períodos letivos, horários de funcionamento das instituições e dados sobre servidores. Além disso, no SIMADE, pode-se buscar dados sobre o espaço físico de cada escola e a acessibilidade, além dos horários de funcionamento. É possível, também, buscar informações sobre o atendimento a alunos com necessidades especiais. Não menos importante, encontram-se disponíveis os resultados das avaliações externas.

Ao cruzar com o SIMAVE, o novo sistema terá incorporado, aos seus dados, os resultados das avaliações externas, como aqueles do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) e do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA).

O SIMAVE, além dos resultados do PROEB e PROALFA, pode fornecer informações já consolidadas, que podem ser usadas no comparativo com as manifestações, sobre quantitativo de estudantes, docentes e turmas por modalidade de ensino, etapa e turno ao longo do tempo. Além disso, podem ser obtidas, nesse cruzamento, informações sobre os principais programas e projetos da rede de ensino estadual.

Não obstante, ainda é possível obter, no SIMAVE, dados sobre a infraestrutura física escolar e o corpo docente, além de informações sobre rendimento escolar, como: taxas de aprovação, reprovação, evasão escolar e distorção idade-série, por modalidade de ensino e etapa ao longo do tempo.

A partir dos dados inseridos no próprio sistema e do cruzamento com outros sistemas como o SIMADE e o SIMAVE, serão aproveitadas as informações para análise pelos gestores e serviço de inspeção escolar e surgirão novos indicadores, que poderão ser utilizados para orientar a tomada de decisão dos inspetores e gestores da SRE. Assim, permitirá que as informações das manifestações sejam contextualizadas, a partir dos dados constantes nesses sistemas, que retratam a realidade da escola mineira.

Quadro 11 - Indicadores a partir do cruzamento

Taxa de manifestações por matrículas	Divisão do número de manifestações pelo quantitativo de alunos matriculados no período analisado
Manifestações por aprovação	Relação entre o número de manifestações, em um determinado período e a taxa de aprovação da instituição analisada
Manifestações por reprovação	Relação entre o número de manifestações, em um determinado período, e a taxa de reprovação da instituição analisada
Manifestações por evasão	Relação entre o número de manifestações, em um determinado período, e a taxa de reprovação da instituição analisada
Taxa de manifestações por turno	Comparativo obtido, a partir da divisão do número de manifestações pelo número de alunos matriculados no turno analisado
Manifestações por servidores	Relação entre a quantidade de manifestações e a quantidade de servidores da instituição analisada
Manifestações por distorção idade-série	Relação entre a quantidade de manifestações e a quantidade de alunos com distorção idade série na instituição analisada

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diversos indicadores surgirão, a partir do cruzamento dos dados das manifestações com os dados do SIMADE e SIMAVE. Esses indicadores, analisados pela equipe de inspetores ou pelos gestores da SRE, juntamente com a realidade vivenciada por esses profissionais no seu trabalho cotidiano, os auxiliarão na tomada de decisões e no planejamento de ações para o melhor acompanhamento das instituições de ensino.

Além dos indicadores gerados, o cruzamento propiciará o acesso às informações da organização escolar de forma mais rápida. Ademais, quando estes forem atender às demandas das escolas, permitirão a relação dessas informações com as manifestações realizadas. Toda a informação da instituição, centralizada nesse novo sistema, permitirá agilidade no trabalho dos inspetores e maior facilidade nos diagnósticos para o planejamento de suas ações.

A implementação desse sistema permitirá o armazenamento e a produção de informações sobre a realidade das escolas, bem como auxiliar os gestores da SRE e inspetores escolares, no sentido de promover a gestão mais eficaz, tornando-a mais produtiva. É possível fazer tal afirmação, uma vez que o acesso à informação facilitada possibilita a articulação entre a gestão dos processos educacionais e administrativos.

Com essa concentração de informações, também haverá maior agilidade no trabalho de apuração das novas ocorrências, contribuindo, assim, para o aumento da efetividade das ações do serviço de inspeção escolar e gestão da SRE/Araçuaí. Além disso, o sistema também possibilitará a obtenção de dados para estudo comparativo, a fim de implementar ações de gestão, preventivas ou reparadoras, nas escolas da circunscrição. Embora este PAE seja pensado para o âmbito da SRE/Araçuaí, não há impedimento para que estudos posteriores o indiquem para expansão em toda a SEE-MG.

