

**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**

Débora Resende Penido

**Desafios na produção de registros pela inspeção escolar de uma
Superintendência Regional de Ensino do estado de Minas Gerais**

Juiz de Fora
2025

Débora Resende Penido

**Desafios na Produção de Registros pela Inspeção Escolar de uma
Superintendência Regional de Ensino do estado de Minas Gerais**

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Liamara Scortegagna

Juiz de Fora
2025

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

Resende Penido, Débora.

Desafios na produção de registros pela inspeção escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do estado de Minas Gerais / Débora Resende Penido. -- 2025.

139 f.

Orientadora: Liamara Scortegagna

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

1. Inspeção Escolar. 2. Gestão da Informação. 3. Gestão do Conhecimento. 4. Registro eficiente. I. Scortegagna, Liamara, orient. II. Título.

Débora Resende Penido

Desafios na Produção de Registros pela Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do estado de Minas Gerais

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

Aprovada em 01 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Llamara Scortegagna - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Carolina Alves Magaldi
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Janae Gonçalves
Universidade Federal Rural da Amazônia

Juiz de Fora, 21/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Carolina Alves Magaldi, Professor(a)**, em 15/05/2025, às 12:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Llamara Scortegagna, Professor(a)**, em 15/05/2025, às 15:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **JANAE GONCALVES, Usuário Externo**, em 19/05/2025, às 22:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-UJf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2306848** e o código CRC **21251919**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pelas bênçãos que Ele me proporciona todos os dias.

Agradeço ao meu marido Juninho, por sempre me incentivar e me dar força para que esse sonho e muitos outros realizassem. Sou grata aos meus familiares, pais e irmãs, por me apoiar nessa jornada acadêmica.

Sou grata aos amigos e colegas inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino que gentilmente se disponibilizaram para contribuir com a minha pesquisa e sempre me apoiaram durante o curso e no dia a dia da nossa missão tão gratificante de Inspeção Escolar.

Agradeço ao Vitor Fonseca Figueiredo, que tanto contribuiu para a minha pesquisa e o meu desenvolvimento na vida acadêmica. Agradeço também aos agentes de suporte acadêmico que me ajudaram na conclusão desta dissertação.

Sou grata aos professores que participaram, tanto da banca de qualificação quanto de defesa, apresentando importantes contribuições para este trabalho.

Agraço à professora orientadora Liamara Scortegagna, pela excelente orientação deste trabalho e pela positividade e tranquilidade que transmite em seu diálogo conosco.

Por fim, gratidão à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais por nos proporcionar Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional por meio do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso estudado discute os registros da Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino (SRE), que pertence à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE). Para tal, faz-se necessário entender o contexto do Serviço de Inspeção Escolar. Destarte, este caso se propõe a responder à pergunta: *quais ações a gestão da SRE pode adotar aprimorar os registros produzidos pelos Inspectores Escolares?* O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as falhas nos registros produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar (SIE) de uma SRE e propor ações para os problemas encontrados. Os objetivos específicos são: i) descrever o SIE, os registros produzidos a partir do acompanhamento das atividades das escolas e os problemas encontrados neles; ii) analisar os problemas identificados nos registros do Serviço de Inspeção Escolar; e iii) propor um Plano de Ação Educacional (PAE) que aprimore a forma de registrar as informações coletadas pelos inspetores escolares. O método empregado nas análises deste estudo é a perspectiva qualitativa. Para a pesquisa de campo, como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados questionários e entrevistas. O referencial teórico deste estudo abarca as análises de pesquisadores que abordam a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão da Informação (GI). Alguns autores, como Strauhs *et al.* (2012), Davenport (2002), Lemos e Silva (2009), abordam a teoria que envolve GC e GI, e Batista (2012) apresenta o modelo de GC para a administração pública de modo a produzir resultados em benefício dos cidadãos. A construção dos dados foi realizada pesquisa documental e na pesquisa de campo foi feita por meio de questionário e de entrevista com inspetores escolares. Após a análise dos dados, foi elaborado um Plano de Ação Educacional com propostas para que a Regional fomente o aperfeiçoamento dos registros produzidos pelos IE, contribuindo para tomadas de decisão por parte do Superintendente e da SEE. As propostas constituem-se em: revitalização das reuniões realizadas periodicamente com os IE; formação com foco na produção de registros para os IE; elaboração de um modelo de Termo de Visita por meio de uma Comunidade de Prática (CoP); e a

adoção de ferramentas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.

Palavras-Chave: Inspeção Escolar; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Registro eficiente.

ABSTRACT

This thesis is developed within the scope of the Professional Master's in Education Management and Evaluation of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case studied discusses the records of the School Inspection of a Regional Superintendence of Education (SRE), which belongs to the State Department of Education of Minas Gerais (SEE). To this end, it is necessary to understand the context of the School Inspection Service. Thus, this case proposes to answer the question: *what actions can the SRE management adopt to improve the quality of records produced by School Inspectors?* The general objective of this study is to identify and analyze the failures in the records produced by the School Inspection Service (SIE) of an SRE and to propose actions for the problems found. The specific objectives are: i) to describe the SIE, the records produced from monitoring school activities and the problems found in them; ii) to analyze the problems identified in the records of the School Inspection Service; and iii) to propose an Educational Action Plan (PAE) that improves the way information collected by school inspectors is recorded. The method used in the analyses of this study is the qualitative perspective. For field research, questionnaires and interviews were used as data collection instruments. The theoretical framework of this study encompasses the analyses of researchers who address Knowledge Management (KM) and Information Management (IM). Some authors, such as Strauhs et al. (2012), Davenport (2002), Lemos and Silva (2009), address the theory involving KM and IM, and Batista (2012) presents the KM model for public administration in order to produce results for the benefit of citizens. Data collection in the field research was done through a questionnaire and an interview with school inspectors. After data analysis, an Educational Action Plan was developed with proposals for the Regional to promote the improvement of records produced by the IE, contributing to decision-making by the Superintendent and the SEE. The proposals consist of: revitalization of meetings held periodically with the IE; training focused on the production of records for the IE; development of a Visit Term model through a Community of Practice (CoP); and the adoption of tools for monitoring and storing records produced by the IE.

Keywords: School Inspection; Information Management; Knowledge Management; Qualified Record.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	- Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional.....	28
Quadro 1	- Objetivos dos protocolos de Inspeção Escolar (continua).....	29
Quadro 2	- Objetivos dos protocolos de Inspeção Escolar (conclusão).....	30
Quadro 3	- Calendário Operacional dos Protocolos de Inspeção Escolar (2022) (continua)	31
Quadro 4	- Calendário Operacional dos Protocolos de Inspeção Escolar (2022) (conclusão).....	32
Quadro 5	- Prazos para conclusão de registros da IE.....	34
Quadro 6	- Calendário Bimestral de atividades de Inspeção Escolar - 1º Bimestre 2023.....	36
Figura 2	- Circunscrição da SRE de Andrômeda.....	38
Figura 3	- Organograma da SRE de Andrômeda.....	43
Quadro 7	- Ciclos de Diálogos com a ASIE (2023)	55
Figura 4	- Funções da Gestão do Conhecimento.....	67
Figura 5	- Processos de GCO.....	68
Quadro 8	- Instrumentos de pesquisa e critérios para escolha dos participantes.....	77
Quadro 9	- Motivação para assumir a função de IE.....	80
Quadro 10	- Descrição da atuação dos IE entrevistados e suas relações com a comunidade escolar.....	84
Gráfico 1	- Momentos específicos para compartilhamento dos aprendizados	86
Gráfico 2	- Clareza das informações repassadas pelos setores da SRE de Andrômeda.....	87
Gráfico 3	- Instrumentos que colaboram com as orientações e a produção de registro dos IE.....	90
Gráfico 4	- Desafios para registro dos Termos de Visita.....	92
Quadro 11	- Desafios para a produção de Termos de Visita pelos IE.....	93
Gráfico 5	- Retrabalho em casos de substituição de Colegas IE.....	98
Quadro 12	- Revitalização das reuniões periódicas do SIE.....	103

Quadro 13	- Formação dos IE (continua).....	105
Quadro 14	- Formação dos IE (conclusão).....	106
Quadro 15	- Produção de modelo de Termo de Visita.....	108
Quadro 16	- Ferramentas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Número de matrículas das escolas da Superintendência Regional de Ensino de Andrômeda (2022) (continua)	40
Tabela 2	- Número de matrículas das escolas da Superintendência Regional de Ensino de Andrômeda (2022) (conclusão).....	41
Tabela 3	- Matrículas dos Cursos Técnicos na SRE Andrômeda (2021) ...	42
Tabela 4	- Setores de Inspeção Escolar (2021-2022)	45
Tabela 5	- Setores de Inspeção Escolar na SRE Andrômeda (2023)	46
Tabela 6	- Atividades dos Inspetores escolares (2022) (continua)	49
Tabela 7	- Atividades dos Inspetores escolares (2022) (conclusão)	50
Tabela 8	- Experiência na Função de Inspeção Escolar na SRE (2023)	52
Tabela 9	- Quantidade de relatórios circunstanciados (2022)	59
Tabela 10	- Análise dos Termos de Visita de março 2023	61
Tabela 11	- Experiência do Inspetores Escolares da SRE de Andrômeda...	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
APAE	Associação de Pais e amigos dos Excepcionais
ASIE	Assessoria de Inspeção Escolar
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDG	Circuito de Gestão
CEE	Conselho Estadual de Educação
CoP	Comunidade de Prática
DAFI	Diretoria Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
GI	Gestão da Informação
IE	Inspetor Escolar
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
NTE	Núcleo de Tecnologia educacional
OGE	Ouvidoria Geral do Estado
PAE	Plano de Ação Educacional
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagem
SE	Subsecretaria de Articulação Educacional
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIE	Serviço de Inspeção escolar
SIGAE	Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SISTEC	Sistema Nacional de Informação da Educação Profissional e Tecnológica
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SRI	Superintendência de Regulação e Inspeção Escola

UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	DESAFIOS DOS REGISTROS DA INSPEÇÃO ESCOLAR NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO.....	20
2.1	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: HISTÓRICO.....	20
2.2	O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	24
2.3	A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE).....	38
2.3.1	A Inspeção Escolar na SRE.....	43
2.4	RELAÇÃO DO INSPETOR ESCOLAR COM OS REGISTROS.....	46
2.5	OS PROBLEMAS DOS REGISTROS DE INSPEÇÃO ESCOLAR.....	57
3	ANÁLISE SOBRE AS DIFICULDADES DE REGISTRO DOS INSPETORES ESCOLARES DA SRE.....	65
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	65
3.2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	74
3.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	78
3.3.1	Perfil dos Inspectores Escolares.....	78
3.3.2	Socialização do Conhecimento.....	85
3.3.3	Registros dos Inspectores Escolares.....	89
3.3.4	Formação para os IE com foco na produção de registros e escrita eficiente.....	95
3.3.5	Ferramentas de acompanhamento de registros.....	97
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	101
4.1	COMPARTILHAMENTO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS.....	102
4.2	FORMAÇÃO COM FOCO NA PRODUÇÃO DE REGISTROS E ESCRITA EFICIENTE.....	104
4.3	COMUNIDADE DE PRÁTICA (CoP).....	106
4.4	FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ARMAZENAMENTO DOS REGISTROS PRODUZIDOS PELOS IE.....	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os IE selecionados.....	120

APÊNDICE B - Questionário a ser aplicado em todos os Inspetores	
Escolares.....	123

1 INTRODUÇÃO

A Inspeção Escolar tem como atribuição o acompanhamento sistemático das escolas pertencentes ao sistema de ensino. Suas ações são reguladoras e de monitoramento das atividades da gestão escolar. Nessa perspectiva, a função do Inspetor Escolar (IE) é atuar como elo entre escola e instâncias superiores da gestão educacional do estado e, no desempenho de suas atribuições, realizar visitas periódicas às escolas. Todas as orientações, constatações e solicitações passadas por esse agente educacional às escolas são depois registradas em Termos de Visita e/ou relatórios circunstanciados. Assim, o Serviço de Inspeção Escolar (SIE) elabora registros que permitem a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino.

Todavia, uma situação tem se destacado no Serviço de Inspeção Escolar (SIE) da Superintendência Regional de Ensino (SRE) “Andrômeda” (nome Andrômeda é fictício. Ele foi atribuído à SRE a fim de preservar a identidade dos envolvidos na pesquisa e da instituição). Por meio da análise do Coordenador do SIE e de dados coletados dos Sistemas da SEE, constatou-se que os registros dos Inspetores Escolares, em sua maioria, são devolvidos para ajustes por não traduzirem a finalidade a que se destinam. Esta análise merece considerações e verificações se o documento atende às finalidades a que se destina. Pressupõe-se, ainda – após análise realizada pela pesquisadora dos Termos de Visita dos IE – que os documentos produzidos pelos Inspetores Escolares podem apresentar fragilidades tanto em relação à sua estrutura e a elementos textuais quanto no que diz respeito à ausência de dados e de informações que extenuam o documento produzido. Assim, a partir das confirmações de que os registros do SIE podem ser aprimorados, foi definida a seguinte questão norteadora para este estudo: *quais ações a gestão de uma SRE pode adotar para adequar os registros produzidos pelos Inspetores Escolares à finalidade que se destinam?*

Dado o exposto, o objetivo geral desta dissertação é identificar e analisar as falhas encontradas nos registros produzidos pelo SIE da SRE e propor ações para tais problemas. Como objetivos específicos, são definidos: i) descrever o SIE, os registros produzidos a partir do acompanhamento das atividades das escolas e os problemas encontrados nesses registros; ii) analisar os problemas identificados nos

registros do Serviço de Inspeção Escolar; e iii) propor ações que aprimorem a forma de registrar as informações coletadas pelos inspetores escolares.

A investigação sobre os registros da Inspeção Escolar se baseia em como os instrumentos de registros das atividades, como termo de visita e/ou relatórios circunstanciados, são fonte de conhecimento se bem escritos. Quando esses documentos são produzidos de forma adequada à sua finalidade, concretizam todas as atividades, orientações e medidas saneadoras. A fragilidade de um registro, no entanto, como tem ocorrido na SRE em questão, pode implicar retrabalho não só para o Inspetor, como para a equipe gestora e, até mesmo, para o coordenador de Inspeção Escolar, que precisa solicitar reajustes, informações adicionais e, às vezes, uma nova visita para coletar informações e dados, para retificar informações que possam ter sido registradas indevidamente.

Um bom registro de termo de visita e/ou relatório, portanto, pode ser considerado aquele que contém todos os fatos e/ou documentos analisados, a condição encontrada, as orientações e medidas saneadoras apresentadas ao gestor ou ao responsável pelas informações e/ou documentos na instituição, entre outros aspectos. Logo, a ausência de tais registros não revela com clareza à SRE e à Secretaria de Estado de Educação (SEE) as irregularidades que comprometem o funcionamento da instituição escolar e a avaliação dela no que se refere ao seu funcionamento e ao comprimento da proposta pedagógica. O registro precário e obscuro, além de não subsidiar a tomada de decisões pelos órgãos superiores, dificulta o acompanhamento da implementação de políticas públicas.

O interesse pelo estudo deste caso de gestão está associado à minha formação e atuação profissional. Sou licenciada em Letras e pós-graduada em Inspeção Escolar, ambas as formações concluídas pelo Centro Universitário Claretiano. Iniciei a carreira na educação em 2007 como professora de Língua Portuguesa e Artes, atuei durante 6 anos (2007-2013), lecionando para as séries finais do Ensino Fundamental e para Ensino Médio. As minhas atividades de Inspeção Escolar foram iniciadas em 2014, com contrato temporário, porém, em 2015, fui nomeada para o cargo efetivo de Inspeção Escolar no qual atuei até 2019, realizando o acompanhamento de escolas do meu setor (o Inspetor Escolar é encarregado de acompanhar um conjunto de escolas que ficam sob sua responsabilidade). Na atividade de Inspeção Escolar na SRE, percorri as mais variadas escolas com diferentes níveis de complexidades em

cinco municípios pertencentes à regional, todos no estado de Minas Gerais. No final de 2019, passei a coordenar o SIE. A partir de então, acompanho as atividades dos Inspectores, contribuindo com a organização do trabalho, o alinhamento das informações e as ações do setor. A partir dos registros realizados pelos Inspectores, acompanho todas as suas atividades e faço proposições para aprimorar esses registros.

Para embasar a presente pesquisa, foi utilizado, entre outros autores, o seguinte referencial teórico: estudos realizados por Strauhs *et al.* (2012), Davenport (2002), Batista (2012) e Lemos e Silva (2009), que discutem sobre a teoria que envolve a Gestão do Conhecimento (CG) e a Gestão da Informação (GI), bem como a construção de diferentes conceitos e definições acerca destes temas. A metodologia deste estudo é qualitativa, por isso a pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários e de entrevistas semiestruturadas. Esses questionários foram aplicados a 18 inspetores da SRE Andrômeda, e as entrevistas foram realizadas com 4 inspetores, previamente selecionados.

Com os dados construídos na pesquisa de campo, foi possível propor um Plano de Ação Educacional (PAE) cujo objetivo é potencializar os registros produzidos pelos IE na SRE Andrômeda. Nesse sentido, as ações apresentadas visam: revitalizar as reuniões do SIE realizadas periodicamente, formar os IE com foco na produção de registros, produzir um modelo de Termo de Visita para ser implantado na SRE Andrômeda por meio do cultivo de uma Comunidade de Prática (CoP) e, ainda, adotar ferramentas tecnológicas para o acompanhamento e o armazenamento dos registros produzidos pelos IE.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos, sendo o primeiro esta Introdução. O segundo capítulo descreve o SIE, os registros produzidos a partir do acompanhamento das atividades das escolas e os problemas neles encontrados. Essa descrição contempla o contexto nacional e o papel do Inspetor na educação brasileira como agente de fiscalização e, conseqüentemente, de produtor de registros para tomada de decisões dos gestores educacionais. Além disso, o papel do Inspetor – no contexto da SRE –, como profissional que acompanha as atividades das escolas pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais, é observado. O terceiro capítulo, por sua vez, analisa o problema de pesquisa que parte dos registros da Inspeção Escolar. Para isso, são apresentados conceitos fundamentais sobre o

assunto, baseando-se em análises de outros estudiosos que contribuem para a compreensão de como a gestão de processos interfere na produção dos registros e na construção do conhecimento dos inspetores escolares acerca da realidade educacional. O quarto capítulo, por fim, apresenta o Plano de Ação Educacional (PAE) com ações para potencializar os registros produzidos pelos IE na SRE Andrômeda. Em seguida, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

2 DESAFIOS DOS REGISTROS DA INSPEÇÃO ESCOLAR NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO

Este capítulo tem objetivo de descrever o SIE, bem como os registros produzidos durante o acompanhamento das atividades das escolas e os problemas encontrados nesses documentos. O capítulo está organizado em cinco seções, das quais a primeira aborda o contexto histórico da Inspeção Escolar no Brasil; a segunda seção apresenta o SIE em Minas Gerais; a terceira seção, por sua vez, descreve a SRE; a quarta aborda a relação do IE com os registros; e, por fim, a quinta seção apresenta os problemas dos registros de Inspeção Escolar.

2.1 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NO BRASIL: HISTÓRICO

Inspeção é uma palavra originária do latim *inspector*, do verbo *inspicere*, formado pelo prefixo “in” (ou seja, “em”) mais *specere*, que significa “olhar para examinar”. Esse vocábulo pode ser traduzido também como “visitar”, “ponderar”. Significa, portanto, olhar com atenção, olhar dentro, olhar profundo. Logo, inspeção pode ser caracterizada por uma visita que seja ponderada (Cury, 2022).

No Brasil, a figura do Inspetor Escolar aparece no contexto educacional desde o início do processo de ensino. As atividades da Inspeção Escolar, na maior parte do tempo, estavam relacionadas ao poder dos superiores da Educação como forma de controle e de fiscalização das instituições escolares. Até 1854, não havia nada em termos de controle das escolas no Brasil, de forma que qualquer cidadão poderia se sentir apto a criar escolas e a ministrar aulas sem nenhum tipo de processo ou de autorização para tal (Cury, 2022).

O Decreto 1331-A/1854 aprovou o regulamento para a reforma do ensino primário e secundário do Município da Côrte (Rio de Janeiro/RJ) assinado por Luiz Pedreira do Coutto Ferraz, então Ministro e Secretário de Estado dos Negócios do Império. A partir da publicação deste Decreto, as escolas públicas e privadas passaram a ser inspecionadas. O capítulo 1 deste Decreto elenca todas as atribuições de forma muito rigorosa e muito detalhada para os Delegados Distritais, os quais podem ser considerados os IE atualmente (Brasil, 1854).

Com a publicação do Decreto 7.247, de 1879, que trata da reforma do ensino primário e secundário no município da Côrte e o superior em todo o Império, o acompanhamento das escolas passou a ser mais flexível. Conforme o Decreto: “É completamente livre o ensino primário e secundário no município da Côrte e o superior em todo o Império, salvo a inspecção necessária para garantir as condições de moralidade e hygiene” (Brasil, 1879, recurso *online*).

Segundo Cury (2022), para a época, moralidade e higiene tinham um sentido muito significativo. Cabia à Inspeção saber, por exemplo, se os estudantes haviam sido vacinados contra varíola, doença comum à época. Além disso, o professor, para ministrar aulas, precisava apresentar atestado de moralidade do pároco e do delegado distrital (Inspetor Escolar da época).

Isob (2013) ressalta que, no século XX, com a publicação de leis, decretos, resoluções e orientações sobre educação, o modelo de Inspeção Escolar sofreu alterações, especialmente com as reformas do ensino efetuadas pelo governo de Minas Gerais, em 1907. Sobre o assunto, Isob (2013, p.13) afirma que:

A inspeção administrativa era realizada pelos inspetores escolares ou municipais, cargos não remunerados e confiados, em geral, a promotores de justiça que exerciam, além de sua profissão, a fiscalização das escolas nos assuntos gerais relacionados às questões burocráticas e administrativas.

As atividades da Inspeção consistiam em acompanhar as atividades dos professores, registrar todas as observações que permitiam aos agentes estatais terem conhecimento de todo o corpo docente, identificando os melhores e os piores professores, as ações passíveis de correção e o saneamento de problemas relatados pelos inspetores. Ainda era possível, segundo os registros da Inspeção daquela época, solicitar prêmios de viagem aos melhores professores, indicar ao governo estatal aqueles cujo desempenho era insuficiente para que não fossem aproveitados e, ainda, apontar professores com desempenho satisfatório e que possuíam perfil para direção dos grupos escolares (Isob, 2013).

A partir da instituição da República, em 1889, os estados brasileiros passaram a se responsabilizar pela escola primária. Assim, as unidades federativas regulamentaram as reformas na educação para se adequar à nova organização nacional. Os Inspetores passaram a visitar as escolas com o intuito de supervisionar

e acompanhar as atividades desenvolvidas pelos professores, bem como o desempenho deles, elaborando relatórios e encaminhamentos para o secretário do interior. Para Damasceno e Pantoja (2020, p. 04):

os grupos escolares se constituíam em estabelecimentos de excelência no âmbito da modernidade pedagógica implantada pela República nascente, e o serviço de inspeção escolar se distinguia graças à função estruturante de dar forma e consistência a essa nova maneira de organizar o ensino e de homogeneizar as práticas escolares.

Sobre o papel da Inspeção Escolar, Klein (2014, p. 2072 *apud* Damasceno; Pantoja, 2020, p. 5) afirma que:

O Inspetor escolar era um elemento articulador entre o Estado e a sociedade civil, mais especificamente o sistema escolar. No período da República foi um profissional indispensável para colocar em prática, sobretudo os ideais nacionalistas e eugenistas, para formar uma nação puramente brasileira, através da educação.

Avançando um pouco na história da educação relacionada ao IE, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi promulgada em 1961 (Brasil, 1961), o que marcou o progresso das diretrizes e bases nacionais da educação. Isso porque, segundo Cerqueira *et al.* (2008, p. 02):

Na tentativa de organizar o ensino ao novo quadro político (golpe militar de 1964), como instrumento para dinamizar a própria ordem socioeconômica, ajusta-se a LDB 4.024/61, não sendo considerado pelo governo militar a necessidade de editar por completo a lei em questão. Atendendo à ideologia desenvolvimentista adotada pelo governo, ajustou-se a LDB de 61, sancionando a lei de 5.540/68, que reformou a estrutura do ensino superior, sendo por isso, chamada de lei da reforma universitária.

Antes da LDB de 1961, a Inspeção dos estabelecimentos de ensino primário e do ensino normal era competência das unidades federativas, assim como autorizar e reconhecer instituições de ensino. Com a promulgação dessa LDB, os estabelecimentos de ensino superior passaram a ser inspecionados pela União, e a autorização, o reconhecimento e a Inspeção das escolas primárias e de ensino médio

não pertencentes à União tornaram-se responsabilidade dos estados e do Distrito Federal (Carvalho, 2020).

Com o tempo, mais uma reforma foi realizada por meio da instituição da Lei 5.692/71, que objetivou atender às demandas do ensino primário e médio, alterando a sua denominação para ensino de 1º e 2º graus. Esta Lei define que:

É da competência dos Estados e do Distrito Federal autorizar o funcionamento dos estabelecimentos de ensino primário e médio não pertencentes à União, bem como reconhecê-los e inspecioná-los.

§ 1º São condições para o reconhecimento:

A) idoneidade moral e profissional do diretor e do corpo docente;

B) instalações satisfatórias;

C) escrituração escolar e arquivo que assegurem a verificação da identidade de cada aluno, e da regularidade e autenticidade de sua vida escolar;

D) garantia de remuneração condigna aos professores;

E) observância dos demais preceitos desta lei. (Brasil, 1971, recurso *online*).

Posteriormente, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) foi necessário repensar a LDB para abarcar a nova realidade da sociedade. O projeto foi criado, e, após várias versões, o texto da nova LDB foi sancionado sob o número de Lei 9.394 (Brasil, 1996). Segundo Gomes (2020, p. 27):

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

Assim, a Inspeção Escolar foi redesenhada. Segundo Costa (2009, p.69): “a tradicional Inspeção Escolar de caráter essencialmente fiscalizador, corregedor e até policialesco, se reveste, neste novo contexto, de um sentido substancial, de avaliadora”. A Inspeção Escolar passou, então, a agir “com zelo, avaliação, orientação e, sobretudo, atuando como instância que promove transformação no sistema educacional, buscando alternativas de mitigar entraves burocráticos impregnados no sistema” (Costa, 2009, p. 72).

Observa-se que Inspeção Escolar passou por várias transformações ao longo da história da Educação Brasil. Ela assumiu um papel de suma importância para o desenvolvimento do processo de gestão das escolas brasileiras, além de contribuir para o sistema de educação. Isso porque o IE, ao visitar *in loco* os espaços escolares, é capaz de não só propor ações de melhoria na oferta da educação no âmbito local, como também encaminhar demandas para os representantes regionais ou estaduais.

Na próxima seção, será analisada a forma com a qual foi estruturado o Serviço de Inspeção Escolar (SIE) em Minas Gerais e como ele se desenvolve no contexto educacional. Além disso, serão observados o campo de atuação e a concepção de suas ações na produção de registros em Termos de Visitas e de relatórios. Ainda serão abordados o papel da Assessoria de Inspeção Escolar e o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais.

2.2 O SERVIÇO DE INSPEÇÃO ESCOLAR NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Apesar das modificações da legislação educacional nas três últimas décadas – conforme visto na seção anterior –, a função do IE permanece na contemporaneidade, marcada por ações reguladoras, de monitoramento das atividades da Gestão Escolar e comprometidas com a oferta da educação.

Desde 1983, com base no Parecer 794/1983, do Conselho Estadual de Educação (CEE), percebe-se a necessidade de organização e do funcionamento do Subsistema de Inspeção (Minas Gerais, 1983). Nesse Parecer, o CEE mostrava para o sistema mineiro de educação a necessidade de uma organização a nível estadual que permitisse sistematizar as atividades de Inspeção Escolar. Nesse sentido, o CEE pontua que:

As providências tomadas pelo sistema, no que respeita a Inspeção, foram sempre de caráter parcial atingindo ora um, ora outro grau ou modalidade de ensino e não se fizeram acompanhar de orientação mais ampla ou de medidas específicas relativas a definição de uma política de Inspeção e a criação de uma estrutura operacional capaz de viabilizá-la. (Minas Gerais, 1983, p. 02).

O SIE em Minas Gerais é lotado nas SRE e atua nas escolas estaduais, particulares e municipais dos municípios jurisdicionados a cada SRE. O conjunto de

Escolas acompanhadas pelo inspetor compõe o chamado Setor de Inspeção Escolar, que é organizado pelo Coordenador de Inspeção Escolar e Superintendente Regional de Ensino. Os setores são distribuídos respeitando a escolha dos Inspectores Escolares, obedecendo, porém, à ordem de prioridade, a saber: i) maior tempo de exercício na SRE; ii) maior tempo de exercício na SEE; e iii) idade maior.

A constante atualização das políticas educacionais, das formas de “fazer escola”, requer do SIE do estado de Minas Gerais uma atuação em todos os aspectos de funcionamento da escola. Essa atuação exige a dimensão do trabalho de forma contemporânea, que tenha controle das áreas pedagógica, administrativa, financeira e de pessoal das instituições. Nesse trabalho, é necessário considerar a individualidade de cada instituição, apoiando a gestão democrática e se apoiando na comunidade escolar no que se refere a oferta educacional das instituições de ensino do Sistema Mineiro de Educação.