Para operacionalizar a implementação do PAE, alguns pontos devem ser considerados. Considerando que o autor deste trabalho atua como inspetor escolar na SRE/Araçuaí, é importante que haja a anuência da diretora da referida Superintendência. A partir deste ponto, há que se buscar também a autorização da Diretoria de Tecnologia (DTEC). Também é importante o contato com os administradores do SIMADE, SIMAVE, tendo em vista que o sistema prevê a utilização de dados advindos desses sistemas. Dessa forma, os especialistas em tecnologia da equipe DTEC poderão desenvolver o programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso estudado se desenvolveu no ambiente da Superintendência Regional de Ensino de Araçuaí. O foco da pesquisa foram as manifestações da comunidade escolar, dentre estas, denúncias que revelam o mau funcionamento do sistema. A hipótese inicial foi a de que a SRE/Araçuaí recebe anualmente um importante quantitativo de manifestações, que são tratadas maneira individualizada, desperdiçando o potencial de aprendizagem coletiva presente nas informações trazidas por elas.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi o de investigar e analisar como as manifestações podem gerar informações sobre as unidades escolares, de forma que os inspetores escolares, gestores da SRE ou SEE-MG possam ter acesso com maior facilidade. O objetivo específico foi o de propor ações de gestão que venham a criar condições para categorização e sistematização das manifestações, de maneira a favorecer o conhecimento dos problemas vivenciados nas instituições escolares.

Foi nesse ambiente complexo que se desenvolveu a pesquisa sobre um único eixo de análise: Gestão da informação. O foco em um único eixo de análise possibilitou o desenvolvimento mais aguçado do caso de gestão, e os resultados alcançados demonstram que foi uma decisão acertada. O desenvolvimento dos referenciais teóricos, o emprego da metodologia da pesquisa e a análise dos resultados ratificaram tal escolha.

A contextualização do ambiente da pesquisa possibilitou a compreensão de como é realizado o trabalho da Superintendência Regional de Ensino e de suas diretorias DIPE, DAFI e DIRE, que exercem as ações de supervisão técnico-pedagógica, de orientação normativa, cooperação, articulação e integração entre estado e municípios. Também foi possível conhecer melhor a atuação do serviço de inspeção escolar, que se responsabiliza por ações em escolas, tanto da rede estadual, como da rede particular e municipal, que integram, juntas, o Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais.

Esta contextualização também possibilitou esclarecer como se dá a manifestação da comunidade escolar sobre o funcionamento das atividades educacionais, no âmbito da SRE, utilizando, para isso, canais de atendimento como: Disque Educação, Fale Conosco, OGE, Ministério Público, em setores da SEE-MG, Gabinete da Superintendente e serviço de inspeção escolar.

Também foi possível o entendimento de que a tecnologia, presente na sociedade, também se faz presente no âmbito da SEE-MG e, por consequência, na SRE/Araçuaí, tendo em vista que são utilizados vários sistemas de informação para a execução dos trabalhos desse órgão.

Outra observação realizada é que se faz ausente, na SRE Araçuaí, um condensado de informações sobre as manifestações. Ademais, a falta dessa sistematização de dados não propicia a disponibilização de informações importantes sobre a realidade de cada escola ou mesmo da regional.

Feita esta caracterização do ambiente da pesquisa, passou-se para a pesquisa de campo e análises, que estão descritas no capítulo 2. Como metodologia da pesquisa, foram empregados instrumentos qualitativos, de forma descritiva e exploratória. Os sujeitos de pesquisa foram os inspetores escolares e não houve dificuldades para a realização da pesquisa de campo. O questionário direcionado aos sujeitos da pesquisa foi enviado através da ferramenta Google Docs e obteve uma taxa de 95% de resposta. Aliado ao questionário, foram realizadas entrevistas com três inspetores, um designado, um efetivo e a outra entrevistada, efetiva, que exerce a função de coordenadora da inspeção na SRE e também de diretora da SRE. Dessa forma, pode-se considerar que, de maneira geral, os resultados dos instrumentos empregados no capítulo 2 foram coerentes e significativos.