A esse respeito, o artigo 6º da Resolução SEE 3.428/2017, que estabelece normas para organização e atuação do SIE nas unidades regionais e escolares da SEE, define que o exercício das atribuições dos Inspectores Escolares corresponde à:

- I – orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
- II – orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
- III – garantia da regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
- IV – responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, órgãos regionais e o órgão central da SEE:**
 - a) conferir a autenticidade e a exatidão da documentação da escola referendando-a antes de seu encaminhamento à SRE;
 - b) homologar as designações, assinando o Q.I., juntamente com o Diretor da Escola.
- V – exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional. (Minas Gerais, 2017, p. 02, grifo nosso).

O SIE atua em parcerias com todos os setores da SRE, de modo a possibilitar o acompanhamento das instituições de ensino em todas as dimensões. Isto posto, cada inspetor é responsável por um setor de Inspeção Escolar, composto por escolas estaduais, municipais e particulares. Acerca disso, a Resolução SEE 3.428/2017 define que, a cada três anos, os setores de Inspeção Escolar precisam ser

redistribuídos, e os Inspectores Escolares devem observar essa periodicidade máxima para atuação em cada setor (Minas Gerais, 2017). Esse rodízio é necessário para evitar que o Inspetor crie vínculos com as escolas do setor, e isso possa comprometer as atividades de verificação, de correção e de avaliação das instituições.

Em Minas Gerais, o SIE atua no acompanhamento pedagógico, administrativo, financeiro e de pessoal de escolas estaduais, municipais e particulares de todos os níveis da Educação Básica. Além do acompanhamento citado, o SIE realiza apuração de denúncias/reclamações, quer sejam realizadas por órgãos de controle, quer seja por telefone, pessoalmente ou por outro meio de contato. O SIE ainda realiza verificação *in loco* e emite relatório circunstanciado para autorização de funcionamento de escola e/ou cursos, reconhecimento, credenciamento, encerramento, entre outros processos. Para esse acompanhamento, são realizadas visitas periódicas às escolas para verificação e acompanhamento das atividades da instituição, e todas as orientações, constatações e solicitações são registradas em Termos de Visita e/ou relatórios circunstanciados.

Sobre o trabalho de registro do SIE, a Resolução CEE nº 457, de 30 de setembro de 2009, que dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no sistema de ensino de Minas Gerais, estabelece que:

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

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

A Inspeção, até 2018, era organizada apenas a nível regional. O orientador técnico do Serviço de Inspeção Escolar eram o Superintendente Regional de Ensino e as demais diretorias da SRE, como: Diretoria Educacional (DIRE), Diretoria de Pessoal (DIPE) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Apesar de o direcionamento das atividades da Inspeção Escolar ocorrer por meio de pareceres e de resoluções da SEE e do CEE, além de formações para uniformizar o SIE, sempre

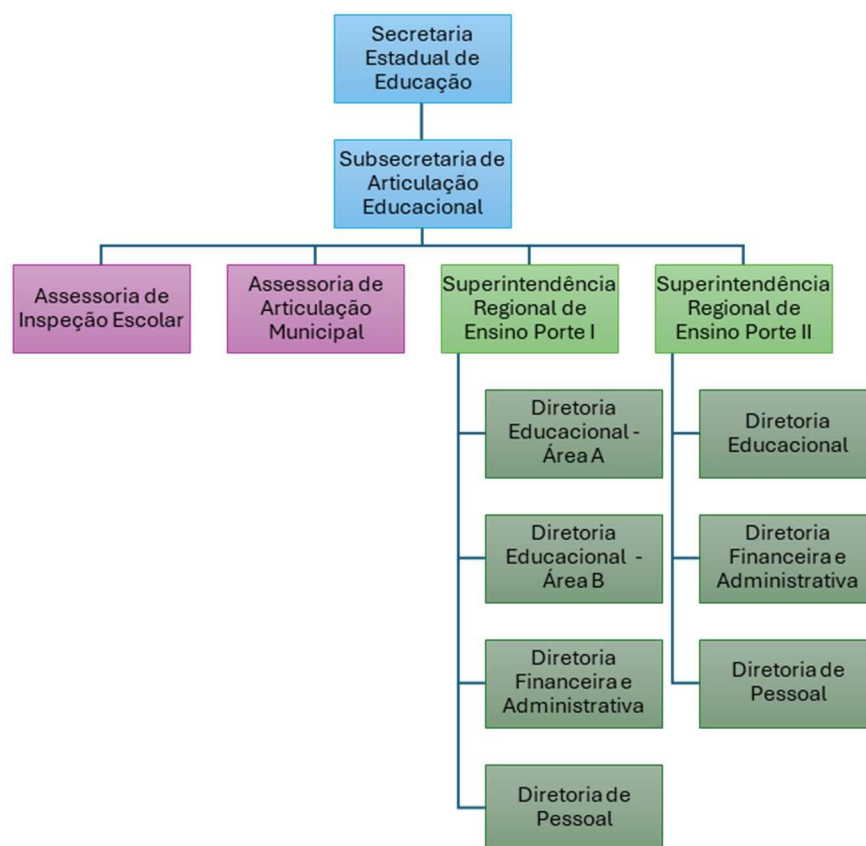
se sentiu a necessidade de haver um setor específico na SEE para gerenciar os macroprocessos de trabalho dos inspetores de Minas Gerais.

O SIE, até então, atuava em nível regional de forma desarticulada ao nível estadual, porque não havia alinhamento das ações dos inspetores. O gerenciamento do trabalho dos inspetores escolares ficava, portanto, a cargo do Superintendente e dos demais setores da regional. Nem todas as regionais, contudo, possuíam um coordenador de inspeção, o que contribuiu também para a desarticulação do trabalho a nível regional, pois cada inspetor estabelecia suas atividades entre as atribuições previstas para o cargo.

Nesse sentido, em 2019, a SEE criou, pelo Decreto 47.758, de 19 de novembro de 2019, a Assessoria Central de Inspeção Escolar (ASIE) (Minas Gerais, 2019) com o objetivo de padronizar e integrar as atividades de Inspeção Escolar em escala estadual. Além disso, tinha a finalidade de alinhar o trabalho de Inspeção com as diretrizes e metas estratégicas estabelecidas pela SEE, além de alimentar e atualizar os sistemas para regular e precisar o fluxo de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central. A necessidade, com a criação da Assessoria, era de implementar mecanismos que orientassem as equipes regionais de Inspeção Escolar, padronizar as diretrizes e orientações normativas, além de alinhar as atividades da Inspeção Escolar, entre outras atribuições.

Na estrutura da SEE, a ASIE está ligada à Subsecretaria de Articulação Educacional (SE), como pode ser verificado na Figura 1, apresentada a seguir. A SE coordena o planejamento, a implementação e a articulação de ações relacionadas ao alcance dos objetivos da SEE. Por sua vez, à ASIE compete coordenar, acompanhar e avaliar o funcionamento da Inspeção Escolar, bem como elaborar, orientar e acompanhar a aplicação das normas referentes à organização e ao funcionamento escolar.

Figura 1 – Organograma da Subsecretaria de Articulação Educacional



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da SEE (2020).

Em 2023, por meio do Decreto nº 48.709, de 26 de outubro de 2023, a SEE alterou sua estrutura orgânica e, conseqüentemente, elevou a ASIE em Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar (SRI) (Minas Gerais, 2023). A SRI planeja, coordena e acompanha as ações de regulação e de Inspeção das instituições educacionais do sistema de ensino de Minas Gerais, além de ser a responsável pela avaliação da oferta de cursos da Educação Básica.

As atividades do SIE, por sua vez, são definidas em resoluções estabelecidas pela SEE e CEE. Já o planejamento do trabalho do SIE é estabelecido por meio do Protocolo de Inspeção Escolar e do Calendário Operacional.

A ASIE publicou, em 2021, a Resolução SEE Nº 4.487, que institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais (Minas Gerais, 2021a). Esse Protocolo define procedimentos para atuação do SIE das SRE nas ações de orientação, assistência e controle das instituições escolares do Sistema de Ensino de Minas Gerais. Tal resolução dispõe que: “as ações de

orientação, assistência e controle realizadas pelo Serviço de Inspeção Escolar nas instituições de ensino deverão ser registradas em Termo de Visita e/ou Relatórios circunstanciados e conclusivos” (Minas Gerais, 2021, p. 01). Já a Resolução CEE nº 486, de 21 de janeiro de 2022, define, em seus artigos 148 e 149, que:

Art. 148 - A Inspeção Escolar deverá comunicar, mediante relatório circunstanciado, às autoridades competentes:

I - as experiências pedagógicas bem-sucedidas para o enriquecimento do Sistema;

II - as irregularidades que comprometam o funcionamento da instituição, quando verificado o não cumprimento da proposta pedagógica.

Art. 149 - Compete, ainda, à Inspeção Escolar o registro de fatos e de atos, em relatórios circunstanciados e conclusivos, com os elementos e com os indicadores previstos nesta Resolução (Minas Gerais, 2022a, recurso *online*).

No Protocolo de Inspeção Escolar, são definidos as orientações, as atividades, os procedimentos e as técnicas detalhadas em cada anexo o qual corresponde a um protocolo. Esses são desenvolvidos com periodicidade definida por um calendário operacional, criado anualmente, com protocolos mensais, conforme as prioridades de trabalho a serem desenvolvidas pelos Inspectores Escolares. O anexo I da Resolução SEE 4.487/2021 divide os protocolos em 14 eixos – separados por objetivos específicos – com a descrição de todas as atividades e os procedimentos comuns (Minas Gerais, 2021a). Os protocolos contemplam os objetivos que estão dispostos a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos dos protocolos de Inspeção Escolar (continua)

Nº	OBJETIVO
1	Verificar a formação das turmas e o quantitativo de alunos, conforme parâmetros definidos pela legislação vigente, e orientar o procedimento de ajustes (desmembramento e/ou fusão), quando necessário.
2	Analisar e homologar o Calendário Escolar, em conformidade com a legislação publicada anualmente. Verificar o cumprimento do calendário ao longo do ano, confrontando os lançamentos de aulas/frequência no Diário Escolar Digital (DED) com o Quadro de Horários.
3	Verificar a situação de alunos infrequentes e as ações desenvolvidas para incentivar a frequência e a permanência dos estudantes na unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente. Conhecer o resultado das avaliações institucionais, o desempenho dos alunos e a oferta das oportunidades de aprendizagem, previstas na legislação vigente.

Quadro 2 – Objetivos dos protocolos de Inspeção Escolar (conclusão)

Nº	OBJETIVO
4	Declarar a autenticidade de documentos escolares, quando solicitado, ou por suspeição de documentos “supostamente falsos”.
5	Monitorar o registro adequado da trajetória acadêmica dos estudantes, observando as normas e as orientações da SEE, examinando, por amostragem, no SIMADE e, em meios físicos, a regularidade da vida escolar dos estudantes. Acompanhar a finalização dos registros do cumprimento da progressão parcial no sistema.
6	Contribuir com a estratégia de fortalecimento do Ensino Médio adotada pela SEE (Programa Jovem de Futuro).
7	Verificar se os estudantes – público-alvo da educação especial – estão sendo devidamente atendidos no Atendimento Educacional Especializado (AEE).
8	Orientar a atualização e a adequação do Projeto Político Pedagógico e do Regimento Escolar às normas vigentes e acompanhar seu cumprimento.
9	Analisar e monitorar, mensalmente, a regularidade do quadro de pessoal da escola (SYSADP) e verificar a atribuição de aulas, turmas e funções realizadas pelo diretor, no Quadro de Horários. Orientar e acompanhar as escolas estaduais, em responsabilidade solidária com o diretor, quanto ao cumprimento da legislação de pessoal.
10	Acompanhar a regularidade dos registros funcionais dos servidores.
11	Acompanhar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar.
12	Avaliar visualmente os ambientes escolares visando apontar problemas claros e perceptíveis a qualquer usuário da instituição de ensino.
13	Participar da elaboração do Planejamento de Atendimento Escolar para as escolas estaduais e dos municípios do setor de inspeção e realizar a análise e a orientação a respeito das propostas apresentadas.
14	Orientar, assistir e controlar o processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Resolução SEE 4.487 (Minas Gerais, 2021a).

Além dos objetivos, atividades e procedimentos, cada protocolo contempla a atribuição legal do IE, referência/fundamentação legal, responsabilidades, materiais e recursos e ações corretivas. Cada protocolo também contém entre 1 e 9 atividades, com o mínimo de 2 e máximo de 56 procedimentos.

A cada ano, a ASIE publica um calendário operacional com a divisão de protocolos para serem trabalhados mensalmente. A título de exemplo, a Portaria SEE nº 233/2022 (Minas Gerais, 2022b) estabelece o calendário operacional de 2022 para execução do Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Esse documento dispõe, no seu anexo I, sobre a divisão dos protocolos para trabalhar mensalmente, conforme organizado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 3 – Calendário Operacional dos Protocolos de Inspeção Escolar (2022)
(continua)

Mês	Protocolos
Janeiro	Férias Regulamentares
Fevereiro	P1 – Matrícula e Enturmação P2 – Cumprimento do Calendário Escolar P6 - Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários - SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais
Março	P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários - SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais P11 – Funcionamento da Caixa Escolar P12 – Diagnóstico de Infraestrutura
Abril	P2 – Cumprimento do Calendário Escolar P3 Frequência e Aproveitamento P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P8 – PPP e Regimento Escolar P10 – Regularidade dos Registros Funcionais P13 – Plano de Atendimento Escolar
Maio	P5 – Registros de Vida Escolar P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais P14 – Rede Municipal e Privada
Junho	P2 – Cumprimento do Calendário Escolar P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais
Julho	P1 – Matrícula e Enturmação P3 – Frequência e Aproveitamento P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais
Agosto	P1 – Matrícula e Enturmação P3 – Frequência e Aproveitamento P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais
Setembro	P2 – Cumprimento do Calendário Escolar P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais P7 – Atendimento Educacional Especializado
Outubro	P3 – Frequência e Aproveitamento P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais

Quadro 4 – Calendário Operacional dos Protocolos de Inspeção Escolar
(2022) (conclusão)

Mês	Protocolos
Novembro	P2 -Cumprimento do Calendário Escolar P5 – Registros de Vida Escolar P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais P11 – Funcionamento da Caixa Escolar
Dezembro	P3 – Frequência e Aproveitamento P6 – Estratégia de fortalecimento do Ensino Médio - Circuito de Gestão P9 – Quadro Escola e Quadro de Horários -SYSADP P10 – Regularidade dos Registros Funcionais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Resolução SEE 4.487 (Minas Gerais, 2021a).

A ASIE enviou, mensalmente, em 2022, orientações de serviço com as demandas que precisavam ser priorizadas e o acréscimo de atividades que não estavam contempladas no protocolo, que surgiram por necessidade da SEE e que precisavam, portanto, ser priorizadas frente às demais demandas. Embora a ASIE tenha elaborado o protocolo com o objetivo de padronizar as atividades dos inspetores em todo o estado de Minas Gerais, outras demandas cotidianamente surgem no trabalho do IE, as quais inviabilizam ou, até mesmo, comprometem a execução das atividades contempladas no protocolo de Inspeção. Exemplo disso são as ordens de serviço, a apuração de denúncia, as reclamações e as manifestações, entre outras.

Nas SRE, há o planejamento das atividades dos inspetores escolares e, ao longo do mês, são programadas diversas reuniões com a participação do IE ou com os diretores das escolas, para alinhamento do trabalho. Frequentemente são inseridas novas demandas pela SEE e SRE no rol de atividades da equipe, quando, por exemplo, a escola apresenta uma nova demanda que precisa ser atendida, como a apuração de reclamação e de denúncia que acontece com frequência. Os problemas identificados *in loco* precisam de providências imediatas, exigindo do IE abdicação do planejamento para execução dessas novas ações.

Em 2021, o Governo de Minas Gerais criou o Programa Trilhas de Futuro, que oferece aos jovens cidadãos cursos técnicos de formação profissional, custeados pelo governo, com auxílio-transporte e alimentação para os estudantes regularmente matriculados e frequentes. Para esse programa, o governo contrata instituições públicas e privadas, em todo estado, para a oferta dos cursos.

Para garantir a regularidade da oferta dos cursos, o governo de Minas Gerais estabeleceu que deverá ser realizado monitoramento da prestação de serviços educacionais ofertados por instituições de ensino credenciadas no Programa Trilhas de Futuro. Também deverão ser avaliadas as condições de funcionamento dos cursos de formação profissional e técnica de nível médio contratados. O monitoramento e a avaliação das Instituições credenciadas no Programa Trilhas de Futuro são de responsabilidade das SRE, por meio dos fiscais e gestores dos contratos firmados com cada instituição e do SIE, no processo de Inspeção regular.

Para estabelecer os fluxos de monitoramento e de avaliação das instituições credenciadas ao Programa Trilhas de Futuro, a SEE publicou a Resolução SEE nº 4.661, de 18 de novembro de 2021 (Minas Gerais, 2021b), que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelas instituições de ensino credenciadas e contratadas pelo programa nas ações de monitoramento e de avaliação a serem realizadas no âmbito das SRE e da SEE.

Para o SIE, são estabelecidos os seguintes procedimentos:

Art. 7º - Compete ao Serviço de Inspeção, no exercício da inspeção regular, apoiar o fiscal de contrato realizando verificação *in loco* nas instituições de ensino quanto à prestação de serviço, a ser realizada bimestralmente, ou quando identificadas irregularidades na oferta do curso.

§1º - A verificação *in loco* pelo Inspetor Escolar terá como finalidade a coleta de informações sobre a frequência dos estudantes, de maneira amostral nas turmas de todas as instituições de ensino, a avaliação da conformidade dos serviços prestados em consonância com os indicadores previstos no contrato e a identificação de problemas, dificuldades e irregularidades que possam existir na implementação do Projeto Trilhas de Futuro pelas instituições de ensino.

§2º - Cada Inspetor Escolar será responsável pelo acompanhamento e avaliação nas instituições de ensino credenciadas e contratadas no Projeto Trilhas de Futuro pertencentes ao seu setor de inspeção regular.

§3º - Em caso de necessidade institucional, o Diretor da Superintendência Regional de Ensino poderá constituir Comissão de Inspeção Escolar específica para esta finalidade.

§4º - A verificação *in loco* pelo Inspetor Escolar terá como base instrumentos próprios, conforme anexo I desta Resolução, a ser preenchido no Sistema de Gestão do Projeto Trilhas de Futuro.

§5º - Na verificação *in loco*, sendo identificada alguma irregularidade, imprecisão ou desconformidade na prestação do serviço educacional, o Serviço de Inspeção Escolar deverá registrar a situação no Sistema de Gestão e em Termo de Visita, conforme anexo II desta Resolução, e informar ao fiscal de contrato para que este, juntamente com o gestor de contrato, notifique a instituição determinando medidas corretivas ou

saneadoras e concedendo prazo para a regularização, conforme contrato.

§6º - No Sistema de Gestão deverá ser registrado pelo Serviço de Inspeção Escolar as informações coletadas durante a visita e o parecer sobre o curso técnico para acompanhamento do fiscal e gestor do contrato. (Minas Gerais, 2021b, p.2).

A presente resolução visa garantir a oferta da qualidade da educação por meio do acompanhamento das instituições credenciadas ao Programa Trilhas de Futuro. O acompanhamento regular é feito pelo IE a partir da coleta de informações sobre a frequência dos estudantes e da avaliação dos serviços prestados pelas instituições credenciadas. As informações coletadas e registradas pelo IE no termo de visita e no sistema subsidiam a notificação pelo fiscal e gestor de contrato à instituição credenciada. O Quadro 3, a seguir, apresenta algumas ações do IE que exigem registros e prazos estabelecidos em legislações para conclusão da verificação e da entrega dos relatórios produzidos por esses profissionais.

Quadro 5 – Prazos para conclusão de registros da IE

Tipo de registros	Prazos	Legislação
Termo de Visita do Inspetor	No ato da visita à escola	Resolução SEE 3.428/2017 (Minas Gerais, 2017)
Fale Conosco	2 dias úteis	Resolução SEPLAG nº 29/2016 (Minas Gerais, 2016)
Ouvidoria Geral do Estado	20 dias	Lei 15.298/04, Lei Federal 13.460/17 e Decreto 47.529/18 (Minas Gerais, 2004; Brasil, 2017; 2018)
Ordens de serviço emitidas pelo Gabinete da SRE para apuração de fatos	Estabelecido pelo Superintendente ou órgãos externos solicitantes	Resolução CEE 457/2009 (Minas Gerais, 2009)
Verificação <i>in loco</i> para processos autorizativos nos termos das Resoluções CEE 472/2020 e 486/2022	40 dias	Resolução CEE 472/2020 e 486/2022 (Minas Gerais, 2020; Minas Gerais, 2022a)

Fonte: Elaborado pela autora com base nas legislações.

A necessidade de se cumprir prazos, conforme estabelecido pelas legislações citadas no Quadro 3, exige que a coleta de informações e, conseqüentemente, os registros dos IE sejam capazes de abarcar todas as orientações e constatações, a conformidade, as irregularidades e os prazos para regularização de inconsistências

se for o caso. O intuito é assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos e apresentar relatórios com as informações solicitadas em cada demanda.

Consequentemente, a sobrecarga de atividades, o tempo disponibilizado para realização dos registros da Inspeção Escolar, a tempestividade com que os registros precisam ser produzidos e entregues tendem a levar à produção de registros superficiais, padronizados, com ausência de elementos necessários. Tal contexto não atende, a contento, aos objetivos dos registros e, em muitos casos, gera retrabalho, já que alguns registros, como relatórios circunstanciados, possuem elementos básicos padronizados.

O retrabalho implica uma nova visita para verificar dados que não foram analisados ou registrados e, ainda, revisão e reelaboração do registro. Um exemplo de retrabalho é a elaboração de relatórios para reconhecimento de níveis e modalidades de escolas particulares e municipais, que possuem elementos padrões, entre os quais o inspetor deve descrever a infraestrutura física das instituições. Os IE geralmente faziam a descrição superficial dessa infraestrutura, porém a SEE, a partir de 2022, passou a devolver os relatórios para complementação das informações prestadas, obrigando muitos inspetores a retornarem às instituições para coletar as informações e completar os relatórios, o que atrasou o processo de reconhecimento das instituições.

Para o ano de 2023 – conforme observado –, a ASIE enviou, bimestralmente, o calendário de atividades do SIE com o planejamento dos protocolos e atividades que seriam desenvolvidas pelos inspetores escolares ao longo do bimestre. Ao analisar o Quadro 3 acima, extraído do calendário do primeiro bimestre de 2023, que apresenta as atividades e os protocolos desenvolvidos pelos inspetores escolares, comparando-o ao Quadro 4, apresentado a seguir, pode-se perceber a variação e a dificuldade de se padronizar as atividades da Inspeção, em função das especificidades de sua atuação e da implementação de novas atividades, as quais são agregadas constantemente ao SIE.

Quadro 6 – Calendário Bimestral de atividades de Inspeção Escolar - 1º Bimestre 2023

FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL
Conhecendo as unidades.	Protocolo 4 - Declaração da autenticidade de documentos escolares.	Protocolo 3 - Frequência, aproveitamento e acompanhamento do Conselho de Classe.
Protocolo 1 - Matrícula e enturmação.	Protocolo 6 - Fortalecimento da Gestão Pedagógica: Programa Jovem de Futuro.	Protocolo 4 - Declaração da autenticidade de documentos escolares.
Protocolo 2 - Cumprimento do Calendário Escolar.	Protocolo 9 - Quadro Escola e Quadro de Horários – SYSADP.	Protocolo 6 - Fortalecimento da Gestão Pedagógica: Programa Jovem de Futuro.
Protocolo 4 - Declaração da autenticidade de documentos escolares.	Protocolo 10 - Regularidade dos Registros Funcionais.	Protocolo 7 - Atendimento Educacional Especializado.
Protocolo 6 - Fortalecimento da Gestão Pedagógica: Programa Jovem de Futuro.	Protocolo 11 - Funcionamento da Caixa Escolar.	Protocolo 8 - PPP e Regimento Escolar.
Protocolo 9 - Quadro Escola e Quadro de Horários SYSADP.	Protocolo 14 - Orientação, assistência e controle do processo administrativo e pedagógico das escolas municipais e privadas. Acompanhamento do Projeto Trilhas de Futuro (Edição 1 e 2).	Protocolo 9 - Quadro Escola e Quadro de Horários SYSADP.
Protocolo 10 - Regularidade dos Registros Funcionais.	Inspeção Especial - Apuração e resposta de manifestações; verificação <i>in loco</i> para fins de processos. Análise para validação da carga horária do período remoto de 2020 e 2021 nas escolas privadas e municipais.	Protocolo 10 - Regularidade dos Registros Funcionais.
Inspeção Especial - Apuração e resposta de manifestações; verificação <i>in loco</i> para fins de processos. Análise para validação da carga horária do período remoto de 2020 e 2021 nas escolas privadas e municipais.		Inspeção Especial - Apuração e resposta de manifestações e verificação <i>in loco</i> para fins de processos.
		Acompanhamento do Projeto Trilhas de Futuro (Edição 1 e 2).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Calendário Bimestral de Atividades - Serviço de Inspeção Escolar - (1º bimestre 2023).

O Quadro 4 apresenta todos os protocolos para o primeiro bimestre do ano de 2023, com o planejamento para execução de 11 protocolos, além das inspeções especiais e do acompanhamento das instituições credenciadas no Programa Trilhas de Futuro. Tais atividades visavam garantir a coerência nas ações desenvolvidas para cada IE em seu setor de atuação.

A partir das atividades e dos procedimentos estabelecidos nos protocolos, o coordenador do SIE organiza as atividades de cada mês, distribuindo prioritariamente as que serão trabalhadas no período e as disponibiliza como planejamento mensal para que todos os inspetores possam executá-las.

Além das atividades estabelecidas no planejamento, há demandas que diariamente são requisitadas ao Serviço de Inspeção e, apesar de constar no referido protocolo, são sazonais e prioritárias. São exemplos de atividades que dependem da demanda e que exigem prioridade na entrega: o visto em contagem de tempo de servidores das escolas estaduais; os processos de autorização de funcionamento de escola; o reconhecimento de nível de ensino; o credenciamento de entidade mantenedora de escolas particulares; a apuração de manifestações nos canais de atendimento da SEE, como o Fale conosco, a Ouvidoria Geral do Estado (OGE), o telefone e o protocolo na SRE; as reuniões periódicas dos setores da SRE e/ou SEE, que solicitam a presença do Inspetor; o acompanhamento bimestral das instituições de ensino que ofertam curso técnico e estão credenciadas no Programa Trilhas de Futuro, com acompanhamento da frequência e da regularidade da oferta do curso. Algumas escolas apresentam maior demanda dessas atividades do que outras, e, em determinados períodos, essas demandas são mais solicitadas.

Apesar de dependerem da demanda de solicitação, as atividades mencionadas também precisam ser registradas em Termos de Visita e em relatórios específicos, cada qual com um objetivo e uma especificidade, principalmente no que se refere à estrutura adequada ao tipo de escrita que precisa ser respeitada. Um relatório, um parecer, um pedido de esclarecimento, uma resposta de apuração de manifestação, um ofício, entre tantos outros documentos, “apresentam especificidades que necessitam ser respeitadas, sob pena de se ter o conteúdo da escrita prejudicado pela estrutura dessa mesma escrita” (Christofoli; Vitória, 2013, p.50).

Assim, o SIE possui um arcabouço de atividades robusto que pressupõe a priorização por parte dos IE e pode impactar nos registros realizados tanto no

momento da visita à escola quanto *a posteriori*. A complexidade das atividades que são planejadas requer tempo adequado para a sua realização. Ainda, o tempo dedicado à consolidação das informações e de seu registro pode impactar no registro adequado. A próxima seção abordará o funcionamento da SRE, bem como a forma com a qual é constituída, além de sua abrangência. Apresentam-se, também, o contexto de atuação do SIE na Superintendência e a sua organização.

2.3 A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE)

A SRE é uma unidade de atendimento às escolas e aos servidores, que, em nível regional, a ela são jurisdicionados. Para tanto, é responsável por acompanhar as escolas em todas as suas dimensões, quais sejam: administrativa, financeira, pedagógica e de pessoal. Por estar próxima às escolas, também é responsável por garantir que as políticas educacionais estabelecidas pela SEE sejam nelas implementadas. Conforme o Decreto 4.8709/2023, a SRE “tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e Município em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (Minas Gerais, 2023, p. 38).

As SRE são classificadas de acordo com o número de escolas a que atendem, podendo ser de Porte I, quando há um número maior de escolas atendidas, ou de Porte II, quando há menos escolas atendidas. Atualmente, a SEE dispõe de 47 SRE em todo estado.

Este estudo tem como foco a SRE de Andrômeda¹, que atende a 18 municípios em sua jurisdição e é considerada de Porte II. Essa SRE está sediada no município de mesmo nome, como apresentado na Figura 2, a seguir.

¹ Andrômeda é um nome fictício atribuído à SRE e aos Municípios a ela jurisdicionados para preservar as informações da instituição e de todos os servidores envolvidos nesta pesquisa.

Figura 2 – Circunscrição da SRE de Andrômeda



Fonte: SRE (2022).

Dos 17 municípios localizados fora da sede da SRE, em 8 deles é possível fazer a visita somente com o uso de um carro, pois não existe transporte rodoviário disponível para essas localidades. Já em outros três municípios, é possível se locomover a partir de transporte rodoviário, mas os horários de ônibus e a distância comprometem o acompanhamento regular das escolas. Outros cinco municípios, por sua vez, detêm linha regular de transporte rodoviário e são limítrofes ao município sede. É importante dizer que a SRE conta com apenas dois carros em condições de viagens para atender a todos os setores da superintendência que visitam as escolas.

A Tabela 1, a seguir, apresenta dados de matrículas nas escolas jurisdicionadas à SRE de Andrômeda, com base nas informações extraídas do Censo 2022, divulgadas na plataforma Qedu (2023), criada a partir de uma iniciativa da Fundação Lemann, que consolida dados educacionais obtidos pelo Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Cabe ressaltar que não foram consideradas as matrículas nas escolas municipais e de educação infantil das escolas privadas de Andrômeda e Serpens, pois essas pertencem aos seus respectivos sistemas municipais, os quais são acompanhados pelo SIE dos seus próprios sistemas.

Tabela 1 – Número de matrículas das escolas da Superintendência Regional de Ensino de Andrômeda (2022) (continua)

Município	Rede	Educação Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	Educação de Jovens e Adultos (EJA)
		Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais		
Andrômeda	Estadual	0	0	1.992	3.063	2.832	1.209
	Privada	-	-	1.294	790	331	63
Serpens	Estadual	0	0	0	234	1378	291
	Privada	-	-	605	632	240	102
Cetus	Estadual	0	0	67	399	781	593
	Municipal	600	851	2.109	1.517	0	66
	Privada	373	220	668	412	180	21
Berenices	Estadual	0	0	0	405	227	8
	Municipal	37	151	413	0	0	0
Sculptor	Estadual	0	0	0	405	227	8
	Municipal	113	292	557	0	0	0
	Privada	54	32	28	0	0	18
Virgo	Estadual	0	0	0	0	164	23
	Municipal	90	83	278	253	0	0
Sextans	Estadual	0	0	0	0	149	39
	Municipal	111	140	354	317	0	0
Pisces	Estadual	0	0	0	0	48	0
	Municipal	0	47	110	122	0	0
Dorado	Estadual	0	0	0	74	63	18
	Municipal	0	35	93	0	0	0
Lacerta	Estadual	0	0	0	120	160	0
	Municipal	0	131	333	155	0	0
Canes	Estadual	0	0	0	0	132	28
	Municipal	49	30	195	168	0	0
Sygnus	Estadual	0	0	0	160	93	56
	Municipal	0	46	141	0	0	0
Tucana	Estadual	0	0	161	281	204	39
	Municipal	41	108	110	0	0	8
Draco	Estadual	0	0	115	225	137	9
	Municipal	38	64	56	0	0	0

Tabela 2 – Número de matrículas das escolas da Superintendência Regional de Ensino de Andrômeda (2022) (conclusão)

Município	Rede	Educação Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio	EJA
		Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais	Anos Finais		
Hydra	Estadual	0	0	123	207	146	17
	Municipal	17	59	70	0	0	0
Triangulum	Estadual	0	0	164	196	186	0
	Municipal	29	77	38	0	0	0
Centauros	Estadual	0	0	0	319	170	0
	Municipal	67	114	317	0	0	0
Sagittarius	Estadual	0	0	199	877	490	20
	Municipal	39	332	612	0	0	0
	Privada	0	0	16	0	0	49
TOTAL		1658	2812	11218	11331	8338	2685

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do INEP (2022).

Os dados da Tabela 1 permitem inferir que o maior número de matrículas se encontra na rede estadual de ensino, na qual o acompanhamento da Inspeção Escolar é periódico. Na rede municipal, o maior número de matrículas está na educação infantil, etapa em que a oferta é incumbida aos municípios. Cabe ressaltar que os três municípios com o maior número de matrículas são os de maior porte em relação aos demais da regional – Andrômeda, Serpens e Cetus –, o que demanda uma maior concentração de inspetores nestes municípios.

A Tabela 2, a seguir, apresenta dados de matrículas em cursos técnicos que foram ofertados tanto em escolas estaduais quanto privadas, no ano de 2021, com base nas informações do Censo, divulgadas na plataforma Qedu (2023). Não é possível, porém, mensurar os dados de 2022, porque esses ainda não foram divulgados. No entanto, considerando a oferta de cursos técnicos pelo Programa Trilhas de Futuro a partir de 2022, custeados pelo governo, é possível inferir que o número de matrículas tenha aumentado consideravelmente. Para esse programa, o governo de Minas Gerais contrata instituições públicas e privadas, em todo estado, para a oferta dos cursos técnicos aos estudantes.

Tabela 3 – Matrículas de Cursos Técnicos na SRE Andrômeda (2021)

Município	Rede	Total de Escolas	Total de Matrículas
Andrômeda	Estadual	4	93
	Privada	2	630
Serpens	Estadual	2	31
	Privada	1	223
Cetus	Privada	1	160
Sculptor	Privada	1	21
Sextans	Estadual	1	22
Sagittarius	Estadual	1	27

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do INEP (2021).

Os dados das Tabelas 1 e 2 revelam o número de alunos matriculados nas redes de ensino da regional. Na Tabela 1, se somado o número de matrículas da rede estadual, chega-se a um saldo maior que o da rede particular e municipal juntas, o que justifica a maior concentração de atividades dos inspetores nas 53 escolas estaduais. Apesar da quantidade de alunos da rede municipal e da rede privada se aproximar aos números da rede estadual, nas primeiras o trabalho da inspeção concentra-se na orientação, na assistência e no controle dos processos administrativo e pedagógico, para que haja um respeito à autonomia dessas duas redes.

Na tabela 2, ainda é possível observar que o maior número de matrículas em cursos técnicos está na rede privada, o que demanda uma maior concentração de atividades de orientação e de controle do processo administrativo das escolas pela Inspeção Escolar para essa modalidade de educação profissional. O acompanhamento das escolas que possuem curso técnico se torna mais complexo por se tratar de cursos profissionais que habilitam aos concluintes o título de técnico. Esse acompanhamento compreende, além da regularidade da educação ofertada, o processo de conclusão de estágio nos cursos que possuem o registro no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC) e o registro de diplomas.

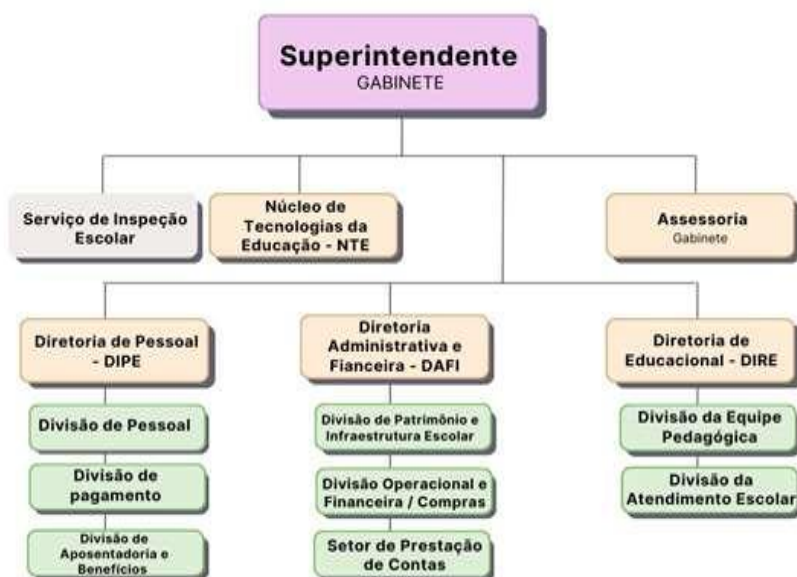
Por fim, os dados apresentados nesta seção demonstram que, apesar de a SRE de Andrômeda estar classificada como Porte II (isto é, de menor porte) pela SEE, há escolas complexas quanto à quantidade de matrículas, a localidade em que estão inseridas, bem como em relação à quantidade de níveis e modalidades atendidas. Essa complexidade, que caracteriza parte das escolas, exige dos IE mais dedicação às atividades nas visitas *in loco*, fazendo com que dediquem menos tempo para os

registros, tendo como consequência uma produção sintetizada. Isso também implica a organização das escolas nos setores de Inspeção, aspecto que será abordado nas seções seguintes, e ainda no planejamento e nas visitas do IE às escolas de seu setor. A subseção a seguir apresenta o SIE na SRE de Andrômeda, bem como sua organização interna, a partir da descrição de seus setores, da articulação com a Inspeção Escolar e a vinculação do SIE ao gabinete da SRE, com o intuito de compreender o funcionamento de todos os setores e sua relação com o SIE.

2.3.1 A Inspeção Escolar da SRE

O SIE está subordinado ao Gabinete da SRE de Andrômeda, assim como a Assessoria do Gabinete e o Núcleo de Tecnologias da Educação (NTE). O Gabinete tem como atribuição, entre outras, coordenar o funcionamento do SIE e promover a articulação entre os demais setores da SRE. A Figura 3, a seguir, apresenta a organização da SRE.

Figura 3 – Organograma da SRE de Andrômeda



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Até 2020, o grupo de inspetores era fixo na SRE de Andrômeda. Havia 9 inspetores efetivos e 4 convocadas (com contratos temporários), as quais possuíam experiência e conhecimento de toda a rotina de trabalho por mais de 5 anos. A partir

de 2021, com o aumento do número de inspetores e a ocorrência de aposentadorias, a SRE passou a contar com 8 IE iniciantes, sem experiência no trabalho de inspetor e algumas sem experiência, inclusive, de trabalho em escolas. Em 2022, mais IE se aposentaram, e o SIE passou a contar com 18 IE, sendo 5 efetivos, 4 convocados com experiência acima de 5 anos e 9 convocados iniciantes na função. Diante disso, é possível inferir que o SIE não tinha um grupo de inspetores fixos, e a quantidade de IE que não possuía vínculo efetivo era maior que o número de IE efetivos.

Em julho de 2024 a SEE nomeou 10 IE aprovados em concurso. Destes, 8 foram empossados e, em 13/08/2024, entraram em exercício. Assim, o número de efetivos aumentou, passando a ser maior do que o de contratados. Se, por um lado, o número de inspetores fixos contribui para a consolidação do trabalho a longo prazo, por outro lado, a entrada de muitos servidores sem experiência na função de IE exige maior acompanhamento e orientação da SRE para que os novos Inspetores possam desenvolver suas atividades com mais assertividade.

No que diz respeito aos setores, antes de 2020, a SRE de Andrômeda comportava 13 setores de Inspeção Escolar os quais, no ano de 2021, foram ampliados para 18. O aumento de setores ocorreu em todas as SRE, com o objetivo de melhorar o acompanhamento do SIE nas escolas. Excepcionalmente, no ano de 2021, o SIE da SRE de Andrômeda passou a acompanhar 2 instituições do “Sistema S”, que são jurisdicionadas ao Sistema Federal de Ensino. Sistema S é o termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); o Serviço Social do Comércio (Sesc); o Serviço Social da Indústria (Sesi); e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e o Serviço Social de Transporte (Sest) (Agência Senado, 2023).

Este acompanhamento se tornou necessário em função do Programa Trilhas do Futuro. Na Tabela 3, a seguir, é possível verificar a quantidade de setores e de escolas sob a responsabilidade do serviço de inspeção da SRE de Andrômeda no período de 2021 e 2022.

Tabela 4 – Setores de Inspeção Escolar (2021-2022)

	Quantidades de escolas por setor	Quantidade de Setores de Inspeção
Escolas Estaduais	3	17
	2	1
Secretarias Municipais de Educação	1	16
	0	2
Escolas Particulares	1 a 4	18

Fonte: Ata de distribuição de Setor de Inspeção Escolar (2021).

Para o ano de 2023, os setores de Inspeção foram reajustados, e a organização utilizada passou a levar em consideração o número de escolas municipais para acompanhamento de cada inspetor. A necessidade de levar em consideração as escolas municipais se deu para que fosse realizado acompanhamento individual dessas instituições de ensino, o que antes não era feito. Na maioria dos casos, o acompanhamento do SIE concentrava-se na Secretaria Municipal de Educação. Com a publicação da Resolução SEE/MG 486/2022 (Minas Gerais, 2022a), todas as escolas municipais e particulares passaram a ter seus cursos reconhecidos e renovados a cada 5 anos.

As instituições autorizadas antes da Resolução CEE n° 449, de 01 de agosto de 2002 (Minas Gerais, 2002), que fixa normas para credenciamento e recredenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de Educação Básica e Educação Profissional, tinham atos eternos, ou seja, sem necessidades de renovação. A maioria das escolas municipais foram autorizadas antes de 2002, uma vez que necessitavam apenas de acompanhamento sistemático, mas não de reconhecimento.

A composição dos setores para 2023 foi reorganizada conforme indicado na Tabela 4, a seguir, para distribuir equitativamente o número de escolas por setor de acompanhamento do SIE, observando a complexidade da gestão e do atendimento.

Tabela 5 – Setores de Inspeção Escolar na SRE de Andrômeda (2023)

Instituições	Quantidades de escolas por setor	Quantidade de Setores de Inspeção
Escolas estaduais	2 a 3	17
Escolas municipais	1 a 18	16
Escolas particulares	1 a 6	18
Escolas credenciadas no Projeto Trilhas de Futuro	1	9

Fonte: Elaborado pela autora com base na Ata de distribuição de setor (2023).

Com as modificações na quantidade e na organização dos setores, em 2023, o SIE da SRE passou a ser composto por 18 Inspectores. Com o advento das aposentadorias e a ausência de concurso nos últimos 10 anos, o grupo contava com 4 inspectores efetivos, em exercício, e 14 contratados por tempo determinado a cada ano letivo. Em agosto de 2024, com as novas nomeações, o grupo de IE passou a ser composto por 12 inspectores efetivos em exercício e 6 contratados até dezembro de 2024. Esse grupo de inspectores, tanto em 2023 quanto em 2024, era responsável pelo acompanhamento das 53 escolas estaduais da SRE, pelas escolas municipais de 16 municípios da região (2 municípios com sistema próprio de ensino com 79 escolas municipais), 35 escolas particulares, 2 escolas do Sistema Federal de Ensino e 5 escolas de Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs).

Dessa forma, o grupo de IE foi se modificando ao longo do período analisado (2020-2024), com a ampliação de inspectores e a renovação do grupo com a aposentadoria de alguns, a convocação de novos e a nomeação de alguns IE em 2024. Também houve a implantação de diretrizes para organização do trabalho do SIE, com a instituição da ASIE na SEE e, posteriormente, da SRI, e dos coordenadores de Inspeção Escolar nas regionais, o que reestruturou as funções e as atribuições do IE.

Na seção seguinte, aborda-se a relação do IE com a produção de registros, como esses são realizados e ainda como os instrumentos – o termo de visita e/ou relatórios circunstanciados – são fontes de conhecimento se bem escritos. A seção ainda aborda as dificuldades percebidas ao se analisar o conjunto de evidências, e os desafios que ainda persistem para a escrita eficiente dos inspectores escolares.

2.4 RELAÇÃO DO INSPECTOR ESCOLAR COM OS REGISTROS

Apesar da obrigação de registrar as suas atividades, os relatórios e os Termos de Visitas do IE, por muito tempo, eles eram elaborados de forma discricionária. Em outras palavras, cada IE definia como registrar e o que registrar a partir das atividades que realizava na escola, não havendo padronização quanto aos registros. Desde a criação da ASIE, em 2019, no entanto, com a reorganização do trabalho da Inspeção

Escolar, tornaram-se necessários registros que permitissem assegurar a comunicação entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino.

O termo de visita é muito mais que um documento de comprovação de comparecimento na escola. Registrar o trabalho realizado na instituição permite a reflexão sobre as decisões que foram tomadas, as orientações que deverão ser implementadas pela gestão da escola, a sua história e o seu dia a dia. Porém, o tempo dedicado a esse registro pode comprometer a escrita adequada, criar lacunas de informações e gerar dados deficitários, de forma que, ao se recorrer a esses registros, pode-se encontrar dificuldades de se obter os dados e as informações necessárias para avaliação e implementação de políticas, de medidas saneadoras a nível SRE e ainda da SEE.

Dentre as várias formas de registros do IE, além do termo de visita, o inspetor também emite Relatório Técnico Circunstanciado, Relatório de Verificação *in loco*, Pareceres, Relatório de Apuração de Manifestação de Reclamações/Denúncias registradas nos canais de atendimento ao público, entre outros registros. O inspetor registra “Relatório Técnico Circunstanciado, constando os relatos de fatos observados e/ou presenciados, ou parecer ou orientação técnica, data e assinatura do Inspetor Escolar e do Diretor da Escola” (Minas Gerais, 2017, p. 03).

Na instrução dos processos tratados na Resolução CEE 486/2022, deve constar o Relatório de Verificação *in loco*, emitido pela comissão de Inspeção Escolar, que ateste sobre as condições de funcionamento das instituições de ensino e da entidade mantenedora, a infraestrutura, a regularidade dos arquivos escolares, dentre outras informações conforme especificidade dos processos (Minas Gerais, 2022b).

Para várias situações nas instituições de ensino estaduais, o IE emite parecer para avaliação da SRE e da SEE, nos quais são levantados dados para seu subsídio. São realizados pareceres, por exemplo, para desmembramento de turmas, contratação de servidores do quadro administrativo não inscritos, emissão de Autorização Temporária para Lecionar (ATL) a título precaríssimo, entre tantas outras demandas.

Todas as manifestações registradas na OGE que se referem às escolas são encaminhadas para o SIE apurar e responder ao Ouvidor Geral. Para essa resposta, o IE informa o fato, os procedimentos adotados, as constatações, as medidas saneadoras, quando couberem, e a conclusão da procedência ou não da

manifestação. Os registros da Inspeção possuem alguns desafios que ainda precisam de alinhamento e que podem se dar pela forma diversificada. Por exemplo, a forma como os IE registram os Termos de Visita, os relatórios circunstanciados e/ou de verificação *in loco*, bem como o relatório de apuração de manifestação de OGE e/ou Ministério Público, parecer ou qualquer outro registro.

A desigualdade na forma de registrar também se justifica pelas mudanças e implementações de políticas do atual governo e da inserção de novas atribuições. Além do mais, tais mudanças implicam diretamente nos registros bem elaborados, tanto dos inspetores com muita experiência, que precisam se adequar ao novo, quanto dos inspetores inexperientes que estão em processo de formação.

A partir das atividades e dos procedimentos estabelecidos nos protocolos, o coordenador do SIE organiza as atividades de cada mês, distribuindo prioritariamente as que serão trabalhadas no mês e disponibilizando o planejamento mensal para que todos os IE possam executá-las. Os protocolos que são transformados em planejamentos mensais geram registros nos Termos de Visitas e, considerando as várias atividades e atribuições, os inspetores têm muito a relatar, mas, devido às circunstâncias para realizá-los, o texto produzido pelo Inspetor tende a se tornar padronizado e protocolar. Em muitas situações, o IE está tão acostumado a produzir textos repetitivos que tem dificuldades de incorporar nos seus registros dados consistentes, fundamentação legal, medidas saneadoras, entre tantos elementos que podem qualificar o seu registro.

A esse respeito, os dados da Tabela 5, a seguir, referem-se aos Termos de Visitas realizados nos meses de outubro e novembro de 2022 dos inspetores da SRE. Escolheu-se para análise esses meses por serem aqueles nos quais as visitas dos IE estão mais consolidadas. A análise se deu nos objetivos das visitas dos IE, logo se pode identificar a quantidade de visitas, as atividades realizadas e a quantidade de registros.

Tabela 6 – Atividades dos Inspetores Escolares (2022) (continua)

Inspetores	Mês / 2022	Quantidade de visitas realizadas pelos Inspetores	Objetivos das visitas dos Inspetores						
			Circuito de Gestão - JF	Contagem de tempo	Escolas Municipais e Particulares	Protocolo – Planejamento mensal	Apuração de denúncias	Trilhas de Futuro	Demandas diversas
1	Outubro	8	3	1	1	0	0		2
	Novembro	11	3	3	2	1	0		2
2	Outubro	5	2	0	0	1	1		1
	Novembro	3	2	1	0	0	0		0
3	Outubro	3	1	0	0	1	0		1
	Novembro	5	1	1	0	0	0		3
4	Outubro	9	1	2	2	4	0		0
	Novembro	11	3	0	3	3	1		1
5	Outubro	8	2	2	0	1	0	2	1
	Novembro	6	2	0	2	0	0	0	2
6	Outubro	6	1	1	1	0	0	3	0
	Novembro	7	1	1	1	0	0	1	3
7	Outubro	5	0	0	0	4	1		0
	Novembro	-	-	-	-	-	-		-
8	Outubro	6	2	0	0	0	0		4
	Novembro	6	3	1	0	0	0		2
9	Outubro	8	3	1		2	0		2
	Novembro	10	3	0	4	1	0		2
10	Outubro	5	1	0	0	0	0	3	1
	Novembro	5	2	0	2	0	0	1	0
11	Outubro	4	2	0	2	1	0	0	0
	Novembro	8	2	0	2	1	2	0	1
12	Outubro	8	3	2	0	2	1		0
	Novembro	7	2	2	0	0	2		1

Tabela 7 – Atividades dos Inspetores Escolares (2022) (conclusão)

Inspetores	Mês / 2022	Quantidade de visitas realizadas pelos Inspetores	Objetivos das visitas dos Inspetores						
			Circuito de Gestão - JF	Contagem de tempo	Escolas Municipais e Particulares	Protocolo – Planejamento mensal	Apuração de denúncias	Trilhas de Futuro	Demandas diversas
13	Outubro	8	0	0	1	4	3		0
	Novembro	10	1	0	2	5	0		2
14	Outubro	9	2	0	2	0	0	1	4
	Novembro	10	3	2	2	0	0	0	2
15	Outubro	8	3	0	0	0	1	1	3
	Novembro	8	3	0	0	0	0	1	4
16	Outubro	6	2	0	0	0	0	0	1
	Novembro	5	2	0	1	0	0	0	2
17	Outubro	6	3	1	1	0	0		0
	Novembro	8	3	1	1	1	0		2
18	Outubro	7	3	0	0	0	0		3
	Novembro	7	3	0	0	0	0		4

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Termos de Visita dos Inspetores Escolares de 2022.

Conforme os dados da Tabela 5, no mês de outubro, foram realizadas pelos 18 IE 116 visitas às escolas estaduais, particulares e municipais. O IE que realizou menos visitas fez 3, e os que mais visitaram realizaram 9. No mês de novembro, uma IE foi afastada do SIE para constituir comissão processante, e seu setor foi redistribuído para os demais IE. Foram realizadas pelos 17 IE 127 visitas às escolas estaduais, particulares e municipais. O IE que realizou menos visitas fez 3, e os que mais visitaram, 11.

Por meio dos registros, foi possível identificar que os objetivos mais frequentes das visitas dos IE foram:

- Orientar, assistir e controlar o processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico por meio do Circuito de Gestão (CDG) do programa Jovem do Futuro (JF);
- Conferir os registros de frequência e assinar as Certidões de Contagem de Tempo, solicitadas pelo Setor de Pessoal;
- Acompanhar bimestralmente as instituições particulares que ofertam cursos técnicos credenciados no Programa Estadual Trilhas do Futuro;
- Apurar manifestações de reclamação e de denúncia registradas na OGE, bem como em outros meios de comunicação;
- Realizar verificação *in loco* para fins de emissão de relatório circunstanciado para compor processos de regularização de atos autorizativos nos termos da Resolução CEE 486/2022 (Minas Gerais, 2022b).

O acompanhamento do Programa Trilhas do Futuro não é atribuído a todos os IE devido à quantidade de escolas técnicas credenciadas. Atualmente, em 2024, 9 IE estão envolvidos com escolas particulares credenciadas nesse programa e que ofertam cursos técnicos. Eles fazem visitas bimestrais para verificar as condições de funcionamento da instituição e dos cursos declarados pela instituição de ensino, além de coletar informações sobre a frequência dos estudantes.

A implementação desse novo Programa agregou mais uma demanda de trabalho à Inspeção. A partir do seu início, bimestralmente, o IE precisa visitar as instituições privadas contratadas e realizar chamada na sala de aula, apurando a frequência, a evasão e a infrequência. Ainda precisam monitorar os sistemas da SEE

para verificar se os estudantes evadidos foram retirados para fins de pagamento dos recursos destinados à instituição e, ainda, as condições de alimentação e transporte dos estudantes.

As diversas demandas, além de contemplar atividades não relacionadas na Tabela 5, compreendem as visitas que os inspetores fazem acompanhando colegas para realização de trabalhos em comissão para verificação *in loco*, para autorização de funcionamento, credenciamento e recredenciamento de entidade mantenedora, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, apuração de denúncia, reclamações, cumprimento de ordem de serviço, entre outras demandas. Esse excesso de demandas – algumas das quais com modelos preestabelecidos de registro que pouco contribuem para o exercício de elaboração própria da escrita – pressupõe a priorização do trabalho realizado, mas inviabiliza a escrita eficiente.

Nesse contexto, a dificuldade com a escrita pode advir também da formação inicial do profissional. Para Christofoli e Vitória (2013, p. 46):

a cultura escolar é predominantemente oral – o aluno, de uma maneira geral, está habituado a receber informações, solicitações, explicações, exposições de ideias – o texto se vê afetado por essa cultura, uma vez que o aluno não se sente familiarizado com as especificidades do código escrito.

O profissional que demonstra dificuldades ao escrever na carreira acadêmica e não estabelece meios para minimizá-las transporta essas dificuldades não superadas quanto à escrita no ensino superior e nas atividades profissionais. Outro fator que pode dificultar a escrita é a experiência profissional, tendo em vista que o IE, no início, precisa aprender a lidar com diferentes formas e normas para registrar as informações das escolas a partir de suas visitas.

Na Tabela 6, a seguir, foi sistematizado o tempo de experiência dos IE da SRE que atuaram em 2023.

Tabela 8 – Experiência na Função de Inspeção Escolar na SRE (fevereiro de 2023)

0 a 11 meses	1 a 2 anos	3 a 4 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 anos ou mais
4	3	3	3	2	3

Fonte: Elaborado pela autora com base no SISAP (fevereiro/2023).

A partir da análise do período de experiência dos IE, é possível inferir o grande número de inspetores incipientes e a constante renovação da equipe, em função da aposentadoria de efetivos nos últimos 5 anos. Essa renovação do grupo de IE impactou não só na execução das atividades desses profissionais na escola, como também na implantação dos protocolos inseridos no cotidiano dos IE, ações que habitualmente não faziam parte do seu planejamento. Ressalta-se que os novos procedimentos carecem de estudo até mesmo para os IE experientes e exigem, principalmente do grupo de IE novos, consciência da dimensão da responsabilidade do acompanhamento administrativo, financeiro, pedagógico e de pessoal nas escolas. Desse modo, parte dos novos IE precisa gerir todo o conhecimento necessário para desenvolver ações com efetividade no exercício de suas atividades.

Para realizar seus registros, além de levantar dados na visita *in loco*, o IE utiliza vários sistemas para confirmar as informações ou corrigir eventuais equívocos por parte das escolas, tais como:

- O Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE): um sistema de gestão da rede estadual, com informações das escolas estaduais, número de turmas e de alunos, plano de atendimento, situação de matrículas dos estudantes, informações de toda a vida escolar dos estudantes matriculados nas escolas estaduais, entre outros dados que subsidiam o planejamento e a tomada de decisões, tanto dos gestores escolares quanto das instâncias superiores.
- O Sistema *Sysadp*: traz informações de todo quadro de pessoal da rede estadual de ensino, bem como a distribuição de aulas e de funções, o processamento das convocações, as contratações de servidores das escolas estaduais e o quadro de servidores efetivos. O sistema permite acompanhar todo o quadro de servidores da escola e aponta as inconsistências que devem ser ajustadas pela instituição com o apoio do IE.
- A plataforma do Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE): utilizada pelos IE para monitoramento das etapas do Circuito de Gestão (CdG), metodologia do programa Jovem do Futuro. O IE realiza as visitas técnicas de planejamento com a elaboração de um plano de ação pelas escolas, o acompanhamento da execução do plano de ação e a avaliação da gestão da educação e das ações propostas no plano de ação,

utilizando das informações registradas no SIGAE pela escola e pelo próprio IE. As visitas técnicas para acompanhamento das etapas do CdG são realizadas quinzenalmente, conforme cronograma pré-estabelecido pela equipe da SEE.

- O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens de Minas Gerais (SCDP MG): sistema no qual o IE faz os registros do planejamento e a execução dos deslocamentos a serviço e a concessão de diárias de viagem aos servidores dos órgãos e das entidades integrantes da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo.
- O Sistema Eletrônico de Informações (SEI): sistema de gestão de processos e de documentos eletrônicos, cuja função é reduzir o uso do papel. No SEI, o SIE acessa processos que são tramitados entre Superintendência e SEE, também produz relatórios e pareceres que são tramitados para outros órgãos da SRE e SEE.

A SEE, por meio da ASIE, em 2021, realizou um encontro técnico virtual, por meio da plataforma de videoconferência *Zoom*, com os IE novatos daquele ano para apresentar a estrutura e o funcionamento da SEE, do SIE de Minas Gerais e um panorama da legislação vigente acerca da estrutura da SEE e do SIE, direcionando estudos posteriores. Em 2022, porém, com base em documentos produzidos pela ASIE, não foi ofertada aos inspetores formação para lidar com os protocolos estabelecidos pela ASIE – atualmente nomeada SRI – para atuação dos inspetores e, principalmente, para produzir registros com as informações necessárias.

A ASIE realizou reuniões mensais virtuais, com convocação no *e-mail* institucional, com a coordenação do SIE para orientar e direcionar o trabalho dos Inspetores na regional. A ASIE, por meio de convocação no *e-mail* institucional, realizou três encontros técnicos presenciais com os Coordenadores de Inspeção e, no último encontro presencial, foram abordadas as adequações necessárias dos registros realizados pelo SIE e a fragilidade desses, o que dificulta ao sistema conhecer e de avaliar a educação ofertada no sistema estadual de ensino.

A coordenação de Inspeção Escolar da SRE realiza reuniões semanais de aproximadamente três horas, desde 2020, com os Inspetores da regional para estudo das orientações advindas da SEE e, mensalmente, ocorre um estudo do planejamento mensal para alinhamento das ações. Nas duas últimas reuniões do ano, são

abordados o registro de documentos dos inspetores e a elaboração destes para a produção de dados. Todas as reuniões virtuais ficam armazenadas na agenda da coordenação do SIE e dos próprios IE.