O perfil dos sujeitos da pesquisa demonstrou que são profissionais com habilitação em inspeção escolar e exercem a atividade em regime de dedicação exclusiva. A maioria deles passou por outras áreas de atuação dentro da própria SEE-MG, possuindo mais de 10 anos de atuação na educação estadual.

Os dados da pesquisa demonstraram que as manifestações ocupam um tempo de trabalho considerável por parte dos inspetores escolares. Não obstante, estes consideram que as informações obtidas auxiliam na resolução dos problemas das escolas e demonstram que é importante criar mecanismo de sistematização desses dados. Assim, o PAE foi pensado, considerando o contexto apresentado no capítulo 2.

O PAE teve sua elaboração com base nos dados obtidos na pesquisa de campo e referendados no referencial teórico. Ele objetiva apresentar melhorias, possíveis de serem executadas, com vistas a solucionar o problema de pesquisa apresentado. Dessa maneira, espera-se, com tal sistema, otimizar o atendimento às instituições escolares, por parte da inspeção escolar, tendo em vista a disponibilização de dados.

Para tanto, é idealizado um sistema de informação, que integrará os dados provenientes dos vários canais de atendimento ao cidadão.

Embora a presente pesquisa tenha sido realizada no âmbito da SRE/Araçuaí e o PAE contemple ações pensadas inicialmente para sua circunscrição, não há impedimento para que estudos posteriores venham a estender a viabilidade de sua implementação em toda a SEE-MG.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Giselle Amaral. Acordo de resultados e Sistema Mineiro de Avaliação: estudo de caso em três escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Caxambu-MG. 2013. 140f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2013.
- ALVES, Ana Cláudia Raimundo. **A ouvidoria como instrumento de controle social da administração pública**: a experiência da Prefeitura Municipal de Lavras. 2013. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Faculdade de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Lavras, 2013. 153f. Disponível em: http://prpg.ufla.br/_ppg/admpublica/wp-content/uploads/2015/12/DISSERTA%C3%87%C3%83O_A-Ouvidoria-como-instrumento-de-controle-social-da-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica-a-experi%C3%Aancia-da-Prefeitura-Municipal-de-Lavras-M.pdf. Acesso em: 02 jun. 2018.
- ANDRÉ, Marli. O que é um estudo de caso qualitativo em educação? **Revistas UNEB**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez., 2013. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/article/view/753/526>. Acesso em: 02 jun. 2019.
- AUGUSTO, Maria Hellena; OLIVEIRA, Dalila Andrade. O desafio da inspeção escolar e a obrigação de resultados em Minas Gerais. **RBPAE**, Goiânia, v.27, n.2, p. 307-320, maio/ago. 2011.
- AZEVEDO, Fábio Cunha de. **Tecnologia da Informação na Gestão Pública**: um estudo de caso sobre a divulgação de conteúdo nas páginas da transparência eletrônica ativa da Prefeitura Municipal de Jardim do Seridó – RN 2015. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ensino Superior do Seridó, Departamento de Ciências Exatas, Curso de Ciências Contábeis, Caicó, RN, 2015.
- BONFANTE, Julia Giglio; OLIVEIRA, Larissa Marra de; NARDI. O Impacto da Qualidade de Vida no Trabalho sobre a Produtividade. 2015. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.6, n.6, p.114-129, jul./dez.2015.
- CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **TransInformação**, Campinas, v. 18, n.1, p. 63-70, jan./abr. 2006. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384334741006>. Acesso em: 22 mar. 2019.
- FINOTO, Denise. **O trabalho do inspetor escolar em Minas Gerais**. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) - Universidade do Vale do Sapucaí, Faculdade de Educação, Especialização em Gestão Educacional: administração e gestão escolar, Pouso Alegre, MG, 2010. Disponível em:

https://docgo.net/philosophy-of-money.html?utm_source=o-trabalho-do-inspetor-escolar-em-minas-gerais. Acesso em: 29 mar. 2018.

FONSECA, Gilson Luiz Bretas da. **Qualidade dos indicadores educacionais para avaliação de escolas e redes públicas de ensino básico no Brasil**. 2010. 91f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Juiz de Fora, MG, 2010.

FUNDAÇÃO LEMANN; MERITT. Total de matrículas nas escolas de Minas Gerais. **Portal Qedu** [online], 2017. Disponível em: http://qedu.org.br/estado/113-minas-gerais/censo-escolar?year=2017&dependence=0&localization=0&education_stage=0&item. Acesso em: 25 abr.

GARLET, Valéria; BEURON, Thiago Antônio; SCHERER, Flávia Luciane Scherer. Qualidade de vida no serviço público: ações de qualidade de vida no trabalho apresentadas nos documentos das instituições federais de ensino superior gauchas. **Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 45, p. 109-126, jan./jun. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: http://urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 02 jun. 2019.

HESSEL, Ana Maria Di Grado. **As TIC podem auxiliar na gestão da escola?** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Educação, Curso de Formação dos gestores escolar para as Tecnologias da Informação e Comunicação, Gestão escolar e tecnologias, São Paulo, SP, 2004. (Material didático).

KÜHL, Deise Aparecida de Oliveira. **A gestão de conflitos no contexto escolar de Limeira (SP) e a estreita relação com os processos administrativos**. 2013.153f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2013.

LIMA, Fernando César de; PORTO, Maria Ivania Almeida Gomes; SOBRAL, Matheus Sousa de. Gestão pública 2.0 e o uso da tecnologia como ferramenta de cidadania: estudo de caso no estado de Pernambuco. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017, Ponta Grossa. **Anais...**Ponta Grossa: ADM2017, set. 2017.

LINS, Carla Cavalcanti Fernandes. **A utilização do Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco pelos gestores escolares**. 2015. 117f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2015.

MANFREDINI, Rodrigo; FROM, Danieli Aparecida; SELOW, Marcela. A importância da capacitação de servidores no setor público. **Vitrine Prod. Acad.**, Curitiba, v.3, n.2, p.300-650, jul./dez. 2015. Disponível em: D:/m10579746/Downloads/80-82-1-PB.pdf. Acesso em: 24 jun. 2019.

MÁXIMO, Antônio Fernando; BASTOS, Breno; NOGUEIRA, Érico; PIMENTA, Jane; ALKIMIM, Paulo; REZENDE, Conceição; XAVIER, Rodrigo; **Novo Código de defesa do usuário do serviço público**: relatório geral de Ouvidorias Públicas do Estado de Minas Gerais 2015-2017 - Belo Horizonte: EdUEMG, 2018.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 15.293, de 5 de Agosto de 2004**: Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Belo Horizonte, MG, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=lei&num=15293&ano=2004>. Acesso em: 16 ago. 2018.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. **Resolução nº 457, de 30 de setembro de 2009**. Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009. <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/7320002/pg-66-executivo-diario-oficial-do-estado-de-minas-gerais-doemg-de-29-01-2010>. Acesso em 09 mar. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto nº 45.849 de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte, MG, 2011. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=consolidado>. Acesso em: 14 set. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Governo. **Lei nº 22.257, de 27 julho de 2016**. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2016. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/organograma>. Acesso em: 10 ago. 2018

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 3.428, de 13 de junho de 2017**. Estabelece normas para a organização e atuação do serviço de inspeção escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2017a.

MINAS GERAIS. Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais. **Relatório Anual de Manifestação da Ouvidoria Geral do Estado**. Belo Horizonte, MG, 2017b. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/estatisticas/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MINAS GERAIS. Sistema Mineiro de Avaliação da educação Pública. **Sistema de Monitoramento da Aprendizagem**. Juiz de Fora, MG, 2018. Disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/sistema-de-monitoramento/Sistema> de Monitoramento. Acesso em: 03 dez. 2018

RAMPELOTTO, Elisane Maria; MELARA, Adriane; LINASSI, Priscila Silva. Gestão Escolar: o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação e suas Possibilidades. IN: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - EDUCERE, XII, 2015, Curitiba, PR. **Anais...**Curitiba, PR: PUCPR/Educere, 2015.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SALGADO, Amábilis de Fátima Chaves. **Análise da gestão da informação no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) pelas superintendências regionais de ensino**. 2014. 108f.Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2014.

SOUZA, Alberto de Mello. Relevância dos Indicadores Educacionais para Educação Básica: informação e decisões. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5, p. 153-179, maio/ago. 2010.