Ademais, em 2023, a ASIE realizou, via *Youtube*, 8 ciclos de formação para todos os Inspetores, intitulados “Ciclos de Diálogos”. As *lives* constituem temas relacionados, registro e arquivo na página do *Youtube* da ASIE para utilização a qualquer época, como pode ser verificado no Quadro 5.

Quadro 7 – Ciclos de Diálogos com a ASIE (2023)

Data	Assunto
20/03/2023	Apresentação do Calendário Bimestral de Atividades do Serviço de Inspeção Escolar
05/04/2023	Plano de Enfrentamento ao Assédio Sexual no ambiente escolar
10/04/2023	Diretrizes Conselho de Classe 2023
22/05/2023	Acompanhamento da Vida Escolar - Protocolo de Registros de Vida Escolar
05/06/2023	Regularidade de Vida Escolar
25/06/2023	Apuração de denúncias e reclamações – OGE
18/09/2023	Ações de monitoramento do Reforço Escolar e Agrupamento Temporário
25/09/2023	Potencialidades da Educação Integral na rede estadual de ensino

Fonte: Elaborado pela autora com base no canal *online* Assessoria Central de Inspeção Escolar (2023).

O registro realizado pelo SIE é de extrema importância para a SEE, uma vez que aponta fatos ocorridos na escola, atos do inspetor e do gestor, experiências pedagógicas bem-sucedidas para o desenvolvimento do Sistema e irregularidades que possam comprometer o funcionamento da instituição. Assim, a ausência de formação continuada em serviço inviabiliza o aprimoramento destes registros e a implementação de ferramentas tecnológicas que sistematizam as informações para que possam gerar dados para utilização da SEE e da SRE.

Novos problemas surgem diariamente nas instituições de ensino, assim como novas demandas de trabalho, ademais inovações tecnológicas e conceituais acontecem o tempo todo e exigem da Inspeção Escolar cada vez mais atualização, revisão de conceitos e de procedimentos, formação constante, estudo, enfim, produção de conhecimento para que o desempenho de suas atribuições se dê com qualidade.

A utilização das ferramentas disponíveis, como os protocolos de atuação e os dados disponíveis nos sistemas subsidia as atividades da Inspeção Escolar, uma vez que produzem mais dados e informações que precisam ser registradas para avaliação

da educação ofertada no sistema de ensino e, ainda, para a tomada de decisões da SRE e da SEE. Os instrumentos de registros das atividades, como termo de visita e/ou relatórios circunstanciados, são fonte de conhecimento quando bem escritos. Quando estes documentos são produzidos adequadamente, alinhados a finalidade a que se destinam, concretizam todas as atividades, orientações e medidas saneadoras. Contudo, quando o registro é frágil, apresentando ausência de informações, por exemplo, implica retrabalho do IE, da equipe e, até mesmo, do coordenador de Inspeção Escolar, que precisa solicitar ajustes, informações adicionais e, às vezes, até nova visita para coletar informações, dados e retificar o que foi registrado erroneamente.

Um bom registro de termo de visita e/ou relatórios pode ser considerado aquele que contém todos os fatos e/ou documentos analisados, informações sobre a condição encontrada na escola, as orientações e as medidas saneadoras apresentadas ao gestor ou ao responsável pelas informações e/ou documentos na instituição. Nesses documentos, devem constar o nome completo do servidor que acompanhou a visita e de todas as pessoas que participaram diretamente da visita, além disso eles precisam ser escritos observando a norma culta, guardando coerência nos registros e devem ser produzidos de forma clara e em linguagem cidadã.

A ausência de registros não revela com clareza à SRE e à SEE possíveis irregularidades que comprometem o funcionamento de instituições de ensino no que se refere ao seu funcionamento e ao comprimento da proposta pedagógica. O registro precário, obscuro, não subsidia a tomada de decisões pelos órgãos superiores e ainda dificulta o acompanhamento da implementação de políticas públicas.

Assim, no acompanhamento das atividades dos IE da SRE Andrômeda, é possível identificar que os registros do SIE requerem complementação dos procedimentos realizados nas escolas, bem como das constatações, orientações e medidas saneadoras. Essas informações podem ser mais bem registradas nos Termos de Visita para que possam gerar conhecimento e subsidiar à SRE e à SEE na avaliação e na tomada de decisão sobre a educação ofertada.

Dado o exposto, a próxima seção abordará os tipos de registros produzidos pelos IE da SRE Andrômeda e a relação com suas atividades que contribuem para o fortalecimento do Sistema Estadual de Educação. Será abordado como as informações sobre as irregularidades que comprometem o funcionamento das instituições de ensino são importantes para o sistema.

2.5 OS PROBLEMAS DOS REGISTROS DE INSPEÇÃO ESCOLAR

O que se espera quando se propõe refletir sobre a escrita dos IE nos mais variados tipos de registros é que eles sejam capazes de utilizar a escrita para registrar, de modo a gerar dados para avaliação da instituição pelo sistema. Porém, o que se percebe, pelo conjunto de evidências apresentados nesta dissertação, é que, para a escrita eficiente dos IE, ainda persistem muitos desafios.

Em 2019, com o objetivo de padronizar as respostas e de orientar os procedimentos de apuração, a ASIE encaminhou documento com formulário para que, a partir daquele ano, todas as respostas às manifestações da Ouvidoria Geral do estado de Minas Gerais fossem encaminhadas por meio deste formulário. Além de dados básicos da apuração, o formulário também solicita que os procedimentos adotados sejam informados, bem como as constatações, as medidas saneadoras, quando aplicáveis, e a procedência ou não da manifestação. No entanto, os relatórios de respostas de apuração de manifestação nos órgãos de controle (Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e Ministério Público), por exemplo, retornam por ausência de dados e de medidas saneadoras que possam esclarecer os fatos questionados pelo manifestante nesses órgãos.

No ano de 2022, conforme consta no sistema MGOUV, a SRE pesquisada recebeu 68 manifestações da OGE. Destas, 6 foram denúncias, 57 reclamações e 5 solicitações. Das respostas encaminhadas à ouvidoria, 8 foram devolvidas pela OGE para complementação das informações que não foram suficientes para responder ao manifestante. A Ouvidoria as devolveu para que elas fossem objetivas e contemplassem todos os itens reclamados, a procedência ou não da manifestação e as medidas saneadoras. A devolução para complementação implicou retrabalho, uma vez que o Inspetor precisou coletar novamente dados para subsidiar suas respostas, elaborar novo relatório de apuração, o que impactou obviamente na efetividade e celeridade das respostas, que são elementos fundamentais para atenderem adequadamente ao usuário.

A Coordenação de Inspeção faz análise prévia das respostas das manifestações antes de enviar à OGE, com o intuito de que elas tenham clareza, objetividade e que as informações possam esclarecer os questionamentos dos cidadãos. Os relatórios subsidiários são apresentados ao Superintendente por meio

de formulário disponível em *drive* compartilhado entre Inspeção e Superintendente. Esse formulário é preenchido para que se possa avaliar os diretores escolares, mas há ausência de informações no que se refere ao funcionamento da escola e da atuação do Diretor Escolar. Os relatórios subsidiários e formulários do Excel são arquivados no *drive* virtual do gabinete da Superintendência e compartilhados com a Inspeção Escolar para que possam ser preenchidos e arquivados.

Em 2022, cada IE da SRE de Andrômeda apresentou dois relatórios subsidiários de cada Diretor Escolar de escola estadual, totalizando 106 relatórios anuais, nos quais deveriam constar, além das informações sobre o desenvolvimento das competências técnicas, informações complementares com as observações que subsidiariam o acompanhamento do Superintendente para avaliação dos diretores. Dos 53 diretores avaliados por meio dos relatórios subsidiários, verificou-se que, em nenhum deles, foram acrescentadas informações complementares, as quais deveriam ser registradas para relatar aspectos sobre o trabalho do gestor, fosse esse positivo ou negativo.

Para cada competência, o IE deverá indicar: Desempenho Pleno; Desempenho Próximo ao Acordado; Desempenho Abaixo do Acordado e Desempenho Muito Abaixo do Acordado. Porém, dispor de somente esse dado pode ser insuficiente para a avaliação do Superintendente. As informações complementares, com registros de fatos, situações e até comportamentos, justificam e permitem ao Superintendente avaliar os diretores das escolas estaduais com mais subsídios. Com a ausência de subsídios, o Superintendente avalia – a partir de sua vivência, do acompanhamento do trabalho que realiza ao longo do ano e do que é repassado a ele por meio de outros instrumentos – o que torna a avaliação dos gestores escolares subjetiva e sem efetividade.

Para apresentar outra evidência de produção de escrita, os relatórios de verificação *in loco* devem ser construídos para fins de autorização de funcionamento de escola, de reconhecimento de nível de ensino, de credenciamento ou credenciamento da entidade mantenedora em escolas particulares e escolas municipais vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino. Além disso, tais relatórios contam com textos padronizados, repetitivos e ausência de dados que deveriam subsidiar a SEE e o CEE na análise e no deferimento dos processos.

Em consulta ao SEI, os processos – como os de autorização de funcionamento de escola, de reconhecimento de nível de ensino, de credenciamento ou

recredenciamento da entidade mantenedora em escolas particulares e municipais vinculadas ao Sistema Estadual de Ensino – são tramitados para a SEE e, posteriormente, para o CEE. Constatou-se que, no período de 11/07/22 a 15/12/22, houve registro de 21 processos. Todos eles, recebidos e analisados pela coordenação do SIE da SRE, sofreram intervenções com sugestões de alteração de texto, bem como de complementação de dados, conforme pode ser observado na Tabela 7, a seguir.

Tabela 9 – Quantidade de relatórios circunstanciados (2022)

Total de Relatórios	Relatórios que precisaram de complemento na SRE	Relatórios devolvidos pela SEE para complemento das informações
21	14	01

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do SEI – SEE/MG (2022).

Importante dizer que os relatórios precisaram de complemento devido à ausência de dados que foram observados na visita *in loco* e à necessidade de reajustes textuais, o que demandou dos IE uma nova visita *in loco* para verificar dados que não haviam sido observados em visita anterior, gerando, assim, retrabalho.

No entendimento da autora desta dissertação, um fator que pode ter contribuído para a ausência de dados nos relatórios supracitados se deve ao fato de que, até 2023, o IE tinha como suporte para elaboração dos relatórios o documento de Operacionalização da Resolução CEE 449/2002 (Minas Gerais, 2002). Isso se deve ao fato de que a Operacionalização da Resolução CEE 486/2022 (Minas Gerais, 2022b) demorou a ser disponibilizada pela SEE, o que, portanto, pode ter contribuído para que os processos e os relatórios voltassem para complementação.

Outro problema de registro evidenciado é o relatório para exoneração de diretor que, nos termos da Orientação de Serviço ASIE nº 04/2020, deveria ser elaborado pelo Inspetor em relatório circunstanciado que demonstrasse todas as evidências que justificasse a exoneração do diretor. Nesse documento, o IE deve apresentar os registros de Termos de Visita que comprove, por meio das ações de inspeção regular, as dificuldades e falhas ou omissões do Gestor, mesmo depois de o IE adotar e determinar medidas destinadas à solução de conflitos ou ao saneamento de

irregularidades apuradas na instituição escolar. Todos os atos devem estar registrados em Termos de Visita e/ou em relatórios circunstanciados e conclusivos.

No ano de 2022, o SIE da Regional precisou submeter ao Superintendente relatório circunstanciado sobre as falhas e omissões de diretor que impactavam no funcionamento da escola. A Superintendente encaminhou para a SEE o relatório do IE, alguns Termos de Visita e atas de reunião da Superintendente com o Diretor. Porém, o processo foi devolvido em diligência pela SEE duas vezes. Na primeira devolução, foi solicitado ao IE que esclarecesse em seu relatório as situações que não estavam claras, como as falhas e as omissões identificadas pelo Inspetor nas visitas regulares, pois essas informações estavam divergentes do que havia sido registrado nos Termos de Visitas. Foi identificado também que esses documentos estavam sem assinatura do Diretor, de forma que foram solicitados todos os Termos de Visitas que comprovassem os fatos relatados, as medidas saneadoras e o acompanhamento de seu cumprimento.

Em nova diligência da ASIE, foram identificadas outras situações registradas em Termos de Visitas que comprometeram o andamento do processo de exoneração do Diretor. Como exemplo dessas situações, pode-se citar: equívocos no registro de legislações, erros de grafia e de digitação, nome do Diretor com desvios de escrita, ausência de registro de medidas saneadoras, falta de clareza no registro das informações e inexistência de assinatura do Inspetor e/ou Diretor.

As devoluções para complementação dos registros implicaram a demora para análise da exoneração do Diretor, de forma que estas diligências foram concluídas apenas em dezembro de 2022. A SEE realizou, nesse mesmo mês, um processo de escolha de diretores para todas as escolas estaduais e não deferiu o pedido de exoneração do diretor em questão.

Por ser principal fonte de registro e de evidência que mais comprova a situação-problema deste estudo, o termo de visita do IE – ao registrar as atividades realizadas nas visitas às escolas – é um importante repositório de informações e de dados sobre a regularidade e o funcionamento das escolas. A respeito dos Termos de Visita produzidos em março de 2023 foi possível elaborar a Tabela 8, apresentada a seguir. Nela foram levados em consideração os seguintes tópicos para análise que comprometem a escrita adequada dos registros:

- Ausência de dados das escolas: o IE registra muitas orientações, mas não há registro das constatações, dados e/ou fatos que levaram a registrar as orientações e, ainda, se a escola está descumprindo tal orientação;
- Presença de informações padronizadas: são orientações com textos prontos, retirados dos protocolos de Inspeção Escolar, resoluções, memorandos ou outros Termos de Visitas;
- Problemas com a redação do texto: refere-se à grafia, coerência e coesão, ausência de informações, dados conflitantes e até equivocados;
- Lacuna temporal: quando se constata a presença de lacunas, principalmente temporais, quando se detecta determinado fato ou orienta medidas saneadoras e não retorna para verificar a situação se regularizou. Nas visitas seguintes, quando dão andamento a outras ações e não há acompanhamento das ações das visitas anteriores.

A tabela 8, a seguir, por meio da análise dos Termos de Visita realizados em março de 2023 e considerando os tópicos supracitados, foi possível representar o quantitativo de situações-problema identificadas nesses registros dos IE.

Tabela 10 – Análise dos Termos de Visita de março 2023

Inspetor Escolar	Quantidade de Visitas	Quantidade de termos por tipo de problema identificado			
		Presença de informações padronizadas	Ausência de dados das escolas	Problemas com a redação do texto	O conjunto de termos apresenta lacuna temporal
1	5	0	0	0	Sim
2	10	3	0	8	Sim
3	10	8	5	10	Sim
4	14	3	4	10	Sim
5	7	5	1	4	Sim
6	3	0	0	3	Sim
7	3	2	3	0	Sim
8	8	6	4	5	Sim
9	8	6	4	3	Sim
10	7	0	3	2	Não
11	7	2	0	4	Sim
12	10	8	3	10	Sim
13	10	0	5	3	Sim
14	8	7	3	8	Sim
15	9	1	3	3	Sim
16	8	1	1	2	Sim

17	9	0	0	4	Sim
18	5	0	0	2	Sim

Fonte: Elaborado autora com base nos dados do Termo de Visita do Inspetor Escolar de março de 2023.

A Tabela 8 indica a quantidade de visitas realizadas pelo IE, e a análise dos registros realizados nestas visitas. Para quantificação das visitas, foram levadas em consideração apenas aquelas que foram realizadas nas escolas que compõem o setor de Inspeção de cada IE. Ficou evidenciada grande discrepância entre o maior número de visitas e o menor número de visitas, de forma que é possível questionar quais teriam sido os fatores que interferiram no baixo índice de visitas de alguns inspetores nas escolas de seu setor.

A tabela mostra ainda que o problema nos registros é generalizado, já que todos apresentam ausência ou problema com um ou mais elementos analisados. A grande quantidade de termos com informações padronizadas e com ausência de dados verificados não gera informações, pois são orientações padronizadas, repetidas, o que prejudica o próprio controle dos sistemas de ensino atribuídos ao IE. Se fosse necessário recorrer a estes termos para saber de determinado dado que deveria ter sido produzido e registrado a partir de sua visita às escolas, haveria um grande obstáculo, porque, apesar de haver inicialmente um protocolo e um planejamento, na análise dos registros das visitas, infere-se que não houve execução de todas as atividades desse planejamento, tampouco padronização de atividades em todas as escolas dos setores de Inspeção.

Ademais, os problemas relacionados à redação do texto, grafia, coerência e coesão, ausência de informações, dados conflitantes e até equivocados, geram insegurança jurídica, pois os registros de informações conflitantes, equivocadas ou a ausência delas, podem comprometer a clareza e a eficiência do relato, além de levar o destinatário da orientação ao erro. Logo, a constatação de problemas com a redação do Termo de Visita permite indagar se o IE – em seus registros – conhece o assunto sobre o qual escreve e possui todas as informações necessárias para a orientação que está registrando. Questiona-se também se o IE dedica o tempo necessário para o registro do Termo de Visita ou mesmo se relê o texto que produz, buscando detectar possíveis erros e incoerências que possam comprometer a eficácia da comunicação.

Outro dado importante extraído dos registros é a existência de lacunas temporais. Como exemplo, quando é detectado determinado fato solicitado ou

orientada alguma medida saneadora, mas não as visitas posteriores não retomam essas ações para concluir se o procedimento foi feito pela escola ou não. Isso preocupa, porque, quando é solicitada determinada ação, mas não é verificada se foi devidamente realizada, abre-se precedente para a não observância, pela escola, das solicitações registradas. Na mesma medida, essa lacuna dificulta o acompanhamento da SRE e da SEE, caso precisem saber sobre determinado dado, já que a consulta aos registros dos Termos de Visita para se obter as informações necessárias será deficitária de dados. Esses deverão ser solicitados por outros meios ou deverá ser realizada nova visita para coleta das informações.

Além dos dados consolidados na Tabela 8, constata-se uma variedade de formas de registro no que se refere à estética dos Termos de Visitas, que, em certos casos, são feitos de forma rudimentar. Muitos ainda são registros manuscritos em livros próprios ou livros de atas e outros são digitados. Nos termos digitados, não há formatação padrão, como fonte, tamanho da fonte, margem, espaçamento, nem entre o grupo de inspetores, nem entre os registros de um mesmo inspetor.

Como se pode notar, a partir da reflexão sobre a escrita eficiente dos IE nos mais variados tipos de registros e da análise do conjunto de evidências apresentados, ainda persistem muitos desafios para se promover uma escrita adequada à finalidade que se destina, o que suscita o seguinte questionamento: quais ações a gestão da SRE pode adotar para melhorar os registros produzidos pelos IE?

Na rotina diária dos IE, vários fatores podem interferir em suas atividades, entre os quais: o percurso do IE na saída da SRE até a chegada na escola devido às dificuldades de transporte; as inúmeras demandas que os diretores apresentam ao IE na escola, demandas essas que não estavam previstas em seu planejamento; e o pouco tempo destinado ao registro dos Termos de Visita.

A maioria dos municípios não possui linha regular de ônibus e, em muitas visitas, é necessária a utilização de carro oficial. Considerando que o motorista do carro oficial tem horário de ida e de retorno e os ônibus têm horários pré-estabelecidos, sobra pouco tempo para realização das visitas às escolas, o que impacta no registro do IE, que necessita fazê-lo de forma resumida ou deixar para registrar em outro momento. Há também situações em que o IE nem faz o Termo de Visita, deixando para depois voltar à escola, resultando em um termo preenchido de forma errada, dificultando a efetividade do registro.

Para além de toda demanda e de fatores que interferem nas atividades dos IE,

ao retornar à SRE ou nos dias de teletrabalho, os IE precisam consultar sistemas da SEE e os alimentar a partir dos dados coletados na visita. Cabe ressaltar que, nas visitas às escolas, o trabalho do IE é de caráter operacional, porque, durante todo o tempo em que se encontra na instituição, suas atividades não se limitam à utilização de sistemas nos computadores. Em contrapartida, na sede da Superintendência ou em teletrabalho, o IE pode se dedicar à utilização dos sistemas e à produção de relatórios.

Em 2022, o governo do estado distribuiu *notebooks* para todos os IE para facilitar o trabalho de registro *in loco*, possibilitando-lhes acessar os sistemas em tempo hábil para seu acompanhamento e alimentação. Porém, esse movimento se limitou à distribuição do equipamento, não sendo atrelado a uma formação de uso ou de aperfeiçoamento dos registros.

Por fim, considerando os aspectos relacionados aos registros do SIE da SRE e que foram sinalizados, entende-se que os eixos de análise deste caso de gestão podem ser sintetizados do seguinte modo:

- Falta de padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar;
- Dificuldade de produção de registros como fonte de conhecimento e subsídio para tomada de decisões;
- Ausência de formação para os Inspectores com foco na produção de registros e de escrita adequada à finalidade que se destina;
- Escassez de ferramentas tecnológicas de acompanhamento dos registros e dos dados realizados pelos IE na SRE.

Portanto, pode-se dizer que o SIE enfrenta desafios quanto à produção de registros com escrita adequada e padronizada. Nesse sentido, há a necessidade de implementar ações que contribuam para a gestão dos processos de escrita do SIE da SRE.

No próximo capítulo, será analisado o problema de pesquisa que se origina dos registros da IE. Ademais, serão apresentados alguns conceitos fundamentais sobre o assunto, que permitem compreender como ocorre a construção do conhecimento dos IE, sua relação com os registros e como a gestão de processos interfere na produção deles.

3 ANÁLISE SOBRE AS DIFICULDADES DE REGISTRO DOS INSPETORES ESCOLARES DA SRE

Este capítulo objetiva analisar os problemas identificados nos registros do Serviço de Inspeção Escolar. Para isso, foi organizado em três seções: a primeira seção apresenta os eixos teóricos, com enfoque na Gestão de Conhecimento e de processos para se entender os problemas identificados nos registros do SIE; a segunda seção apresenta a metodologia e os instrumentos de pesquisa selecionados para a busca de dados, com o objetivo de entender como é a construção do conhecimento dos IE e sua relação com os registros, além de como a Gestão da Informação interfere na produção destes; a terceira seção apresenta a análise dos dados coletados por meio de questionário aplicado a todos os IE lotados na SRE de Andrômeda e entrevista realizada com quatro IE previamente selecionados.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto educacional, informação e conhecimento são elementos essenciais no cotidiano das instituições de ensino. Considerando o desenvolvimento da sociedade, as instituições de ensino também desenvolvem inovações no campo da informação e do conhecimento para se adequar às transformações do mundo contemporâneo. Para análise deste caso de gestão, recorreu-se a autores que apresentam a teoria a respeito da Gestão do Conhecimento (GC) e da Gestão da Informação (GI), bem como a construção de diferentes conceitos e definições destes temas, a saber:

- Batista (2012): descreve o modelo específico de GC para a Administração Pública (AP), direta ou indireta, com o objetivo de facilitar o planejamento e a implementação da GC na AP para produzir resultados;
- Davenport (2002): considera que o contexto da informação deve ser levado em conta em sua totalidade, refletindo sobre os princípios e as convicções corporativas sobre informação, a maneira como as pessoas efetivamente a empregam, os obstáculos que podem impactar na troca de informações e a utilização dos sistemas de informação como fonte de tecnologia;

- Santos e Rados (2020): apresentam os fundamentos teóricos, em termos de conceitos, princípios, processos e procedimentos da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO). Defendem que a GC tem fundamentos para abordar qualquer problema para encontrar a melhor solução, além de subsidiar a tomada de decisão;
- Strauhs *et al.* (2012): define que, para gerenciar o conhecimento, é necessário separá-lo da informação. Também entende que é preciso valorizar a riqueza e a qualidade dos dados, além de compreender qual conhecimento se deseja para a instituição, como esse é produzido e qual a melhor forma de utilização desses dados;
- Lemos e Silva (2009): em seu texto, intitulado “A Modelagem de Processos como Estratégia para a Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso no IF Goiano”, definem a GC, a importância de gerenciar o conhecimento e como a GI agiliza nas rotinas de trabalho e na segurança no processo de tomada de decisão;
- Stankowitz (2021): em seu texto, intitulado “Pessoas e Necessidades”, aborda o conhecimento como um fator de inovação, quando se entende que elementos humanos influenciam no desenvolvimento de produtos, processos e serviços.

A Gestão do Conhecimento nas organizações, segundo Straus *et al.* (2012, p. 69), busca “apoiar e orientar de maneira eficiente a busca do conhecimento organizacional”. Nesse sentido, tem como função “organizar, disseminar, avaliar, mensurar e capturar os diversos conhecimentos organizacionais” (Strauhs *et al.*, 2012, p. 69). Com base nos entendimentos do autor, a Figura 4, a seguir, representa como o conhecimento se constrói a partir das funções que se interligam.

Figura 4 – Funções da Gestão do Conhecimento



Fonte: Strauhs *et al.* (2012, p.69).

A partir dessa figura e com base nos pressupostos de Strauhs *et al.* (2012), organizar os conhecimentos pode ser entendido como a identificação dos conhecimentos de maior importância e relevância. Já disseminá-los pressupõe o compartilhamento contínuo, disponibilizado para toda a equipe para socialização dos conhecimentos adquiridos. Por sua vez, conforme Strauhs *et al.* (2012, p. 70), “A avaliação corresponde ao processo de mudanças macroeconômicas manifestadas pelas ações estratégicas adotadas pela empresa como resposta ao mercado.”

À guisa de mensuração, ainda conforme o pesquisador, “as medidas são compiladas com base nas principais dimensões de capital intelectual: humano, do cliente e organizacional” (Strauhs *et al.*, 2012, p. 71). Por fim, criar conhecimento é “fundamental para aumentar a produtividade e a eficiência dos processos organizacionais” (Strauhs *et al.*, 2012, p. 73).

Da mesma forma, com base em Santos e Rados (2020, p. 67), a Figura 5, a seguir, apresenta os cinco passos para os processos de GCO.

Figura 5 – Processos de GCO



Fonte: Santos; Rados (2020, p. 59).

Conforme representado pela Figura 5, na análise de Santos e Rados (2020), para otimizar os processos da GCO, o passo inicial é a identificação do conhecimento crítico necessário para desenvolver as competências essenciais da organização. Os próximos passos consistem em: criar conhecimentos por meio de aprendizagem; armazenar conhecimento que possa ser acessado e transferido; compartilhar conhecimento por meio de troca regular e sustentável; por fim, aplicar o conhecimento de forma a acionar o conhecimento adquirido. A esse respeito, para Batista (2012, p. 43), a GC “pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras”.

Nessa mesma linha de pensamento, Strauhs *et al.* (2002, p. 56) ressaltam que a “Gestão do Conhecimento reúne as condições que criam a infraestrutura, física e digital, necessária ao gerenciamento de diversos conhecimentos técnicos e pessoais espalhados no interior da empresa”. Dessa forma, a implementação da GC na Administração Pública se torna essencial para o desenvolvimento das instituições e para alcançar os resultados esperados nas organizações públicas. Sobre isso, Batista (2012, p. 48) entende que:

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é

necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP. Além disso, na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal.

O estudo da Gestão da Informação surgiu diante da necessidade de sistematizar processos com o objetivo de buscar informações, disponibilizá-los e os utilizar de forma eficaz na tomada de decisões. Para gerir as informações, inicialmente é preciso compreender a intencionalidade, o objetivo para utilização da informação, quais informações serão buscadas e utilizadas para atenderem à necessidade de seu usuário (Davenport, 2002).

No entanto, Davenport (2002) ressalta que as instituições se preocupam mais em inserir tecnologias em problemas ligados à informação e utilizar ferramentas dos sistemas para transformar dado em algo útil do que de fato refletir sobre o gerenciamento da informação, com a produção de ambientes informacionais melhores. A partir do caso de gestão deste estudo, serão abordados, a seguir, 4 eixos de análise que terão como suporte teórico a GC e a GI no SIE da SRE.

O primeiro eixo de análise se refere à produção de registros como fonte de conhecimento e de subsídio para tomada de decisões. Nesse sentido, busca-se uma reflexão sobre a produção de dado, informação e conhecimento. Para Strauhs *et al.*, (2012, p. 14):

Informação e conhecimento são fundamentais em todas as etapas do processo de inovação: na geração e seleção de ideias, na escolha dos recursos mais apropriados, na gestão do projeto de implementação e, principalmente, no aprendizado organizacional. Esta última etapa se beneficia fortemente do entendimento das diferenças entre dados, informação e conhecimento.

Isso corrobora com o eixo em análise, quando se observa que, no contexto da IE, é muito difícil obter informação qualificada que subsidie a tomada de decisão quando os registros realizados no desenvolvimento de suas atividades não produzem dados que possam ser compreendidos em todas as suas dimensões, que aumentem a eficiência para uso das informações e, ainda, contribuam para serviços prestados com qualidade. Acerca da importância de um registro bem estruturado, recorre-se às definições de Strauhs *et al.* (2012) sobre dado, informação e conhecimento.

O dado é entendido como o registro de informações de forma estruturada, que isolado e, fora do contexto, não tem relação de significado com qualquer outra informação. Assim, o dado precisa ser compreendido em todas as suas dimensões para que seu uso seja capaz de ser otimizado na produção de resultados esperados pela instituição e, assim, gerar conhecimento.

A informação é entendida por Strauhs *et al.* (2012) como conjunto de valores e a importância dos dados que aspiram solucionar um problema predefinido por meio de processos e de arranjos em um contexto específico. A informação útil é aquela que é entendida e absorvida pelo seu usuário na tomada de decisões. Desse modo, a GI pressupõe gerir a aplicação da informação para produção de conhecimento para a instituição.