TITO, Fabiano Vieira. **Fluxo Informacional do Sistema de Administração de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Ubá/MG**. 2018. 157f.Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2018. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/fluxo-informacional-do-sistema-de-administracao-de-pessoal-da-superintendencia-regional-de-ensino-de-ubamg/>. Acesso em: 13 ago. 2018.

TOMAZ, Paulo Aparecido. **Possibilidades de uso das informações do Sistema Mineiro de Administração Escolar na gestão das escolas**. 2015. 137f.Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação, Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Juiz de Fora, MG, 2015.

URU, Potira Morena Souza Benko de. **Denúncias como indicativo para melhoria do Programa Nacional de Alimentação Escolar**. 2011. 122f.Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde) - Universidade Federal de São Paulo, Centro de Desenvolvimento do Ensino Superior em Saúde, São Paulo, 2011. Disponível em: http://www2.unifesp.br/centros/cedess/mestrado/teses/tese_p_82_2011.pdf. Acesso em :18 jun. 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO A SER APLICADO PARA OS INSPETORES ESCOLARES

Universidade Federal de Juiz de Fora Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
- Mestrado Profissional

PESQUISA SOBRE AS MANIFESTAÇÕES DA COMUNIDADE ESCOLARNA SRE DE ARAÇUAÍ

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o tratamento dado às manifestações da comunidade escolar pela SRE/Araçuaí. Nossa intenção é conhecer as suas dificuldades e as suas sugestões para o aprimoramento do sistema. Estas informações servirão para subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado do Programa de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Contamos com sua participação para que possamos, através desse estudo, elaborar um Plano de Ação para o melhoramento da gestão.

Agradecemos!

1) Você é servidor público estadual da SEE-MG há quantos anos?

() Há menos de cinco anos () De seis a dez anos

() De dez a quinze anos () Mais de quinze anos

2) Você é servidor na SRE / Araçuaí há quantos anos?

() Há menos de cinco anos () De seis a dez anos

() De dez a quinze anos () Mais de quinze anos

3) Qual a sua Situação Funcional?

() Sou Designado () Sou Efetivo

4) Indique o número total de escolas que você atende (inclusas municipais e particulares):

☐ 4 ou menos ☐ entre 5 e 09 ☐ entre 10 e 14 ☐ entre 15 e 19
☐ 20 ou mais

5) Indique o número de visitas mensais a cada uma das escolas do seu setor.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ou mais

6) Em uma escala de 1 a 5 onde 1 é mais importante, Indique a complexidade das atividades de inspeção abaixo:

☐ análise do quadro de pessoal
☐ Assegurar o cumprimento da legislação vigente.
☐ Verificação de escrituração escolar.
☐ Apurar denúncias
☐ conferência de contagens de tempo

7) Em uma escala de 1 a 5 sendo 1 a mais importante, usando apenas uma vez cada número, indique a relevância das dificuldades para o atendimento às escolas.

☐ falta de diárias de viagem
☐ falta de transporte
☐ excesso de trabalho
☐ Falta de capacitações
☐ Falhas na comunicação com a SEE-MG.

8) Com que frequência ocorrem denúncias no setor de inspeção sob sua responsabilidade?

☐ raramente ☐ pouco frequente ☐ frequente ☐ muito frequente

9) Qual o tempo de trabalho gasto em média na apuração de uma denúncia.

☐ menos de 4 h ☐ entre 4 e 8 h ☐ entre 8 e 16h ☐ entre 16 e 24h ☐ mais de 24h

10) Em relação ao quantitativo de denúncias elas tem:

() se mantido estável () diminuído () aumentado

11) Assinale a opção que melhor atende às questões abaixo:

	Concordo	Mais concordo que discordo	Mais discordo que concordo	Discordo
Sempre que assumo um setor de inspeção, verifico anotações sobre as denúncias anteriores das escolas que o integram				
Sempre que vou iniciar a investigação de denúncia verifico informações anteriores sobre denúncias já realizadas para a escola em questão				
As informações sobre as denúncias já encerradas nas escolas da regional, estão a fácil acesso para nós inspetores				
Considero útil, um banco de dados com as informações sobre as denúncias.				
Considero importante que o serviço de inspeção escolar tenha um histórico das denúncias já apuradas por assunto e escola de acesso instantâneo				
A SRE/Araçuaí toma adequadamente as providências sugeridas nos relatórios de apuração de denúncias feitas pelos inspetores.				