O conhecimento, por sua vez, é o contato, a coleta e a retenção dos dados, que podem se dar por meio das tecnologias da informação, apoiada, entre outros elementos, na interação entre sujeitos, pesquisas e implementação de metodologias de trabalho institucionais (Strauhs *et al.*, 2012). Um fator relevante que deve ser observado é a qualidade das informações, cujo principal objetivo é se adequar às necessidades de quem vai utilizá-las. Nesse sentido, é possível mensurar que:

Há muitos problemas relacionados à qualidade da informação disponibilizada aos usuários da organização. As informações podem não atender aos requisitos do processo para o qual se destinam, apresentando problemas quanto à exatidão, formato e confiabilidade. Também podem não atender à expectativa do usuário, por não serem úteis ou por serem de difícil utilização. (Strauhs *et al.*, 2012, p. 29).

No trecho acima a autora reforça que uma atividade essencial na GI é a coleta das informações, que deve ser precedida de conhecimento dos processos de coleta e dos instrumentos eficazes para que ela seja feita de forma correta, considerando quem utilizará as informações posteriormente. Assim, a forma como o IE as coleta e as registra – se corretamente e com a utilização de instrumentos certos – pode ou não contribuir para o fim a que se destinam.

O segundo eixo se relaciona à escassez de ferramentas tecnológicas de acompanhamento dos registros e dados realizados pelos IE, além de abordar o uso da tecnologia como aliada para melhoria da GI e o impacto da tecnologia na produção dos registros de informações do SIE. No mundo da educação, o conhecimento é

gerado, no dia a dia da instituição, a partir do registro de informações que são tratadas de forma contextualizada. O uso recorrente da informação e de conhecimento é caracterizado pela facilidade de acesso ao mundo globalizado de informações e pela importância que se dá aos dados no cotidiano das instituições educacionais.

Dessa forma, a SEE necessita disponibilizar diversos sistemas informatizados para utilização das escolas, SRE e, consequentemente, o SIE. O principal objetivo da sistematização dos dados é contribuir para os processos educacionais e facilitá-los, disponibilizando maior agilidade e segurança no registro e na consulta dos dados a respeito dos alunos e de servidores integrantes do Sistema Estadual de Educação de Minas Gerais.

Embora Davenport (2002) afirme que, para administrar a complexidade da informação, o principal meio é a criação de banco de dados, ele ressalta que a informação não é facilmente arquivada em computadores, tampouco é constituída de dados somente. Logo, entende-se que as informações geradas pelo serviço de inspeção, ainda assim, carecem de procedimentos sistematizados, de organização e de análise dos dados que há nas instituições. A coleta de alguns dados por parte dos Inspectores ainda é feita de modo incipiente, consolidados em planilhas preenchidas pelas regionais, sem que haja uma sistematização eficaz. Ademais, o registro das ações é feito por meio dos Termos de Visita, sem um prazo determinado ou um protocolo para a compilação dos dados sobre cada procedimento realizado para permitir uma visão sistêmica e atualizada da educação ofertada.

Já o terceiro eixo de análise denota a falta de padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar, com o objetivo de demonstrar como é necessário estabelecer parâmetros para a produção de registros e a identificação da finalidade a que eles se destinam. Vale lembrar que a ausência de parâmetros e de finalidade do registro em nada contribuem para a melhoria da GI.

Portanto, o uso eficaz da informação é essencial para que se alcance desempenho superior nas ações e na tomada de decisões. Pode-se considerar que a organização

[...] inova e obtém vantagem competitiva quando aprende a gerir de forma integrada as informações de que dispõe e a TI. No entanto, isso somente ocorre quando os colaboradores apresentam comportamentos e valores orientados para o uso eficaz da informação (Strauhs *et al.*, 2012, p. 25).

Desde 2020, a coordenação do SIE já constata problemas com os registros da Inspeção, como: a falta de padronização, os “floreios literários”, os “deslizes” gramaticais e, ainda, a ausência de dados que não agregam valor efetivo ao conhecimento em benefício da instituição. Desse modo, a maior parte dos profissionais que fazem uso ou produzem informação não sabe utilizar a informação de forma significativa e, embora seja a principal fonte de conhecimento, não concebem de que maneira se pode agregar valor à informação produzida. A dificuldade em produzir informação significativa advém do processo de coleta destas informações, que, se não realizadas adequadamente, não produzem conhecimento e nem subsidiam a tomada de decisões do gestor da instituição. A coleta inadequada das informações contribui para a interpretação desarticulada do registro dos aspectos observados nos estabelecimentos pelo SIE.

Por último, o quarto eixo de análise se relaciona à ausência de formação para os Inspectores com foco na produção de registros e de escrita eficiente. Tal fato demonstra o quanto a falta de formação, com foco na produção de registros, e o pouco tempo de experiência implicam a produção de registros com déficit de informação. O objetivo dessa análise é, portanto, compreender como a formação continuada em serviço pode contribuir para a construção de um registro adequado à finalidade que se destinam.

O conhecimento é a base, e ele é mais bem constituído no processo de aprendizagem, oriundo do sucesso ou das falhas, de forma individual ou coletiva do grupo de trabalho. O conhecimento se desenvolve também na interação entre pessoas e equipes ou pode ser de organizações externas à instituição ou até mesmo ao grupo dentro da mesma organização (Strauhs *et al.*, 2012). Indo de encontro ao apresentado por Strauhs *et al.* (2012), como obstáculo – conforme demonstrado em seções anteriores – cita-se o fato de que os registros da Inspeção são realizados de forma discricionária, e, ainda no período de 2020-2023, o grupo de inspetores se renovou em mais da metade, o que pôde interferir no aprendizado entre o grupo de trabalho.

Para Santos e Rados (2020), um ambiente favorável à GC pressupõe a mudança de valores e a cultura da organização, como também os comportamentos e os métodos de trabalho. Os pressupostos que favorecem a GC facilitam a interação entre as pessoas e ampliam o acesso aos conhecimentos existentes na organização. Já Stankowitz (2021, p. 67) afirma que “a GC adota uma gama bem ampla de práticas

e ferramentas para o aprendizado e compartilhamento do conhecimento”. Esse mesmo autor, ao explicar o conceito de aprender, apresenta a seguinte consideração:

Aprender demanda um grande volume de informações e tecnologias que precisam estar disponibilizadas em diferentes meios, com destaque para a Internet, e em diferentes mídias. O tratamento dessas informações, porém, requer filtros e análise, a fim de que seja possível transformá-la em conhecimentos úteis tendo em vista a organização. (Stankowitz, 2021, p. 67).

Nesse sentido, entende-se que o aprendizado da equipe e da instituição permite a melhor tomada de decisão, diminui as incertezas e favorece o fortalecimento das equipes de trabalho. O aprendizado é contínuo, construído no dia a dia e depende do desempenho individual e coletivo das pessoas que integram a organização, de modo que o aprendizado fortaleça o trabalho da instituição.

Sobre gerir conhecimento entre membros da equipe, Batista (2012, p. 43) define que:

A soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes. Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

Sobre aprender com os pares, Strauhs *et al.* (2012, p. 20) também mostram que “[...] como o conhecimento é gerado por pessoas, o ser humano passa a desempenhar papel-chave, pois os insumos mais importantes não são mais elementos tangíveis, mas intangíveis e extremamente dependentes do ser humano”. Assim, o conhecimento é fruto da ação humana com o auxílio da tecnologia da informação na atribuição de significado, compreensão e relevância aos dados. Nesse viés, Davenport (2002, p. 19) reforça que o:

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

O fluxo de informações pode ser comprometido em função da ausência de procedimentos sistematizados de organização e de repasse das informações apuradas pelos agentes da informação. A estruturação dos dados proporciona mais agilidade nas atividades desenvolvidas e dá segurança na tomada de decisão dos gestores. A esse respeito, Lemos e Silva (2019, p. 3) pontuam que:

Uma das principais problemáticas enfrentadas pela administração pública é a perda de informações e experiências pessoais, devido à alta rotatividade, remoções, redistribuições, exonerações e aposentadorias. O resultado é a perda do capital intelectual da instituição, uma vez que muitas informações importantes e detalhes dos processos de trabalho ainda estão apenas na “mente” das pessoas.

O objetivo do uso das informações coletadas é promover o compartilhamento do conhecimento pelos usuários e a tomada de decisão. Para além disso, não basta ter acesso às informações, mas sobretudo saber analisá-las corretamente de modo a convertê-las em conhecimento. Não é difícil perceber que a GC consiste na melhoria dos processos de coleta de informações e de registro, além disso a GC busca a melhor maneira de promover o conhecimento, de forma a identificar como pode contribuir para a melhoria da instituição. A próxima seção apresenta a metodologia e os instrumentos de pesquisa adotados para este estudo de caso, cuja abordagem metodológica qualitativa permite compreender como registros do SIE são produzidos, bem como quais são os desafios para produção de registros eficientes.

3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a metodologia adotada para o presente estudo, a qual contempla todo o processo para a realização da pesquisa de campo. Para isso, são apresentados a metodologia, o tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados e a técnica para análise de dados.

Com o objetivo de investigar o problema apresentado neste caso de gestão, foram selecionados instrumentos de pesquisa para a coleta e a interpretação de dados. Esta pesquisa teve intuito de entender como o SIE elabora registros – os Termos de Visita, por exemplo – a partir dos acompanhamentos das escolas, das orientações, das constatações e medidas saneadoras, fomentando a comunicação

entre os órgãos centrais, os regionais e as unidades de ensino. O teor desses documentos foi analisado a fim de evidenciar a existência do problema.

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de seleção de documentos e dados. A análise dos documentos consistiu em coleta de Termos de Visita, relatórios e outros documentos produzidos pelo SIE entre os anos de 2022 e 2023 para analisar como o registro dos IE incide nas ações do SIE e na tomada de decisões do Superintendente e da SEE. Os meios para a obtenção dos dados da pesquisa documental foram registros institucionais escritos, nos quais se buscou analisar os Termos de Visita, os relatórios e outros documentos institucionais produzidos pelos IE. Para acessar as fontes bibliográficas, foram feitos levantamentos em *sites*, plataformas digitais e livros que abordam conceitos relevantes para os eixos de análise e os temas pesquisados.

Pelo método qualitativo – utilizado nesta pesquisa –, contribuiu-se para a compreensão de situações complexas. Portanto, foi feita a coleta de dados que não fosse predominantemente numérica, para isso foram empregados instrumentos, como entrevistas e questionários, que permitiram aprofundar o conhecimento sobre as experiências e os comportamentos dos participantes (Gil, 2008).

Neste caso de gestão, buscou-se analisar a variedade de pontos de vista, em especial, o que fundamentou e justificou as diferentes perspectivas sobre os registros da IE da SRE de Andrômeda. Dessa forma, a pesquisa é tipificada como exploratória, visto que, segundo Gil (2008, p. 27), pesquisas exploratórias são aquelas que

[...] têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento.

Foi aplicado um questionário aos 18 IE da regional que é foco deste estudo com o objetivo de compreender os desafios para produção de registros eficientes e as formas de melhorar os processos de registro para otimizar a gestão da informação produzida para os usuários. A escolha do questionário se deu pela perspectiva de Gil (1991), para quem esse gênero textual é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, além de ser o meio mais rápido para se obter informações. No questionário, “[...] as questões podem se referir ao que as pessoas

sabem (fatos), ao que pensam, esperam, sentem ou preferem (crenças e atitudes) ou ao que fazem (comportamentos)” (Gil, 2008, p. 124).

O questionário (Apêndice B) foi produzido com base no instrumento produzido por Gomes (2020), em sua dissertação intitulada *Gestão do conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do Interior de Minas Gerais*. A escolha para esse questionário de Gomes (2020) deve-se ao fato de ele apresentar semelhança com o problema objeto deste estudo e por ele já ter sido testado.

O questionário é formado por questões objetivas que foram aplicadas aos 18 IE lotados e em exercício na SRE pesquisada, no mês de novembro de 2024. Ele foi aplicado por meio do Google Formulários, e seu *link* encaminhado para o *e-mail* dos IE, sujeitos desta pesquisa.

Para aprofundar os desafios que envolvem a escrita eficiente nos registros da Inspeção, foram realizadas entrevistas com as pessoas que têm experiências com os registros da Inspeção Escolar, a saber: quatro IE da SRE de Andrômeda. Segundo Gil (1991, p. 54), “entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação ‘face a face’ e em que uma delas formula questões e a outra responde”. Cabe ressaltar que, na entrevista, o pesquisador pode auxiliar o entrevistado, esclarecendo ou reformulando as perguntas, além de analisar o comportamento não verbal dele ao responder às perguntas. Dessa forma, a entrevista com esses atores possibilitou a obtenção de um número maior de respostas concisas e ofereceu mais flexibilidade, visto que o “[...] entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista” (Gil, 2008, p. 110).

Após a definição da entrevista, tornou-se necessário escolher o seu tipo para a coleta de dados. Com base nos diferentes tipos de entrevista, optou-se pela semiestruturada, que possui um rol de questões pré-determinadas. Gil (1991, p. 56) define esse tipo como aquela que “[...] é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi utilizado para coletar os depoimentos de uma amostra de inspetores. Esse instrumento também foi produzido com base em um roteiro de entrevista já testado e que se coaduna com a pesquisa em questão. Trata-se do roteiro proposto na dissertação de Silva (2017), intitulada *O poder do carimbo: uma análise*

da legislação, do perfil e das relações que envolvem a inspeção escolar no estado do Rio de Janeiro.

Para a entrevista, foram convidados IE, de forma amostral, por serem esses os produtores dos registros. Cabe ressaltar que a entrevista foi realizada por meio de chamada de vídeo no Google Meet, com encaminhamento prévio de *link* para os entrevistados participarem. Antes de iniciar a entrevista foi lido o termo de consentimento para cada entrevistado. Além disso, foram encaminhados para o e-mail institucional dos 18 IE em exercício na SRE Andrômeda o formulário Google Forms e o termo de consentimento para preenchimento do questionário. Dos 18 IE convidados, 17 IE responderam ao questionário no prazo definido e apenas um não manifestou interesse em responder, nem mesmo depois de encerrado o prazo para resposta. É importante destacar que os eixos de análise deste capítulo serão objeto de pesquisa e de análise, sendo eles: a falta de padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar; a ausência de formação para os Inspetores, com foco na produção de registros e escrita eficiente; e a escassez de ferramentas tecnológicas de acompanhamento dos registros e dados realizados pelos IE na SRE.

Apresentam-se, a seguir, no Quadro 6 os instrumentos de pesquisa, a quantidade de pessoas selecionadas e os critérios de escolha dos participantes:

Quadro 8 – Instrumentos de pesquisa e critérios para escolha dos participantes

Instrumento de pesquisa	Participantes	Quantidade	Crítérios de escolha dos participantes
Questionário	Inspetores Escolares	18	Principais agentes produtores de registros
Entrevista semiestruturada	Amostra de Inspetores Escolares	4	Amostra de 2 IE com experiência acima de 5 anos e 2 IE iniciantes para confrontar as concepções de registros do SIE

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As entrevistas e a aplicação dos questionários foram realizadas nos meses de novembro 2024 para possibilitar a transcrição, tabulação e análise dos dados obtidos em dezembro de 2024. Houve interesse e disponibilidade, por parte dos IE, em participar da pesquisa a partir do quantitativo dos IE que participaram tanto do questionário quanto da entrevista. Todos demonstraram-se disponíveis e comprometidos ao responderem tanto o questionário quanto a entrevista.

A análise dos dados do questionário e entrevista foi realizada de forma conjunta por meio de análise fatorial. Conforme explica Gonsalves (2008, p. 173), “a análise fatorial presta-se a duas finalidades: resumo e redução dos dados” . Dessa forma a mesma foi utilizada para definir a correlação entre dados obtidos, além de apresentar e verificar os dados que foram coletados. A aplicação dessa metodologia culminou na base estrutural para elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE) que consiste em propor ações que possam contribuir para a melhoria dos processos de registros do SIE. A próxima seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa de campo, tanto do questionário aplicado aos IE quanto das entrevistas realizadas por amostragem com os IE, previamente selecionados por possuírem relação direta com os registros produzidos pelo SIE.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas subseções, a seguir, serão apresentados alguns dados coletados na pesquisa de campo por meio dos questionários aplicados aos IE e a análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com quatro IE. Para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, os IE que participaram da entrevista serão identificados como Entrevistados “A”, “B”, “C” e “D” com o objetivo de preservar as suas identidades.

A primeira subseção apresenta os dados coletados no questionário sobre idade, escolaridade, tempo de atuação no SIE e experiência profissional, com o objetivo de identificar o perfil dos IE que preencheram o questionário. A segunda subseção aborda a socialização do conhecimento na SRE de Andrômeda. Na terceira subseção, apresenta-se a visão dos IES pesquisados em relação aos registros. Na quarta subseção são apresentados os dados coletados sobre a Formação para os IE com foco na produção de registros e na escrita eficiente. Por fim, na quinta subseção, são apresentados os dados sobre as ferramentas de acompanhamento dos registros dos IE.

3.3.1 Perfil dos Inspectores Escolares

São objetivos desta subseção apresentar o perfil dos IE que produziram os registros discriminados anteriormente, bem como levantar informações sobre os

desafios que esses sujeitos enfrentam para a produção de registros adequados à finalidade que se destinam e como, para eles, pode ser melhorado os processos de registro para otimizar a gestão da informação produzida para os usuários desses documentos. As informações foram coletadas nos 17 questionários respondidos e nas 4 entrevistas com os IE. É importante dizer que, inicialmente, serão apresentadas as perspectivas dos IE que responderam ao questionário, para, posteriormente, esses pontos de vista trazidos durante a entrevista serem analisados.

A respeito do questionário, primeiramente buscou-se entender o perfil dos IE. Por isso, a primeira pergunta do questionário foi sobre a idade dos IE participantes. Identificou-se que 6 IE têm entre 50 e 60 anos, 4 entre 40 e 50 anos, 3 entre 30 e 40 anos, 2 tem até 30 anos e 2 mais de 60 anos. Esses dados mostram que a maioria dos IE da SRE de Andrômeda possui idade média de 40 a 60, o que se subentende que tenham experiência profissional no SIE ou em outra área de atuação.

A segunda pergunta do questionário foi relativa ao grau de formação dos IE. Constatou-se que 82,4% (que correspondem a 14 IE) têm graduação acrescida de pós-graduação *lato sensu*, enquanto 11, 8% (2 IE) têm mestrado ou doutorado, e 5,8% (1 IE) tem apenas a graduação. Esses dados indicam que 94,2% dos IE detêm, no mínimo, graduação acrescida de pós-graduação *lato sensu*, o que representa a parcela do IE que buscou ampliar seu conhecimento além da graduação. Evidentemente apenas 5,8% dos IE ainda não ampliou o seu nível de formação, obtendo apenas a graduação.

A seguir, solicitou-se informações sobre o tempo de atuação como IE em outras regionais do estado de Minas Gerais e na SRE de Andrômeda. As respostas do questionário foram consolidadas na Tabela 9 abaixo:

Tabela 11 – Experiência como Inspectores Escolares

	Menos de 1 ano	1 a 2 anos	3 a 5 anos	6 a 8 anos	9 a 10 anos	10 a 15 anos	15 a 20 anos	Mais de 20 anos	Total
Experiência como IE em outras SRE do Estado de MG	9	0	4	1	0	1	1	1	17
Experiência como IE na SRE de Andrômeda	9	0	5	0	0	1	1	1	17

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir das respostas à terceira e à quarta questões, constatou-se que 9 IE contam com menos de 1 ano de exercício na função. Essa variação se dá no tempo de experiência, de 3 a 5 anos. Enquanto 4 IE contabilizam tempo de experiência como IE entre 3 e 5 anos em outras regionais do estado de Minas Gerais, na SRE de Andrômeda, 5 IE têm esse tempo de experiência como IE. Outra variação é quanto ao tempo de experiência de 6 a 8 anos: 1 IE tem esse tempo de experiência, na SRE de Andrômeda nenhum IE carrega esse tempo de experiência.

Ao serem perguntados, no questionário, sobre a situação funcional, constatou-se que dos 17 IE, 11 são efetivos e 6 contratados. Esse número de efetivos se deve à nomeação de concursados em 07 de julho de 2024, que resultou na posse e no exercício de 8 novos IE na SRE de Andrômeda.

Finalizando a identificação do perfil dos IE por meio do questionário, foi-lhes perguntado sobre a atuação na área educacional antes do exercício na função de IE. Verificou-se que os 17 IE afirmaram ter atuado na área da educação antes de exercer a função de IE. Esses dados indicaram que 10 IE atuaram como professores, 3 já foram diretores de escola, 8 atuaram como EEB (Especialistas em Educação Básica) e 1 atuou como Técnico da Educação. Além disso, dos 17 IE, 7 já atuaram em mais de uma função na área da educação antes de exercerem a função de IE.

Terminado o questionário, a entrevista buscou se aprofundar um pouco mais no perfil desses sujeitos, por isso foi perguntado aos 4 IE, selecionados como amostra, o que os motivou a atuar nessa função. O Quadro 7, a seguir, apresenta o consolidado do que da motivação para assumir a função de IE.

Quadro 9 – Motivação para assumir a função de IE

Entrevistado	Motivação para assumir a função de IE
A	“Não sabia que existia o cargo e nem o que era Inspetor. Mas, quando assumiu a contratação na primeira semana, entendeu que era aquilo que queria para sua vida.” (Informação verbal).
B	“[...] eu sempre gostei muito dessa parte de registro de acompanhar de ler, de acompanhar pesquisa, então eu achei que eu poderia me dar bem nessa área.” (Informação verbal).
C	“[...] desejo continuar aprendendo. Já tinha passado por diversos setores e eu tinha vontade de descobrir como era o trabalho na inspeção escolar.” (Informação verbal).
D	“[...] por já ter uma experiência na escola, por já ter trabalhado no pedagógico da escola, por já ter sido professor e eu me interessava

	pela gestão, pela parte de funcionamento mesmo, de legislação, então foi o interesse a mais.” (Informação verbal).
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os excertos das entrevistas apresentados no Quadro 7 mostram que apenas um entrevistado, antes de sua atuação como IE, não sabia o que era SIE, enquanto os outros 3 entrevistados possuíam interesse em saber como seria essa função. Esse interesse de justifica pelo desejo de descobrir como era esse trabalho, por gostar de ler, por se interessar pela gestão, pelo funcionamento da escola e por interesse em legislação.

Constata-se, a partir da resposta dos entrevistados, a diversidade sobre o que os motivou a assumir a função de IE. Para alguns deles, o motivo envolveu a experiência prévia que constituíram nas escolas, como é o caso dos entrevistados C e D; outros assumiram a função de IE por gostarem da área, como ressalta o entrevistado B; ainda há aqueles que não sabiam o que era ser IE antes de assumirem a função, como aponta o entrevistado A.

Arelado ao entendimento da motivação, também se buscou identificar o que esses entrevistados sabiam sobre a função de Inspeção antes de fazerem o concurso ou serem contratados. Os quatro entrevistados relataram que tinham conhecimento de que o IE era um fiscalizador, que visitava a escola para verificar o cumprimento da legislação, “era o que levava a informação e posteriormente monitorava a aplicação delas” (Entrevistado D, em entrevista concedida em 12 nov. 2024).

Quando perguntado aos entrevistados sobre o que mudou nas suas maneiras de pensar a Inspeção após assumirem o cargo, todos foram convictos em responder que, quando assumiram a função de IE, os seus conhecimentos se dissiparam à medida que se aprofundavam na prática cotidiana da função. Um dos entrevistados ainda ressaltou que “nem sempre é tão fácil aplicabilidade das legislações dentro da escola” (Entrevistado D, em entrevista concedida em 12 nov. 2024). Segundo D, mesmo atuando como órgão regulador, o IE está na escola para somar, ser parceiro e não só como fiscalizador. Ele afirmou também que, no seu entendimento, a Inspeção não é só lei, regulamento, mas é exercer a habilidade de ver todos os lados de uma situação e o que também está por trás dela.

Dessa forma, com as revisões das atribuições da Inspeção Escolar ao longo do último século, Carvalho (2020, p. 66) afirma que “o que se esperava do inspetor [era]

uma atuação que fosse além da pura fiscalização, mas que se ampliasse no conhecimento social, regional e estadual, a fim de atuar e contribuir para o desenvolvimento social da escola, da sociedade e do Estado”.

Ao analisar as respostas dadas pelos IE, considera-se que a visão que as pessoas têm sobre a função, mesmo que inseridas no meio educacional, está relacionada ao contexto em que se originou a Inspeção, e, à medida que ingressam no exercício do cargo, a própria prática revela que a forma de fazer Inspeção exige do profissional que assume essa função mais dinamismo e disposição para mudar seus conceitos sobre as atribuições que lhes são dadas.

Strauhs *et al.* (2012, p. 37) afirma que o “conhecimento é a condição inicial para o processo de inovação” e pode se dividir em tácito ou explícito. Segundo o autor, o conhecimento tácito é construído ao longo da vida a partir de experiências pessoais, culturais entre outros. Já o conhecimento explícito é a ação prática do conhecimento tácito.

Ao se analisar o conhecimento prévio sobre Inspeção e o que mudou para os IE após assumirem a função, identifica-se uma inversão de conhecimentos, tendo em vista que aquele que foi construído ao longo da vida por esses profissionais se modificou tão logo passaram a atuar como IE, convertendo, assim, o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Nesse sentido, Strauhs *et al.* (2012, p. 40) explica que:

O processo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la, caracteriza a internalização. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre *know-how* (saber como) e *know-why* (saber por quê).

Dessa forma, ao assumirem a função, os IE precisam entender o novo conceito das atribuições do SIE que foram se modificando ao longo do tempo. Assim, tornam-se capazes de internalizar esse novo conceito, de modo a relacionar o “saber como fazer” Inspeção ao “por que fazer”.

Nessa seara, foi-lhes perguntado como analisam a legislação que dispõe sobre as atribuições da Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais. Todos os entrevistados relataram que as funções são bem claras, afirmando que quem lê a legislação entende o que precisa ser feito nas escolas, já que esse documento mostra

que o IE está na escola não só como fiscal, mas também como aquele profissional que contribui para a gestão escolar na regulação dos processos educacionais. Sobre as atribuições do IE, o entrevistado D ressalta que:

As atribuições são, sim, compatíveis com cargo. Às vezes, o que nós temos é o entrave do tempo, às vezes, uma sobrecarga de escolas e de demandas de trabalho, porque hoje, inspeção, ela é muito organizada, mas com isso também as demandas quase que triplicaram. Então eu vejo que as atribuições são compatíveis com cargo, mas o tempo é um fator determinante que impede de ser feita de forma, às vezes, mais satisfatória. O tempo, o deslocamento, os entraves, como transporte, são uma das coisas que, às vezes, esbarram nas atribuições. Eu temo um pouco das atribuições do setor financeiro, porque eu acho que é muito técnico e, às vezes, nós fazemos um olhar raso e acho que compromete um pouco, que eu sei que tem essas atribuições, mas que, devido ao caráter técnico, nos impede às vezes fazer um trabalho de melhor resultado. Vejo que a parte financeira na escola ainda é um ponto que precisa ser revisto. (Entrevistado D, em entrevista concedida em 12 nov. 2024, informação verbal).

O trecho acima retrata a rotina dos IE e os entraves para o desenvolvimento de suas atividades. O tempo, a quantidade de atividades e as demandas advindas das escolas interferem na sistematização dos dados para o registro dos Termos de Visita e contribuem para que o trabalho direcionado por meio dos protocolos de atuação do SIE não sejam concluídos. Consequentemente, os registros feitos pelo IE podem não contribuir com a tomada de decisões, representando, assim, grande dificuldade de se produzir registros como fonte de conhecimento.

É perceptível, no excerto acima extraído da entrevista do entrevistado D, que há grande preocupação com as atividades relacionadas ao financeiro da escola. Muitas vezes, sua atuação pode ser deficitária por falta de informações técnicas e, até mesmo, delimitação do que realmente é responsabilidade do SIE.

O Quadro 8, abaixo, apresenta as percepções dos IE entrevistados a respeito de suas atuações nas escolas de suas responsabilidades, bem como a relação que estabelecem com os membros da comunidade escolar.

Quadro 10 – Descrição da atuação dos IE entrevistados e suas relações com a comunidade escolar

Entrevistado	Como descrevem a sua atuação nas escolas de seu setor e a relação com os membros da comunidade escolar?
A	“Eu tenho um passe livre, tranquilo nas escolas. A gente tem que ter uma postura mesmo dentro da escola, mesmo tendo afinidade com os diretores. Eu percebi que quando você fica muito tempo numa escola não é bom, porque, às vezes, você fica tão engessado naquilo, como a escola faz, você acha que é tranquilo e, às vezes, não é tanto. Mesmo tendo espaço livre, você tem que ter um distanciamento, mas sempre sendo educado, sempre sendo gentil, sempre trazendo as respostas que a escola te pede. Eu pessoalmente sou muito tranquilo em todo setor que eu entro eu consigo trabalhar, eu não tenho dificuldade [...]” (Entrevista concedida em 08 nov. 2024, informação verbal).
B	“É uma forma de verificar se realmente a escola está cumprindo. Eu acredito que ajuda muito, porque a escola sempre tem dúvidas. Então em todas as visitas que eu faço, às vezes, eu penso que determinada atividade vai ser repetida, mas não, a escola sempre vem com dúvidas diante daquilo. Atuo sempre junto à escola para ver se a escola está realizando aquilo que tem que ser feito e contribuindo para que seja realizado, ajudando também. Então já teve situações do meu trabalho em que eu tive que me sentar junto com a secretária e fazer aquilo que estava para fazer [...]” (Entrevista concedida em 08 nov. 2024, informação verbal).
C	“Eu procuro atender todas as necessidades que a escola coloca. Se sou solicitada por qualquer servidor para informação, eu estou à disposição do servidor. Se existe necessidade de esclarecimento para estudantes, estou disposta a sentar, a dialogar com os estudantes, a explicar para os estudantes. Eu auxilio a escola nas dificuldades que ela apresenta no dia a dia [...]” (Entrevista concedida em 11 nov. 2024, informação verbal).
D	“Consigo fazer um trabalho eficiente. Às vezes, a gente não consegue tudo que a gente almeja, porque a gente tem os entraves, como uma gestão que não está tão proativa em exercer o que você está propondo, mas, mesmo assim, semanalmente as propostas são lançadas, são definidas e sistematizados no termo de visita, mas nem sempre são atendidas. Na maioria das vezes são sim atendidos. Consigo percorrer na escola nos diversos setores, tenho satisfação em atuar bastante no pedagógico da escola, preocupo muito com a vida escolar, com resultado e com aprendizagem. Tenho um envolvimento com a comunidade muito tranquilo, gosto de visitar a sala de aula sempre quando estou na escola. Sempre que vejo alguma demanda chegar, às vezes, para especialista, para conversar com aluno, secretaria também, me envolvo para ajudar na demanda. Então eu vejo que é uma atuação tranquila, não vejo entraves [...]” (Entrevista concedida em 12 nov. 2024, informação verbal).

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Como se percebe, cada entrevistado externou uma maneira individual de atuar nas escolas, mas todos convergiram para uma atuação próxima à comunidade escolar, de forma colaborativa com a gestão, realizando as intervenções necessárias

para o bom funcionamento da escola como um todo. Embora as legislações que dispõem sobre a atuação do IE não explicitem a relação do IE com a comunidade, entende-se que o trabalho de Inspeção requer certo distanciamento da gestão e da comunidade escolar para que se tenha autonomia para o olhar fiscalizador, garantindo a transparência, a eficiência, a impessoalidade e a publicidade das ações realizadas. Sobre a atuação do agente público no uso de suas atribuições, Batista considera que:

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. (Batista, 2012, p. 48).

Por outro lado, a interação mais próxima proporciona a construção do conhecimento e a colaboração mútua entre inspetor, gestor e comunidade, como afirma Santos e Rados (2020):

Compartilhamento de conhecimento é uma troca regular e sustentável de conhecimento. O compartilhamento promove a aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais. Salienta-se que a confiança e o benefício mútuo promovem a cultura de compartilhamento de conhecimentos. (Santos; Rados, 2020, p. 62).

Conclui-se que a atuação do IE, a partir das reflexões acima, deve ser ponderada no que se refere à proximidade entre IE, gestor e comunidade para que se permita a colaboração entre os agentes e, principalmente, se atenda aos princípios da administração pública que é: eficiência no serviço realizado de forma a subsidiar a tomada de decisões dos órgãos superiores; impessoalidade para se evitar favorecimentos; transparência e publicidade das atividades realizadas; e medidas saneadoras. Na próxima subseção, serão apresentados os dados coletados no questionário sobre a socialização do conhecimento.

3.3.2 Socialização do Conhecimento

Socializar conhecimentos, segundo Davenport (1998), compreende a interação dos indivíduos que pode se dar por meio da observação das ações e comportamento dos outros indivíduos, bem como da imitação da prática dos colegas para obter resultados semelhantes ou da prática em que os indivíduos experimentam e

promovem o desenvolvimento de competências. Para Davenport (1998, p. 269), “todos os canais possíveis para troca de informação devem ser explorados, desde tentativas de conectar intranets até os contatos pessoais regulares por meio de reuniões e programas de rodízio de equipes”. Isso pode ocorrer em qualquer esfera organizacional em que é comum um trabalhador acompanhar outro mais experiente para aprender as atividades da rotina de um setor ou instituição (Strauhs *et al.*, 2012). Esse processo de aprendizagem entre os pares é essencial para a disseminação das informações e torna a socialização do conhecimento eficaz.

Considerando o exposto, buscou-se nos IE que responderam ao questionário como se dá a socialização do conhecimento entre os IE e os outros setores da SRE de Andrômeda, e como os conhecimentos produzidos por meio dessa interação contribuem para as ações realizadas nas escolas e, conseqüentemente, para registros eficientes.

Quanto aos assuntos tratados nas reuniões semanais dos IE com a coordenação do SIE, 94,1% dos respondentes do questionário disseram que os assuntos tratados nas reuniões sempre agregam conhecimento e facilitam o desenvolvimento de suas atribuições em seu setor de Inspeção. Já 5,9% disseram que, às vezes, agregam conhecimento e facilitam o desenvolvimento de suas atribuições.

Observa-se, portanto, que as reuniões são produtivas, contribuem para o trabalho realizado nas escolas e agregam conhecimento ou são relevantes para o desenvolvimento de suas atividades. No entanto, considerando que um percentual baixo (5,9%), mas relevante, afirma que às vezes agrega conhecimento e facilita o desenvolvimento de suas atribuições, torna-se necessário pensar nos fatores os que levam a afirmar isso: talvez seja pela experiência acumulada desses profissionais, os quais, nas discussões e conhecimentos compartilhados nas reuniões, podem considerar que nem sempre se agrega conhecimento.

Importante destacar que as reuniões são espaços para alinhamento de trabalho, troca de experiências, compartilhamento de vivências, de informações, solução de problemas e produção conhecimento entre os pares. Sobre o compartilhamento de informações e de experiências, 52,9% dos IE responderam ao questionário afirmando que sempre é costume nos horários de almoço ou café os inspetores trocarem informações e experiências sobre a Inspeção, e 47,1% afirmaram que isso ocorre às vezes. Isso pode estar relacionado ao principal trabalho do SIE que

é visitar as escolas. Dessa forma, faltam momentos de encontro entre os IE para que haja o compartilhamento de experiências e informações entre eles.

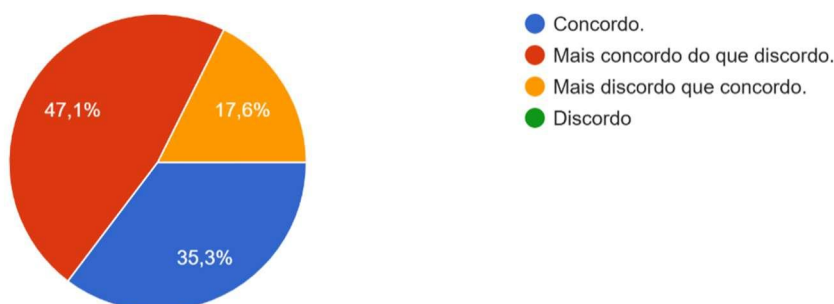
Para Santos e Rados (2020, p.62), o

Compartilhamento de conhecimento é uma troca regular e sustentável de conhecimento. O compartilhamento promove a aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais. Salienta-se que a confiança e o benefício mútuo promovem a cultura de compartilhamento de conhecimentos.

Dessa forma, é evidente que não há espaços ou redes de trabalho instituídos que proporcionem aos IE o compartilhamento de informações e trocas de experiências individuais, elementos que contribuem para a aprendizagem coletiva. O único espaço para esse compartilhamento é nas reuniões semanais, as quais podem não ser suficientes para a interação entre os IE.

Essa pouca interação – ou quase ausência dela – para compartilhamento de aprendizados é reafirmada nas respostas do questionário quando lhes foi perguntado se havia momentos específicos para compartilhamento dos aprendizados aos demais colegas IE. Sobre essa questão, o Gráfico 1 apresenta as respostas do questionário sobre a existência de momentos específicos para compartilhamento dos aprendizados entre os IE.

Gráfico 1 – Momentos específicos para compartilhamento dos aprendizados



FONTE: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

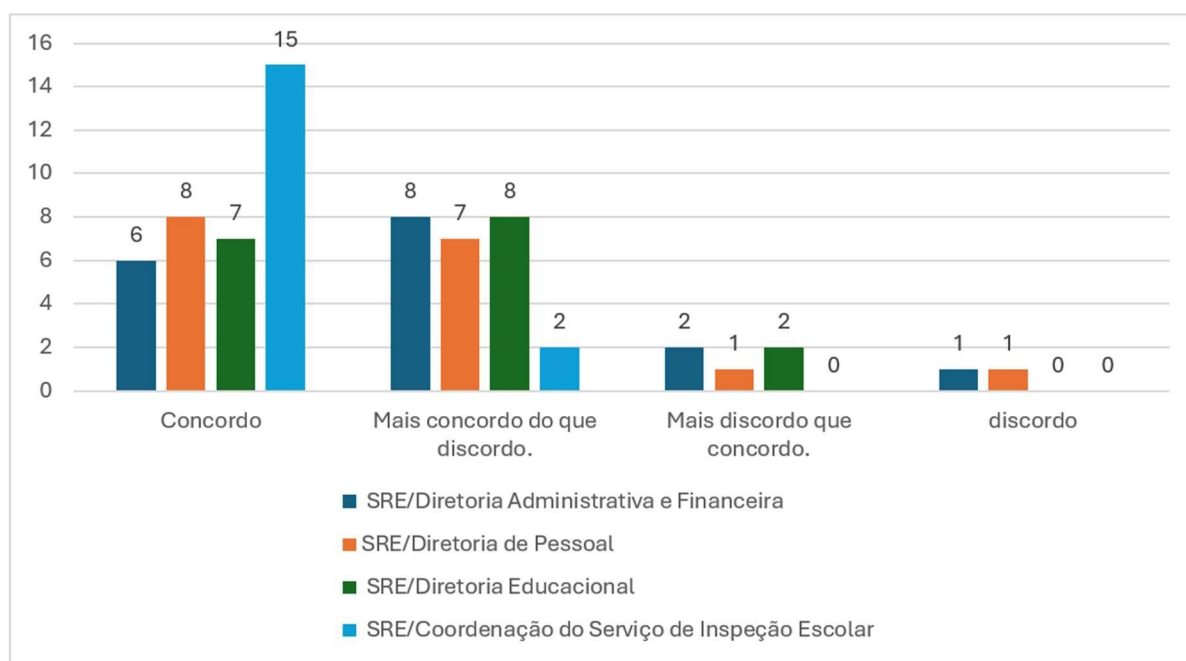
A partir da análise dos dados do Gráfico 1, infere-se que esse momento estabelecido não existe. O percentual de 47,1%, que mais concorda do que discorda,

possivelmente se refere aos momentos em que isso ocorre nas reuniões, o que não é suficiente para o compartilhamento entre os IE.

Para Stankowitz (2021), as organizações inovadoras que criam espaços de aprendizados disponibilizam ferramentas para facilitar a aquisição de conhecimento, habilidades e competências por meio da interação de diferentes pessoas, locais e condições diferenciadas. Segundo a autora, as organizações inovadoras “desenvolvem estratégias para a colaboração interna e para a transferência de conhecimentos, sendo uma das estratégias utilizadas como aprendizado organizacional a experimentação” (Stankowitz, 2021, p. 61).

O Gráfico 2 apresenta as respostas do questionário sobre clareza e unidade das informações repassadas às escolas pelos setores da SRE de Andrômeda. Elas contribuem para que as orientações registradas pelos IE nas escolas sejam coerentes.

Gráfico 2 – Clareza das informações repassadas pelos setores da SRE de Andrômeda



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Observa-se – por meio do quantitativo de IE que concorda e mais concorda do que discorda – que, apesar de isso oscilar entre as diretorias da SRE de Andrômeda, há clareza e unidade das informações repassadas às escolas pelos setores da SRE de Andrômeda, o que contribui para que as orientações registradas pelos IE nas

escolas sejam coerentes. O maior quantitativo, 15 IE, concorda que há clareza e unidade das informações repassadas pela Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar. Esse quantitativo expressa a segurança nos repasses e orientações, contribuindo para a unidade do trabalho desenvolvido nas escolas pelos IE.

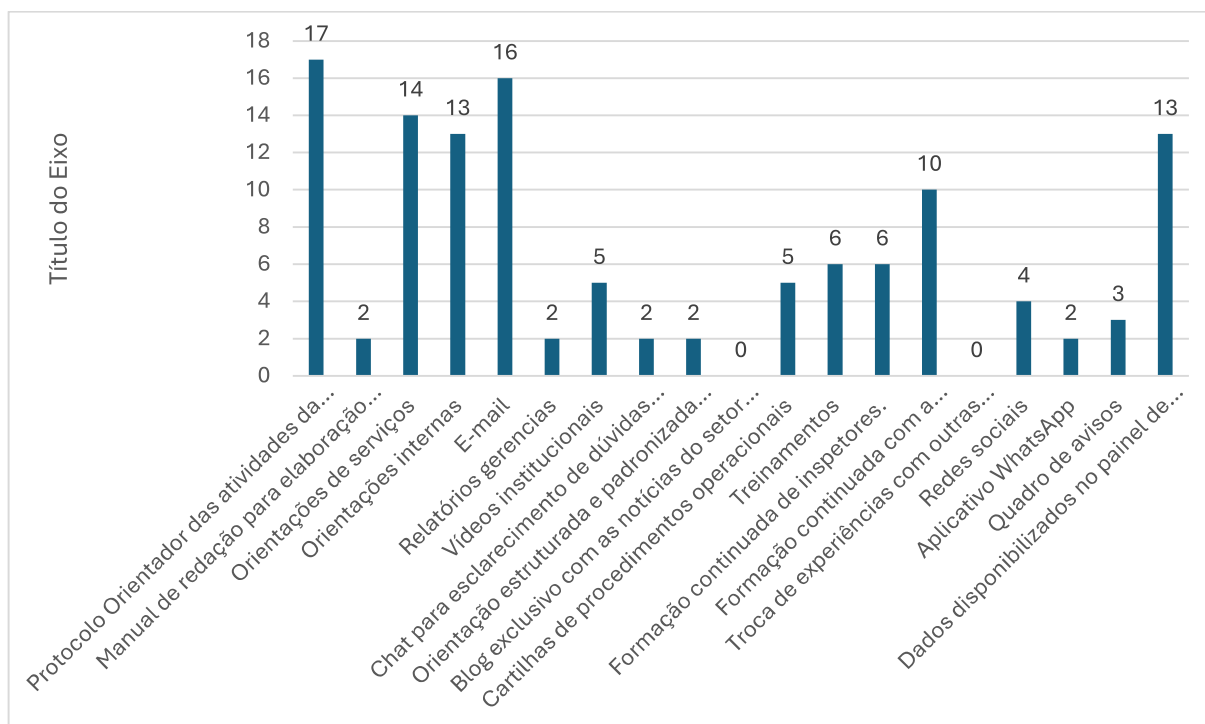
Em um contexto educacional, a clareza das informações é essencial para que todos os envolvidos possam utilizá-las de forma eficaz. Para Stankowitz (2021, p. 93), “a comunicação precisa ser eficaz para que as informações/escopo do projeto sejam entendidas por todos igualmente, seja a equipe do projeto, seja o cliente ou o usuário”. Dessa forma, toda clareza e unidade das informações repassadas apoia o registro das informações pelos IE e contribui para a unidade do trabalho realizado em toda a SRE.

Sobre a socialização do conhecimento na SRE Andrômeda, conclui-se que, apesar de haver espaços ou redes de trabalho que proporcionem aos IE o compartilhamento de informações e trocas de experiências individuais, há a necessidade de que esses espaços sejam revitalizados para promover a aprendizagem coletiva dos IE. Embora a pesquisa de campo demonstre que haja clareza e unidade das informações repassadas às escolas pelos setores da SRE de Andrômeda, torna-se necessário repensar a metodologia de repasse de informações dos setores da SRE aos IE de forma a garantir que as escolas recebam informações claras e uniformes. Na próxima subseção, serão apresentados os dados coletados sobre os registros dos IE.

3.3.3 Registros dos Inspectores Escolares

Foi solicitado aos IE, por meio do questionário, que selecionassem os instrumentos disponíveis para colaborar com as orientações e produção de registros no setor de Inspeção. O Gráfico 3, abaixo, apresenta o resultado com base nas respostas dos IE.

Gráfico 3 – Instrumentos que colaboram com as orientações e a produção de registro dos IE



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Na análise, é possível constatar que o instrumento utilizado por todos os IE que responderam ao questionário é o Protocolo Orientador das Atividades do SIE. Os demais instrumentos mais utilizados são o *e-mail* institucional (16), as Orientações de Serviço emitidas pela SEE (14), Orientações internas emitidas pela SRE (13), os dados disponibilizados no Painel de Dados da SEE (13) e a formação continuada com a Coordenação da Inspeção (10).

Para Davenport (1998), quando há muitos instrumentos de obtenção de informação, a atenção do indivíduo pode se voltar para a informação mais simples. Dessa forma, a variedade de instrumentos para subsidiar os registros pode ser um dificultador. Davenport afirma que “quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação, a única constante é nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir” (Davenport, 1998, p. 116).

Observa-se, nos dados apresentados no Gráfico 3, que há uma variedade de instrumentos para se obter informações, o que pode dificultar as orientações repassadas pelos IE às escolas e, conseqüentemente, a produção dos registros. Essa dificuldade se relaciona ao excesso de informações e à capacidade de selecionar as

mais importantes e necessárias para cada situação. Portanto, o ideal é a que a equipe tenha conhecimento das diferentes fontes de informação e como as utilizar adequadamente.

A respeito de como os IE entrevistados definem a contribuição da resolução que estabelece os Protocolos de Atuação da Inspeção Escolar e os seus impactos na atuação do Inspetor Escolar, todos foram unânimes em relatar que o Protocolo de Atuação do IE é uma excelente ferramenta para direcionar o trabalho da Inspeção. O Entrevistado B afirmou que, se não existissem os protocolos, haveria muita dúvida quanto ao trabalho nas escolas. A entrevistada A ressaltou, por sua vez, que sente dificuldade quando assume o setor e identifica que o colega não utilizou o Protocolo na íntegra como ela utiliza. A entrevistada D ressalta:

[...] vejo os protocolos como uma excelente ferramenta de organização e planejamento de inspetor escolar. Antes dos protocolos, não tinham unidade no trabalho. Às vezes, até mesmo quando a gente trocava os setores, a gente deparava com o trabalho do colega completamente diferente do que você tinha como objetivo naquela escola.

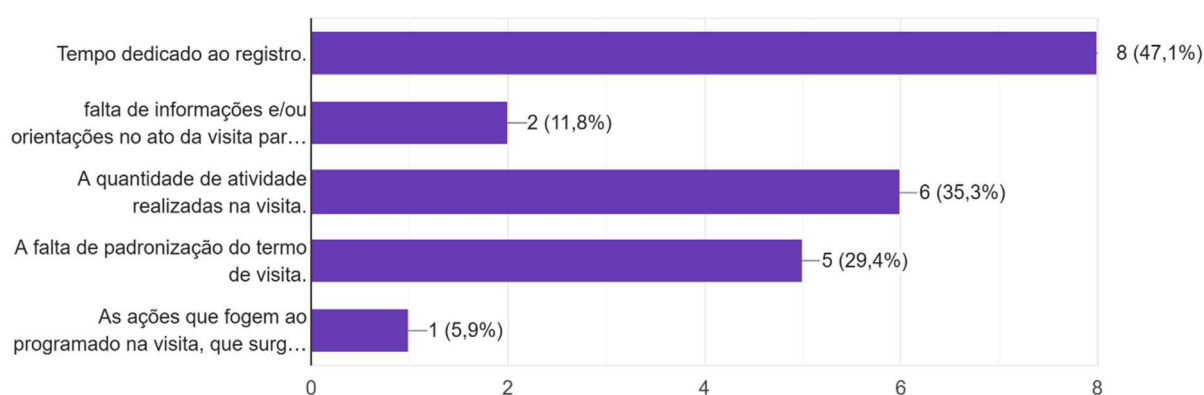
Então, protocolo veio para dar organização e unidade de trabalho. Ele me otimiza muito, porque ele já vem muito detalhado. Então, anterior às visitas, eu só preciso tê-lo ali como norte. Quando é uma escola que eu vejo que tem que ser mais aprofundada, ele também já me dá um embasamento legislativo de como começar determinado assunto na escola e até mesmo como monitorar e findar aquele assunto.

Então, eu o vejo como uma ferramenta. Hoje meu trabalho é total pautado no protocolo tanto na rede particular quanto na rede municipal e na rede estadual. É o direcionamento mesmo do dia a dia. Claro que dentro da escola surgem as demandas tempestivas ali que fogem um pouquinho do que você levou, do que está no protocolo, mas na maioria das vezes dá para fazer uma visita muito bem orquestrada com o que ele propõe. (Entrevistado D, em entrevista concedida em 12 nov. 2024, informação verbal).

Constata-se que os entrevistados utilizam os protocolos como ferramenta de planejamento e orientação ao trabalho realizado nas escolas, contribuindo para a uniformidade das ações de Inspeção Escolar. Embora, no questionário, todos os respondentes tenham afirmado que utilizam o protocolo, é perceptível – na resposta da entrevistada A – que ainda há IE que não utiliza os Protocolos Orientadores de atuação da Inspeção na íntegra, dificultando, assim, o acompanhamento das atividades, considerando que elas estão distantes do que é proposto como atribuição.

Os Protocolos Orientadores da atuação do SIE podem ser considerados, com base nos conceitos de Batista (2012), processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva que contribuem para melhorar a eficácia e a efetividade das orientações repassadas às escolas e dos registros dos IE mais adequados à finalidade que se destinam. No questionário, foi perguntado aos IE qual era um dos principais desafios enfrentados pela Inspeção Escolar para produzir os Termos de Visita com dados consistentes. O Gráfico 4 apresenta o consolidado das respostas obtidas.

Gráfico 4 – Desafios para registro dos Termos de Visita



FONTE: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Na análise do Gráfico 4, constata-se que os maiores desafios para produção de Termos de Visita com dados consistentes são o tempo dedicado ao registro e a quantidade de atividades realizadas nas visitas. Embora uma padronização dos registros possa potencialmente contribuir para o planejamento dessa atividade, na visão dos IE, não é a ausência disso o que eles consideram como desafio. Nas entrevistas, quando questionados sobre os desafios para produção de Termos de Visita com dados consistentes, os entrevistados apresentaram as seguintes conclusões dispostas no Quadro 9, abaixo.

Quadro 11 – Desafios para a produção de Termos de Visita pelos IE

Entrevistado	Conclusões dos entrevistados sobre os desafios para produção de Termos de Visitas pelos IE com dados consistentes:
A	(...) o diretor da Escola entender que aquele registro é muito sério. E que aquilo vira um documento. Então, a partir do momento que você registra uma situação séria que acontece na escola, você lê para ele e, de repente, você percebe que o diretor não está dando importância para aquilo que você escreveu na hora que você está lendo. (Entrevista concedida em 08 nov. 2024, informação verbal)
B	(...) as demandas da escola, porque, às vezes, a gente... eu já vivi situações na escola que as demandas são muitas. E aí o termo vai ficando para o final e depois é aquela correria, para estar finalizando o termo, para estar colocando tudo dentro do termo. O que foi passado, muitas vezes, algumas situações, algumas orientações são passadas para a escola, e na hora de registrar o termo não faz devido ao tempo. Aconteceu já de eu acabar não registrando em termos aquilo que eu passei para escola, que deveria ser registrado devido ao tempo que eu disponibilizo para fazer o termo. Talvez eu poderia disponibilizar mais tempo para isso, só que, ao mesmo tempo, às vezes, a escola não possibilita que a gente tenha esse tempo disponível mesmo levando o modelo. (Entrevista concedida em 08 nov. 2024, informação verbal).
C	(...) o movimento da escola, porque muitas vezes a gente chega com um protocolo, e você chega na escola, tem outras situações que estão acontecendo naquele momento e acaba que o seu registro se perde um pouco. Você vai registrar o que está acontecendo naquele momento. (Entrevista concedida em 11 nov. 2024, informação verbal).
D	(...) sem dúvida é tempo, se eu não o levar pré-planejado que seja no meu no meu teletrabalho. No momento que eu pude levar pré-planejado, às vezes, eu não consigo nem fazer. Porque o tempo, ele é determinante. Porque eu sou uma pessoa que dialoga muito, converso muito, bato muito nas teclas do que eu preciso, não corro com a minha visita e, às vezes, me falta o tempo e talvez um pouco de aprimoramento. Hoje é um desafio também a dedicação a essa ferramenta, aprimoramento mesmo de dar a devida importância para essa ferramenta. (Entrevista concedida em 12 nov. 2024, informação verbal).

FONTE: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Conforme apresentado no Quadro 9, dos 4 IE entrevistados, 3 destacaram que as demandas apresentadas pela escola no ato da visita e o tempo destinado para fazer os registros impedem-nos de elaborar registros eficientes. Ou seja, eles se ocupam de fazer os atendimentos, as verificações e prestar as orientações e entendem que, se destinarem o tempo necessário para o registro do Termo de Visita, tais atividades podem ficar comprometidas.

Outra informação relevante é apresentada pela Entrevistada A, quando relata sobre a trivialidade com que o gestor escolar trata o registro que o IE realiza na escola. Isso demonstra que, independentemente de como é realizado o registro no Termo de Visita, as informações não são consideradas relevantes pelo gestor escolar.

Logo, é preciso que eles se conscientizem de que os registros são tão importantes quanto as demais atividades. O escopo de atribuições do IE engloba fornecer informações, compartilhá-las e as usar para acompanhamento e monitoramento. Se o registro não subsidia essas ações, impacta na qualidade do serviço prestado e, em instâncias superiores, na tomada de decisões com uma base de dados insuficiente. Dessa forma, seguindo a linha de raciocínio de Stankowitz (2021), torna-se necessário repensar o planejamento das visitas e otimizar os processos com foco nos registros do Termo de Visita.

Stankowitz define que:

A maioria das organizações estipulam estratégias de inovação no seu planejamento estratégico, que serve como guia para a definição das ações a serem seguidas. A fim de otimizar os resultados, além do alinhamento do processo de inovação com a estratégia de negócio, as organizações criam uma infraestrutura visando trilhar esse caminho. Adotam objetivos e metas para gerenciar iniciativas inovadoras e promovem uma cultura, por meio da valorização e do reconhecimento dos seus colaboradores. (Stankowitz, 2021, p. 64).

Um dos argumentos que precisa ser desconstruído é o de que, na visita, o IE tem que priorizar as demandas, os atendimentos e as atividades planejadas. Inovar no planejamento das visitas, considerando o tempo dedicado ao registro e as variáveis que podem interferir nessa atividade, otimizaria o resultado esperado, que é: visita e registro eficaz.

Na aplicação do instrumento, foi questionado aos IE se eles consideravam que a existência de padrões para os registros da Inspeção Escolar contribuiria para a sistematização dos dados registrados pela Inspeção Escolar. Como resultado, 13 IE responderam que sim e 4 IE responderam que não.

Quando os registros do SIE não são padronizados, torna difícil consolidar os dados e compartilhar informações. Outro impacto é na obtenção de estimativas das atividades realizadas em todas as escolas ou em quais instituições determinadas atividades precisam de apoio da SRE.

Por outro lado, ao averiguar a percepção dos IE entrevistados sobre a padronização do registro, os 4 IE entrevistados afirmaram que a consideram válida e que ela serve de ajuda a quem tem dificuldade de registrar, além do seu auxílio para o acompanhamento das atividades que são desenvolvidas na escola. No entanto, 2 IE entrevistados alertam sobre a padronização no sentido de um registro muito

fechado, semelhante um *checklist*, que poderia limitar o registro e o tornar tendencioso, uma vez que o inspetor registraria somente o que o texto padrão apresentaria.

Esses consideram que a visita é dinâmica, e muitas informações podem se perder se o registro for muito fechado, restrito. Logo, mesmo se houvesse padronização, deveria haver espaços para os registros individuais das escolas pelos IE. Em se tratando de cultura organizacional, mudar procedimentos arraigados – como aqueles relacionados aos registros da IE – requer mudança de perspectiva e de postura, com foco em quem os utiliza. Stankowitz comenta sobre esse tipo de mudança:

A busca da produtividade e da eficiência e a revolução das tecnologias de informação e comunicação abriram diversas possibilidades nas áreas de produção e compartilhamento de conhecimento para um mundo em rede, em que o virtual potencializa a construção coletiva. (Stankowitz, 2021, p. 22)

Nesse sentido, Strauhs *et al.* (2012) afirmam que, para possibilitar a adaptação às mudanças significativas no ambiente de trabalho, a informação disponível deve atender às necessidades dos diferentes processos, às necessidades futuras dos processos já existentes e dos que serão criados. Portanto, sobre a padronização dos registros do SIE, torna-se relevante construir uma estrutura de registros com base no compartilhamento de conhecimento dos próprios IE e propiciar momentos de escuta coletiva de modo que os padrões a serem produzidos possam ser, de fato, aplicáveis, eficazes e eficientes. A próxima subseção apresentará os dados coletados nos questionários e nas entrevistas sobre formação com foco nos registros do IE.

3.3.4 Formação para os IE com foco na produção de registros e escrita eficiente

Esta subseção volta-se para formações e como elas podem contribuir para a qualificação dos registros tratados nesta dissertação. Em resposta ao questionário, todos os 17 IE confirmaram que nunca participaram de formação com foco na produção de registro. Partindo dessa informação, há a confirmação dos dados que foram apresentados no Capítulo 2 deste estudo de que tanto a SEE quanto a SRE ainda não proporcionaram formações em serviço para que os IE pudessem qualificar seus registros.

Cabe destacar que os IE tampouco buscaram, por iniciativa própria, formação que pudesse aprimorar suas práticas de escrita para o desenvolvimento pessoal e o da instituição. Isso pode indicar que eles reproduzem o conhecimento tácito, ou seja, a forma como registram seu trabalho é baseada na experiência individual e no conhecimento prático, a partir das reproduções do que sempre foi feito.

Sobre o conhecimento tácito, Santos e Rados explicam que

O conhecimento tácito é fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização com palavras. De fato, estamos no estágio da sublinguagem do reflexo, dos automatismos, do instinto ou de um conhecimento prático que se materializa pelo gesto. A transmissão desse tipo de conhecimento se dá pela socialização, isto é, pela interação física, pela observação, pela imitação. (Santos; Rados, 2020, p. 38-39).

Os entrevistados, ao serem questionados sobre os impactos da falta ou da pouca formação sobre registros, relatam que como não houve formação sobre os registros do SIE. Para eles:

Pode acontecer de um inspetor usar um registro mais simples e outro utilizar um registro mais técnico de forma mais robusta. E aí colocando um ao lado do outro, vai ter essa discrepância muito grande entre os registros. Quando houver mudanças de inspetores dentro da escola, e a pessoa da escola mesmo for ler os termos de inspeção, pode ter uma impressão de que nem parece a mesma instituição por causa da forma que foi registrada. (Entrevistada B, em entrevista concedida em 08 nov. 2024, informação verbal).

Às vezes, eu estou achando que eu estou registrando da melhor maneira possível, mas, às vezes, a gente vê colegas com registros, às vezes, até muito extenso, mas, às vezes, é muito Control+C, Control+V de legislação e talvez não seja o ideal. Às vezes, um registro mais sucinto com mais medidas saneadoras e menos Control+C, Control+V. Claro que as medidas saneadoras são baseadas em legislações. Erroneamente, talvez, nós pensamos que um registro bacana é um registro cheio de citações de legislações cheio de cópia de legislações, mas nem sempre. (Entrevistada D, em entrevista concedida em 12 nov. 2024, informação verbal).

Devido à falta de formação e de padronização, cada um escreve à sua maneira, sem direcionamento para um registro mais equânime. Na visão dos Inspectores entrevistados, há discrepância entre os registros dos IE, uma vez que não há consenso em relação à estrutura dos Termos de Visita. Eles consideram necessária formação com os IE sobre como registrar, o que registrar e como finalizar o texto.

Para Stankowitz (2021), inovação requer um esforço sistematizado do conhecimento para melhorar continuamente os processos. No caso dos registros do IE, capacitar para registros eficientes compreende identificar o volume de informações e de tecnologias. Dessa forma Stankowitz explica que:

Aprender demanda um grande volume de informações e tecnologias que precisam estar disponibilizadas em diferentes meios, com destaque para a Internet, e em diferentes mídias. O tratamento dessas informações, porém, requer filtros e análise, a fim de que seja possível transformá-la em conhecimentos úteis tendo em vista a organização. Para uma gestão da inovação eficaz, o aprendizado torna-se primordial a fim de garantir a capacidade da organização em criar inovações. (Stankowitz, 2021, p. 67).

A próxima subseção apresentará os dados coletados nos questionários e nas entrevistas sobre as ferramentas de acompanhamento de registros dos IE.

3.3.5 Ferramentas tecnológicas de acompanhamento de registros

Estabelecer ferramentas tecnológicas para acompanhamento dos registros e dados produzidos pelos IE da SRE de Andrômeda é essencial para garantir a gestão das informações e dados de modo a subsidiar a tomada de decisões, além de contribuir para o seu monitoramento e gerenciamento dentro do SIE. No entanto, ao analisar os dados obtidos na pesquisa sobre o acompanhamento dos registros dos IE da SRE de Andrômeda, foi possível constatar que ele não é efetivamente realizado e nem estruturado. Trata-se de uma oportunidade de intervenção em prol da gestão das informações e dos dados produzidos pelos IE por meio de suas visitas às escolas que compõem o seu setor.

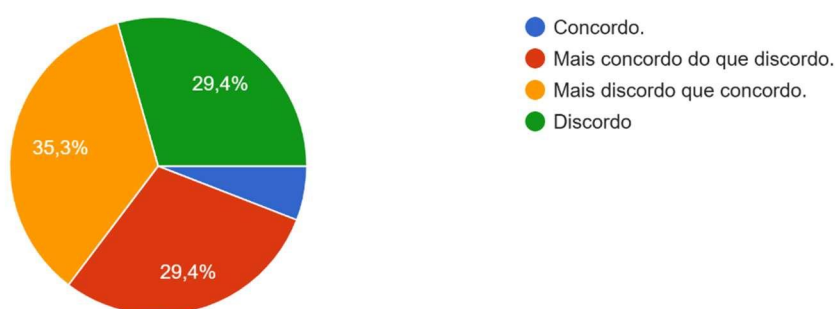
Inicialmente, em relação ao arquivamento dos registros do IE, foi questionado aos participantes como são arquivadas as informações produzidas pela Inspeção Escolar na SRE de Andrômeda. Todos descreveram que há local específico para arquivamento dos Termos de Visita e relatórios. No entanto, 17,6% afirmaram que, embora haja local para arquivá-los, a maioria dos registros fica arquivada com o Inspetor Escolar; 5,9% afirmaram que, embora exista um local, parte dos documentos fica arquivada com o Inspetor Escolar. Ou seja, falta acompanhamento e direcionamento para arquivar esses registros.

Considerando os dados acima, percebe-se que não há controle e organização com relação ao arquivamento de relatórios e outros documentos produzidos pelos IE, haja vista que parte dos IE deixam esses registros em seus arquivos pessoais.

A falta de controle e de organização contribui para a gestão ineficiente das informações e dos dados produzidos pelos IE. Da forma como é gerenciado o arquivamento, quando se necessita de um documento que está no arquivo pessoal do IE, é necessário requisitá-lo. A esse respeito, Batista (2012, p. 64), reforça que “o armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitam dele”. Além da recuperação fácil dos dados e informações, o armazenamento adequado contribui para a eficiência do serviço do IE ao necessitar resgatar as informações.

O Gráfico 5 apresenta um consolidado das respostas do questionário sobre o caso de substituição de um colega IE devido a algum tipo de afastamento. Nesse caso, devido à falta de acesso a informações e a registros feitos nas escolas, haveria um retrabalho a ser feito: identificar novamente todos os dados e informações repassadas pelo inspetor anterior.

Gráfico 5 – Retrabalho em casos de substituição de Colegas IE



FONTE: Elaborado pela autora com base na pesquisa de campo (2024).

Considerando os percentuais de quem concorda que há retrabalho (5,9%), quem mais concorda do que discorda (29,4%) e quem mais discorda do que concorda (35,3%), constata-se, de acordo com as informações prestadas pelos respondentes do questionário, que, no caso de substituição de colega, há a necessidade de refazer alguma atividade ou coletar dados novamente para dar continuidade ao trabalho. Essa necessidade pode se dar pelo armazenamento ineficaz dos registros produzidos pelos IE e pela falta de política de mapeamento e documentação de registro das atividades

do SIE na SRE de Andrômeda. Para a efetividade na gestão das informações, Stankowitz aponta que

(...) é conveniente observar quatro elementos: i) coleta (informações dos processos, estruturados e não estruturados, críticas, formulários e atas de reuniões); ii) verificação (proposições e aplicabilidade das lições); iii) armazenamento (banco de dados, preferencialmente eletrônico, a fim de disseminar e compartilhar facilmente as informações); e, iv) disseminação (revisão, treinamento e rotinas de distribuição através de mídias de comunicação). (Stankowitz, 2021, p. 66).

Os dados coletados no questionário e na entrevista mostram que tanto a verificação das informações coletadas ou produzidas pelo IE quanto o armazenamento dessas informações são frágeis, emergindo, assim, a necessidade de repensar em estratégias que garantam não só o acompanhamento, como o armazenamento dos registros.

A presença de informações padronizadas, ausência de dados das escolas, problemas com a redação do texto, e a lacuna temporal entre um dado verificado e o retorno para conclusão da análise desse dado são exemplos de fragilidades encontradas na produção de dados dessa dissertação.

Após as análises, observa-se que, para garantir a efetividade da socialização do conhecimento na SRE de Andrômeda, é necessária uma revitalização dos espaços para compartilhamento e troca de experiências entre os IE, assim como um repasse de informações dos setores da SRE (DIRE, DIPE e DAFI) aos IE para garantir clareza e unidade nas informações repassadas às escolas.

Para aprimorar os registros do SIE de forma a assegurar a eficácia das informações prestadas, é preciso repensar o planejamento das visitas para otimizar os processos, além de rever o tempo dedicado ao registro e a quantidade de atividades realizadas. Além disso, a formação com foco na produção de registro é uma ferramenta que proporcionará o aperfeiçoamento dos registros dos IE. No que se refere ao acompanhamento e ao armazenamento dos registros produzidos pelos IE, é necessário pensar na adoção de ferramentas – preferencialmente digitais – que facilitem o processo de armazenamento e acompanhamento dos documentos.

Dadas as análises da entrevista e do questionário, o Capítulo 4, a seguir, apresentará o Plano de Ação com ações voltadas ao aperfeiçoamento dos registros

dos Inspetores escolares com foco na produção de registro e de escrita adequada à finalidade que se destinam.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O presente capítulo objetiva apresentar um Plano de Ação a ser disponibilizado à SRE Andrômeda de modo que proporcione a produção de registros eficientes dos IE. O Plano de Ação Educacional (PAE) compreende ações voltadas para a potencialização dos registros produzidos pelos IE a fim de contribuir para a tomada de decisões do Superintendente e da SEE.

O PAE foi elaborado com propostas exequíveis para ser utilizado na SRE de Andrômeda como ferramenta de revisão de métodos e de procedimentos adotados para coleta, verificação e armazenamento das informações produzidas pelos IE. Por meio dos dados obtidos na segunda etapa da pesquisa de campo – realizada por meio da análise das respostas do questionário aplicado aos IE e da entrevista com 4 IE –, foi possível identificar a necessidade de intervenção na forma como os IE coletam, armazenam e utilizam os dados produzidos para que sejam qualificados e administrados com efetividade.

A primeira seção do PAE apresentará a proposta para revitalização das reuniões realizadas periodicamente com o SIE, em espaços delimitados para compartilhamento de informações e troca de experiências entre os pares, além de delimitar espaço para interação dos IE e setores da SRE de Andrômeda, a fim de uniformizar as informações repassadas às escolas da regional. A segunda seção do PAE proporá ações voltadas à formação dos IE com foco nos registros para que possam aperfeiçoar a escrita de forma a torná-la eficiente e comunicar efetivamente os registros.

A terceira seção do PAE apresentará o cultivo de uma Comunidade de Prática (CoP) que fará estudos aprofundados sobre a forma adequada de se realizar registros de Termos de Visita e construirá um modelo de Termo de Visita para ser implantado na SRE de Andrômeda. A quarta seção proporá a adoção de ferramentas tecnológicas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE, por meio das ferramentas em nuvem gratuita, de forma eletrônica, para que os registros do SIE sejam gerenciados eficazmente.

Nas próximas seções o PAE apresentado tem como foco a produção de registros adequados à finalidade que se destinam produzidos pelos IE, de modo que

eles têm instrumentos de aperfeiçoamento de registro, permitindo a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos nas reuniões periódicas, na formação proposta, na instituição da CoP e nas ferramentas tecnológicas de acompanhamento e de armazenamento dos registros produzidos pelos IE. Ao final de cada seção, estarão disponíveis os Quadros 10, 11, 12 e 13, em que serão apresentadas as sínteses de cada ação para melhor visualização, produzidas com base no modelo 5W2H.

Segundo Behr, Moro e Estabel (2008), o modelo 5W2H consiste em uma forma bem estruturada de organização do pensamento e materializada antes da implantação de um PAE. As ações propostas e consolidadas no modelo 5W2H foram elaboradas a partir dos dados consolidados da pesquisa de campo. Sobre isso, Behr Moro Estabel (2008, p. 39) afirmam que “o 5W do nome corresponde às palavras de origem inglesa What, When, Why, Where e Who, e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Traduzindo: O quê, Quando, Por que, Onde, Como, Quem e Quanto”. Espera-se que as ações propostas no PAE contribuam para a melhoria dos registros produzidos pelos IE, bem como para o acompanhamento e o armazenamento das informações coletadas por meio das visitas às escolas da SRE de Andrômeda.

4.1 COMPARTILHAMENTO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS

Compartilhar informações pressupõe a interação entre pessoas para compreender os dados produzidos. O sucesso no compartilhamento envolve um longo processo de aprendizagem e não uma simples comunicação. Rados e Santos (2020, p. 62) afirmam que “o compartilhamento promove a aprendizagem contínua para alcançar os objetivos organizacionais”. Assim, deve-se instituir uma ferramenta que potencializa a socialização do conhecimento na SRE de Andrômeda.

Para inovar, é importante criar espaços de aprendizado entre os pares e entre os setores da SRE de modo que novas metodologias para compartilhamento e repasse de informações dos setores da SRE aos IE proporcionem aprendizado e clareza das informações compartilhadas. Dessa forma, a primeira ação para promover a troca de experiências e interação entre os setores da SRE para repasse de informações claras e uniformes será a revitalização dos espaços de compartilhamento de informações e de troca de experiências nas reuniões com os IE na regional.

As reuniões são espaços eficazes para a socialização do conhecimento, porque, além de auxiliar na compreensão e no controle do pensamento e da ação individual, permitem a interação entre os indivíduos e o compartilhamento de informações (Stankowitz, 2021). Na SRE de Andrômeda, as reuniões com IE e coordenação do SIE acontecem com regularidade e são para estudo de legislações, socialização do planejamento das atividades do IE durante o mês ou bimestre. No entanto, não há o espaço definido e delimitado para que os indivíduos compartilhem suas experiências e interajam com os demais setores da SRE.

Para revisão das reuniões, propõe-se que o Coordenador do SIE se reúna com o Superintendente e Diretores dos setores da SRE, no mês de março de 2025 para realinhar o dia e horário das reuniões periódicas com os IE. Será definida também como será a participação dos diretores dos setores ou outros membros dos setores da SRE de Andrômeda nas reuniões com os IE.

Após as definições acima, ainda no mês de março, será feita uma reunião com os IE para dar conhecimento da nova organização das reuniões periódicas e definir como será o compartilhamento de informações e experiência entre os pares nos espaços definidos durante as reuniões.

As reuniões no novo formato serão realizadas no período de abril a novembro de 2026, quando será feito um registro delas, o que será compartilhado com todos os IE para que possam posteriormente aprofundar os temas tratados e os utilizar em suas atividades. Concluídas todas as ações, na primeira quinzena do mês de dezembro, a coordenação, juntamente com os IE, realizará uma avaliação da eficácia das reuniões e do compartilhamento de informações, experiências e interação com os demais setores da SRE para observar se houve contribuição para o exercício das atividades nas escolas do setor. O Quadro 10 apresenta a síntese da ação proposta, objetivando potencializar as reuniões periódicas.

Quadro 12 – Revitalização das reuniões periódicas do SIE

O que fazer	Revitalização das reuniões periódicas do SIE, para promover a socialização do conhecimento por meio da interação entre os IE e entre os setores da SRE.
Por que será feito	Para que IE possam nos momentos disponibilizados durante as reuniões periódicas compartilhar e informações e experiências e ainda, para que tenha espaço nas reuniões periódicas para que os setores da SRE possam compartilhar informações a fim de garantir a clareza e unidade das informações prestadas às escolas.

Quem fará	Coordenador do SIE, Superintendente e Diretores dos setores da SRE.
Onde será feito	SRE de Andrômeda.
Quando será feito	Março a dezembro de 2026.
Como fazer	Reunião com a Superintendente e Diretores dos setores da SRE de Andrômeda; Planejamento das reuniões pelo Coordenador do SIE com os IE; Registro das reuniões; Avaliação do novo formato de reuniões.
Quanto custará	Sem ônus.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Espera-se que as reuniões realizadas periodicamente com os IE possam contribuir para a melhoria do fluxo de informações repassadas às escolas e que os momentos de compartilhamento de informações entre os IE e a troca de experiências favoreçam a socialização do conhecimento. Na próxima seção, será apresentada a ação com a proposta de formação para os IE com foco na produção de registro e escrita eficiente para que sejam capazes de aperfeiçoar os registros dos termos de visita.

4.2 FORMAÇÃO COM FOCO NA PRODUÇÃO DE REGISTROS E ESCRITA EFICIENTE

O uso adequado da informação para registro é essencial para uma comunicação efetiva. Dessa forma, aprimorar a escrita requer capacitar para melhorar, seja por iniciativa da organização, seja por iniciativa do indivíduo.

Na pesquisa de campo, ficou evidenciada a ausência de formação tanto na SRE quanto na SEE sobre os registros dos Termos de Visita, de forma que cada IE escrevia à sua maneira sem um formato padrão. Isso pressupõe que há fragilidade nos registros, uma vez que não há delimitação do que escrever e como escrever um termo de visita. Para a mudança desse cenário, é essencial que haja preparação do IE para a produção do Termo de Visita adequado à finalidade que se destina. Para isso, é preciso investir em preparação os IE por meio de formação para que sejam capazes de aperfeiçoar sua escrita e produzir registros eficientes de modo a gerar informações e subsidiar a tomada de decisões.

Para Strauhs *et al.* (2012), criar um ambiente de aprendizagem, no qual o conhecimento seja constantemente ampliado e compartilhado contribui para a inovação dos processos. Logo, “adotar práticas de Gestão do Conhecimento permite

a formação de equipes dispostas a compartilhar seus conhecimentos, tornando-os coletivos.” (Strauhs *et al.*, 2012, p. 78). Nesse contexto, disponibilizar formação para os IE pressupõe criar um ambiente de aprendizagem com a ampliação dos conhecimentos tácitos e compartilhamento de aprendizados entre os pares.

Dessa forma, propõe-se como ação uma formação inicial para os IE da SRE de Andrômeda para que estes, ao término da formação, sejam capazes de implementar os conhecimentos adquiridos na sua prática cotidiana com a produção de registros mais adequados, capazes de gerar informações e subsidiar a tomada de decisões. Inicialmente, no mês de março de 2026, haverá uma reunião com o Coordenador do SIE e Superintendente para planejamento da formação e indicação de formadores que serão convidados de acordo com cada tema. Para seleção dos formadores, haverá uma articulação com as Instituições de Ensino Superior locais parceiras colaborando para essa ação e, com a SRI, para participação na formação com os IE.

A formação acontecerá na primeira quinzena do mês de abril de 2026, durante uma semana. Todos os IE lotados na SRE de Andrômeda serão convocados para participar da formação que envolverá conteúdo teórico e prático por meio de oficinas. O Quadro 11, abaixo, apresenta o cronograma para a execução da formação com os IE com foco na produção de registros e escrita eficiente.

Concluída a formação, a coordenação, juntamente com os IE, realizará uma avaliação da eficácia da formação e sua contribuição para o aperfeiçoamento dos registros e produção do Termo de Visita. Será avaliada ainda a necessidade de aprofundamento dos temas abordados na formação que poderá se desdobrar em outras formações ou grupo de estudos.

Quadro 13 – Formação dos IE (continua)

O que fazer?	Formação dos IE com foco na produção de registros e escrita eficiente.
Por que será feito?	Para que os IE sejam capazes de aperfeiçoar os registros dos Termos de Visita de forma a gerar informação e subsidiar tomada de decisões.
Quem fará?	Coordenador do SIE, Superintendente e instituições parceiras.
Onde será feito?	SRE de Andrômeda.
Quando será feito?	Março e abril de 2026.

Quadro 14 – Formação dos IE (conclusão)

Como fazer?	Reunião com a Superintendente e Coordenador do SIE para planejamento da formação; Articulação com as Instituições de Ensino Superior locais e SRE para seleção dos formadores; Formação com os IE durante uma semana; Avaliação da formação e levantamento de necessidade de aprofundamento dos temas abordados na formação.
Quanto custará?	Sem ônus.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A conclusão dessa ação sobre formação é essencial para a execução do próximo plano de ação. Espera-se que a formação proporcionada aos IE possa contribuir para que eles aperfeiçoem seus registros e compreendam a sua função, o que registrar e como registrar de forma a produzir registros adequados acerca das informações com escrita eficiente. Na próxima seção, será abordada a ação para aprimorar os Termos de Visita por meio do cultivo de uma comunidade de prática que aprofundará os estudos sobre o tema e elaborará um modelo de Termo de Visita para ser implementado na SRE de Andrômeda.

4.3 COMUNIDADE DE PRÁTICA (COP)

O SIE possui uma variedade de instrumentos para produção de registros que, embora contribua para o desenvolvimento das atividades dos IE, quando não utilizada de forma eficaz, pode limitar o olhar do IE que pode se valer das informações mais simples. O Protocolo de Atuação dos IE é o instrumento mais utilizado para planejamento das atividades, mas ainda há IE da regional de Andrômeda que não o utiliza adequadamente em suas atividades diárias conforme afirmado em entrevista apresentada no capítulo anterior.

O tempo dedicado aos registros, a quantidade exacerbada de atividades realizadas nas visitas do IE e a falta de padronização do Termo de Visita são os desafios mais registrados na pesquisa de campo que interferem no registro adequado à finalidade que se destina de modo a gerar informações e subsidiar a tomada de decisões. Conclui-se que criar um modelo padrão para os registros dos IE seria uma ação exequível, mesmo havendo a ressalva de que – como ficou evidente na pesquisa de campo – o modelo padrão pode limitar o registro de informações.

Pensando que um formato elaborado e padronizado pela coordenação poderia não ser efetivamente aplicado pelos IE, a ação proposta é o cultivo de uma Comunidade de Prática (CoP) em que um grupo de inspetores, liderado por um dos membros, que gostam da temática produção de registros e buscam constantemente aprimorá-los nos Termos de Visita, possam produzir, a partir dos estudos, um modelo de registro aplicável ao SIE da SRE de Andrômeda.

Para executar o cultivo de CoP, a ação proposta se baseará no fluxograma de Wenger (2002), adaptado e traduzido por Fernandes *et al.* (2016). Após a conclusão da formação proposta na ação anterior, na primeira quinzena do mês de maio de 2025, o coordenador selecionará coletivamente os IE integrantes da CoP que tenham interesse pelo tema.

Após a constituição do grupo, na segunda quinzena do mês de maio, sugere-se que o Coordenador do SIE apresente ao grupo da CoP os elementos críticos coletados nessa pesquisa, os quais interferem na produção de registros dos IE, para que o grupo produza conhecimentos e informações necessários, disponíveis em documentos disponibilizados pela SEE e outros órgãos para o estudo do tema em pauta.

Para que os integrantes da CoP entendam como serão o estudo e a definição da proposta de registro dos Termos de Visita, o membro líder da comunidade realizará reuniões na primeira quinzena de junho de 2026 para apresentar aos membros como a CoP é autodefinida e autogerenciada. Como suporte para estudo e produções da CoP, o membro líder, na segunda quinzena de junho de 2026, deverá selecionar guias, orientações e legislações que subsidiarão o estudo aprofundado e a produção de um modelo de Termo de Visita aplicável aos IE da SRE de Andrômeda e realizar o estudo desses documentos com a comunidade.

A CoP produzirá o modelo de Termo de Visita no período de julho e agosto de 2025 o qual, na primeira quinzena de setembro, será apresentado aos IE para considerações. Da segunda quinzena do mês de setembro ao mês de novembro de 2026, o modelo será posto em prática por todos os IE. O Quadro 12 abaixo apresenta a síntese da ação proposta para produção de modelo de Termo de Visita por meio de uma Comunidade de Prática.

Concluído todas as ações, na primeira quinzena de dezembro de 2025 será feito uma reunião para avaliação da aplicação dos modelos de termo de visita e apresentação de propostas de ajustes, caso necessário, para o ano de 2026.

Quadro 15 - Produção de modelo de Termo de Visita

O que fazer?	Cultivo de uma CoP.
Por que será feito?	Para produção de modelo de Termo de Visita para ser implantado no SIE da SRE de Andrômeda.
Quem fará?	Coordenador do SIE e IE.
Onde será feito?	SRE de Andrômeda.
Quando será feito?	Maio a dezembro de 2026.
Como fazer?	Seleção dos integrantes da CoP; Apresentação dos elementos críticos coletados no estudo de caso “Desafios na Produção de Registros pela Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do estado de Minas Gerais” e documentos necessários para estudo aos integrantes da CoP; Reuniões para apresentar aos membros a organização da CoP; Reuniões para estudo aprofundado sobre Termo de Visita do IE; Reuniões para produção de um modelo de Termo de Visita; Execução do modelo de Termo de Visita pelos IE; Avaliação da aplicação dos modelos de termos de visita produzidos pela CoP.
Quanto custará?	Sem ônus.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Espera-se com essa ação que a CoP seja capaz de produzir um modelo de registro de Termo de Visita que seja aplicável ao SIE da SRE de Andrômeda, que contemple as dimensões dos protocolos orientadores da atuação dos IE e favoreça a gestão do tempo nas visitas realizadas pelos IE. E ainda, que seja um ambiente contínuo de aprendizagem, que o conhecimento seja constantemente ampliado e compartilhado, contribuindo para a inovação dos processos da regional.

A próxima seção apresentará as ferramentas propostas para que a SRE de Andrômeda faça o acompanhamento e o armazenamento dos registros produzidos pelos IE.

4.4 FERRAMENTAS PARA ACOMPANHAMENTO E ARMAZENAMENTO DOS REGISTROS PRODUZIDOS PELOS IE

A instituição de ferramentas tecnológicas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE pode ajudar a garantir que as informações sejam gerenciadas de forma eficaz e contribuir para a tomada de decisões e para a inovação dentro da SRE de Andrômeda (Stankowitz, 2021). Na pesquisa de campo, identificou-se que há falta de controle e/ou organização do arquivo de documentos produzidos pelos IE, o que causa dificuldade de retomar as

informações coletadas no caso de substituição de um colega. Essa dificuldade proveniente da falta de controle e organização dos arquivos pode gerar retrabalho.

Para instituir ferramentas de acompanhamento, é necessário identificar quais informações são necessárias para apoiar a tomada de decisões e para atender aos objetivos dos Protocolos Orientadores da atuação dos IE. Para melhorar a eficiência dos processos operacionais da regional, as ferramentas de armazenamento devem ser gerenciadas de maneira eficaz, com a implementação de sistemas de armazenamento de informações, como um banco de dados, preferencialmente eletrônico, que facilite o acesso e o controle das informações produzidas pelos IE, e cujo armazenamento se dê de forma organizada e segura.

Sendo assim, a ação proposta para que os registros dos IE sejam armazenados de forma eficaz, facilitando a consulta e o acompanhamento das informações coletadas, será a instituição de ferramentas virtuais. Inicialmente o Coordenador do SIE e o Superintendente deverão se reunir, na primeira semana de maio de 2025, para selecionar as informações que constam ou deveriam constar nos Termos de Visita e que serão acompanhadas por ser essencial para subsidiar a tomada de decisão.

Para facilitar o acompanhamento dos registros dos IE, serão construídas pastas no Google Drive para inserção dos Termos de Visita dos IE e formulários online por protocolo de atuação do IE para levantamento das principais informações a fim de facilitar o acompanhamento do Coordenador do SIE e do Superintendente da SRE Andrômeda. Assim, a coordenação promoverá uma oficina realizada pelo núcleo de tecnologia da SRE Andrômeda sobre as ferramentas de armazenamento em nuvem gratuita que podem ser utilizadas para acompanhamento e armazenamento de registros. A oficina será realizada na segunda quinzena de maio de 2026.

Após a formação, ainda nesse mês, a coordenação do SIE criará pastas no Google Drive por escola para que os IE, quando produzirem o registro, façam a inserção do documento na pasta a qual ficará disponível aos IE, Coordenador e Superintendente da SRE Andrômeda para consulta. A coordenação do SIE também elaborará um formulário por protocolo de atuação do IE a ser disponibilizado bimestralmente para que os IE possam inserir as informações selecionadas para acompanhamento do Coordenador do SIE e do Superintendente da SRE Andrômeda.

Na primeira quinzena de junho, a Coordenação do SIE realizará, com o apoio do Núcleo de Tecnologia da SRE Andrômeda, reunião com os IE para apresentação

das ferramentas tecnológicas de acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos, e a adoção de tais ferramentas será a partir do mês de julho de 2025, com o resgate dos registros produzidos desde o mês de fevereiro de 2026. Esse resgate proporcionará um acompanhamento eficaz e um armazenamento completo do ano de 2026 na ferramenta digital disponibilizada.

Na primeira quinzena de dezembro de 2026, será realizada uma reunião com os IE para avaliação da efetividade dos instrumentos utilizados para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE e verificação de ajustes para o próximo ano. O Quadro 13 apresenta a síntese da ação proposta sobre ferramentas digitais para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.

Quadro 16 – Ferramentas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE

O que fazer?	Ferramentas tecnológicas virtuais para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.
Por que será feito?	Para que os registros dos IE sejam armazenados de forma eficaz, facilitando a consulta e o acompanhamento das informações coletadas.
Quem fará?	Coordenador do SIE e IE.
Onde será feito?	SRE de Andrômeda.
Quando será feito?	Abril a julho de 2026.
Como fazer?	Seleção de informações que serão acompanhadas pelo Coordenador e Superintendente; Oficina realizada pelo Núcleo de Tecnologia da SRE de Andrômeda sobre as ferramentas online gratuitas que podem ser utilizadas para acompanhamento e armazenamento de registros; Criação de pastas em drive gratuito de armazenamento na nuvem por escola para armazenamento dos registros produzidos pelos IE; Criação de formulário por protocolo de atuação do IE, a ser disponibilizado bimestralmente, para que possam inserir as informações selecionadas para acompanhamento do Coordenador do SIE e Superintendente; Reunião com os IE para apresentação das ferramentas de acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE; Avaliação da aplicação dos instrumentos de acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.
Quanto custará?	Sem ônus.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Espera-se que, com a adoção das ferramentas tecnológicas propostas para o armazenamento dos registros dos IE na SRE de Andrômeda, ocorram o controle e a

organização do arquivo, a fim de facilitar a consulta e a recuperação das informações registradas pelos IE. Espera-se, ainda, que as ferramentas propostas para o acompanhamento das informações registradas pelos IE possam, de fato, contribuir para a tomada de decisões gerenciais e que os dados coletados possam subsidiar ações de melhorias dos processos da regional.

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Diante da problemática apresentada sobre as ações que a gestão da SRE Andrômeda pode adotar para melhorar os registros produzidos pelos inspetores escolares, tornou-se possível, ao longo desta pesquisa, discorrer sobre os desafios e propostas de ações necessárias para implementar e obter o resultado esperado.

O presente estudo buscou responder à seguinte questão norteadora: *quais ações a gestão de uma SRE pode adotar para adequar os registros produzidos pelos Inspectores Escolares à finalidade que se destinam?* Para tanto, o objetivo geral foi identificar e analisar as falhas nos registros produzidos pelo SIE da SRE e propor ações para os problemas encontrados.

A GC e a GI foram utilizadas na obtenção de dados coletados na pesquisa exploratória e na análise dos dados da pesquisa de campo para identificar as falhas no processo de elaboração e utilização dos dados registrados pelos IE e propor soluções exequíveis de modo a aperfeiçoar esses registros

Dessa forma, o segundo capítulo descreveu o SIE, os registros produzidos a partir do acompanhamento das atividades das escolas e os problemas neles encontrados. Essa descrição contemplou o contexto nacional, estadual e ainda o contexto da SRE Andrômeda, para apresentar o papel do Inspetor como profissional que acompanha as atividades das escolas pertencentes ao Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais.

Por meio dessa descrição, foram apresentadas evidências nesse estudo que demonstram os desafios enfrentados para a produção de registros pelos IE na SRE Andrômeda. Com essas evidências, destacaram-se quatro desafios, que podem ser sintetizados em: a socialização do conhecimento entre Setores da SRE Andrômeda e IE; a falta de padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar; a ausência de formação para os Inspectores com foco na produção de registros e escrita eficiente; e a escassez de ferramentas tecnológicas de acompanhamento dos registros e dados realizados pelos IE na SRE Andrômeda.

O terceiro capítulo analisou o problema de pesquisa que parte dos registros da Inspeção Escolar, além de como a Gestão do Conhecimento e da Informação interfere na produção dos registros e na construção do conhecimento dos Inspectores Escolares acerca da realidade educacional. Foram apresentados o referencial teórico e a metodologia utilizada na pesquisa de campo para analisar os desafios e atender aos

objetos deste estudo. Foram adotados o questionário aplicado a todos os IE em exercício na SRE Andrômeda e a entrevista com parte dos IE, previamente selecionados para se entender as circunstâncias dos desafios na produção de registros do SIE. Confirmou-se, a partir da pesquisa de campo, que os documentos produzidos pelos Inspectores Escolares apresentam fragilidades tanto em relação à sua estrutura e elementos textuais quanto no que diz respeito à ausência de dados e de informações que possam extenuar o documento produzido.

Para tanto, a SRE de Andrômeda necessita potencializar a socialização do conhecimento por meio de revitalização das reuniões realizadas periodicamente com os IE, de investimento em formação para os IE com foco na produção de registro. Além disso, é preciso produzir um modelo de registro de Termo de Visita que seja aplicável ao SIE da SRE de Andrômeda, bem como adotar ferramentas tecnológicas para acompanhamento e armazenamento dos registros dos IE na SRE.

Por fim, o quarto capítulo propôs ações que a gestão da SRE poderá adotar para aperfeiçoar os registros produzidos pelos Inspectores Escolares. Inicialmente, as reuniões periódicas realizadas com os IE serão reformuladas com espaços para compartilhamento de informações e troca de experiências entre os pares. Aos IE, será oferecida uma formação com foco na produção de registros, para construção de um modelo de Termo de Visita o qual seja utilizado pelos IE por meio do cultivo de uma Comunidade de Prática (CoP). Por fim, serão adotadas ferramentas tecnológicas para acompanhamento e armazenamento dos registros produzidos pelos IE.

As ações propostas no PAE, detalhadas no capítulo 4, se implementadas, contribuirão para a socialização do conhecimento e para a melhoria do fluxo de informações repassadas às escolas. Dessa forma, os IE poderão aperfeiçoar seus registros a partir da implantação de um modelo de registro de Termo de Visita, bem como do acompanhamento e do armazenamento dos registros do SIE.

Como Coordenadora, o estudo do caso de gestão permitiu visualizar que, acompanhar, a partir dos registros realizados pelos Inspectores, todas as suas atividades e fazer intervenções para melhoria desses registros não são o suficiente para gerar conhecimento. A pesquisa também contribuiu para que os IE, que participaram da pesquisa de campo, refletissem sobre suas formas de registros e sobre a necessidade de repensar como podem aperfeiçoar a produção de registros e inová-la. Portanto, pensar além do cotidiano trivial promove a inovação dos processos,

contribuindo para interação entre os membros da equipe, tornando-os capazes de aperfeiçoar os registros produzidos.

Embora o PAE apresente ações exequíveis, a sua proposição não esgota o percurso feito, pois o tema é complexo e exige mais estudos sobre a importância do registro para o IE. Logo, com a gestão da informação nos processos de acompanhamento dos registros do IE e após implementação das ações propostas nesse estudo de caso, será possível analisar os resultados desta pesquisa, sendo estes os caminhos para a continuidade das pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ASSESSORIA CENTRAL DE INSPEÇÃO. **Calendário Bimestral de Atividades – Serviço de Inspeção Escolar - 1º Bimestre.** *E-mail* recebido por <sre.clafaiete.coordinsp@educacao.mg.gov.br> em 12/02/2023. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/calend%C3%A1rio+bimestral/FMfcgzGrcXrRbpckLdrknLDNQRxqRcQc>. Acesso em: 12 fev. 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 26 nov. 2023.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em: <https://archive.org/details/BAUERM.W.GASKELLG.PesquisaQualitativaComTextolmagemESom>. Acesso em: 24 mar. 2024.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008. Disponível em: [efaidnbmnnnibpccjglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt](https://www.scielo.br/j/ci/a/7qkmKSkzS5xmqhM3FjMnk5t/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. Decreto 1331. **Aprova o Regulamento para a reforma do ensino primário e secundário do Município da Côrte.** 1854. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1331-a-17-fevereiro-1854-590146-publicacaooriginal-115292-pe.html>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.247. **Reforma o ensino primário e secundário no município da Côrte e o superior em todo o Império.** 1879. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** 1961. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=Fixa%20as%20Diretrizes%20e%20Bases%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Nacional.&text=a%20condena%C3%A7%C3%A3o%20a%20qualquer%20tratamento,de%20classe%20ou%20de%20ra%C3%A7a.&text=Direito%20%C3%A0%20Educa%C3%A7%C3%A3o-,Art.,no%20lar%20e%20na%20escola>. Acesso em: 30 set. 2023.

CARVALHO, Paulo Leandro de. **A reforma de ensino pela Lei nº 5.692/71 e as mudanças da inspeção escolar em Minas Gerais.** Minas Gerais: UNIFAL, 2020. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1710>. Acesso em: 19 mar. 2023.

CERQUEIRA, Aliana Georgia Carvalho *et al.* **A Trajetória da LDB: um olhar crítico frente à realidade brasileira.** Ilhéus: UESC. 2008. Disponível em:

http://www.uesc.br/eventos/cicloshistoricos/anais/aliana_georgia_carvalho_cerqueira. Acesso em: 30 set. 2023.

CHRISTOFOLI, Maria Conceição Pillon; VITÓRIA, Maria Inês Corte. A escrita no Ensino Superior. **Revista do Centro de Educação**, Rio Grande do Sul, v. 38, n. 1, p. 41-54, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117125620003> Acesso em: 12 abr. 2023.

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Parecer 794. **Manifesta-se sobre a reorganização do Subsistema de Inspeção, no Sistema de Ensino de Minas Gerais.** 1984. Disponível em:

<http://pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=23347&>. Acesso em: 19 mar. 2023.

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CEE nº 457 de 30 de setembro de 2009. **Dispõe sobre a Inspeção Escolar na Educação Básica no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais.** 2009. Disponível em:

<https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/download/47-2009/12963-resolucao-cee-n-457-de-30-de-setembro-de-2009>. Acesso em: 25 jan. 2023.

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Resolução CEE nº 486 de 21 de janeiro de 2022. **Fixa normas para credenciamento e credenciamento de entidades mantenedoras e para autorização de funcionamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de níveis, etapas, cursos e modalidades da Educação Básica, no âmbito do Sistema de Ensino de Minas Gerais e dá outras providências.** 2022. Disponível em:

<https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/download/66-2022/14337-resolucao-cee-n-486-de-21-de-janeiro-de-2022>. Acesso em: 25 jan. 2023.

COSTA, Maria José Alves. **A inspeção escolar em Alagoas pós LDB no 9394/96: um instrumento de controle do Estado ou uma instância de avaliação?.** Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) - Centro de Educação, Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2009. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/319>. Acesso em: 30 set. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Encontro Técnico com os Coordenadores de Inspeção Escolar.** 2022. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1nRAwBJba8T6jKHft4XF9sDi0oVrnTQjI/view?pli=1>. Acesso em: 30 set. 2023.

DAMASCENO, Alberto. PANTOJA, Suellem. Controle e fiscalização do ensino no Pará: a inspeção escolar no início do século XX. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 20, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbhe/a/RDxQTF6SQ87kMdcjLwC5rFt/?lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2023.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Disponível em: <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2023.

DICIO. **Dicionário online de português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2024.

FERNANDES, Flávia Roberta *et al.* Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 44-52, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/46691/28744>. Acesso em: 24 jan. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_-anto.pdf. Acesso em: 24 mar. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unifesp.br/campus/gua/images/Biblioteca/LIVRO_Gil_M%C3%A9todos_e_t%C3%A9nicas_de_pesquisa_2008.pdf. Acesso em: 24 mar. 2024.

GOMES, Douvânio de Oliveira. **Gestão do Conhecimento no Serviço de Inspeção Escolar de uma Superintendência Regional de Ensino do interior de Minas Gerais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2001. Disponível em: <https://www.bds.unb.br/handle/123456789/373>. Acesso em: 24 mar. 2024.

ISOB, Rogéria Moreira Rezende. Inspeção técnica como dispositivo de formação de professores: estratégia de produção de um modelo escolar em Minas Gerais. **História da Educação**, v. 17, n. 39, p. 9-21, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/heduc/a/qccLcVQHFnCc6PvzC78kx9r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MINAS GERAIS. DECRETO 47758. **Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação**. 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47758/2019/>. Acesso em: 17 mar. 2023.

QEDU. **Dados do IDEB, SAEB, ENEM e Censo**. 2012. Disponível em: <https://qedu.org.br/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SANTOS, Neri dos. RADOS, Gregório Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2020. Disponível em: https://ppgegc.paginas.ufsc.br/files/2023/06/Gestao_do_Conhecimento_1-3.pdf. Acesso em: 01 nov. 2024

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Resolução SEE n°3428 de 13 de junho de 2017. **Estabelece normas para organização e atuação do Serviço de Inspeção Escolar nas unidades regionais e escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais**. 2017. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. Resolução SEE n°4487 de 25 de janeiro de 2021. **Institui o Protocolo Orientador da Atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais**. Imprensa Oficial de Minas Gerais: Diário do Executivo, caderno 01, Minas Gerais, p.16-22, 27 jan. 2021.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Guia de orientações para implementação da ADGE 2020**. 2020. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/2/#search/adge/FMfcgxwHNghBHfFgFDZzsPTKmcIcCwxH?projector=1&messagePartId=0.2>. Acesso em: 25 jan. 2023.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Organograma**. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/home/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em: 21 out. 2023.

SILVA, Cristiana Cecília Pinto da. **O poder do carimbo: uma análise da legislação, do perfil e das relações que envolvem a inspeção escolar no estado do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/5819>. Acesso em: 06 fev. 2024.

STANKOWITZ, Rosangela de. **Gestão do Conhecimento**. Recife: UPE/NEAD, 2021. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/719678/2/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2024.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2064>. Acesso em: 01 dez. 2023.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO. **Circunscrição da SRE de Andrômeda**. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/26-superintendencias-regionais-de-ensino>. Acesso em: 21 out. 2023.

TEREGI, Flávia. **Os Sistemas Nacionais de Inspeção e/ou Supervisão Escolar: Revisão da Literatura e Análise de casos**. Buenos Aires: Instituto Internacional de

Planeamiento de La Educación IIPE/UNESCO, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/470265454/Os-sistemas-nacionais-de-inspecao-escolar>. Acesso em: 08 dez. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO INSPEÇÃO ESCOLAR - INE /EAD. **Pós-Graduação, Inspeção Escolar**. [s.l.], [2020?]. Disponível em: https://www.institutoine.com.br/imagessistema/_610c3ecadc1cd.pdf. Acesso em: 30 set. 2023.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os IE selecionados

Prezado(a) Inspetor(a) Escolar,

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda como a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação para produção de registros vem sendo realizada na Inspeção Escolar da SRE de Andrômeda. Dessa forma, sua participação nesta pesquisa é muito importante para entendermos como a produção de registros da Inspeção Escolar se constrói e como podemos prorr aprimoramentos. O nome do entrevistado será preservado de modo a não identificar o respondente. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

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

Atenciosamente,

Débora Resende Penido
Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública

1. Por que você fez a opção por ser inspetor escolar na SRE de Andrômeda?
2. O que você sabia sobre inspeção antes de fazer o concurso ou ser convocado(a)?
3. O que mudou em sua maneira como Inspetor de pensar a Inspeção depois que você começou suas atividades?
4. Como você analisa a legislação que dispõe sobre as atribuições da Inspeção Escolar no estado de Minas Gerais?
5. Como você define a contribuição da resolução que estabelece os Protocolos de atuação da Inspeção Escolar e os seus impactos na atuação do Inspetor Escolar?
6. Como você descreve a sua atuação nas escolas de seu setor e a relação com os membros da comunidade escolar?

EIXO 1 – FALTA DE PADRONIZAÇÃO DA ESCRITA E DA SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS NOS REGISTROS DA INSPEÇÃO ESCOLAR

7. Como você descreve a sua forma de realizar os registros inerentes à Função (relatórios, pareceres, apurações)? Em especial, como realiza os registros dos Termos de Visita?

8. Você entende que não há padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar?

8.1. Se sim, a que se deve a falta de padronização da escrita e da sistematização dos dados nos registros da Inspeção Escolar?

9. Quais os desafios para a produção de registros com qualidade pelo Inspetor Escolar?

10. Quais você entende como sendo as maiores contribuições dos registros Inspetor Escolar para o Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais?

11. Quais as ações ou práticas da Inspeção você entende que deveriam ser revistas? No que tange os registros, o que pode ser revisto?

EIXO 2 – AUSÊNCIA DE FORMAÇÃO PARA OS INSPETORES COM FOCO NA PRODUÇÃO DE REGISTROS E ESCRITA QUALIFICADA

12. O que seria necessário para uma formação com foco na produção de registros e escrita, enquanto Inspetor Escolar?

13. Quais são os impactos da falta de ou pouca formação para os Inspetores com foco na produção de registros e escrita para que seja qualificada?

EIXO 3 – ESCASSEZ DE FERRAMENTAS DE ACOMPANHAMENTO DOS REGISTROS E DADOS REALIZADOS PELOS IE NA SRE DE ANDRÔMEDA

14. Faltam ferramentas para acompanhamento dos registros e dados produzidos pelos IE? Se sim, qual o impacto da ausência de ferramentas?

15. Você considera importante a instituição de ferramentas para esse acompanhamento? Por quê?

16. Qual sugestão daria para a melhoria dos registros da Inspeção de modo a produzir dados para tomada de decisão dos órgãos superiores? E para o gerenciamento das informações no setor de Inspeção Escolar?

APÊNDICE B – Questionário a ser aplicado em todos os Inspectores Escolares

Prezado(a) Inspetor(a) Escolar,

Sou aluna do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora – Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A pesquisa que estou desenvolvendo estuda como a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação para produção de registros vem sendo realizada na Inspeção Escolar da SER de Andrômeda. Dessa forma, sua participação nessa pesquisa é muito importante para entendermos como a produção de registros da Inspeção Escolar se constrói e como podemos prorr aprimoramentos. O nome do respondente será preservado de modo a não identificá-lo. Assim, não hesite em revelar sua opinião sincera.

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

Atenciosamente,

Débora Resende Penido
Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública

BLOCO 1 - PERFIL DOS INSPETORES

1. Qual a sua idade:

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

2. Qual é sua área de formação acadêmica?

- ☐ Superior completo.
- ☐ Pós-Graduação *latu sensu*.
- ☐ Mestrado *scriptu sensu*.
- ☐ Doutorado.
- ☐ Pós-Doutorado.

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

- ☐ Menos de 1 ano.
- ☐ Entre 1 e 2 anos.
- ☐ Entre 3 e 5 anos.

- ☐ Entre 6 e 8 anos.
- ☐ Entre 9 e 10 anos.
- ☐ Entre 10 e 15 anos.
- ☐ Entre 15 e 20 anos.
- ☐ Há mais de 20 anos.

4. Há quanto tempo exerce a função de Inspetor na SRE de Andrômeda?

- ☐ Menos de 1 ano.
- ☐ Entre 1 e 2 anos.
- ☐ Entre 3 e 5 anos.
- ☐ Entre 6 e 8 anos.
- ☐ Entre 9 e 10 anos.
- ☐ Entre 10 e 15 anos.
- ☐ Entre 15 e 20 anos.
- ☐ Há mais de 20 anos.

5. Qual é sua situação funcional?

- ☐ Convocado.
- ☐ Efetivo.

6. Você já atuou como inspetor escolar em outra SRE?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

7. Se você já atuou como inspetor escolar em outra SRE, cite em qual(is) SRE atuou?

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

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

9. Se você já exercia alguma função na área da educação, escreva abaixo qual função exercia.

BLOCO 2 - SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

1. Indique a frequência que mais se aproxima da realidade que elas ocorrem em sua SRE.

- ☐ Mensal com cronograma definido.
- ☐ Mensal sem cronograma definido.
- ☐ Quinzenal com cronograma definido.
- ☐ Quinzenal sem cronograma definido.
- ☐ Semanal com cronograma definido.
- ☐ Semanal sem cronograma definido.
- ☐ Não temos cronograma definido, as reuniões ocorrem conforme necessidade.
- ☐ Outro: _____

2. Se há cronograma definido para reuniões, é efetivamente cumprido?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Não há cronograma definido.

3. Os assuntos tratados em reunião agregam conhecimento e facilitam o desenvolvimento de suas atribuições em seu setor de Inspeção?

- ☐ Sim, sempre..
- ☐ Sim, às vezes.
- ☐ Não.

4. É costume, nos horários de almoço ou de café, os Inspetores trocarem informações e experiências sobre a inspeção?

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

Outro: _____.

5. É hábito da Coordenação de Inspeção sistematizar informações sobre procedimentos executados no setor de Inspeção Escolar, a fim de que não sejam esquecidos ao longo do tempo e estejam facilmente disponíveis quando solicitados?

- ☐ Sim, sempre.
- ☐ Sim, às vezes.
- ☐ Não.

Outro:_____.

6. Quando é realizada alguma sistematização de informações sobre procedimentos executados no setor de Inspeção Escolar, ela é acessível?

- ☐ Sim, sempre.
- ☐ Sim, às vezes.
- ☐ Não.

☐ Outro:_____.

7. No setor de Inspeção, existe uma pasta de consulta de orientações de uso coletivo dos Inspetores? Escolha a opção que mais se aproxima da realidade da SRE de Andrômeda.

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

☐ Outro:_____.

8. O arquivo de Inspeção Escolar é acessado por você para obter informações sobre os procedimentos já realizados pela Inspeção?

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

() Outro:_____.

9. Sobre o *e-mail* institucional dos Inspectores, assinale qual das alternativas melhor representa a prática no seu setor de Inspeção:

() Utilizo o *e-mail* institucional como principal ferramenta de registro de orientação às escolas do setor.

() Utilizo o *e-mail* institucional como ferramenta de registro de orientação, mas não é a principal ferramenta de registro de orientações às escolas do setor.

() Utilizo o *e-mail* somente para receber e responder *e-mails* dos setores da SRE, das escolas e de demanda externas, pois utilizo outras ferramentas para registro das orientações às escolas do setor.

() Outro:_____

Sobre as afirmativas de 10 a 29, marque um X na opção em que você acredita se aproximar mais de suas percepções:

	Concordo	Mais concordo do que discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
10. Existe compartilhamento de conhecimentos/experiências dentro da Inspeção Escolar na SRE de Andrômeda.				
11. O compartilhamento de conhecimentos dentro da Inspeção Escolar é uma importante ferramenta na solução de problemas.				
12. Tenho momentos específicos para compartilhamento de meus aprendizados aos demais colegas inspetores.				
13. Os conhecimentos que adquiro são apenas meus. Repasso aos demais colegas apenas se me questionarem algo a respeito.				
14. Consigo respeitar opiniões dos demais colegas Inspetores, contribuindo para uma unidade da fala do grupo.				
15. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria Administrativa e Financeira, o que contribui para que minhas orientações nas escolas sejam coerentes.				
16. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria de Pessoal, o que contribui para que minhas orientações nas escolas sejam coerentes.				
17. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Diretoria Educacional, o que contribui para que minhas orientações nas escolas sejam coerentes.				

18. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pela SRE/Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar, o que contribui para que minhas orientações nas escolas sejam coerentes.				
19. Os Inspetores Escolares são estimulados a discutir e a compartilhar conhecimento.				
20. A organização do local de trabalho dos inspetores facilita a troca de informação.				
21. Existem momentos de socialização de conhecimentos entre os Inspetores (para discussão de experiências atuais e passadas).				
22. As informações são compartilhadas com todos os membros da Inspeção Escolar da SRE.				
23. Todas as informações recebidas pela SEEMG são repassadas na íntegra e sem gerar dúvidas pelas diretorias da SRE.				
24. As informações repassadas da SEEMG e/ou SRE diretamente para as escolas, são repassadas para os Inspetores.				
25. Todos os Inspetores Escolares fazem parte de um grupo de mensagens virtuais, onde é possível trocar informações/orientações importantes aos seus membros em tempo real.				

BLOCO 3 - FORMAÇÃO DO INSPETOR

1. Quando você iniciou o seu trabalho como Inspetor Escolar, recebeu algum treinamento?

() Sim.

() Não.

2. Se você respondeu sim à questão anterior, qual treinamento recebeu?

3. Escolha a opção que mais se aproxima da prática de sua SRE sobre a formação inicial do Inspetor Escolar.

() O Inspetor iniciante senta ao lado de um colega e aprende com ele na prática.

() O Inspetor iniciante recebe um treinamento básico antes de começar a realizar os trabalhos e visitas *in loco* nas escolas de seu setor, pelo Coordenador de inspeção ou colega mais experiente.

() O Inspetor iniciante recebe legislações educacionais para estudar antes de começar a aprender.

() O Inspetor iniciante senta com o coordenador de inspeção e aprende com ele.

() Não existe prática consolidada de formação inicial do Inspetor Escolar iniciante.

() Outro: _____.

4. Abaixo, assinale todos os instrumentos que estão disponíveis ou são vivenciadas rotineiramente em seu setor de Inspeção:

() Protocolo Orientador das Atividades de Inspeção Escolar.

() Manual de Redação para elaboração de documentos pelo Serviço de Inspeção Escolar.

() Orientações de serviços.

() Orientações internas.

() *E-mails*.

() Relatórios gerenciais.

() Vídeos institucionais.

() *Chat* para esclarecimento de dúvidas com os órgãos responsáveis.

- () Orientação estruturada e padronizada para produção do Termo de Visita do Inspetor Escolar.
- () *Blog* exclusivo com as notícias do Setor de Inspeção Escolar.
- () Cartilhas de procedimentos operacionais.
- () Treinamentos.
- () Formação continuada de inspetores.
- () Formação continuada com Coordenadores de Inspeção.
- () Troca de experiências com outras regionais.
- () Redes sociais.
- () Aplicativo *WhatsApp*.
- () Quadro de avisos.
- () Dados disponibilizados no Painel de dados da SEE.

Sobre as afirmativas de 5 a 12, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções:

	Concordo	Mais concordo do que discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
5. Aprendi meu trabalho na prática, sozinho, procurando ajuda com os colegas quando achava necessário.				
6. Aprendi meu trabalho na prática, acompanhado por um colega inspetor.				
7. Em caso de dúvida, tenho tranquilidade de procurar solução junto à Coordenação de Inspeção Escolar.				
8. Sinto-me seguro com relação à absorção dos conhecimentos transmitidos em encontros gerenciais, seminários e eventos realizados pela SEEMG, SRE e Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar.				
9. Acredito que tenho acesso a todas as informações repassadas pela SEEMG.				
10. Percebo clareza e unidade em relação às orientações repassadas às escolas pelo serviço de inspeção escolar.				
11. Participo de cursos internos ministrados pela SRE de Andrômeda.				
12. Existem cursos internos na SRE de Andrômeda especificamente voltados para o Serviço de Inspeção Escolar.				

BLOCO 4 - Registro das informações

1. Os registros da Inspeção Escolar são padronizados, como o Termo de Visita, relatórios, pareceres, entre outros documentos?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Alguns registros são padronizados.

2. Qual é um dos principais desafios enfrentados pela Inspeção Escolar para produzir os Termos de Visita com dados consistentes?

- ☐ Tempo dedicado ao registro.
- ☐ Falta de informações e/ou orientações no ato da visita para registro.
- ☐ A quantidade de atividade realizadas na visita.
- ☐ A falta de padronização do Termo de Visita.
- ☐ Outro_____

3. Ter padrões para os registros da Inspeção Escolar contribuiria para a sistematização dos dados registrados pela Inspeção Escolar?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Contribuiria parcialmente.

4. Você já participou de formação com foco na produção de registros?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

5. Existe algum instrumento para acompanhamento de dados e registros produzidos pelo Inspetor Escolar?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

6. O que você utiliza para fazer os registros dos Termos de Visita?

- ☐ Realizo meus registros no Termo de Visita manualmente, na própria escola.

- () Eu utilizo o *notebook* disponibilizado pela SEE, para registrar os Termos de Visita na própria escola.
- () Utilizo o computador da escola para registrar os Termos de Visita.
- () Outro. _____

Sobre as afirmativas de 7 a 15, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções:

	Concordo	Mais concordo do que discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
7. O tempo que dedico para fazer os registros no Termo de Visita são suficientes para produzir documentos com dados e informações qualificadas.				
8. Os prazos definidos para entrega de relatórios, pareceres são suficientes para produzir documentos com dados e informações qualificadas.				
9. O Protocolo Orientador de atuação da Inspeção Escolar, os calendários bimestrais e planejamentos mensais ajudam a construir Termos de Visita mais qualificados.				
10. Os manuais disponibilizados pela SEE contribuem e são suficientes para a produção de relatórios, pareceres, entre outros documentos				
11. A quantidade de atividades e as demandas trazidas pela escola no momento da visita inviabilizam produzir Termos de Visita com registros qualificados.				
12. Em todas as visitas, retomo as demandas dos Termos de Visita anteriores para acompanhar a execução pela escola.				
13. Utilizo os sistemas disponíveis da SEE para levantar dados e informações que subsidiam meus registros no Termo de Visita, em relatórios, pareceres, entre outros documentos				
14. A disponibilização de instrumentos de registros padronizados contribuiria para a eficácia				

dos documentos produzidos e facilitaria a sistematização dos dados e informações.				
15. A disponibilização de formação para os Inspetores com foco na produção de registros e escrita qualificada contribuiria para aperfeiçoamento dos meus registros.				

BLOCO 5 - Arquivamento de informações e o acesso a elas

1. Como são arquivadas as informações produzidas pela Inspeção Escolar na SRE de Andrômeda?

() Há local específico para arquivo dos Termos de Visita e relatórios produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar.

() Há local para arquivo dos Termos de Visita e relatórios produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, mas a maioria dos documentos fica arquivada com o Inspetor Escolar.

() Há local para arquivo dos Termos de Visita e relatórios produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, mas parte dos documentos fica arquivada com o Inspetor Escolar.

() Não há local para arquivo dos Termos de Visita e relatórios produzidos pelo Serviço de Inspeção Escolar, e todos os documentos ficam arquivados com o Inspetor Escolar.

2. É fácil acessar o arquivo de documentos produzidos pelos Inspectores Escolares na SRE de Andrômeda?

() Sim.

() Não.

() É acessível em parte.

Sobre as afirmativas de 4 a 11, marque um X na opção que você acredita se aproximar mais de suas percepções:

	Concordo	Mais concordo do que discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
3. Os documentos de consulta que possam auxiliar na execução do meu trabalho estão disponíveis a todos Inspectores Escolares.				
4. Existem práticas adotadas na SRE de Andrômeda, que visem institucionalizar o conhecimento adquirido no setor de Inspeção Escolar.				
5. Os processos de trabalho da Inspeção Escolar estão mapeados, ou seja, há clara descrição dos passos e documentação de cada processo/atividade.				
6. Existe uma política clara de mapeamento e documentação dos processos da Inspeção Escolar.				
7. Existe na Inspeção Escolar um manual atualizado de todos os procedimentos do setor.				
8. O protocolo da Inspeção Escolar e o planejamento mensal encontram-se acessíveis de forma <i>online</i> a todos os Inspectores.				
9. São fáceis o acesso às orientações e os encaminhamentos de dados pelo seu colega Inspetor nas escolas que pertencem ao setor dele.				
10. No caso de você substituir um colega Inspetor devido a algum tipo de afastamento, terá um retrabalho a ser feito, identificando novamente todos os dados e informações repassadas pelo Inspetor anterior, devido à falta de acesso a estas informações.				

Gostaria de fazer alguma sugestão para melhorar a Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação no setor de Inspeção Escolar na SRE de Andrômeda?