12) Considerando a criação de um novo sistema que converta as informações das manifestações em indicadores para permitir uma caracterização das escolas e utilidade para a compreensão das suas dificuldades. Responda:

a) Que tipo de informações você considera importante constar no novo sistema?

b) como essas informações devem ser organizadas?

13) Este espaço é livre para você expressar as suas críticas e sugestões, sobre a forma de organizar as informações originadas pelas manifestações:

Agradecemos imensamente a sua contribuição para a nossa pesquisa. Esperamos que o resultado deste estudo, como dito, possa melhorar a sua atividade laborativa.
Os Pesquisadores.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM INSPETORES ESCOLARES DASRE/ARAÇUAÍ

Bloco I - Formação e Experiência Profissional:

- 1) Qual sua formação acadêmica?
- 2) Há quanto tempo trabalha na área da Educação?
- 3) Quais funções já exerceu na educação?
- 4) Há quanto tempo trabalha como inspetor escolar?

Bloco II - Sobre as denúncias

- 1) Você recebe e apura muitas denúncias?
- 2) Por quais canais elas são feitas?
- 3) Qual as dificuldades para apurar denúncias atualmente?
- 4) As denúncias estão relacionadas à forma que o gestor conduz a escola?
- 5) Que contribuições as denúncias tem para o serviço de inspeção escolar?
- 6) São importantes para se conhecer falhas na gestão?
Por que?
- 7) Você considera importante que haja um comparativo entre as denúncias resolvidas com a intenção de gerar informação?
- 8) Que informações você recebe no momento que vai apurar uma denúncia?
- 9) As informações das denúncias já apuradas são organizadas de modo a favorecer o acesso a elas?

10) O q precisa melhorar?

O que falta?

11) Há um histórico das denúncias já apuradas por assunto ou escola de fácil acesso instantâneo?

12) É importante o registro sistemático das denúncias apuradas? Pq?

13) Os resultados de apuração de denúncias refletem no planejamento do seu trabalho? De que maneira?

14) Em sua opinião um sistema que organizasse e disponibilizasse informações sobre todas as manifestações seria útil?

15) Que dados você considera importante que esse sistema contenha?

16) Alguma sugestão complementar

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A DIRETORA DA SRE/ARAÇUAÍ

Formação e Experiência Profissional:

- 1) Qual sua formação acadêmica?
- 2) Há quanto tempo trabalha na área da Educação?
- 3) Quais funções já exerceu na educação?
- 4) Já foi gestor em unidade escolar?
- 5) Há quanto tempo trabalha como gestor desta SRE?

Sobre as denúncias sobre as Denúncias

- 1) Qual a utilidade das denúncias para a gestão da SRE atualmente?
- 2) As denúncias estão relacionadas à forma que o gestor conduz a escola?
- 3) São importantes para se conhecer falhas na gestão?
Por que?
- 4) Você considera importante criar uma base de dados que sintetizam e classificam todas as denúncias de modo a poder fazer paralelos entre denúncias atuais e as já resolvidas?
- 5) Como é o registro e encaminhamento posterior das denúncias na SRE?
- 6) A SRE promove estudo sobre os casos mais abordados nas denúncias?
- 7) Há um olhar especial da gestão sobre escolas com muitas denúncias?

8) A gestão tem um histórico das denúncias já apuradas por assunto ou escola de fácil acesso instantâneo?

9) Os resultados de apuração de denúncias refletem no planejamento estratégico da SRE?

De que maneira?

10) Em sua opinião um sistema que organizasse e disponibilizasse informações sobre todas as manifestações seria útil?

11) Que dados você considera importante que esse sistema contenha?

12) Alguma sugestão complementar

APÊNDICE D – MODELO DE RELATÓRIO DE APURAÇÃO DE DENÚNCIAS

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE ARAÇUAÍ

SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR

Assunto:

Histórico:

Mérito:

Ações realizadas pelo Serviço de Inspeção Escolar na Apuração:

Parecer Conclusivo:

Local e data

ANE/IE – MASP: