

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

Vanessa de Paula Oliveira

**As dificuldades enfrentadas pelo Inspetor Escolar no exercício da carreira em
uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais**

Juiz de Fora

2021

Vanessa de Paula Oliveira

**As dificuldades enfrentadas pelo Inspetor Escolar no exercício da carreira em
uma Superintendência Regional de Ensino 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. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Jorge Santos Pinto

Juiz de Fora

2021

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

Oliveira, Vanessa de Paula.

As dificuldades enfrentadas pelo Inspetor Escolar no exercício da carreira em uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais / Vanessa de Paula Oliveira. -- 2021.

101 f. : il.

Orientador: Tarcísio Jorge Santos Pinto

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Inspeção Escolar. 2. Atuação profissional. 3. Gestão do conhecimento. I. Pinto, Tarcísio Jorge Santos, orient. II. Título.

Vanessa de Paula Oliveira

**As dificuldades enfrentadas pelo Inspetor Escolar no exercício da
carreira em uma Superintendência Regional de Ensino 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. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 23 de setembro de 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Tarcísio Jorge Santos Pinto - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Eduardo Magrone - Membro Interno
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof.^a Dr.^a Michelle Gonçalves Rodrigues - Membro Externo
Universidade do Estado de Minas Gerais

Dedico este trabalho à minha família, base do ser, razão para não desistir da luta pela educação...

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem.

Ao meu orientador, Professor Dr. Tarcísio Jorge Santos Pinto, por ter trilhado comigo este caminho e me mostrado a melhor direção a seguir. Foi presença ética, doce, educada e generosa a todo instante.

À minha suporte de orientação, Marina Furtado Terra, que trilhou ao meu lado os caminhos do estudo e da maternidade. Agradeço a compreensão e paciência.

À Maura, que como uma segunda mãe foi companheira fiel nas aventuras em Juiz de Fora. Sem ela, não teria vencido.

Ao meu menino Ivan, gestado e criado durante o processo do mestrado, sendo ele a motivação para tudo isso.

À Teia, Papito e Vinicius, por embarcarem junto comigo nesta aventura. Sem o apoio deles, não teria conseguido.

Ao Hamilton, pelo companheirismo.

Aos amigos da SRE, pela parceria.

Aos meus familiares e amigos, pela compreensão das ausências nos infinitos momentos de estudos.

“É que ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, sem aprender a refazer, a retocar o sonho por causa do qual a gente se pôs a caminhar”. (FREIRE, 1969, p. 155).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discutiu o trabalho do Inspetor Escolar desde o ingresso no cargo e as dificuldades enfrentadas por este profissional em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) da região metropolitana de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. Assim, a questão investigada foi: quais são as dificuldades encontradas pelos Inspectores no exercício de sua profissão? Os objetivos da pesquisa foram analisar os desafios do Inspetor Escolar desde o ingresso da carreira na SRE, seja por nomeação ou por contrato temporário; identificar como a chefia imediata dos Inspectores e as diretorias da Superintendência percebem a atuação do Inspetor após o ingresso deste na carreira; e, por fim, propor uma intervenção para que os problemas levantados possam ser amenizados ou resolvidos por meio de um Plano de Ação Educacional (PAE). Para tanto, utilizamos, como metodologia, o estudo de caso; e, como instrumentos, entrevistas semiestruturadas realizadas com Inspectores Escolares, diretores de escola e diretores das Diretorias Educacionais da SRE, totalizando mais de 12 horas de entrevistas. As entrevistas apontaram que os Inspectores encontram muitas dificuldades em sua atuação principalmente no ingresso do cargo. Os eixos de análise utilizados foram: a ética profissional na Inspeção das escolas; a formação para a atuação na Inspeção escolar, a formação continuada em serviço; a memória institucional e o apoio dos pares; e a atuação do Inspetor: a sobrecarga de trabalho e desvio da atividade-fim (trabalho pedagógico). Por fim, o Plano de Ação proposto sugere valorizar o apoio entre os pares no exercício do cargo, bem como diferentes formas de formação para promover um exercício mais produtivo e, ao mesmo tempo, mais ameno no cargo.

Palavras-Chave: Inspeção Escolar. Atuação profissional. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This dissertation was developed within the sphere of the Professional Master's Degree in Management and Evaluation of Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Evaluation of Education at the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discussed the work of the School Inspector since entering the position and the difficulties faced by this professional in a Regional Teaching Superintendence (SRE) in the metropolitan region of Belo Horizonte, in the state of Minas Gerais. Thus, the question investigated was: what are the difficulties encountered by Inspectors in the exercise of their profession? The objectives of the research were to analyze the challenges of the School Inspector from the beginning of his career at the SRE, either by appointment or by temporary contract; identify how the immediate head of the Inspectors and the directors of the Superintendence boards perceive the Inspector's performance after he has entered his career; and, finally, propose an intervention so that the problems raised can be alleviated or resolved through an Educational Action Plan (PAE). For this purpose, we used, as a methodology, the case study; and, as instruments, semi-structured interviews carried out with School Inspectors, school directors and directors of the Educational Boards of the SRE, totaling more than 12 hours of interviews. The interviews showed that the Inspectors face many difficulties in their performance, especially when entering the position. The axes of analysis used were: professional ethics in the inspection of schools; training for acting in the Inspection, continued training in service; institutional memory and peer support; the role of the inspector: work overload and deviation from the main activity (pedagogical work). Finally, the proposed Action Plan suggests valuing peer support in the exercise of the position, as well as different forms of training to promote a more productive and, at the same time, smoother, exercise in the position.

Keywords: School Inspection. Professional performance. Knowledge management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Inspetores Efetivos da SRE (2017-2020)	28
Quadro 2	- Dados dos servidores entrevistados para a pesquisa	36
Quadro 3	- Eixos e ações propostas	82
Quadro 4	- Primeira ação	83
Quadro 5	- Segunda ação	85
Quadro 6	- Terceira ação	86
Quadro 7	- Quarta ação	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- As denúncias da Ouvidoria Educacional de 2015 a 2017	30
----------	--	----

LISTA DE SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ANE-IE	Analista Educacional - Inspetor Escolar
ASB	Auxiliar de Serviço de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
EaD	Educação a Distância
GIDE	Gestão Integrada para o Desenvolvimento Escolar
IDEB	Índice De Desenvolvimento da Educação Básica
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LDB	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
NUCAD	Núcleo de Correição Administrativa
OGEMG	Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais
PAE	Plano de Ação Educacional
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
QI	Quadro Informativo
REANP	Regime Especial de Estudos Não Presenciais
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SYSADP	Sistema de Designação de Pessoal
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	A INSPEÇÃO ESCOLAR NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO	16
2.1	A ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E AS ATRIBUIÇÕES E ESPECIFICIDADES DA ATUAÇÃO DO INSPETOR	16
2.2	OS DESAFIOS DOS ANALISTAS EDUCACIONAIS - INSPETORES ESCOLARES DA SRE	16
2.2.1	A atuação do Inspetor em resposta às denúncias	22
3	ÉTICA, EDUCAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO	29
3.1	METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	33
3.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	33
3.2.1	A construção da inspeção: formação básica, formação continuada e o apoio dos pares	37
3.2.2	A ética profissional no serviço público e a importância das normas na educação escolar	52
3.2.3	Gestão do Conhecimento e Memória Institucional	61
3.2.4	A atuação do Inspetor: sobrecarga de trabalho e desvio da atividade fim (trabalho pedagógico)	71
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com os Inspetores Escolares	99
	APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o Coordenador de Inspeção Escolar da SRE	100
	APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com a Superintendente da SRE	101

1 INTRODUÇÃO

A Inspeção escolar é uma das funções que compõem o quadro de carreiras do magistério brasileiro, associada à gestão educacional. Segundo Augusto *et al.* (2010), ela está presente em vários estados brasileiros (Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Alagoas etc.), embora com diferentes nomenclaturas, e em alguns outros países do mundo (França, Portugal e Inglaterra).

Sobre as atribuições da Inspeção escolar, Augusto *et al.* (2010, p. 1) afirmam que “estão relacionadas ao funcionamento e à organização das unidades escolares da Educação Básica. Trata-se de uma função verificadora da conformidade legal das escolas e de corretiva dos desvios dos atos e procedimentos”.

Não é difícil perceber como a profissão ganhou *status* na rede educacional do país, se considerarmos que, no Brasil colonial, as profissões de prestígio eram a medicina, a engenharia e o direito (VARGAS, 2010; TEIXEIRA, 1968). O conhecimento acadêmico permitiria a construção do Brasil como uma nação. Para Augusto *et al.* (2010, p. 1), conhecer a norma, entender a legislação, foi o que fez a Inspeção exercer “uma função de regulação de controle do sistema de ensino”. Ou seja, a Inspeção ganhou *status* por sua estreita relação com a legislação e o conhecimento sobre as normas legais.

A presença do Inspetor Escolar na educação brasileira sempre foi marcada por preconceitos e paradigmas (AUGUSTO *et al.*, 2010). “A legitimidade da sua ação e o poder para executá-la emanam da natureza do cargo e se fundamentam no paradigma de que há necessidade de controle da atividade alheia, bem como do cumprimento da prescrição legal” (AUGUSTO *et al.*, 2010, p. 2). Hoje, ainda que o Inspetor desempenhe, principalmente, a função de orientação aos diretores e de comunicação entre a Secretaria de Educação e a escola, ele ainda convive com vários estigmas. Dessa forma, considerando a visão do conhecimento como uma forma de poder e pensando que o profissional de Inspeção Escolar possui conhecimentos sobre a legislação educacional brasileira, a presença da Inspeção está constantemente associada ao caráter punitivo e fiscalizador.

Atualmente, muitas das funções desempenhadas pelo profissional de Inspeção Escolar vêm garantir o cumprimento de direitos – direito à educação por parte do estudante, direito a uma educação de qualidade, direito ao cumprimento de calendário

escolar e de carga horária, e direitos trabalhistas dos profissionais da educação. Para tanto, na busca da garantia de direitos e do cumprimento da legislação, o Inspetor se vale da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996). Inclusive, é no artigo 64 da LDB que se discorre sobre a formação exigida para o Inspetor Escolar: “a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação [...]” (BRASIL, 1996).

A mestranda, autora deste trabalho, ingressou na carreira de Analista Educacional - Inspetor Escolar (ANE-IE) em 2013, quando logrou designação (contrato temporário) em uma Superintendência Regional de Ensino (SRE) na região Metropolitana de Belo Horizonte, em substituição a uma Inspetora efetiva que estava exercendo cargo comissionado como Diretora da Diretoria Financeira da já citada SRE. À época da formação da autora, esta correspondia ao curso de Pedagogia com habilitação em Inspeção Escolar. A designação, contudo, durou apenas alguns meses porque foi nomeada, após aprovação em concurso público, em setembro do mesmo ano.

No primeiro dia após lograr o contrato para o cargo, a Diretora da Diretoria Educacional A, que à época também era uma Inspetora, ministrou uma formação inicial sobre as atribuições do Inspetor e sobre a assinatura de Quadros Informativos. Nesse dia, foram apresentados os códigos usados e que deveriam ser conferidos, a responsabilidade do Inspetor sobre os contratos feitos com base nos quadros de pessoal das escolas e algumas das legislações vigentes para o ano. Por alguns dias, os Inspectores estudaram o material e já foram enviados para as escolas, e alguns Inspectores mais antigos se incumbiram de ajudar parte dos novatos em suas tarefas.

Na ocasião, ainda não havia um coordenador para o Serviço de Inspeção Escolar, de maneira que uma Inspetora havia se disponibilizado para o cargo e iniciou o processo de triagem das demandas e orientação. Contudo, ela não permaneceu muito tempo no cargo, alegando que era muito desgastante e que não havia nenhuma gratificação e contrapartida para as responsabilidades extras de coordenar o grupo. No primeiro ano de exercício da autora deste trabalho, fez-se necessário reorganizar todo o quadro de aulas dos professores de uma escola, porque a diretora não havia observado a legislação vigente no momento de distribuição das aulas entre os

professores efetivos. Em consequência disso, havia professores lecionando disciplinas para os quais não eram habilitados, em virtude de não haver aulas disponíveis no conteúdo para o qual foram nomeados (situação conhecida como excedência). Nesse mesmo ano, ocorreram várias situações complexas de atuação, como a acusação de assédio moral por parte da direção feita por um professor, um caso de furto envolvendo um professor que acabou sendo agredido por um aluno, bem como um grande número de denúncias feitas à Ouvidoria Geral do Estado contra a direção de uma das escolas da Superintendência. Assim, por pertencer a esse grupo de Inspetores nomeados após 2013, a autora vivenciou um difícil ingresso na carreira, o que suscitou esta pesquisa visando identificar justamente as dificuldades enfrentadas pelos pares no exercício da carreira.

O ano de 2019 foi marcado por uma grande mudança no quadro de Inspetores da SRE, porque vários Inspetores efetivos foram afastados do cargo para assumir funções gratificadas na Secretaria de Estado de Educação (SEE) e diretorias. Assim, o quadro de Inspetores passou a contar com um maior número de Inspetores com contratos temporários do que de efetivos, e alguns com pouca ou nenhuma experiência na função. Nesse contexto, a chegada dos colegas designados fez com que os Inspetores mais antigos ficassem sobrecarregados com as tarefas que exigiam maior conhecimento de causa. Eles tiveram, ainda, que se organizar para ajudar os colegas novatos, o que gerou várias situações que precisaram ser tratadas pelo gabinete da SRE, resultando em vários registros de atas de orientação aos Inspetores. Como exemplo, uma escola pertencente à SRE chegou a virar notícia de jornal, com reclamações dos alunos e da comunidade escolar em virtude de um processo de redução de turmas que não foi bem conduzido. Essa mudança veio trazer novamente à tona a preocupação da autora com o ingresso do Inspetor na carreira.

Neste sentido, diante do aumento no número de Inspetores contratados no Serviço de Inspeção Escolar na SRE e dos desafios por eles encontrados, a questão de pesquisa que interessou a autora propor como caso de gestão foi a seguinte: **quais as dificuldades encontradas pelos Inspetores no exercício da profissão?**

O objetivo geral da pesquisa, portanto, foi justamente o de analisar os desafios do Inspetor Escolar desde o ingresso na carreira. Os objetivos específicos da pesquisa foram descrever o processo de ingresso na carreira do Inspetor Escolar, como funciona a gestão de conhecimento da SRE, e como a chefia imediata dos Inspetores

e as diretorias da SRE percebem o desenvolvimento do Inspetor após o ingresso na carreira, para, por fim, propor formas de facilitar a atuação por meio de um Plano de Ação baseado em conceitos da Ética no Serviço Público e da Gestão do Conhecimento.

Assim, buscou-se apresentar propostas para o desenvolvimento de um trabalho de Inspeção Escolar mais coerente e eficiente, de acordo com a análise realizada das dificuldades enfrentadas pelos servidores da Inspeção no exercício do cargo. Para tanto, esta dissertação busca promover uma reflexão que culmine em ações para facilitar o trabalho dos Inspetores, de modo a melhorar a atuação deles desde o ingresso na carreira, através da sugestão de melhores maneiras de gestão do conhecimento para o exercício do cargo.

No desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado como método o estudo de caso. A pesquisa de campo foi realizada na SRE, contando como sujeitos de investigação os 34 ANE-IE em exercício na referida superintendência e também com 10 ANE-IE efetivos que estão afastados do cargo, exercendo cargo comissionado na própria SRE ou na SEE-MG. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas.

A dissertação é composta por cinco capítulos, considerando esta Introdução. O Capítulo 2 apresenta a contextualização deste trabalho, caracterizando a atuação da Inspeção na SRE e o seu quadro de servidores. O Capítulo 3 apresenta os referenciais bibliográficos que embasaram esta pesquisa, seguidos da metodologia empregada na pesquisa de campo e da análise dos resultados obtidos. O Capítulo 4 do trabalho propõe um Plano de Ação para o enfrentamento dos problemas levantados e, como último capítulo, são tecidas as Considerações Finais.

Esperamos que este trabalho venha a contribuir para que os novos Inspetores tenham um ingresso melhor e mais eficiente na carreira, e possam contribuir desde o início com o trabalho desenvolvido na Superintendência, sem que grandes problemas surjam a partir de uma boa acolhida e orientação deles.

2 A INSPEÇÃO ESCOLAR NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO

Este segundo capítulo apresenta a estrutura da SEE-MG, da SRE e das atribuições e especificidades da atuação do ANE-IE neste órgão. O terceiro capítulo trata das dificuldades enfrentadas pelos ANE-IE na SRE, do trabalho de pesquisa e apresenta proposições para os problemas levantados.

2.1 A ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS E AS ATRIBUIÇÕES E ESPECIFICIDADES DA ATUAÇÃO DO INSPETOR

A Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais é formada por 3.655 escolas distribuídas em 853 municípios. A SEE-MG é subdividida em 47 SREs, que monitoram as escolas públicas e privadas. A referida Secretaria tem sua sede, conhecida como Órgão Central, em Belo Horizonte e é constituída pelo Gabinete da Secretária de Estado, cinco assessorias (Apoio Administrativo, Gestão Estratégica e Inovação, Relações Institucionais, Comunicação Social e Jurídica) e quatro Subsecretarias (Desenvolvimento da Educação Básica, Informações e Tecnologias Educacionais, Gestão de Recursos Humanos e Administração do Sistema Educacional), conforme o Decreto nº 45.849/2011, que dispõe sobre a organização da SEE-MG (MINAS GERAIS, 2011a).

Segundo a Lei nº 7.109/1977, que contém o Estatuto do Pessoal do Magistério de Minas Gerais, existe dentro da Secretaria de Estado de Educação a seguinte divisão:

Art. 5º - Para efeito desta Lei, entende-se por:

I - Sistema - o conjunto de entidades e órgãos que integram a administração do ensino e a rede de escolas mantida pelo poder público estadual;

II - Localidade - o distrito definido na divisão administrativa do Estado;

III - Região de Ensino - o território sujeito à jurisdição de órgão regional da administração do ensino. (MINAS GERAIS, 1977, recurso online).

Ainda segundo a Lei nº 7.109/1977, o quadro da Secretaria de Educação é composto por:

I - Professor - P;
II - Orientador Educacional - OE;
III - Supervisor Pedagógico - SP;
IV - Inspetor Escolar - IE;
V - Administrador Educacional - AE,
§ 1º - Integra igualmente o Quadro do Magistério o cargo em comissão de Diretor de unidade escolar. (MINAS GERAIS, 1977, recurso online).

As atribuições do trabalho do Inspetor Escolar também estão definidas nesta Lei.

Art. 13 - São atribuições específicas:

[...]

IV - de Inspetor Escolar, a Inspeção, que compreende a orientação, assistência e o controle em geral do processo administrativo das escolas, e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico; (MINAS GERAIS, 1977, recurso online).

Posteriormente, a Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004a), que institui as carreiras dos profissionais de educação básica do estado, cria a carreira do Analista Educacional. Nela, suas atribuições são definidas como:

6. Carreira de Analista Educacional:

[...]

6.14. exercer a inspeção escolar, que compreende:

- a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;
- b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;
- c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;
- d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE. (MINAS GERAIS, 2004a, recurso online).

O diferencial entre a carreira de ANE-IE e as demais carreiras da Educação também consta na Lei nº 15.293/2004:

Art. 31 – As atividades de inspeção escolar serão exercidas por servidor ocupante do cargo de Analista Educacional, com habilitação em Inspeção Escolar, em regime de dedicação exclusiva, com gratificação de cinquenta por cento do vencimento básico do cargo de provimento efetivo. (MINAS GERAIS, 2004a, recurso online, grifo nosso).

Também são regulamentações da Carreira de Inspetor Escolar a Resolução do Conselho Estadual de Educação (CEE) nº 457, de 30 de outubro de 2009 (MINAS GERAIS, 2009), e a Resolução nº 3.428/2017 da SEE-MG, de 13 de junho de 2017 (MINAS GERAIS, 2017a).

Assim, o regime de dedicação exclusiva e o maior salário de carreira dentro da SEE-MG fazem com que o cargo de ANE-IE seja um dos mais visados e tratado com prestígio. Além da grande concorrência no concurso, com cerca de 69 candidatos por vaga segundo a Fundação Carlos Chagas, organizadora do último certame, muitos servidores efetivos do estado (professores, diretores escolares e analistas) tentaram a aprovação no concurso de Inspeção.

O ingresso do servidor na carreira de ANE-IE é feito por meio de concurso público. No ano de 2011, o governo do estado de MG publicou o Edital nº 01/2011 da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG)/SEE para a área da Educação. Para ingresso no cargo de ANE-IE, havia o seguinte pré-requisito:

d) Analista Educacional – ANE – Nível I Grau A – Inspeção Escolar: diploma devidamente registrado de curso legalmente reconhecido de Licenciatura Plena em Pedagogia, com habilitação específica em Inspeção Escolar, ou de Licenciatura Plena em área específica, acrescida de pós-graduação em Inspeção Escolar, expedido por instituição de ensino superior credenciada. (MINAS GERAIS, 2011b, recurso online).

O resultado final do concurso público do Edital 01/2011 foi homologado em 15 de novembro de 2012, com vigência por dois anos, prorrogáveis por mais dois anos. Assim, a data limite de nomeações pelo edital encerrou-se em 15 de novembro de 2016. Logo, as vacâncias de cargo para ANE-IE por aposentadoria ou exoneração a pedido do servidor não são preenchidas com servidores efetivos desde o ano de 2016¹.

Quando a substituição do profissional ANE-IE se faz necessária para que o servidor titular do cargo goze de licença para tratamento de saúde (por mais de 30 dias) ou assuma um cargo superior comissionado na SRE ou na SEE-MG, o estado prevê a contratação temporária, dentro do ano civil, por meio de um processo seletivo

¹ Em 2014 e 2017, foram publicados os editais SEPLAG/SEE nº 04/2014 e SEE nº 07/2017, mas ambos continham vagas apenas para os cargos de Professor de Educação Básica, Especialista em Educação Básica e Assistente Técnico de Educação Básica (ATB).

simplificado feito mediante chamada pública, conhecido como “Designação”. A designação é feita observando a Resolução de Quadro de Pessoal vigente. Para o ano de 2019, as contratações foram regulamentadas pelas Resoluções nº 3.995/2018 (MINAS GERAIS, 2018) e nº 4.112/2019 (MINAS GERAIS, 2019a) da SEE. Para o ano de 2020, as designações foram regulamentadas pela Resolução nº 4.257/2020 da SEE (MINAS GERAIS, 2020) e no ano de 2021, pelas Resoluções nº 4.498/2021 e 4.475/2021 da SEE (MINAS GERAIS, 2021a; 2021b). No ano de 2021, as designações passaram a ser chamadas de convocação (professores e especialistas) e contratação (Auxiliar de Serviço de Educação Básica – ASB e ATB). Por ser o termo mais popularmente conhecido, a palavra designação será utilizada nesta dissertação para se referir às contratações temporárias.

A Resolução referente à designação determina os critérios e documentos necessários para que o servidor concorra a uma vaga. As designações são processadas observando uma listagem de classificação dos candidatos, que é elaborada pela própria SEE-MG. A listagem classifica os candidatos ao contrato temporário para o cargo por tempo de serviço na função, idade e, em alguns casos, escolaridade. Quando existe concurso público vigente, os candidatos aprovados para o cargo de ANE-IE têm prioridade no processo de designação, mesmo que sua aprovação seja além do número de vagas para o cargo.

No geral, as vagas que possuem a prerrogativa de substituição de algum servidor até o dia 31 de dezembro do ano vigente são as mais procuradas pelos candidatos à designação. Por outro lado, quando o contrato prevê substituição por intervalos menores de tempo, como um mês, nem sempre aparecem candidatos para a vaga, e em algumas vezes essas vagas são preenchidas por candidatos que não possuem nenhuma experiência de atuação em escolas estaduais. Com efeito, as designações por curto período de tempo são um grande dificultador de investimento na formação inicial do servidor, visto que não duram o suficiente nem para que os designados dominem o material do treinamento introdutório do Inspetor. Outrossim, a duração do contrato não permite que eles aprendam no campo o que é exigido para a função.

Isso porque o trabalho da Inspeção possui demasiada regulamentação e relação direta com as legislações educacionais. Nesse sentido, o Inspetor realiza uma ação de comunicação entre a Secretaria de Educação e as escolas, mas também

desempenha uma atividade de caráter fiscalizador, de verificação de garantia de direitos e de respeito à legislação vigente. Como é o profissional que realiza visitas às escolas, estando presente fisicamente nelas, acaba sendo responsabilizado pelas verificações solicitadas pela SEE-MG e pelas SREs onde estão lotados. Além de acompanhar o trabalho de um grupo de escolas estaduais, particulares e municipais, os Inspectores também são responsáveis pelos processos de autorização de funcionamento das escolas particulares, acompanhamento das escolas municipais que não possuem rede própria e apuração das denúncias de todas as escolas que acompanham. Cabe aqui ressaltar que a maioria das atividades tem prazo para resposta e os Inspectores são cobrados por atrasos, além de receberem solicitações de ampliação de prazos.

Para garantir a regularidade de funcionamento das escolas, o Inspetor realiza visitas regulares ao grupo de escolas pelo qual é responsável. Essas visitas de Inspeção regular são feitas pelo Inspetor de forma autônoma. No campo de atuação (nas escolas), o Inspetor precisa responder aos questionamentos da equipe gestora da escola sozinho, utilizando-se de seu material de apoio (Resoluções, Legislações vigentes, mensagens com orientações enviadas através do e-mail institucional) e tomando decisões para auxiliar na gestão escolar.

Nas reuniões das SREs, são frequentemente apresentados materiais e projetos a serem divulgados e acompanhados na escola. Tal divulgação constitui a parte mais simples do trabalho do analista educacional nas escolas, sendo a única que não exige conhecimento prévio e processo decisório por parte do Inspetor.

Outra atribuição importante do Inspetor é a apuração de denúncias. A esse respeito, os canais de denúncia oficiais começaram a existir depois que foi promulgada, no ano de 2004, a Emenda Constitucional nº 45, que instituiu a criação das Ouvidorias no Poder Judiciário, Ministério Público e nos órgãos executivos da União, dos estados e dos municípios para aumentar a participação dos cidadãos (BRASIL, 2004). A Lei nº 15.298/2004 criou, em 2004, a Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais (OGEMG), unindo a Ouvidoria de Polícia (criada, isoladamente, em 1997) a outras cinco ouvidorias especializadas: Ambiental; Educacional; de Saúde; do Sistema Penitenciário; e da Fazenda, Patrimônio e Licitações Públicas:

Art. 1º – Fica criada a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais, órgão autônomo, vinculado diretamente ao Governador do Estado, auxiliar do Poder Executivo na fiscalização e no aperfeiçoamento de

serviços e atividades públicos, nos termos desta lei. (MINAS GERAIS, 2004b, recurso online).

Nos anos subsequentes à sua criação, os canais de denúncia de irregularidades nas escolas, sendo um mecanismo de prestação de contas da gestão, não eram tão conhecidos e utilizados pela população. Logo, inicialmente, a grande demanda de resposta de denúncias ainda não era um problema na atuação do Inspetor Escolar. No entanto, com a popularização desses canais, o número de denúncias foi crescendo ano a ano, de maneira que, ao longo dos anos, a ampliação do número de denúncias anônimas de irregularidades das escolas, realizadas nos diversos canais existentes (OGEMG, Disque-Educação, Fale Conosco), aumentou muito o trabalho do Inspetor Escolar.

Além da apuração de denúncias, os Inspectores Escolares são responsáveis por outras atividades. São eles que validam por meio de assinatura as contagens de tempo que permitem aos servidores designados averbarem no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) seu tempo de exercício no estado para fins de aposentadoria. São também responsáveis por processos de autorização de funcionamento e credenciamento das escolas particulares de Ensino Fundamental em todo o estado, realizam o acompanhamento da regularidade das escolas particulares por meio dos calendários, planos curriculares, regimentos, projetos político-pedagógicos e habilitações dos professores, além da apuração de denúncias da rede. Verificam, também, a regularidade dos registros de vida escolar (pastas de alunos, livros de matrícula, livros de transferência, livros de atas de resultados finais e livros de resultados especiais) e vida funcional das escolas (pastas dos servidores, livros de ponto, publicações).

Outrossim, os Inspectores Escolares são responsáveis inclusive pelo quadro de pessoal das escolas estaduais e assinam os contratos e a documentação dos candidatos nomeados e designados. Compete ainda aos Inspectores o acompanhamento do trabalho pedagógico das escolas estaduais a partir da devida aplicação da legislação vigente (BRASIL, 1996; MINAS GERAIS, 2012). Por fim, o Inspetor também pode receber novas funções atribuídas conforme a política pública vigente. Logo, o conhecimento prévio do Inspetor sobre o funcionamento da máquina do estado pode contribuir para a sua atuação no seu campo de trabalho.

Na gestão de Antônio Anastasia (2010-2014), por exemplo, o governo de Minas

Gerais promoveu um “Choque de Gestão” e propôs um Prêmio de Produtividade (popularmente conhecido como 14° salário) aos trabalhadores das escolas que alcançassem sua meta de melhoria no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Nesse cenário, havia o Programa de Intervenção Pedagógica, conhecido como PIP, no qual analistas contratados pela SEE-MG faziam visitas regulares às escolas para acompanhamento intensivo do trabalho pedagógico.

Na gestão de Fernando Pimentel (2015-2018), a Secretaria de Educação desenvolveu como projeto os Itinerários Avaliativos para desenvolvimento de um Plano de Ações, mas o acompanhamento do projeto ficou a cargo apenas dos Analistas Educacionais.

Em 2019, na gestão de Romeu Zema (2018), a secretária de Educação, Júlia Santana, instituiu o Programa Jovem de Futuro, em parceria com o Instituto Unibanco, que promove um Circuito de Gestão sob o acompanhamento semanal dos Inspectores Escolares, que atuam como supervisores do Programa nas escolas.

Diante do exposto, é notório que as atribuições do cargo de Inspetor Escolar estão diretamente atreladas às políticas educacionais da SEE-MG e às determinações desta, além do que já é previsto na legislação vigente. Assim, o Inspetor Escolar que logra designação por períodos curtos de tempo, quando o efetivo se afasta temporariamente do cargo (seja por licenças maternidade, para tratamento de saúde ou para assumir algum cargo comissionado), ao retornar em nova gestão da SEE-MG, pode ter de ressignificar seu conhecimento para o exercício do cargo e suas atribuições. Daí a importância da formação do Inspetor Escolar tanto em serviço quanto por ocasião do ingresso na carreira.

2.2 OS DESAFIOS DOS ANALISTAS EDUCACIONAIS - INSPETORES ESCOLARES DA SRE

A região metropolitana de Belo Horizonte é dividida em três Superintendências: Metropolitana A, Metropolitana B e Metropolitana C. A Metropolitana A atende a 18 municípios e cerca de 147 escolas estaduais. A Metropolitana B atende 11 municípios, com cerca de 202 escolas estaduais e 47 Inspectores em exercício. A Metropolitana C atende a 12 municípios, com um conjunto de 168 escolas estaduais.

A pesquisa em questão foi realizada em uma das três Superintendências da

região metropolitana, que não será revelada para a preservação dos entrevistados. Trabalhavam na SRE, no início de 2019, cerca de 35 Inspectores escolares, sendo 3 em funções de apoio dentro da própria sede. Os 33 Inspectores restantes realizavam o acompanhamento das escolas, distribuídas em setores, cuja média de composição eram 5 escolas estaduais, 6 particulares e 3 municipais. Logo, cada Inspetor acompanhava aproximadamente um grupo de 14 escolas.

No último concurso público para o cargo, Edital nº 01/2011, da SEE-MG (MINAS GERAIS, 2011b), as três SRE da região metropolitana de Belo Horizonte foram contempladas com 16 vagas. Com base neste edital, foram realizadas, a partir de 2013, 18 nomeações cujos candidatos entraram efetivamente em exercício. As últimas nomeações de Inspetor, anteriores a 2013, ocorreram conforme o Edital nº 04/2005 (MINAS GERAIS, 2005). Nele ingressaram cerca de 11 Inspectores escolares. Desde então, usando como teto, justamente o ano de 2013 (e o grupo de Inspectores à época), cerca de 10 Inspectores se aposentaram.

Com a homologação do Concurso Público de 2011, que ocorreu em 15 de novembro de 2012, a classificação do referido concurso pôde ser utilizada para a contratação (designação) no ano de 2013. Até então, a classificação para designação era feita por meio de listagem organizada por tempo de serviço no cargo. Assim, com a utilização da classificação do concurso para contrato, o quadro de Inspectores da SRE começou a passar por um intenso processo de alterações. A distância temporal entre os concursos de 2005 e 2011, e mesmo o tempo decorrido da homologação até a nomeação dos aprovados, fez com que muitos Inspectores experientes se aposentassem sem que pudessem transmitir seus conhecimentos de campo para os novatos que ingressaram na carreira. O lapso temporal entre os concursos também faz com que hoje, na SRE, apenas nove Inspectores Escolares tenham mais de 10 anos de experiência na função, e sabemos que, quanto maior o tempo de atuação, mais preparado fica o Inspetor para as demandas cotidianas das escolas.

No ano de 2013, 12 Inspectores lograram designação na SRE, utilizando a classificação do concurso vigente à época, e a maior parte deles veio a ser nomeada no período de quatro anos após a homologação do concurso. Ao todo, até findar a duração do certame, em 2016, foram 16 nomeados pelo concurso e uma nomeação por via judicial de uma Inspetora aprovada no concurso de 2006, que foi nomeada na Lei nº 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007).

No ano de 2014, após ingresso de mais um grupo de Inspetores nomeados, outro servidor recém-nomeado que não tinha experiência de designação na função, sentindo as dificuldades do ingresso no cargo sem conhecimento prévio ou sem passar por treinamento, criou, com a coordenadora da Inspeção à época, um treinamento introdutório para os colegas Inspetores escolares. As coordenadas do treinamento foram disponibilizadas em uma pasta e entregue aos Inspetores no ano de 2015. Nela, continham orientações básicas para o início da atuação; os códigos para assinatura de Quadros Informativos, que são os contratos dos designados (popularmente conhecidos como QI); as orientações básicas de legislação e cópia das Resoluções de Quadro de Pessoal e de Inscrição vigentes; e orientações para elaboração do termo de Visita do Inspetor Escolar (o instrumento usado para registro das orientações dadas pelo Inspetor durante sua visita na escola).

O concurso público do Edital nº 01/2011 (MINAS GERAIS, 2011b) vigorou até 15 de novembro de 2016, e, ao final desse mesmo ano, o quadro de Inspetores da SRE contava com 28 Inspetores efetivos. A partir do ano de 2017, o tempo de serviço voltou a ser o dado mais relevante para a inscrição e classificação para a designação, e, ao final de 2017, um Inspetor pediu exoneração do cargo e outro aposentou por tempo de serviço, restando 26 Inspetores efetivos.

Ainda nesse ano de 2017, a SRE possuía 35 cargos de Inspetor Escolar. Destes 35 cargos, 25 estavam ocupados por servidores efetivos. Entre os 25 efetivos, 10 estavam afastados da função, exercendo cargos comissionados na própria SRE ou na SEE-MG. Assim, no conjunto desses servidores efetivos, apenas 15 estavam em exercício na função de Inspetor Escolar. Os outros 19 cargos costumam ser ocupados por servidores designados.

No ano de 2018, com a mudança de gestão do governo do estado, três Inspetores efetivos da SRE assumiram cargos de diretoria e uma Inspetora assumiu um cargo comissionado na SEE, gerando no quadro da SRE mais quatro cargos para designação em substituição. Com isso, no ano de 2018, além das designações para completar os 34 cargos de Inspetor da Superintendência, quatro substituições se fizeram necessárias.

Para o ano de 2019, foram autorizadas mais duas designações especiais de Inspetor Escolar para a SRE e também foram necessárias 11 substituições. No ano de 2020, a SRE precisou designar para o cargo de Inspetor Escolar mais 19

servidores. Observando o tempo declarado pelos candidatos na listagem de inscrição para designação, percebemos que o número de candidatos que possuíam menos de um ano de experiência na área era elevado. Entre os 19 cargos, nove foram designados, ainda em janeiro de 2020, por processo online, a cargos vagos que devem ser ocupados por contratados que possuem maior experiência no trabalho de Inspeção Escolar, por já trabalharem como Inspectores Escolares designados há vários anos. Os outros dez designados estavam em substituição de servidores efetivos e alguns deles nunca atuaram na Inspeção Escolar ou possuíam menos de um ano de experiência no cargo. No ano de 2020, o quadro da SRE contava com 36 Inspectores, sendo 12 efetivos e 24 designados.

A listagem de classificação (ano 2020) para atuar como Inspetor Escolar na SRE possui cerca de 300 inscritos, mas apenas os 52 primeiros candidatos possuíam mais de um ano de tempo de exercício (ou experiência) na função. Os candidatos entre as posições 53 e 67 possuíam tempos de exercício variáveis, inferiores a um ano. A partir do número 67, os candidatos não possuíam nenhum tempo de serviço no cargo.

Entre os Inspectores Escolares efetivos em exercício na SRE, dois deles ingressaram na Inspeção oriundos da carreira de Analista Educacional. Ou seja, já trabalhavam como Analistas quando foram nomeados como Inspectores. Um dos Inspectores atuava como Inspetor designado usando sua classificação do concurso de 2006, quando foi efetivado pela Lei Complementar n° 100/2007 (MINAS GERAIS, 2007), que efetivou mais de 100 mil trabalhadores da educação sem concurso público, no governo de Aécio Neves. Ele seria o próximo a ser nomeado no concurso e pleiteou sua nomeação na justiça, tendo sido nomeado de fato no ano de 2015. A Lei Complementar n° 100/2007 foi julgada parcialmente inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal em dezembro de 2012 pela Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) n° 4.876/2012 (BRASIL, 2012), e os servidores da mesma SRE foram todos desligados do estado em janeiro de 2016. Assim, o quadro da SRE perdeu dois Inspectores que eram efetivados pela Lei n° 100/2007, os quais passaram a ser Inspectores designados.

Tal desligamento também trouxe muitos impactos para o trabalho dos Inspectores Escolares, uma vez que no ano de 2016 o processo de designação para compor o quadro de servidores das escolas precisou recompor as vagas dos quase

100 mil trabalhadores da educação que eram efetivados e foram desligados.

A falta de experiência no cargo é um dos grandes dificultadores da atuação do Inspetor Escolar em campo. Em vista disso, em 2019, foram registradas no gabinete da SRE cerca de 10 atas de orientação para Inspetores Escolares designados, sendo que uma Inspetora foi dispensada de ofício por desempenho não recomendado pela chefia imediata, conforme registros verificados em atas da Coordenação de Inspeção e do Gabinete da SRE.

A esse respeito, a Resolução de Quadro de Pessoal e de Designação (Resolução SEE Nº 4.257/2020) vigente prevê dispensa do servidor designado, podendo ocorrer a pedido ou de ofício em caso de:

XI – desempenho insatisfatório que não recomende a permanência: a) após avaliação fundamentada, registrada em relatório circunstanciado pelo(a) diretor(a) da escola, referendada em reunião do Colegiado e validada pelo ANE/IE, quando se tratar de servidor em exercício em escola estadual. (MINAS GERAIS, 2020, p. [6]).

Quando se faz necessário orientar ou advertir um Inspetor, são feitas reuniões em que são registradas atas com as devidas orientações. Essas orientações têm como objetivo não apenas a orientação do servidor com o devido registro escrito, mas também podem compor material para penalização dele, seja por dispensa para o servidor designado, seja por processo administrativo para o servidor efetivo. Os registros, em um ano, de dez atas, mostram que servidores sem a devida formação em campo podem apresentar dificuldades no exercício de suas atribuições, levando-os inclusive a serem dispensados do cargo, como chegou a acontecer com esta servidora designada. Inclusive por se tratar de um cargo responsável, em parte, pelo trabalho de fiscalização das escolas e de correção de irregularidades, esse número de registros de atas representa um dado significativo.

Como mencionado anteriormente, as designações para substituição de Inspetor Escolar em licença para tratamento de saúde somente são processadas quando superiores a 30 dias. Considerando a complexidade do cargo, lograr um contrato pequeno, de apenas 30 dias, costuma ser pouco tempo para que o Inspetor novato passe por formação no campo e aprenda as atribuições do cargo. No geral, considerando a listagem de classificação, períodos curtos são ocupados por candidatos com menor tempo de exercício no cargo. Os candidatos com mais tempo

de exercício são mais bem classificados e tendem a conseguir no início do ano um contrato para todo o ano letivo, seja substituindo algum Inspetor que está ocupando cargo comissionado, seja assumindo um cargo vago.

As dificuldades no exercício também são sentidas pelos servidores no momento em que assumem o cargo por nomeação. No geral, são os próprios colegas de trabalho veteranos que se encarregam da formação dos novatos, trabalhando em parceria com eles no início da atuação ou oferecendo suporte remoto para as dúvidas apresentadas. As dificuldades são ainda mais sentidas pelos ingressantes que não tiveram experiência em nenhum tipo de atuação em escolas do estado. Servidores que já atuaram em outros cargos da SEE-MG possuem pelo menos alguma noção do funcionamento da organização estadual. Os Inspetores que tiveram experiência de atuação na direção escolar, por exemplo, são os que menos encontram dificuldades em seu exercício. Nessa ótica, como o cargo prevê o acompanhamento do trabalho da gestão escolar de um grupo de diretores, quem já foi diretor de escola tem experiência com os processos de contratação, escrituração escolar, caixa escolar, organização do trabalho pedagógico e gestão de pessoal de uma escola. No entanto, eles são minoria no ingresso da carreira, que não exige experiência prévia em concurso público.

A SRE em questão possui atualmente 28 Inspetores efetivos no ano de 2020. A maioria deles tem formação em Pedagogia, sendo que apenas três possuem licenciatura e pós-graduação em Inspeção Escolar. Destes 28, nove ingressaram em concursos realizados entre os anos de 2002 e 2006, estando há cerca de 14-18 anos na Inspeção, e os outros 19 Inspetores foram nomeados a partir do concurso de 2013. Apenas três Inspetoras possuíam experiência de atuação anterior à aprovação no concurso de 2013, por já atuarem como Inspetoras designadas. Outros nove Inspetores foram adquirindo experiência no cargo após 2013, nas designações que lograram, já na expectativa de nomeação no concurso, que foi acontecendo progressivamente entre os anos de 2013 e 2016. Ainda assim, quatro Inspetores chegaram ao cargo sem nenhuma experiência na área ou no Sistema Estadual de Educação.

Com relação à atuação anterior à Inspeção, entre os nomeados após 2013, além dos três que já atuavam como Inspetores designados e um que era analista educacional no órgão central, três Inspetores atuavam como professores da rede

municipal de ensino; dois Inspetores atuavam como supervisores (Especialistas da Educação Básica); dois atuavam como diretores em escola estadual; um inspetor atuava como professor no estado; um, como professor no Ensino Superior; um, como coordenador de curso técnico na rede particular; e três atuavam fora da educação. Um inspetor também era efetivado pela Lei nº 100 e conseguiu nomeação pela justiça, e outro veio de remoção do Interior.

Dos nove inspetores mais antigos da SRE, apenas três estão atuando no campo. Os outros seis estão atuando em cargos comissionados, sendo quatro na própria SRE e dois no órgão central. Dos 19 nomeados após 2013, nove estão exercendo cargo comissionado, restando apenas dez efetivos no campo. O Quadro 1 apresenta dados relacionados aos Inspetores Efetivos da SRE no período de 2017 a 2020:

Quadro 1 - Inspetores Efetivos da SRE (2017-2020)

(continua)

Atuação atual dos afastados da Inspeção	Ingresso na Inspeção	Atuação anterior	Formação
Comissionado na SEE	2002	Área da saúde	Pedagogia
	2002	Analista designado	Pedagogia
Comissionado na SEE	2006	Professor e Bancário	Pedagogia
Comissionado na SRE	2006	Professor	Pedagogia
LTS	2006	Diretor escolar	Pedagogia
	2006	Professor	Pedagogia
Diretor na SRE	2006	Analista SRE	Pedagogia
Diretor na SRE	2006	Professor	Pedagogia
	2006	Inspetor Designado	Pedagogia
Comissionado na SEE	2013	Professor na rede municipal	Pedagogia
Diretor SRE	2013	Diretor escolar	Licenciatura com pós
	2013	Professor e Especialista	Pedagogia
Comissionado na SEE	2014	Professor na rede particular	Pedagogia
	2014	Técnico no CRP	Pedagogia
Comissionado na SEE	2013-2015	Coordenador Pedagógico de Curso técnico	Pedagogia
	2013	-	Pedagogia
	2006-2014	Inspetor Designado	Pedagogia
Comissionado na SRE	2015	Especialista em educação básica em escola estadual	Pedagogia
	2007-2015	Inspetor Designado	Pedagogia

Quadro 1 - Inspetores Efetivos da SRE (2017-2020)

(conclusão)

Atuação atual dos afastados da Inspeção	Ingresso na Inspeção	Atuação anterior	Formação
Comissionado na SEE	2015	Diretor Escolar	Licenciatura com pós
	2016	Professor Ed. Infantil	Pedagogia
	2016	Professor na rede estadual	Licenciatura com pós
	2015	Professora na rede municipal	Pedagogia
Comissionado na SEE	2016	Analista na SEE	Pedagogia
Comissionado na SEE	2016	Diretor de Centro de Ensino Superior	Pedagogia
	2016	Inspetor designado	Pedagogia
Exonerou em 2017	2017	Prof. rede particular	Licenciatura com pós
Cargo em comissão em outra SRE	2018	Inspetor no Interior	Pedagogia

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nos arquivos dos servidores da SRE.

Analisando o Quadro 1, é possível observar, a partir da décima linha, os Inspetores nomeados desde o ano de 2013 e suas experiências prévias. Verifica-se que apenas três Inspetores possuíam experiência de atuação anterior à aprovação no concurso por já atuarem como Inspetores designados, enquanto os outros Inspetores foram adquirindo experiência no cargo após 2013, nas designações que lograram, já na expectativa de nomeação no concurso. Ainda assim, quatro Inspetores chegaram ao cargo sem nenhuma experiência na área ou no Sistema Estadual de Educação.

2.2.1 A atuação do Inspetor em resposta às denúncias

Quinzenalmente, a equipe de Inspetores da SRE se reúne na sede para repasse de informações da SEE-MG, estudo da legislação vigente e documentos oficiais, entrega e devolução de expedientes, discussão de casos e capacitação pelas diretorias. Tais reuniões possuem pautas devidamente registradas e, no ano de 2018, em cinco delas houve cobrança por parte da chefia imediata do cumprimento dos prazos em respostas às denúncias. O setor responsável pelas respostas das denúncias envia, semanalmente aos Inspetores, e-mails de alerta dos expedientes em aberto, bem como a data de início deles e a cobrança de expedientes em atraso. A SRE, via gabinete, costuma ser cobrada pela ouvidoria quando os expedientes estão

em atraso e também recebe menção de elogio quando está em dia com as respostas.

A título de exemplo, em 18 de junho de 2019, foi enviado o Ofício SEE/Secretaria de Estado da Administração (SEAD) nº 74/2019 (MINAS GERAIS, 2019b) pelo Secretário Adjunto de Educação para a SRE, comunicando o recebimento do Relatório do Primeiro Quadrimestre de 2019 da Ouvidoria Geral do Estado. Tal relatório apresentou as manifestações à SEE-MG de 2017 a 2019 cujas respostas encontravam-se em atraso. Conforme o comunicante, havia na relação encaminhada duas manifestações em atraso de 2018 e 76 manifestações em atraso do ano de 2019. A cobrança dava o prazo de três dias úteis para a resposta.

Para termos uma ideia do volume de manifestações que são encaminhadas à Ouvidoria, anteriormente, no ano de 2015, a Ouvidoria Educacional recebeu, ao todo, 4.592 manifestações, sendo este número superior ao do ano de 2014, de 1.001 manifestações. No ano de 2016, a Ouvidoria Educacional recebeu 6.319 manifestações e no ano de 2017, 6.771 manifestações (MINAS GERAIS, 2017b). Os dados anuais de tipologia das manifestações desses anos, retirados do Relatório Geral de Ouvidorias Públicas do Estado de Minas Gerais, estão expostos na Tabela 1:

Tabela 1 - As denúncias da Ouvidoria Educacional de 2015 a 2017

Tipologia	2015	2016	2017	Total
Reclamação	2.693	3.709	4.410	10.812
Denúncia	744	1.362	1.448	3.554
Crítica	771	537	319	1.627
Informação	235	592	487	1.314
Sugestão	59	47	25	131
Elogio	41	51	39	131
Solicitação	49	21	43	113
Total	4.592	6.319	6.771	17.682

Fonte: Máximo *et al.* (2018).

Analisando apenas o número de reclamações e denúncias, entre o ano de 2015 e 2016, houve aumento de 1.634 manifestações, passando de 9,4 por dia para 13,9. No ano de 2017, o número de manifestações atinge a marca de 16 por dia. Convém mencionar que a Ouvidoria é apenas um dos quatro canais pelos quais são recebidas as denúncias. Considerando que o crescimento ocorreu em todos os canais, como observamos na Tabela 1, há que se pensar uma forma de trabalhar de maneira mais

eficiente sobre esta demanda.

A Ouvidoria elabora, ainda, relatórios de gestão que são usados como ferramenta para a tomada de decisão e promoção de uma gestão participativa entre os administradores públicos e a sociedade mineira.

O aumento na demanda de apuração de denúncias, que exigem prazo de resposta, faz com que automaticamente aumente a carga de trabalho do Inspetor Escolar, o que dificulta a realização de parte das suas atribuições elencadas na legislação vigente. Ao mesmo tempo, o crescimento da demanda de respostas às denúncias dificulta o cumprimento dos prazos por parte dos Inspetores e resulta em cobranças por parte do Gabinete e da Ouvidoria Geral do Estado.

Segundo Faria (2018), que realizou uma pesquisa analisando as denúncias da SRE no ano de 2016, apenas nesta foram apuradas 367 denúncias via Ouvidoria Geral do Município, 285 via Disque-Educação e 188 via Fale Conosco, totalizando 840 denúncias para 33 Inspetores Escolares, compreendendo uma média de 25 reclamações para cada um. Se considerarmos que, para uma apuração de denúncia de conteúdo simples, o Inspetor precisa de uma visita preliminar para determinar a forma de condução da apuração, uma visita para a apuração propriamente dita e mais uma para a elaboração do relatório e aplicação das medidas saneadoras, cada apuração leva no mínimo três dias de trabalho.

Trabalhando com os dados de 2016 anteriormente apresentados, visto que não temos dados das outras duas SRE metropolitanas, e considerando 25 denúncias por Inspetor, cujas apurações demoraram no mínimo 3 dias para cada denúncia, cada Inspetor passou cerca de 75 dias de trabalho envolvido em apuração de denúncias apenas da OGEMG. Segundo calendário letivo previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), que determina o mínimo de 200 dias letivos, ao qual também está sujeito o trabalho do Inspetor Escolar, e considerando a média de 75 dias de trabalho na apuração de denúncias da OGEMG, sobram cerca de 125 dias de trabalho para as outras atividades.

Devemos lembrar ainda que o inspetor participa de reuniões quinzenais na Superintendência, o que computa cerca de 20 dias de trabalho ao ano, sobrando 105 dias em que ele deve se organizar para visitar periodicamente suas 14 escolas. Tal quantitativo exemplifica as dificuldades de trabalho do Inspetor na atualidade. E como mostramos, via de regra, sobretudo o aumento das denúncias de irregularidades

também leva ao aumento de encaminhamentos em decorrência da apuração delas.

Com base nos dados apresentados, podemos notar que as ações de apuração de denúncias por parte do Inspetor Escolar vêm alterando significativamente as atribuições deste profissional.

Segundo Augusto e Oliveira (2011):

em Minas Gerais a Inspeção Escolar exerce as ações de verificação da legalidade dos atos escolares e das prescrições legais, sendo, pela sua natureza, uma função de controle sobre os procedimentos administrativos. Os dados indicaram que nos últimos anos, em Minas, a Inspeção tem se tornado mais operacional, realizando tarefas rotineiras e mecânicas, e, em princípio, as suas atribuições atuais estão distanciadas da modernização das ações educacionais, e da nova regulação educacional vigente, orientada para a gestão dos fins (obrigação de resultados). Suas ações, de vigilância da legalidade dos atos escolares e das normas, compreendem a conferência de preenchimento de documentos, o controle do número de professores e alunos, a apuração de denúncias no cotidiano das escolas, que representam o seu local de trabalho. (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011, p. 314).

Com isso, em outras palavras, esta dissertação busca promover a reflexão que culmine em ações para facilitar o trabalho dos Inspectores, de modo a melhorar a atuação deles desde o ingresso na carreira, através da sugestão de melhores condutas e perspectivas de gestão do conhecimento para o exercício do cargo. O objetivo final é, portanto, propor formas de qualificar o ingresso na carreira e indicar meios para a boa atuação dos Inspectores na sua relação com os Inspectores de mais experiência por meio de um plano de ação baseado em conceitos da Ética no Serviço Público e da Gestão do Conhecimento.

3 ÉTICA, EDUCAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

O capítulo anterior desta dissertação abordou a normatização e a legislação que concerne ao trabalho do Inspetor. Tomando-o como referência, neste terceiro capítulo traremos os resultados da pesquisa realizada com os Inspetores Escolares da SRE, com o objetivo de investigar os desafios presentes na atuação deles.

Na primeira parte deste capítulo, abordamos a metodologia de pesquisa de campo escolhida para o trabalho. Na segunda parte, apresentamos os dados coletados nas entrevistas realizadas, em diálogo com os autores selecionados, para compor o referencial teórico desta pesquisa.

3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

A atuação do Inspetor Escolar na Superintendência Regional de Ensino é de fundamental importância no campo da implantação de políticas públicas, na garantia da regularidade do funcionamento das escolas e na eficiente comunicação entre a Secretaria de Estado de Educação e as escolas. O Inspetor é, portanto, peça fundamental na gestão do conhecimento desta Secretaria e na produção de dados para embasar suas decisões.

O objetivo geral desta dissertação é analisar os desafios do Inspetor Escolar no exercício do cargo, seja por nomeação ou por contrato via designação, com a finalidade de pensar em uma intervenção para que os problemas levantados possam ser amenizados ou resolvidos por meio de um Plano de Ação Educacional (PAE). Diante desse objetivo, planeja-se desenvolver um estudo de caráter qualitativo. Isso porque, na pesquisa qualitativa, “os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência” (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 48).

Analisando as possíveis formas de se atingir o objetivo proposto na pesquisa, optou-se pelo estudo de caso que, conforme Yin (1994, p. 10) o define, é: “a estratégia preferida quando questões ‘como’ e ‘porquê’ estão a ser colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos, e quando o foco está nos fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real”. Para Bogdan e Biklen,

citando Merriam, “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (MERRIAM apud BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 89).

Embora seja um verdadeiro crítico dos usos do estudo de caso nas pesquisas brasileiras, sugerindo ser necessário uma análise mais ampla para melhorar a aplicação desta metodologia na realidade do país, Martins (2008, p. 10) assim o define:

o estudo de caso é próprio para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real – pesquisa naturalística – com pouco controle do pesquisador sobre eventos e manifestações do fenômeno. Sustentada por uma plataforma teórica, reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de informações, dados e evidências. Como se sabe, a triangulação de informações, dados e evidências garante a confiabilidade e a validade dos achados do estudo. Busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo. (MARTINS, 2008, p. 10).

Para atingir os objetivos propostos neste estudo de caso, foram elencados os tempos de atuação dos Inspetores escolares da SRE e elaborados questionários para investigação a serem aplicados a dois Inspetores por categoria de tempo e forma de admissão (efetivos e designados). Também foram elaborados questionários para aplicação aos diretores, coordenação de Inspeção escolar e ao superintendente, que é a chefia imediata dos Inspetores escolares.

Durante a realização da dissertação, a proposta da pesquisa foi alterada de modo que houvesse uma triangulação dos sujeitos investigados. Optou-se, então, por ouvir, além dos Inspetores escolares e dos diretores da SRE, diretores de escola subordinados aos Inspetores escolares. Ainda que os diretores de escola não tenham nos Inspetores escolares sua chefia imediata, sendo subordinados ao Gabinete da SRE, aqueles têm o trabalho diretamente acompanhado por estes. Os Inspetores escolares também estão subordinados ao Gabinete da SRE, mas hierarquicamente acabam respondendo às diretorias, que também foram entrevistadas. Assim, de maneira mais abrangente, optou-se por ouvir as diretorias, consideradas posições

superiores aos Inspectores no organograma da SRE, e os diretores de escola, os quais estão em posições inferiores na hierarquia da SRE, além dos pares da própria Inspeção.

Dentre os Inspectores, foram selecionados os dois com mais tempo em todas as três distribuições de tempo de atuação levantadas no Quadro 2. Além dos sujeitos inicialmente previstos, foi entrevistado também um diretor educacional, que se ofereceu para participar da pesquisa². Optou-se por entrevistar os diretores da SRE, o coordenador de Inspeção e superintendente utilizando o mesmo questionário, de modo a não identificar os entrevistados. Ademais, um dos Inspectores convidados acabou não se mostrando disponível para a pesquisa. Embora ele não tenha se negado a participar da pesquisa, acabou demonstrando dificuldades no agendamento da entrevista, com o argumento de que estava muito atarefado com o trabalho.

Para a escolha dos sujeitos da pesquisa, foram selecionados os diretores de escolas do município de Belo Horizonte com, pelo menos, mais de um mandato na direção escolar. Ou seja, diretores que estão atuando na gestão da escola desde o ano de 2016. Isso porque puderam passar pelo acompanhamento de mais de um Inspetor diferente ao longo dos anos, tendo passado também por duas gestões diferentes tanto da SEE-MG quanto da SRE. Foram escolhidas as escolas de Belo Horizonte por terem, no geral, um maior número de alunos e maior complexidade de atendimento, com mais modalidades e turnos, e conseqüentemente mais servidores. Para a seleção dos diretores, optou-se por aqueles que nunca trabalharam com a entrevistadora; ou seja, apenas foram ouvidos diretores que nunca foram acompanhados pelo trabalho da Inspetora responsável por essa pesquisa.

De uma amostra de 17 diretores de escola para os quais os convites para a entrevista foram enviados, apenas quatro aceitaram participar. No entanto, um deles desistiu de participar da entrevista, ficando apenas três diretores de escola. Os sexos dos entrevistados não serão apresentados nesta pesquisa, por não se tratar de informação relevante para a análise dos dados utilizados.

As entrevistas para a realização desta pesquisa foram realizadas utilizando o aplicativo *Google Meet*, uma vez que ocorreram durante a pandemia de COVID-19.³

² O diretor educacional acompanhou o ingresso da mestranda no PPGP e, ao receber o e-mail informativo da pesquisa com a autorização da SEE, avisou a pesquisadora de que gostaria de participar. Assim, foi agendada e realizada a entrevista.

³ O biênio 2020 e 2021 foi atípico, em decorrência da pandemia mundial causada pelo novo

Foram realizadas cerca de duas entrevistas por dia, totalizando mais de 12 horas de gravação em vídeo.

Quadro 2 - Dados dos servidores entrevistados para a pesquisa

Identificação	Cargo	Tempo de atuação na Inspeção	Data da Entrevista
Entrevistado 01	Inspetor	Menos de 3 anos	23/11/2020
Entrevistado 02	Inspetor	Entre 5 e 10 anos	23/11/2020
Entrevistado 03	Diretor SRE	-	24/11/2020
Entrevistado 04	Diretor SRE	-	20/01/2021
Entrevistado 05	Diretor SRE	-	25/11/2020
Entrevistado 06	Inspetor	Entre 5 e 10 anos	09/12/2020
Entrevistado 07	Inspetor	Entre 5 e 10 anos	07/12/2020
Entrevistado 08	Inspetor	Menos de 3 anos	12/12/2020
Entrevistado 09	Inspetor	Menos de 3 anos	05/12/2020
Entrevistado 10	Inspetor	Mais de 10 anos	27/11/2020
Entrevistado 11	Inspetor	Mais de 10 anos	04/12/2020
Entrevistado 12	Diretor de Escola		24/11/2020
Entrevistado 13	Diretor de Escola		07/12/2020
Entrevistado 14	Diretor de Escola		22/12/2020

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nos dados das entrevistas.

Por fim, o uso da triangulação dentro do método qualitativo possibilitou, nesta pesquisa, contemplar dados em diferentes níveis: dos pares, servidores em posição superior na SRE (diretorias e superintendente) e em posição inferior (diretores de escola).

Denzin (2009 apud SANTOS *et al.*, 2020)

aborda a triangulação como uma estratégia de validação à pesquisa,

Coronavírus. Em consequência disso, foi publicado o Decreto nº 47.891, em 20 de março de 2020, que reconhece o estado de calamidade pública decorrente da pandemia causada pelo agente Coronavírus (COVID-19). Por essa razão, as escolas foram fechadas e grande parte dos servidores passaram a atuar em *home-office*.

podendo ser realizada por meio de quatro diferentes formas. A primeira diz respeito à triangulação de dados ou à utilização de distintas fontes de dados, que podem ser produzidos em diferentes momentos, lugares ou com diferentes pessoas. A segunda seria a triangulação de investigador, que se constitui pela utilização de diferentes pesquisadores com a finalidade de minimizar as distorções subjetivas provenientes de um único indivíduo. A terceira seria a triangulação de teorias, na qual um fenômeno é abordado e interpretado por distintas perspectivas ou múltiplas teorias, a fim de aumentar o conhecimento acerca do objeto em estudo. A quarta, e última, seria a triangulação metodológica, que pode ser realizada de duas formas: dentro de um único método (intramétodo) ou entre métodos distintos (intermétodo). (DENZIN, 2009 apud SANTOS *et al.*, 2020, p. 657).

Assim, a triangulação dos dados se deu por meio da escolha dos sujeitos, incluindo, além dos Inspetores, os diretores de escola e os diretores da SRE.

Após a realização das entrevistas e transcrição delas, o material levantado foi organizado e analisado em quatro eixos de análise, que serão apresentados a seguir.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A realização de entrevistas semiestruturadas, com base nas discussões apresentadas no segundo capítulo, trouxeram os dados que são analisados nesta seção, à luz dos autores escolhidos.

3.2.1 A construção da inspeção: formação básica, formação continuada e o apoio dos pares

Como já retratado anteriormente no Capítulo 2, para atuar na Inspeção Escolar, o profissional deve possuir Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação específica para a Inspeção Escolar, ou Licenciatura plena em qualquer área do conhecimento, acrescida de pós-graduação *lato sensu* em Inspeção Escolar.

Nas entrevistas realizadas, os profissionais entrevistados foram questionados sobre suas formações na licenciatura e pós-graduação. A esse respeito, todos os entrevistados afirmaram que a formação de licenciatura não os preparou devidamente para a atuação profissional na educação. O Entrevistado 01 (entrevista concedida em 23/11/2020), quando questionado em qual medida sua formação de pós-graduação o preparou para a atuação na Inspeção, afirma que “nenhuma. Nenhuma. O que eu vi

na teoria não é o que eu vivi na minha realidade”.

A maior questão levantada pelos entrevistados diz respeito à distância entre a teoria e a prática:

em nada. [...]. Muito pouco, muita parte teórica e técnica. Mas a teórica que eu digo é em relação a como preparar um relatório, um trabalho, alguma coisa assim. Mas não em relação à própria legislação em si. Eu não vejo que isso é fornecido pra gente lá. Até de [cita a própria licenciatura] também, se você pensar como professor, a didática que é passada pra gente não tem nada a ver com o que a gente enfrenta na sala de aula. Se você chegar na sala de aula com o que você levou só da faculdade, você vai passar vergonha na frente dos seus alunos, você não sabe nem como falar, nem como pontuar. São muitos conteúdos, mas a prática mesmo... (ENTREVISTADO 04, entrevista concedida em 20/01/2021).

Bom, a minha formação teórica, ela contribuiu basicamente com a teoria. Porque a prática, a gente faz estágio, mas não é realizada de maneira a contento com a prática. Construir esse conhecimento só mesmo na hora da prática que você vê realmente a sua necessidade que você dá um outro significado. Então a minha formação me preparou sim, na teoria, com entendimento, você adquire as habilidades e competências de interpretação. De entender a legislação educacional, entender o modus operandi da administração de uma escola, do fazer pedagógico. Mas o preparo da prática foi no serviço. (ENTREVISTADO 05, entrevista concedida em 25/11/2020).

Foi um início muito difícil. Eu acho que não somente pela época. Eu acho que quem está começando agora tem as mesmas dificuldades. Mas eu acho que também na medida que a gente era um grupo fechado. Então assim, acessar o conhecimento, a gente não tinha essa agilidade hoje de receber as informações, de acessar os canais e encontrar as informações, então era uma coisa mais restrita, então eu tive um pouco de dificuldade. Dificuldade pra me formar, eu me formei na prática e sobretudo com o auxílio dos meus colegas de profissão. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

A experiência de ingresso na Inspeção por outro Inspetor também ressalta as dificuldades vivenciadas pela falta de treinamento inicial, bem como da importância da prática para a consolidação do conhecimento adquirido por meio dos estudos de legislação:

me lembro também que eu ficava lendo, lendo, lendo, lendo pra saber. Já era assim, sem capacitação que a gente vai pra campo. E um dia a [cita o nome de outro Inspetor] falou comigo: “não, para de ficar aqui, vamos pra uma escola, vamos para campo comigo pra você aprender.

A prática é muito importante”. Falei “bora” e fui com ele. Então assim, desde o princípio, daqui a pouco você vai me fazer uma pergunta sobre o que eu acho que é uma dificuldade, no topo da minha lista está a falta de capacitação. (ENTREVISTADO 02, entrevista concedida em 23/11/2020).

Todos os Inspectores entrevistados foram unânimes em dizer que tiveram muita dificuldade no ingresso na Inspeção Escolar. Como foram entrevistados Inspectores com os mais variados tempos de atuação (de seis meses de Inspeção a mais 15 anos) e as dificuldades enfrentadas no ingresso foram elencadas, é possível verificar que os problemas do ingresso mudam ao longo do tempo. Nesse contexto, mesmo os Inspectores que vieram atuar junto à SRE após terem atuado como diretores de escola, o que representa mais experiência sobre o necessário para um acompanhamento dos diretores escolares, afirmaram que o ingresso na Inspeção é difícil porque os profissionais das escolas já esperam do Inspetor bastante conhecimento prévio.

Apenas um Inspetor entrevistado afirmou não ter tido dificuldades no ingresso na Inspeção por um motivo muito peculiar. Isso porque ele realizou estágio durante o curso de Pedagogia no Setor de Inspeção da SRE, onde pode conhecer de antemão as atribuições do cargo. Logo, quando foi designado para atuar no cargo, conseguiu fazer a transição entre o estágio e a atuação como inspetor de forma tranquila, por todo o conhecimento prévio adquirido:

eu descreveria... para mim, por eu ter começado em um momento de estágio, então foi um momento tranquilo. Porque eu não tinha aquela obrigação de ser o Inspetor, eu fui vivendo uma Inspeção que era bem diferente, eu fui vendo as colegas, as colegas nossas como *Fulana* e *Sicrana* [cita duas ex-colegas de trabalho] que já se aposentaram e tal. Eu fui vendo os trabalhos aos poucos, então no começo quando eu ingressei na Inspeção como Inspetora, eu já não tive dificuldade, porque eu passei de 98 até 2002, que eu tomei posse em 2002, vivenciando todo um processo de Inspeção, de uma forma que eu falo assim, nos bastidores. Eu fazia as coisas, mas não tinha aquele compromisso, aquela coisa assim de ser Inspetor, de ter aquela responsabilidade de ser Inspetor porque eu era um analista. (ENTREVISTADO 11, entrevista concedida em 04/12/202).

O mesmo Inspetor que relata não ter tido dificuldades no ingresso do cargo afirma que sua formação pedagógica não foi o suficiente para a preparação para atuação profissional, ressaltando novamente a importância da prática de estágio em Inspeção na consolidação dessa sua atuação profissional. Quando perguntado em

que medida sua formação o preparou para atuar na Inspeção, afirmou que:

nenhuma, Vanessa. Estou sendo honesta com você. Nenhuma, nenhuma. Por quê? Eu tive aulas teóricas e a teoria é completamente diferente da prática. Apesar que, quando eu fui para a prática, que foi a questão do estágio, eu fui privilegiada porque o meu processo foi ao contrário. Eu fiz o estágio primeiro e depois eu fui para a parte prática, e isso me ajudou. Mas quando eu faço essa comparação, e eu já fiz, se eu tivesse ingressado no curso de inspetor e depois a prática, eu teria muita dificuldade. (ENTREVISTADO 11, entrevista concedida em 04/12/202).

Apesar de a maioria dos profissionais entrevistados afirmarem que o curso superior de licenciatura e a pós-graduação em Inspeção Escolar não foram suficientes para prepará-los para a atuação profissional, há que se fazer um recorte com relação à formação em Pedagogia. Embora as limitações da formação sejam comuns a todas as narrativas, os oriundos do curso de Pedagogia o veem como uma formação diferenciada. A formação acadêmica no curso de Pedagogia é apontada por alguns pedagogos entrevistados como uma formação mais ampla, que muda a visão de mundo. Outrossim, os Inspectores oriundos do curso de Pedagogia afirmam que ela apresenta uma visão mais ampla da vida em sociedade e enxergam a educação como um ato político:

eu acho que a Pedagogia dá uma visão ampla pra gente, de sociedade, de relações. O meu curso de Pedagogia, eu acho, eu acho não, eu tenho certeza que ele me deu uma formação boa, né? E a formação também que eu tive na inspeção, ela foi muito específica. A gente teve uma matéria específica de inspeção em que a gente fez estágio com inspetor. O inspetor com quem eu fiz estágio, depois eu fui colega de inspeção dele. Então eu acho que o curso superior, ele ajudou bastante. [...] É, mas eu acho que minha formação de Pedagogia me auxiliou na diretoria também. Acho que pela formação ser bem ampla, a gente tem uma visão de Sociologia, não só da metodologia nas áreas de licenciatura, mas de outros campos da História da Educação. Enfim, dá uma base bacana, sim. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

Tal constatação também é verificada na fala de outro Inspetor entrevistado, que afirma que a formação em Pedagogia serve para além da atuação profissional, pois interfere na formação humana dos sujeitos, como é possível entender no trecho a seguir:

mas de Pedagogia, a Pedagogia serviu pra mim não só como um preparo para a inspeção como para tudo. A minha visão de mundo mudou muito depois do curso. Você fez a mesma faculdade que eu, fez o mesmo curso que eu fiz, e eu não sei o que que isso trouxe pra você, mas pra mim trouxe uma visão de mundo muito mais ampla. Antigamente eu achava que eu pensava de uma forma e que era só aquela. A Antropologia, a Filosofia, os professores maravilhosos que nós tivemos me ajudaram muito a ver que tem pessoas que pensam diferente e que têm argumentos para pensar diferente. Não tem que todo mundo pensar igual. É claro que eu não estou falando de todo mundo que pensa sem argumentos, tem muita gente, principalmente de partidos políticos, que são muito fechados em uma questão e não argumentam, e é aquilo e ponto. Eu estou falando de pessoas que pensam diferente por argumentos diferentes porque as coisas têm mais de um lado mesmo. E isso é muito válido na inspeção. (ENTREVISTADO 02, entrevista concedida em 24/11/2020).

A dedicação pessoal à formação também é um ponto levantado por um dos entrevistados, no que diz respeito à sua atuação como docente. Esse profissional faz ressalva às lacunas de sua formação em licenciatura pelo pouco interesse que dedicou às disciplinas pedagógicas que cursou na Faculdade de Educação da universidade em que estudou, e que fizeram falta no momento em que chegou à sala de aula. O profissional afirmou que, durante sua graduação, dedicou-se apenas à parte da formação de bacharelado em física. Posteriormente é que ele resolveu cursar a licenciatura, mas não o fez com afinco, e tal lacuna levou o profissional a buscar ampliar seu repertório de conhecimentos pedagógicos em uma pós-graduação:

[...] porque eu tinha buscado nele um aprimoramento das questões pedagógicas que, infelizmente, e aí eu posso falar de mim e às vezes é muito também relativo a isso, a eu, eu tinha desprezado muito as disciplinas da FAE [Faculdade de Educação]. Eu era muito ligado à questão da física em si mesmo, tanto é que eu iniciei fazendo bacharelado, depois que eu passei por licenciatura. E eu tratei a FAE com desprezo. E aí eu fui buscar a questão pedagógica em uma especialização. (ENTREVISTADO 12, entrevista concedida em 24/11/2020).

Os problemas da formação de docentes no Brasil são amplos e muito discutidos nos meios acadêmicos. Gatti (2013, 2016, 2017) e Saviani (2011) são alguns dos autores que discorrem sobre essa temática.

Para ilustrar a importância da formação de professores para o país, convém apresentar a Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014), que aprova o Plano Nacional da

Educação para o decênio 2014-2024. Das 20 metas elencadas na lei, três dizem respeito diretamente à formação de professores, a saber:

-Meta 13: Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento) sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores.

-Meta 15: Garantir em regime de colaboração entre a união, os estados, o Distrito Federal e os municípios, no prazo de um ano de vigência deste, política nacional de formação dos profissionais da Educação de que tratam os incisos I, II e III, do caput do artigo 61 da Lei Nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, assegurado que todos os professores e as professoras da Educação Básica possuam formação específica de nível superior, obtida em curso de licenciatura na área de conhecimento em que atuam.

-Meta 16: Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da Educação Básica, até o último ano de vigência deste PNE [Plano Nacional de Educação] é, e garantir a todos (as) os (as) profissionais da Educação Básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino. (BRASIL, 2014, recurso online).

Um dos maiores problemas da formação docente diz respeito às dificuldades de realização dos Estágios pelos estudantes de Licenciatura, levantadas por Gatti (2009 apud GATTI, 2016), após a devida análise do perfil sociocultural dos estudantes de licenciatura. Assim, aspectos da formação com relação aos estágios se tornam problemáticos, como relatado a seguir:

ponto crítico a considerar nessa formação são os estágios. Na maioria das licenciaturas sua programação e seu controle são precários, sendo a simples observação de aula a atividade mais sistemática, quando é feita. Há mesmo aqui um chamamento ético. A participação dos licenciandos em atividades de ensino depende das circunstâncias e da disponibilidade das escolas. A grande maioria dos cursos não têm projetos institucionais de estágios em articulação com as redes de ensino. Não há, de modo geral, um acompanhamento de perto das atividades de estágio por um supervisor na maioria das escolas. (GATTI *et al.*, 2008). Quando os cursos funcionam em período noturno é flagrante a falta de tempo para os alunos cumprirem as horas exigidas de estágio dado que, em geral, trabalham o dia todo. E, justamente uma das características atuais dos cursos de formação de professores é o aumento crescente das matrículas no turno noturno. (GATTI, 2009). (GATTI, 2016, p. 167).

A importância do Estágio na formação do profissional da educação já foi

relatada pelo Entrevistado 11. Mas ela também foi citada pelo Entrevistado 04, que afirma não ter feito estágio para Inspeção e lamenta a ausência dessa etapa:

a Inspeção também, eu fiz um curso de Inspeção que não tinha estágio. Sem estágio como é que você sabe o que que é Inspeção na prática? Então o ideal é que pelo menos o estágio seja obrigatório em todos esses cursos, para que você vá pro seu dia a dia ali e veja o que que é realmente a Inspeção escolar. Eu tenho uma colega que fez direito e, no período de estágio dela, ela passou por tanta situação complicada nesses estágios que ela fez, que ela desistiu, ela não advoga, ela não mexe com nada de direito mais. De trauma que ela ficou. Então assim, é importante, sim, você passar por esse período de prova aí pra você ver se é isso que você quer. A gente tem aquela colega que foi nomeada na Inspeção e falou assim, eu não quero ficar com esse bando de doido não, [cita o nome da colega], lembra dela? (ENTREVISTADO 04, entrevista concedida em 20/01/2021).

Sobre as licenciaturas, Gatti (2013, p. 39) afirma que “se oferece nesses cursos apenas um verniz superficial de formação pedagógica e de seus fundamentos que não pode ser considerado como realmente uma formação de profissionais para atuar em escolas na contemporaneidade”. A questão da formação de professores com base no binômio teoria-prática é ilustrada ainda por: “[...] uma dissonância entre o exposto nos projetos pedagógicos e o conjunto de disciplinas oferecidas, e suas ementas. As ideias não se concretizam na formação realmente oferecida, bem como teorias e práticas não se mostram integradas”. (GATTI, 2013, p. 39).

Por fim, Saviani (2011) traz uma faceta ainda mais complexa da análise da formação docente no país, discutindo-a à luz da economia dedicada à formação, bem como a profundidade implícita na formação dos sujeitos:

a política educacional vigente vem se guiando pelo seguinte vetor: redução de custos, conforme o princípio do máximo de resultados com o mínimo de dispêndio (investimento). Em relação à formação de professores, isto é traduzido pelo objetivo de formar um professor técnico e não um professor culto. Ora, o professor técnico é entendido como aquele que é capaz de entrar numa sala de aula e, aplicando regras relativas à conduta e aos conhecimentos a serem transmitidos, seja capaz de se desempenhar a contento diante dos alunos. Diversamente, o professor culto é aquele que domina os fundamentos científicos e filosóficos que lhe permitem compreender o desenvolvimento da humanidade e, a partir daí, realiza um trabalho profundo de formação dos alunos a ele confiados. O empenho dos governantes em formar professores técnicos em cursos de curta duração os leva a criticar a universidade acusando seus docentes de se preocuparem mais com o aspecto teórico deixando de lado a

formação prática dos novos professores. (SAVIANI, 2011, p. 13).

Ainda que a questão da formação docente não seja o ponto de maior atenção deste trabalho, há que se ressaltar a forma como as questões levantadas pelos entrevistados dialogam de forma a corroborar as ideias dos autores apresentados. Elas ultrapassam a graduação e atingem ainda os cursos de pós-graduação *lato sensu* em Inspeção Escolar, que apresentam apenas conteúdos técnicos de legislação sem a devida relação com a prática ou a realização de estágios, conforme relatado por alguns dos entrevistados.

As informações coletadas nas entrevistas sinalizam a importância do estágio na formação do profissional da educação e, sobretudo, do Inspetor Escolar. Desta maneira, torna-se importante pensar em formas de apresentar ao ingressante na carreira da Inspeção um estágio para conhecimento das atribuições do cargo.

Ainda discutindo a ideia da formação para o cargo, mas agora tratando da formação continuada, nenhum dos Inspetores entrevistados afirmou que os momentos de formação em serviço estão sendo suficientes para o preparo deles para a atuação. Houve quem sinalizasse, inclusive, que os momentos de formação, quando acontecem, não atendem à difusão do conhecimento necessário para a atuação na Inspeção Escolar, como podemos ver na fala do Entrevistado 02:

e eu acho que o mais grave, sabe, Vanessa, além da falta de capacitação, é o título de ter e não ter. Como assim? Escrevem ali pra gente, convite para treinamento, para capacitação, para a reunião. Aí o que acontece, vamos agora virtualmente para uma reunião, e a diretoria que vai dar a “capacitação”. Pega um texto, coloca na tela e vai lendo, lendo, lendo. Isso eu poderia fazer sozinha. Eu não estou capacitada e eu tenho o título de estar capacitada, olha que grave. “Mas você foi treinada”, “não fui não, alguém leu um memorando pra mim, eu poderia ler sozinha”. Essa pra mim, assim, mais que não ser capacitada é ter o título sem ter tido a capacitação. Porque inúmeras vezes a gente escuta as nossas diretorias falando: “gente, mas nós já falamos sobre isso, não é verdade?” Vira e mexe a gente escuta isso. Acho que isso é uma grande dificuldade. Além de outras, na próxima pergunta vou falar de outras. Essa com certeza está no topo, porque para mim o conhecimento nos liberta e o conhecimento não é uma simples leitura que é somente decifrar códigos. Isso eu faço sozinha. Leitura é entender o que aquilo está passando e muitas vezes a gente não tem. E se tem uma pergunta durante este dito treinamento, a resposta é sempre a mesma: “vamos perguntar”, “eu já solicitei à secretaria essa resposta, mas ainda não chegou”, enfim. (ENTREVISTADO 02, entrevista concedida em 23/11/2020).

A importância da formação continuada na educação também é um tema discutido por Bernadete Gatti. Para a autora, a formação continuada precisa levar em consideração mais do que apenas as condições cognitivas das pessoas, mas considerar uma verdadeira inserção na vida e no trabalho das pessoas que serão formadas. Mais do que apenas o conteúdo em si, as formações devem se relacionar com componentes sociais e humanos, como relatado a seguir:

programas formativos, intervenções que visam trazer impactos e diferenciais nos modos de agir de pessoas/profissionais só mostram efetividade quando levam em consideração as condições sociopsicológicas e culturais de existência das pessoas em seus nichos de habitação e convivência, e não apenas suas condições cognitivas. Mas apenas o levar em consideração essas questões como premissas abstratas não cria mobilização para mudanças efetivas. O que é preciso conseguir é uma integração na ambiência de vida e trabalho daqueles que participarão do processo formativo. (GATTI, 2003, p. 197).

Questionado sobre como melhorar as formações em serviço e a gestão do conhecimento dentro da Inspeção escolar, o Inspetor Entrevistado 06 sinalizou a necessidade não apenas de capacitações contínuas, mas de capacitações mais voltadas para a legislação. Segundo ele, os momentos de capacitação atuais estão sendo todos muito voltados para o encaminhamento de orientações cotidianas e não para estudo das legislações que deveriam ser aprofundadas:

eu acho que, para melhorar, seriam capacitações contínuas. Eu acho que ter esse momento de capacitação sobre legislações ajudaria muito. Porque hoje a gente vê que as nossas capacitações, exceto algumas que a gente está tendo até da CGE [Controladoria Geral do Estado], a nível de superintendência, são muito voltadas para orientações que chegam no dia a dia. Pelo menos essas da CGE, eu tenho visto que elas estão adentrando em assuntos que são muito importantes para a gente e que a gente não tem em nosso dia a dia na inspeção, eu acho que esse tipo de capacitação seria bem proveitoso. (ENTREVISTADO 06, entrevista concedida em 09/12/2020).

Por meio da fala do Entrevistado 06, que também é reforçada por outros inspetores, a maior necessidade atual do grupo é que os estudos sejam devidamente realizados com organização e pautas de legislação bem definidas. Outros inspetores evidenciaram a necessidade da troca de experiências e vivências com os pares,

corroborando os conceitos de Gatti (2003):

conforme Gervais e Jovchelovitch (1998) escrevem, crenças e práticas são construídas num contexto de interação e negociação social constantes, em que o compromisso com a identidade social, normas grupais e tradições culturais têm um papel central. Conceitos e práticas são recheados pelas interações entre idéias e representações que constituem referência numa sociedade e representações e idéias que os indivíduos criam para si mesmos em decorrência de suas relações próximas em comunidades. Assim, formas interativas que propiciam convivências e interações com novos conteúdos culturais, com pessoas de outros ambientes e com idéias e níveis de informação diversificados, constituídas com o objetivo de entrosar elementos do contexto existente com novas experiências, parecem ser o caminho mais propício à criação de condições de integração de novos conhecimentos de modo significativo e de mudança ou criação de novas práticas. (GATTI, 2003, p. 200).

Questionado se as formações em serviço são suficientes para o aprimoramento do Inspetor, um diretor educacional respondeu que “não, não considero, mas também não sei como aumentar esses momentos de capacitação sem prejudicar o serviço na prática”. Logo, ainda que as chefias reconheçam que as formações em serviços são incipientes, não consideram possível aumentar as capacitações e o tempo dedicado a elas, sem com isso prejudicar o serviço em campo.

Por fim, recordemos a fala do Entrevistado 02 que, ao dizer que conhecimento é poder, termina por dialogar com Gatti (2016), que sinaliza a ideia de que o conhecimento também vem a diminuir os abismos sociais e promover a igualdade, quando devidamente difundido e socializado, como transcrito a seguir:

é vigente a idéia de que posse de conhecimentos é um dos determinantes de desigualdades sociais. Ela se mostra como princípio diferenciador de pessoas e grupos humanos. Deter certos conhecimentos é poder obter vantagens e facilidades no movente mundo atual. Há conhecimentos que estão na base de ações que podem trazer melhores condições de acesso a bens sociais valorizados, conhecimentos que são relevantes socialmente e que têm conotações específicas em ambientes diversificados. Nesse âmbito entram em jogo os processos educacionais, lembrando que não se trata apenas e estritamente de conhecimento advindo das ciências ou de conhecimento instrumental, mas, de um conjunto mais amplo de meios de construção de compreensões que possibilitam viver melhor. Por outro lado, o momento socioeconômico, cultural e científico que atravessamos é bem peculiar em algumas de suas características. A passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação, de uma sociedade segura para uma sociedade plural e

instável está gerando crises diversas. No capitalismo informacional instaurado, como bem colocam Flecha e Tortajada (2000, p.24-25) “as desigualdades não se configuram em simples estrutura de um centro e de uma periferia, mas como múltiplos centros e diversas periferias, tanto em nível mundial como local”. Nesta sociedade que se delinea como informático cibernética a educação é chamada a priorizar o domínio de certas habilidades a ela relacionadas e, os que não possuem as habilidades para tratar a informação, ou não têm os conhecimentos que as redes valorizam, ficam totalmente excluídos. Fossos e diferenciações entre grupos humanos estão abertos. Assim, as ações educacionais, formais ou não, estão em questão e colocam-se entre propiciar a transformação ou exacerbar a exclusão. O desafio está posto: que sociedade buscamos, que escola precisamos ter, quais professores para nela atuar? (GATTI, 2016, p. 165).

Discussões como a proposta pela autora vêm trazer novamente ao Inspetor Escolar a necessidade premente de ressignificar sua atuação, de forma a promover uma educação libertadora, transformadora e igualitária. E isso se dá também por meio da difusão dos conhecimentos desse profissional e do estímulo às formações de professores, sejam elas básicas ou continuadas. Segundo Castro e Amorim (2015):

para conseguir maior sucesso, como destaca Nóvoa (1988, p. 128-9), a formação de adultos deve seguir alguns princípios (grifos do autor), em que: a) “O adulto em formação é portador de uma história de vida [...] Mais importante do que pensar em formar este adulto é tentar reflectir sobre o modo como ele se forma”; b) “A formação é sempre um fenómeno de cunho individual, na tríplice dimensão do saber (conhecimento), saber-fazer (capacidades) e do saber-ser (atitudes)”; e c) “Formar não é ensinar às pessoas determinados conteúdos, mas sim trabalhar colectivamente em torno da resolução de problemas. A formação faz-se na ‘produção’, e não no ‘consumo’, do saber”. (CASTRO; AMORIM, 2015, p. 48).

As formações básicas tanto quanto as continuadas não foram apontadas como sendo suficientes por todos os Inspectores entrevistados. No entanto, todos os Inspectores sinalizaram a importância do apoio dos colegas como uma significativa maneira de formação, de maneira que o auxílio dos pares foi relatado como fundamental para o Inspetor Escolar no início de sua atuação profissional. É unanimidade entre todos os Inspectores entrevistados a menção ao apoio recebido por meio do acompanhamento por parte de colegas mais experientes no ingresso no cargo. Todos os Inspectores relataram não apenas terem sido ajudados como também já terem ajudado colegas menos experientes. As palavras do Entrevistado 02

respondem à pergunta sobre por que a Inspeção desenvolveu essa cultura de ajudar uns aos outros:

essa questão de ajudar e ser ajudado, não só na inspeção como em qualquer lugar, é importante para o convívio em sociedade, seja médico, seja policial, seja professor, em qualquer lugar. O que eu vivi, o que eu aprendi, que ficou enraizado em mim, aí a colega, mesmo que tenha muito tempo, mas ela não viveu aquilo. Então, com a minha experiência da prática, eu conto pra ela de uma forma que ela aprenda sem ter que passar por aquilo tudo. Então é essa troca de experiência da prática, para responder uma denúncia então nem se fala, como que viveu, não é? Porque a legislação em si, ela é importante porque a gente está vivendo em um momento de muitas informações e a gente lendo, algumas coisas passam batido, alguém prestou atenção. Ajuda muito, mas principalmente na prática de como lidar com uma situação. Por exemplo, eu já fui Inspetora do setor X e hoje é a colega que é, eu já sei mais ou menos, pelo menos no meu campo de visão, como funciona aquela escola, quais são as coisas, os jeitinhos, o que é importante. Jeitinho não no sentido ruim, mas no que faz funcionar. Então, às vezes, as pessoas que já passaram por aquele setor, que já conhecem a direção, te falam, olha presta atenção nisso. Essa troca de informação no nosso trabalho é imprescindível. A importância de aprender com a vivência do outro, porque a gente não consegue viver tudo. (ENTREVISTADO 02, entrevista concedida em 23/11/2020).

Segundo Kossek *et al.* (2011 apud GOMES, 2019, p. 6), o conceito de apoio social no local de trabalho deriva da literatura sobre o apoio social. O apoio social é definido por Leavy (1983, p. 5 apud MADEIRA, 2017, p. 1) como “a disponibilidade de relações de ajuda, e a qualidade das mesmas”. A esse respeito, Gomes (2019) relata:

segundo Cobb (1976), o apoio social pode ser definido como a crença que os indivíduos possuem de que são amados, valorizados e que o seu bem-estar é cuidado como parte de uma rede social de obrigações mútuas. Tendo por base esta definição, o apoio social no local de trabalho diz respeito ao grau em que os indivíduos percebem que as fontes presentes no domínio do trabalho, como os supervisores, os colegas de trabalho e a organização na qual estão inseridos, valorizam e auxiliam o seu bem-estar (Kossek *et al.*, 2011), procurando contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo (Carlson & Perrewé, 1999), é frequente que os indivíduos tenham uma maior interação com os seus pares (Cascio; Fairlie, citado em McMullan *et al.*, 2018), o que permite que os colegas de trabalho tenham uma maior capacidade de compreensão e de criar empatia com determinadas situações, devido à partilha de experiências (McMullan *et al.*, 2018). Nesse sentido, os colegas de trabalho podem ser uma fonte de apoio eficaz (McMullan *et al.*, 2018). (GOMES, 2019, p. 6).

Com isso, fica claro que o apoio dos pares possui importância significativa no que diz respeito à valorização e auxílio ao bem-estar dos trabalhadores. Segundo Fonseca e Moura (2008), Christophe Dejours, médico francês, nas décadas de 1970 e 1980, começou a realizar estudos sobre a psicodinâmica do trabalho e mostrou como as relações interpessoais interferem na motivação em exercer a atividade laboral e também na saúde do trabalhador. Ducharme, Knudsen e Roman (2007 apud GONÇALVES, 2019, p. 11) aduz que “os colegas são a fonte mais imediata de apoio social no trabalho, podendo mesmo assumir um papel protetor para o colaborador”.

Tamayo, Lima e Silva (2004 apud SILVA, 2009, p. 131) afirmam que boas relações sociais abrem um espaço maior para a valorização e a ressignificação do trabalho, e podem servir como moderadoras do impacto psicológico adverso do trabalho. Assim, seriam as boas relações entre os colegas de trabalho que ofereceriam o suporte necessário para enfrentar as dificuldades da atuação profissional, principalmente no ingresso do cargo. Gomes (2019) afirma que:

não obstante o apoio do supervisor, no dia-a-dia, é frequente que os indivíduos tenham uma maior interação com os seus pares (Cascio; Fairlie, citado em McMullan *et al.*, 2018), o que permite que os colegas de trabalho tenham uma maior capacidade de compreensão e de criar empatia com determinadas situações, devido à partilha de experiências (McMullan *et al.*, 2018). Nesse sentido, os colegas de trabalho podem ser uma fonte de apoio eficaz (McMullan *et al.*, 2018) e, à semelhança dos supervisores, também podem prestar um apoio à família. (GOMES, 2019, p. 7).

Assim, corrobora-se a ideia já mencionada pelo Entrevistado 02 da importância do compartilhamento de experiências entre os colegas de trabalho, seja tanto pelo enriquecimento de conhecimentos por parte do grupo quanto pela empatia compartilhada com o trabalho dos colegas. Tal ideia também está presente na fala do Entrevistado 01:

porque até então eu só ouvia falar assim: “Ah, lê a Resolução tal”. Eu questionava alguma coisa: “Ah, tá na Resolução tal”. Então eu tive que ser autodidata. E eu achei isso muito difícil, eu me senti desamparada. Eu só não fiquei totalmente desamparada porque o nosso grupo, eu posso te falar com certeza que 70% dele é muito prestativo. Não vou falar 100 não porque uns não te atendem ou falam que vão responder depois, mas 70% você pergunta e eles te ajudam, então eu me senti abraçada, que foi o que me deu coragem pra continuar. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

Os impactos positivos da ajuda dos colegas da Inspeção também estão presentes na fala do Entrevistado 09, que destaca que o apoio dos colegas é parte da rotina do trabalho, sendo fundamental para a troca de conhecimentos, e que essa ajuda o ajudou a construir amizades, apesar do quão maçante é o trabalho:

olha, essa ajuda, ela é permanente e sempre, né? Eu penso que isso é da nossa rotina o tempo todo. Porque sempre você vai ter assimilado algo melhor e o outro colega vai ter assimilado algo melhor, então é uma troca. Isso faz você, uma coisa que eu acho que também me trouxe, na Inspeção, com essa troca, foram amizades. Porque, através de um trabalho tão complexo e maçante, você construir amizades, isso é muito positivo, sabe? [...] E, por outro lado, os nossos colegas mais, é, assim, mais antigos de carreira, eles sempre precisam de ajuda. Eu tenho uma pessoa que é pontual, porque ela é muito capacitada. Mas ela já está quase no fim de carreira, então, às vezes, ela, assim, ela tem dificuldade em ter a legislação que está falando sobre isso, aí ela me pede para encaminhar. Aí quando eu tenho uma dificuldade de uma situação, que já é mais antiga, eu pergunto a ela e ela já sabe como proceder, entendeu? Então eu vejo que, nesse ponto, está sempre, independente de tempo, de experiência, sempre vai acontecer algo novo que precisa de troca. Tem aquela dificuldade deles na questão da operacionalização. Agora, por exemplo, tem muitos que têm dificuldade. (ENTREVISTADO 09, entrevista concedida em 05/12/2020).

Os autores Beehr e colaboradores (2000 apud MADEIRA, 2017, p. 18), distinguem o apoio dos colegas em duas dimensões, podendo esse apoio ser instrumental ou psicológico/emocional. Por meio das entrevistas aqui transcritas, é possível observar que há relatos do apoio nas duas dimensões, tanto na questão instrumental, de compartilhamento de conhecimentos e experiências, como também na parte psicológica e emocional, em que há o incentivo por parte dos pares para que os colegas não desistam do trabalho e a formação de laços de amizade. Ainda sobre o suporte social com o trabalho, Gonçalves (2019) diz que:

um local de trabalho com suporte por parte das chefias e colegas, tem um papel importante na redução do stress nos colaboradores na relação entre o trabalho e a família e, conseqüentemente, na promoção de um maior equilíbrio entre os dois domínios (Andreassi & Thompson, 2008; Thomas & Ganster, 1995). (GONÇALVES, 2019, p. 10).

O Entrevistado 06 foi tão incisivo ao citar a importância dos colegas no seu ingresso que afirma que não sabe nem se teria continuado na Inspeção, conforme o

trecho de entrevista a seguir:

com certeza já fui ajudada, porque, quando eu entrei na inspeção, eu tive o apoio de outras colegas que eram mais experientes, então me ajudaram a conduzir, a atuar junto às escolas. Porque é muito difícil. A gente vai pra escola sozinho, quando a gente vai pra campo a gente está muito sozinho. Então, sim, eu tive ajuda de alguns colegas especificamente no município que eu atuava, foi muito bom, foi muito proveitoso pra mim. Eu falo inclusive com as pessoas que estão entrando hoje, que isso foi fundamental pra que eu conseguisse continuar na inspeção. Porque eu vejo a dificuldade que as pessoas que estão entrando hoje têm, porque o trabalho que a gente está fazendo hoje na inspeção é muito burocrático e específico. Então você tem que ter alguém que te dê apoio. Eu tento ajudar os colegas mais novos dando orientações de situações que a gente já passou nas escolas e que a gente às vezes pode aproveitar para dar alguma orientação em relação às situações que eles estão vivendo hoje.

Entrevistador: A frase que você falou ecoou na minha cabeça. Você falou que se não fosse seus colegas você não teria continuado na inspeção? Não sei, isso eu não sei te dizer porque eu não pensei em não ter essa ajuda. Eu não passei por essa situação, mas talvez, talvez eu tivesse achado muito mais difícil ter continuado sem esse apoio. (ENTREVISTADO 06, entrevista concedida em 09/12/2020).

Por fim, o Entrevistado 08 discorre em sua entrevista não apenas sobre o apoio dos pares como sendo da dimensão instrumental, mas de sua visão como sendo parte da formação do grupo, sendo um espaço importante de colaboração para o crescimento mútuo:

ajudar os colegas, sim, sempre tem essa troca de parceria. É muito proveitoso, e eu considero que... quando você sente... não aquela questão do “eu tô com isso, eu tô com aquilo”, mas é muito legal essa troca, eu acho muito rica, porque hoje eu ajudo a Maria, amanhã a Maria pode me ajudar. Essa questão de parceria. Eu acredito o seguinte... desde que eu entrei, eu acredito que as pessoas espalham a humanidade. Eu faço parte de um setor, então eu tô ajudando a mim mesma, não tô só ajudando um colega. Eu acredito nesse espaço, sabe? Colaborativo... nessa linha. Acho que é muito rico. (ENTREVISTADO 08, entrevista concedida em 04/12/2020).

As entrevistas revelaram claramente como existe uma forte cultura de apoio aos pares na Inspeção Escolar. Assim como a grande maioria dos Inspectores relatou muitas dificuldades no início do exercício do cargo, todos afirmaram que foram (e são) constantemente ajudados pelos colegas. Logo, não há uma cultura de competição

entre os Inspectores desta SRE e todos consideram importante ajudar aos colegas e manifestam gratidão pela ajuda já recebida. Esse fato sinaliza que uma das alternativas para facilitar o exercício no cargo seja a organização dos Inspectores em pares e o desenvolvimento de espaços para trocas de experiências entre o grupo.

Além disso, podemos perceber também que a ajuda aos colegas compreende o primeiro pilar da ética na Inspeção escolar, visto que a ética enquanto referência prática de conduta humana sinaliza a importância da empatia e solidariedade, inclusive na atuação profissional. Outrossim, a questão da ética profissional na Inspeção escolar será mais discutida no eixo de análise a seguir.

3.2.2 A ética profissional no serviço público e a importância das normas na educação escolar

Para Dias, Gomes e Reis (1998, p. 3), a “ética é um dos grandes temas dos nossos dias. Todos falam de ética e exigem que ela faça parte das relações humanas, da política, dos negócios e da vida privada. Apesar dessa unanimidade, poucos saberão explicar o que seja ética”. Segundo um importante Dicionário de Filosofia (ABBAGNANO, 2007, p. 380), a Ética é, “em geral, ciência da conduta”. Etimologicamente falando, a palavra ética deriva do grego *ethos*, que significa “caráter”, “costume” ou “modo de ser”. Complementando a discussão, a moral definida pelo dicionário supracitado é o objeto da ética, conduta dirigida ou disciplinada por normas (ABBAGNANO, 2007, p. 682).

Autores como Sousa (200-?, p. 6) afirmam que “moral e ética são coisas distintas e que ética pode ser compreendida, portanto, como uma crítica reflexiva a respeito da moral que orienta a conduta humana”. Outros, como Dias, Gomes e Reis (1998), usam os dois conceitos como sinônimos, afirmando que usar a palavra “ética” ou “moral” serve apenas para dar preferência a uma expressão de origem grega ou a outra de origem latina, haja vista que o cerne da discussão é o conceito dos valores de uma sociedade.

Vejamos a definição mais ampla de ética e de sua importância, segundo Sousa (200-?):

em decorrência de um contexto social, político, econômico e cultural, a ética é universal, possibilitando o estabelecimento de um código

regulador de condutas para todos os indivíduos que compõem certo grupo social. Nesse sentido, o código estabelecido pela ética é relativo ao contexto no qual os sujeitos éticos vivem e praticam suas ações de caráter moral. Em síntese, a ética pode iluminar a consciência do homem, fundamentando e dirigindo suas ações, no plano individual e social. (SOUSA, 2007, p. 226 apud SOUSA, 200-?, p. 6).

Abordando o recorte da ética relacionada ao campo educacional, vemos que a educação também é um processo cultural, diretamente vinculado com a sociedade em que está inserida. Segundo a Lei nº 9.394/1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil, e nas manifestações culturais em geral. A educação tem por finalidade, ainda segundo a LDB (BRASIL, 1996), o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Assim, é impossível pensar em um modelo de educação para um povo que não esteja diretamente relacionada com os costumes e valores deste.

A relação entre educação e ética é bem representada nas palavras de Sousa (200-?), ao afirmar que:

sem dúvida, toda educação exige, em alguma medida, o diálogo entre os sujeitos que a realizam. Assim, a ética torna-se indispensável, sobretudo, porque pode contribuir para o processo de humanização dos homens, considerando os valores que norteiam suas condutas. (SOUSA, 200-?, p. 5).

Para cumprir sua atribuição de “garantir a regularidade do funcionamento da escola, sob todos os seus aspectos” (MINAS GERAIS, 1977, recurso online), o Inspetor Escolar precisa conhecer as diferentes normas relacionadas ao seu trabalho. A Constituição Federal determina, em seu artigo 37, que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, recurso online). Assim, a inspeção escolar se pauta inicialmente nas regras da administração pública.

Muitas são as legislações que regulamentam a vida do cidadão, e a lei regulamenta inclusive o exercício das mais variadas profissões. A Constituição

Federal, o Código Penal, o Estatuto da Criança e do Adolescente são alguns exemplos. As leis são públicas e estão à disposição dos cidadãos em vários canais e publicações oficiais.

Nesse contexto, o cidadão que opta pela carreira pública está sujeito a outras legislações. Para Dias, Gomes e Reis (1998), temos que ter uma maior atenção com relação à ética por parte dos servidores públicos:

como apontam alguns especialistas em administração pública, nota-se, em todo o mundo, nas últimas décadas, um crescimento da preocupação com o comportamento ético dos servidores públicos. Isso tem várias explicações possíveis: por um lado, isso está claramente relacionado com a própria dinâmica do regime chamado democrático, no qual os governos são, entre outras coisas, instados a prestar contas de suas ações constantemente, sob pena de, no limite, perder sua legitimidade, ratificada inicialmente pelo voto popular nas eleições. (DIAS; GOMES; REIS, 1998, p. 36).

Para regulamentar o trabalho do servidor, existem também leis específicas relacionadas à ética. A partir do estado de Minas Gerais, foco deste caso de gestão, visto ser onde esta pesquisadora atua, o Decreto nº 46.644/2014, que dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual de Minas Gerais, pode ser encontrado na internet através do site do Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais⁴. O site alerta o servidor sobre a importância de manter um comportamento ético independentemente do governo que esteja no poder, salienta que a postura ética é condicionante e não facultativa, e que a principal maneira de não cometer alguma falta ética é sabendo diferenciar a atuação profissional de questões pessoais.

O Código de Conduta Ética acima mencionado, enquanto instrumento legislador, vem trazer ao servidor público a importância de uma conduta ilibada tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho.

Outrossim, a questão da ética profissional tem suscitado trabalho diário por parte da Inspeção Escolar. Isso se comprova com a preocupação de discussão da ética por essa gestão da secretaria, que envia mensalmente o Boletim Periódico da Comissão de Ética da Secretaria de Estado de Educação, e também pelas demandas cotidianas do serviço, que foram relatadas pelos entrevistados.

⁴ <https://www.conselhodeetica.mg.gov.br/>

Todos os entrevistados, que possuem como cargo base o de Analista Educacional/Inspetor Escolar, declararam conhecer o Código de Conduta Ética do Agente Público de Minas Gerais. Além disso, todos também declararam tentar atuar seguindo os seus princípios e tendem a acreditar que a grande maioria dos colegas de Inspeção buscam atuar de forma ética, conforme a fala do Entrevistado 03:

então é natural também que o Inspetor se reporte aos princípios de ética porque isso é exigido dele também no dia a dia. Mas eu não somente, não vou falar só na minha experiência, mas estou na diretoria, mas tenho o contato frequente com os colegas Inspetores. É um grupo que zela pela ética, sim, que se reporta aos princípios, tem conhecimento das legislações, dos códigos. Então é um grupo referência em relação a isso. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

No entanto, algumas atitudes conflitantes com base no que os próprios Inspetores entendem como conduta ética resultam em exemplos inusitados, como relatado pelo Entrevistado 02 no trecho da entrevista transcrito a seguir:

se eu faço alguma coisa que está fora da conduta ética é falta de alguém ter me falado que aquilo ali não está certo. Não é só na inspeção não, é na minha vida toda. Regras foram feitas para serem cumpridas, sim, e de vez em quando serem quebradas. Na inspeção mesmo, tem algumas coisas que a gente faz que não deveria fazer, mas você pensa que aquela forma de fazer seria a única que ia dar certo. Agora vou te dar um exemplo, há alguns anos eu estive em uma escola em que toda semana eu tinha denúncia de ASB, toda semana uma ASB reclamando de outra ASB, mas era denúncia anônima, mas estava super assinada, super assinadas, mas anônimas. Depois de umas 8 ou 9, eu reunia todos os ASBs e lia tópico por tópico. Toda vez era a mesma coisa e a pessoa ficava lá toda triste. Aí eu falei assim, não vai ter outro jeito, o jeito vai ser denunciar esta menina que está fazendo a denúncia anônima. Aquela foi a última denúncia que eu respondi naquela escola naquele ano. Eu tive que sair do que poderia se chamar de ética, porque eu fiz a denúncia anônima, porque eu usei uma estratégia criativa e deixei um pouco a conduta de lado. Porque se eu não deixasse a conduta de lado naquele momento, eu ia continuar respondendo às denúncias toda semana. Eu usei uma técnica fora daquela regra, mas que deu certo pra convivência. Abri mão da ética naquele momento, né? (ENTREVISTADO 02, entrevista concedida em 23/11/2020).

O Inspetor relata que vivenciou uma situação em que determinada servidora tinha por hábito denunciar as colegas. No momento em que a Inspetora registrou

denúncia anônima contra a suposta denunciante, esta sentiu na pele o que fazia as colegas passarem e, por isso, cessou com as denúncias recorrentes. Com base nesse trecho, é possível observar como os Inspectores tentam ser rígidos em sua conduta, de modo que o entrevistado se coloca como alguém que agiu com falta de ética. Todavia, há que se pensar que os canais para registro das denúncias existem para serem usados, e que o Inspetor fez a utilização deles tal qual qualquer denunciante faria. O deslize na conduta seria apenas a apuração de denúncia infundada, fingindo desconhecimento do autor.

Tal situação nos leva a pensar sobre o que pode ou não ser considerado um comportamento ético na atuação da Inspeção Escolar. Isso porque a ética perpassa um conhecimento social e de conduta tácita, cujo regulamento nem sempre está explícito para os sujeitos. Todavia, na formação das sociedades humanas modernas, se fez presente a necessidade de regulamentação das normas, de forma a haver clareza nelas e mecanismos coercitivos para incentivar seu cumprimento; daí a importância fundamental do Direito. A esse respeito, Dias, Gomes e Reis (1998) dizem que

os Códigos Tradicionais de Conduta são onipresentes e, em geral, eficientes. Porém, até certo ponto, eles são difusos. Portanto, para que a vida pública possa organizar-se melhor, é preciso que certos valores sejam nitidamente explicitados e que algumas normas sejam inequivocamente decretadas e publicadas. Neste ponto, passamos para o plano do Direito, que é o conjunto dos valores e das normas fixados pelo poder público e tornados compulsórios, por coação, uma vez divulgados. [...] Na verdade, constituição, leis, decretos e jurisprudência estabelecem alguns valores e múltiplas normas, aos quais as ações dos órgãos públicos e dos indivíduos devem se adequar, sob pena de punição. O Direito está associado a uma ampla organização estatal, que reúne juízes, promotores, etc., com a tarefa específica de arbitrar conflitos e punir transgressões, consoante as regras que ele estabelece. (DIAS; GOMES; REIS, 1998, p. 4).

As normas, nos termos das leis e regulamentos, garantem que a vida em sociedade seja pautada em princípios mínimos, para que as ações humanas possam ser balizadas por preceitos da legalidade e da moralidade. Por vezes, o que é permitido moralmente pode ser proibido por meio de legislação e vice-versa. Ainda para Dias, Gomes e Reis (1998),

o Direito está em constante mudança e também ele varia, de

sociedade para sociedade. O universo dos valores e das normas, por conseguinte, comporta pelo menos dois planos: 1. o dos Códigos Tradicionais de Conduta; 2. o do Direito. Estes planos são distintos, mas a fronteira entre eles não é intransponível, de vez que um juiz, ao menos em certas situações, pode emitir sentença apelando para usos e costumes do código tradicionalmente vigente na sua sociedade. (DIAS; GOMES; REIS, 1998, p. 4).

Daí a dificuldade dos Inspectores de estabelecer os padrões de comportamento ético em determinadas situações, como a relatada pelo Entrevistado 02, ao denunciar anonimamente uma servidora da escola.

Conforme alguns dos entrevistados, o Código de Conduta Ética e o conhecimento sobre ele não bastam para garantir o respaldo da atuação do Inspetor Escolar. O servidor público precisa de apoio institucional para desenvolver as penalidades previstas na legislação e dar prosseguimento aos processos que podem vir a gerar consequências mais sérias, como os processos administrativos. Como exemplo disso temos a dificuldade relatada por um Inspetor a respeito da questão:

essa questão do apoio, por exemplo, o código de ética ele prevê ali diversas situações, como você deve lidar com determinadas situações, esse tipo de coisa. Eu tinha que pegar o código de ética para pegar um item e ver. Aí tem um determinado momento em que você tem que lidar com determinada postura em uma situação. Só que aí, para você aplicar essa postura, às vezes a pessoa entra com determinado recurso, e você precisa de recorrer, às vezes à Superintendência ou à Secretaria para ter um respaldo em cima desse código de ética, que tem o código e tudo, e às vezes a gente não tem esse respaldo, às vezes entram as questões políticas e a coisa se perde. (ENTREVISTADO 11, entrevista concedida em 04/12/2020).

O Código de Conduta Ética também vem ressaltar a importância da separação dos interesses particulares (impessoalidade) da atuação profissional. O Servidor Público precisa conhecer claramente os limites entre o público e o privado, principalmente no que diz respeito à sua atuação. Como exemplo disso temos a dificuldade relatada por um Inspetor a respeito da questão da impessoalidade na atuação.

Eu fiz um determinado trabalho que a pessoa, o diretor da Escola na época, ele havia infringido diversas partes do código de ética, e isso eu e colega que estávamos responsáveis por esse processo nós falamos para enviarmos para Superintendência. E pedimos uma

medida baseada no código de ética. O que aconteceu? Essa pessoa, por ser muito ligada à política e à superintendente da época, ela foi atrás e o que aconteceu? O processo ficou parado e nada seguiu. Embora houve uma grande infração do Código de Ética e nós fomos em cima dele. Nós fomos em cima dele, em cima do Código de Ética o tempo todo, em cima do Código de Ética, pontuamos, toda nossa verificação foi em cima daquilo, concluímos, ficou tudo super claro. E aí, quando encaminhamos o relatório, a pessoa pela qual a gente, a pessoa que a gente estava verificando a situação, por direito, ela correu atrás da superintendente e aí tinha questão da politicagem tudo, e o processo foi arquivado. (ENTREVISTADO 11, entrevista concedida em 04/12/2020).

Tal questão envolvendo a pessoalidade também é citada por outro Inspetor, com relação à atuação parcial por parte das diretorias da Superintendência.

Estou dando exemplos, então já aconteceu de situações de a gente fazer relatórios sobre determinado gestor e não acontecer nada. E de outro, ser solicitado um mesmo relatório pra que o outro fosse exonerado e eu me recusei a fazer, porque eu achava que esse segundo não justificava. De, por exemplo, ter acontecido de me ligarem falando que, então, você colocou tal coisa de um diretor tal no relatório circunstanciado e ele não gostou. [...] Mas essa informação, é como que a gente leu lá no início, secreta? Então, teoricamente as nossas informações para o gabinete deveriam ser sigilosas, ou não sermos expostos, mas o que acontece é o contrário. Pra algumas pessoas, falam o que a gente falou, para outras, não. Para umas, pedem para gente carregar um pouco mais, então é muito difícil. Quem na gestão de um superintendente era bem quisto em outra gestão acaba não sendo, então... (ENTREVISTADO 07, entrevista concedida em 07/12/2020).

Os dois últimos relatos mostram algumas das dificuldades referentes à atuação ética no serviço público, à luz da Constituição Federal. Entre os princípios básicos previstos na Constituição de 1988, está o artigo 37, já mencionado anteriormente, que ressalta a legalidade, a moralidade e a impessoalidade como a base da administração pública (BRASIL, 1988).

Os exemplos trazidos pelos Inspetores entrevistados mostram que as dificuldades de atuação pautadas numa conduta ética, considerando os princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade, algumas vezes fogem inclusive do desejo do servidor. Isso porque os interesses políticos podem ser sobrepostos à atuação deles. Assim, Processos Administrativos Disciplinares já deixaram de ser analisados e julgados pela correição da educação com base no julgamento pessoal de

determinado superintendente.

Outro Inspetor relata que vivenciou uma situação na qual ele precisou assinar uma ata administrativa, de orientação por parte da chefia, por ter sido condescendente com uma servidora que deveria ter sido dispensada de ofício, e o Inspetor permitiu que ela pedisse demissão (o que impediria sua penalização). A servidora relata: “na inspeção, Vanessa, nós somos humanos, mas a gente trabalha com a legislação. A gente não pode trabalhar com o coração não, porque depois dá ruim e é pra gente”.

Tenho. Eu, em um determinado período na inspeção, eu fui obrigado a fazer a dispensa de dois servidores, que eles partiram para a agressão física dentro da escola. E aí, de acordo com o código de ética e conduta, eu me amparei nele para proceder à dispensa dos dois. E uma outra situação também que fui obrigado a fazer dispensa de uma servidora porque ela não ajudava as demais colegas a fazer o serviço. Ela era grosseira, mal-educada com diretor, com professor. Ela não pensava duas vezes pra dar uma má resposta em qualquer pessoa que fosse. E aí vem a urbanidade. Eu tive que me valer disso também para proceder à dispensa dela, e nessa eu ainda fui muito infeliz, porque, em vez de eu proceder à dispensa, eu mostrei pra ela que, diante de todas as evidências que tinha, que eu deveria dispensá-la. Mas como eu sabia que ela precisava trabalhar, se ela quisesse pedir dispensa eu deixaria, só que ela não voltasse pra minha escola, porque eu não ia assinar o QI dela e ela tomaria um balão só de 30 dias, na época, e poderia pegar em outro município. Aí essa servidora pediu dispensa, eu concordei e o que ela fez? Foi na Metropolitana e protocolou uma denúncia que eu induzi ela a pedir dispensa. E a [Coordenadora da Inspeção] falou: “fulano, você tá começando, eu vou abrir uma ata pra você, pro seu crescimento. Pra você ver que Inspetor não tem que dar jeitinho não. Inspetor trabalha com legislação. Por que você fez? Você tirou uma coisa ruim de uma escola pra jogar o problema pra outra futuramente”. E aí eu respondi por isso e voltei também e refiz os meus papéis, e fiz a dispensa como deveria ter sido feita. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

A atuação fazendo distinção entre aliados e desafetos, bem como entre servidores, fere não apenas o Código de Conduta Ética do Agente Público, como também todas as legislações já mencionadas. No entanto, o cargo de Superintendente Regional de Ensino trata-se de um cargo político, cujo ocupante sempre foi indicação política, o que resultou em gestões embasadas em pautas específicas.

Por fim, ainda dentro da análise da situação ética da escola, a fala do Entrevistado 10 ilustra os problemas vivenciados na escola, quando as autoridades da política utilizam o espaço da escola para se autopromover ou realizar campanhas de formas indevidas:

na questão do envolvimento com políticos na escola, por exemplo. A gente está sempre ali cerceando, mediando para não deixar que a escola ganhe um âmbito que não é dela ou que pessoas levem vantagens que não são cabíveis no ambiente escolar, que tirem proveito das situações. Tem um exemplo claro disso, que foi o meu último período lá em [cita o nome da cidade] que foi exatamente isso. Determinado vereador que queria, queria não, ele chegou a receber a condenação dele porque ele estava se firmando politicamente dentro da escola, usando o ambiente escolar. E eu bati de frente com ele e eu tive consequências absurdas. (ENTREVISTADO 10, entrevista concedida em 27/11/2020).

O caminho para uma educação visando à formação ética dos sujeitos pode contribuir não apenas para um desenvolvimento dos sujeitos, mas também para todo o desenvolvimento de uma sociedade menos desigual e mais humanizada.

A questão da atuação com viés político já é alvo de atenção na gestão atual do governo do Estado, uma vez que o governador abriu processos seletivos com critérios técnicos para os principais cargos de chefia do estado. No entanto, não há como pensar em uma intervenção na estrutura estatal como um todo.

Por fim, o Inspetor Entrevistado 06, que vem a responder se acredita que os Inspectores buscam atuar de forma a efetivar o Código de Ética na prática, sinaliza a necessidade de mais estudo sobre o referido código:

eu entendo que sim. Mas eu acho que, até mesmo para os Inspectores mais novos, falta um pouco também de buscar esse código de conduta ética para contextualizar com a atuação dos Inspectores dentro das escolas, mas eu acho que sim, acho que, de maneira geral, acho que buscam. (ENTREVISTADO 06, entrevista concedida em 09/12/2021).

No entanto, o tema mais relevante no que concerne à ética, diz respeito à devida formação para o exercício da profissão com base na busca por valores éticos, muitos deles podendo ser referências para a legislação vigente. Todos os relatos sinalizam a busca dos profissionais por uma atuação mais ética, porém um dos grandes entraves para isso é o conhecimento pouco aprofundado do Código de Conduta Ética do Agente Público, o que sinaliza a necessidade de melhores formações sobre ele, principalmente no que diz respeito ao ingresso na profissão.

3.2.3 Gestão do Conhecimento e Memória Institucional

Pensar a atuação da Inspeção Escolar em Minas Gerais pressupõe uma grande discussão acerca da educação e do conhecimento; conhecimento esse que representa mais do que o saber puro e simples, mas que está relacionado ao poder:

é vigente a ideia de que posse de conhecimentos é um dos determinantes de desigualdades sociais. Ela se mostra como princípio diferenciador de pessoas e grupos humanos. Deter certos conhecimentos é poder obter vantagens e facilidades no movente mundo atual. Há conhecimentos que estão na base de ações que podem trazer melhores condições de acesso a bens sociais valorizados, conhecimentos que são relevantes socialmente e que têm conotações específicas em ambientes diversificados. Nesse âmbito entram em jogo os processos educacionais, lembrando que não se trata apenas e estritamente de conhecimento advindo das ciências ou de conhecimento instrumental, mas, de um conjunto mais amplo de meios de construção de compreensões que possibilitam viver melhor. (GATTI, 2016, p. 165).

O grande intervalo de tempo entre concursos para a Inspeção Escolar, acompanhado de grande número de aposentadorias, faz com que os quadros das SREs sempre contem com grande número de Inspectores contratados. Outrossim, o título precário da contratação do Inspetor, tal como é feito hoje, contribui ainda mais para que as tentativas de formação em serviço sejam ineficientes, visto que o servidor instruído e treinado hoje pode ser dispensado no dia seguinte. Como os Inspectores atuam sozinhos nas escolas, há pouca difusão de conhecimentos produzidos, com grandes perdas cotidianas de memória institucional.

Ainda referente à ideia da perda da memória institucional, é possível ver que isso não diz respeito apenas ao trabalho cotidiano, mas também ao projeto de governo nacional. A esse respeito, o Entrevistado 03 ressalta que não há continuidade na idealização das políticas públicas:

de um governo para o outro a gente perde todo esforço que a gente empreendeu naquele período, e o governo novo ele assume e vem com a demanda como se fosse algo novo. Às vezes, até contrata consultoria ou se mobiliza, mobiliza outras pessoas para criar determinada ação e, no entanto, no governo anterior, o servidor de carreira produziu algo muito semelhante, muito bom. Então infelizmente uma coisa que me amargura demais na caminhada é isso: a gente vê tanto esforço, tanta coisa bacana sendo produzida. E isso

se perdendo também ao longo do tempo. Por falta de planejamento, por falta de uma política mesmo de estado para a Educação. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

A própria SEE viu a necessidade de sistematização dos documentos e legislações produzidas na própria instituição. Tal necessidade foi vislumbrada pela Assessoria Central de Inspeção Escolar, que passou a organizar um *drive* com todos os documentos catalogados por subsecretarias:

o fato da secretaria ter instituído uma assessoria central da Inspeção. A organização que essa Assessoria de Inspeção está fazendo está contribuindo muito não somente com o trabalho do Inspetor, mas também com o trabalho da Secretaria de um modo geral. Então, por exemplo, a Assessoria organiza todas as legislações que são emitidas pela Secretaria de Estado de Educação, por todas as subsecretarias, enfim. Então quando a gente precisa recorrer a alguma legislação, ou a gente precisa se atualizar ou até entender o que as outras diretorias, as outras secretarias estão deliberando sobre determinado assunto, a gente recorre a esse arquivo organizado pela Assessoria. Eu acho que tem contribuído demais com o nosso trabalho, além também das publicações que eles têm organizado, arquivos da rede municipal da rede particular inclusive. Assim, movimentos até inéditos, pelo menos no meu tempo de carreira, eu até então não tinha visto documentos tão bem feitos de procedimentos, para rede municipal e particular. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

A Assessoria Central de Inspeção também produziu, no início do ano de 2021, legislação específica para a atuação da Inspeção Escolar. Nesse sentido, a Resolução nº 4.487/2021 da SEE-MG (MINAS GERAIS, 2021c) institui o Protocolo Orientador da Atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Tal protocolo vem atender a uma necessidade expressada pela Inspeção na fala do Entrevistado 01, sobre suas dificuldades ao chegar em uma grande escola da rede estadual e organizar seu trabalho:

só que, quando você tem uma escola grande, igual eu considero o [cita o nome de uma escola] uma escola grande, é... não tem funcionário suficiente pra tá te apresentando isso tudo que você pede, porque ela também tá agarrada com determinado serviço. Eu senti essa dificuldade lá. Eu acho que, pelo número reduzido de funcionários, é... com pessoas disponíveis pra tá te apresentando aquilo que você precisa. Porque quando é uma escola menor, suponhamos, tem lá uns 60 funcionários, você pede à secretária pra te mostrar as pastas, ela pega uma a uma e te apresenta. Chega no [cita uma escola], ele fala assim: "tá naquela gaveta ali". Você abre uma gaveta enorme, você

não sabe nem por onde você começa. Aí eu vou pedir [inaudível] por amostragem, [inaudível] só naquela amostragem. Eu me senti insegura, acho que foi o meu segundo contrato e era só 4 meses e eu já peguei em agosto, aí eu não sabia porque que o inspetor anterior tinha feito. E eu acho, Vanessa, que quem começa tem que ter um cronograma pra ele: “ó, você vai começar na escola X. As primeiras coisas que você tem que verificar é isso, isso e isso”, pra dar um norte pra gente no início, porque depois que você começa, e quem vêm os plantões, as coisas vão ficando mais fáceis, mas no início é tudo muito complicado, principalmente pra quem tá começando. É por isso que eu sempre me disponho a ajudar quem tá começando, porque eu acho que sofri muito no começo. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

A questão do conhecimento dentro da própria SRE é vista, pelos Inspetores, de forma individual e não coletiva. Logo, o conhecimento é visto como propriedade individual, e que, por isso, se perde a cada aposentadoria de um profissional. Tal fato é marcante na fala do Entrevistado 07, que lamenta a aposentadoria de uma colega que, segundo ele, possui muito conhecimento:

mas a [cita nome de uma colega] sabe muito, viu? Ontem mesmo eu conversei com ela um pouquinho. Ela vai se afastar mesmo preliminarmente. Eu acho que vai ser uma perda para a gente. O pessoal não dá a ela o crédito que ela merece. Mas ela, eu acho que ela não é reconhecida como deveria não. (ENTREVISTADO 07, entrevista concedida em 07/12/2020).

Silva (2004) discorre sobre o conhecimento remetendo-se a Nonaka e Takeuchi:

as diversas definições dadas para o conhecimento normalmente consideram essas diferenciações hierárquicas e, em sua maioria, convergem para a ideia de que conhecimento é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada, e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica, e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Essas duas partes constituintes do conhecimento são, na verdade, tratadas por muitos pesquisadores, entre eles Nonaka & Takeuchi (1997), como dois tipos de conhecimentos intrinsecamente relacionados, quais sejam:

- o formato tácito, conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- o formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar,

transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico. (SILVA, 2004, p. 145).

De fato, o Inspetor Escolar costuma ser reconhecido pelo grande conhecimento explícito em educação que possui, ou deveria possuir. No entanto, qualquer profissional, por meio de uma simples pesquisa, pode ter acesso ao escopo de legislação vigente, bem como às orientações da SEE-MG. Na prática, o que realmente vai ser mais significativo na atuação desse profissional são os conhecimentos tácitos, subjetivos, que envolvem fazer uma análise devida das situações de modo a saber qual norma usar, e como a aplicar. Logo, não é apenas o conhecimento explícito do Inspetor a parte mais importante de sua atuação, e sim sua experiência e sua interpretação, seu conhecimento tácito. E este conhecimento é o mais difícil de ser formalizado e transferido, conforme apontado pelo Entrevistado 07, em razão da saída da colega em vias de se aposentar.

Polanyi (1983 apud BARROSO; GOMES, 1999) também utiliza a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, conforme o trecho abaixo:

esta definição é, de alguma maneira, similar à distinção que Michael Polanyi faz entre conhecimento explícito e conhecimento tácito. O primeiro, também chamado de conhecimento codificado ou formal, pode ser articulado através da linguagem e transmitido a indivíduos. O segundo (também conhecimento informal) significa conhecimento pessoal enraizado na experiência individual e envolve crenças pessoais, perspectivas e valores. Em organizações de negócios, o conhecimento tácito é, com frequência, visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte. Assim, frequentemente encontramos uma ênfase na "organização que aprende" e outras abordagens que reforçam a internalização da informação (pela experiência e pela ação), além da criação de novos conhecimentos através da interação. (BARROSO; GOMES, 1999, p. 151).

Ao analisar o desenvolvimento das políticas públicas, gestão escolar e trabalho pedagógico, o Inspetor Escolar em sua atuação também é um criador de novos conhecimentos. No momento em que as políticas são desenvolvidas, ele pode observar seus resultados e desdobramentos para apresentação à SEE-MG, e sua intervenção no processo de relacionamento Secretaria-Escola vai proporcionar o

diálogo entre as partes e construção e reconstrução do conhecimento.

O Entrevistado 06 afirmou que possui uma grande dificuldade de retorno por parte dos órgãos superiores, no que diz respeito ao atendimento para o esclarecimento de dúvidas:

a gente precisa ter o apoio de outros órgãos, os órgãos que emitem essas orientações para nos esclarecer dúvidas, porque a gente não tem isso, a gente não tem um momento que a gente pode se reportar para quem emitiu o documento e falar que tem dúvida em relação a tal assunto. Isso é uma coisa que eu acho que faz falta. Eu acho que a gente já teve isso até um pouco mais na inspeção do que a gente tem hoje. Acho que você vai se lembrar, quando a gente entrou acho que era um pouco melhor. (ENTREVISTADO 06, entrevista concedida em 09/12/2020).

Conforme o exposto, a própria Secretaria de Educação e demais órgãos superiores parecem estar com dificuldades na construção do conhecimento nas SREs, uma vez que isso foi apontado como dificuldade em algumas entrevistas. Nesse quadro, o Entrevistado 06 cita ainda sua dificuldade no acompanhamento das instruções emitidas pela SEE:

particularmente eu tenho uma grande dificuldade com o excesso de orientações que chegam sobre determinado tema. A gente tem uma orientação específica sobre turma de EJA [Educação de Jovens e Adultos], aí vão chegando outras e a gente fica com dificuldade em entender qual é a vigente, qual é a mais recente, qual é a certa. Então eu vejo uma dificuldade muito grande nisso e em lidar com algumas pessoas, em atuação com direção, com servidor de escola. Além da parte de orientações, que eu acho que poderia ser melhor, pela Secretaria de Educação, eu acho que o relacionamento interpessoal é um pouco difícil. (ENTREVISTADO 06, entrevista concedida em 09/12/2020).

Podemos constatar que a grande maioria dos pesquisadores veem o conhecimento como algo dinâmico e relacionado com a transformação e a ação. Barroso e Gomes (1999) citam Drucker em sua definição de conhecimento:

esta noção é, em parte, apresentada na definição de Peter F. Drucker em Realidades: "O conhecimento é a informação que muda algo ou alguém" *tanto por transformar-se em base para ação (lembre-se da afinidade entre as fraldas e as cervejas) quanto por fazer um indivíduo (ou uma instituição) ser capaz de ações diferentes e mais efetivas. Em outras palavras esta definição diz que uma informação torna-se um*

"item do conhecimento" quando muda o estado (mental) de conhecimento de um indivíduo ou organização quanto à sua capacidade de ação. Por isso, o conhecimento deve ser definido em termos dos processos de sua incorporação. (BARROSO; GOMES, 1999, p. 153).

O Inspetor Escolar consegue perceber em sua atuação o conhecimento como sendo dinâmico e relacionado à ação e transformação. Isso porque as legislações estão constantemente sendo revistas, republicadas e tornadas sem efeito. Entretanto, a compreensão de como se dá a dinâmica deste processo faz com que o desenvolvimento possa ser sempre buscado. Ademais, o Inspetor desenvolve com sua experiência de atuação a pesquisa e a aprendizagem cotidiana, e, para dar conta dos problemas diários, este profissional desenvolve mecanismos de busca constante dos conhecimentos que lhe faltam.

Com isso, é possível ver que hoje há o reconhecimento do saber racional, ou conhecimento explícito, como também do saber prático e pessoal dentro das instituições, por parte dos autores estudados. Porém, além de entender o que é o conhecimento, é importante pensar sobre o papel que ele desempenha nas organizações e de que maneira a Gestão do Conhecimento vem a contribuir com elas:

em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. E apesar disso, mesmo com toda a conversa sobre "poder da mente" e "capital intelectual", poucos administradores captam a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento – menos ainda sabem como administrá-lo. O motivo: não compreendem o que é o conhecimento e o que as empresas devem fazer para explorá-lo. A visão da organização como uma máquina para o "processamento de informações" está profundamente inserida na tradição administrativa ocidental, que vai de Frederick Taylor a Herbert Simon. De acordo com essa visão, o único conhecimento verdadeiramente útil é o formal e sistemático – dados difíceis (leia-se: quantificáveis), procedimentos codificados, princípios universais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

Nonaka e Takeuchi (2008) discorrem em seu livro sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações, utilizando como exemplos empresas como a Canon, a IBM, a Honda e a Sony. No setor privado, a Gestão do Conhecimento é tida como um instrumento inovador que pode aumentar a satisfação do cliente, produtividade e lucratividade, fazendo com que a empresa gere mais riquezas, seja mais competitiva

e se mantenha no mercado. Neste setor, as decisões que envolvem a Gestão do Conhecimento estão associadas apenas à liderança da gestão da empresa. No entanto, há que se pensar em um modelo de Gestão do Conhecimento que possa ser associado à realidade de setores da administração pública. Sobre o tema, Batista (2012) afirma que, mesmo com as diferenças entre o setor privado e a administração pública,

a efetiva Gestão do Conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral. (BATISTA, 2012, p. 40).

Com efeito, a Gestão do Conhecimento no serviço público traz inúmeros benefícios para a melhoria do serviço prestado. Batista (2012) afirma ainda que:

o servidor público que participa das iniciativas de Gestão do Conhecimento amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de Gestão do Conhecimento. Por meio dos processos de Gestão do Conhecimento, o servidor público pode assumir atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotar importantes valores éticos e morais. [...] 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. (BATISTA, 2012, p. 42).

A Inspeção Escolar tem, enquanto classe, o hábito de estudo que já é naturalmente exigido em sua atuação. Quinzenalmente, os Inspectores se reúnem para um plantão de estudos das normativas, comunicações da SEE-MG e capacitação. Há a busca pela sistematização do conhecimento explícito, mas os mecanismos de Gestão do Conhecimento em prol de melhoria da produtividade ainda são incipientes. As tentativas nesse sentido são mais individuais do que coletivas. Um exemplo disso é o processo de apuração de denúncias recebidas pela Ouvidoria Geral do Estado, em que não há nenhum banco de dados para ajudar na apuração de denúncias e muitas vezes os Inspectores escolares recorrem aos pares, ou mesmo aos seus próprios registros anteriores para tratar de temas recorrentes.

Batista (2012) esclarece que:

a definição de Gestão do Conhecimento do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege) destaca a importância da Gestão do Conhecimento para o aumento da habilidade individual do gestor público ao entender Gestão do Conhecimento como um:

[...] conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004). (BATISTA, 2012, p. 42).

Também são observadas diferenças entre as Superintendências no que diz respeito à atuação da Inspeção. Inspetores contratados que logram designações em diferentes SREs, como as de Belo Horizonte (Metropolitanas A, B e C), identificam muitas diferenças nas atuações dos lugares, com relação aos procedimentos, formas de atendimento da comunidade e até mesmo algumas atribuições do Inspetor Escolar. Isso porque ainda não havia uma coordenação central da Inspeção Escola, o que veio a ocorrer somente no final do ano de 2019, quando foi instituída na SEE-MG a Assessoria Central de Inspeção Escolar, visando, entre outras coisas, normatizar os processos.

Batista (2012) utiliza sua própria definição de Gestão do Conhecimento na administração pública, a saber:

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro. (BATISTA, 2012, p. 49).

Com base nesta definição de Gestão do Conhecimento na administração pública, Batista (2012) discorre sobre os resultados esperados na implantação dessa gestão, relacionando-os aos princípios básicos da administração pública, citados anteriormente no início deste capítulo: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, além da qualidade e efetividade social. Para isso, Batista (2012) relaciona os princípios constitucionais citando o instrumento para a avaliação da gestão pública, Ciclo 2007, de São Paulo. Em suma, a eficiência melhora com a otimização dos recursos disponíveis, fazendo o que precisa ser feito com a maior qualidade e menor custo, custos estes que são extraídos dos impostos, devendo

sempre haver prestação de contas aos cidadãos. A qualidade, relacionada à adequação de uso, é pensar na excelência no atendimento às necessidades do cidadão, mas isso precisa também estar atrelado à legalidade, observando os preceitos da lei. A impessoalidade visa que todos os usuários obtenham serviços com a mesma qualidade, não devendo haver distinção de pessoas. A moralidade diz respeito à observação de um código moral, a saber, os princípios morais que regem a administração pública. Finalmente, a efetividade social diz respeito aos resultados a serem alcançados para os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas e também avaliar a interação entre a política pública, outras políticas e os cidadãos.

Por fim, Batista (2012, p. 47) afirma que “na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal”, estabelecendo a importância que o conhecimento vem adquirindo na sociedade da informação em que vivemos.

Para além da importância da Gestão do Conhecimento, há que se pensar também em memória institucional. Para Rueda, Freitas e Valls (2011, p. 79), “falar sobre memória implica na possibilidade de abordagens históricas, psicológicas, filosóficas e de tantas outras áreas que já se debruçaram sobre esse tema devido às características e demandas de conhecimento da sociedade”. Os mesmos autores afirmam que, desde os primórdios, o homem busca maneiras de guardar sua história, começando pela oralidade, passando pelas pinturas rupestres e chegando até a era das tecnologias da atualidade, sendo que o mais importante desde o início sempre foi a informação.

Embora o conceito de memória institucional ainda esteja em construção e só passou a ser discutido no Brasil após a década de 1960, podemos pensar sobre a importância da memória dentro das instituições. Ainda de acordo com Rueda, Freitas e Valls (2011),

as empresas, instituições, organizações produzem ao longo de sua trajetória uma vasta quantidade de documentos fundamentais para a preservação da Memória Institucional. Essas informações, encontradas em diversos suportes, devem ser reunidas, fazendo-se mais do que necessário a concentração destes acervos, armazenados e organizados corretamente com a finalidade de estarem disponíveis para consulta porque retratam não só as atividades de uma instituição, mas a época em que está inserida, o tempo e o espaço que ocupa na sociedade, facilitando-se assim o entendimento da instituição como

um todo. (RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011, p. 78).

Parrela e Nascimento (2019) nos apresentam a importância da elaboração dos arquivos de registros das instituições:

nos arquivos, parte-se do princípio de que todas as etapas do trabalho intelectual de tratamento dos documentos arquivísticos são norteadas pelo estudo da instituição produtora do acervo, da legislação que rege a área, da estrutura administrativa do produtor e das funções e atividades que os geraram. Todo documento arquivístico se torna único, em razão de sua própria história. Para que se formem longas séries arquivísticas – capazes de refletir a ação da instituição produtora –, é necessário criar rotinas de trabalho e modos de tradição documental e fazer com que as regras sejam reconhecidas por todos e estejam na memória. Assim, é importante que em todas as etapas do ciclo vital dos documentos de arquivo os produtores e os usuários dos documentos reconheçam nos documentos seu trabalho e a instituição. (PARRELA; NASCIMENTO, 2019, p. 178).

A importância dos arquivos para uma instituição deveria gerar uma preocupação coletiva em torno da organização deles, de maneira que toda produção fosse preservada e tornada acessível. No entanto, no trabalho da Inspeção Escolar, as atividades são desenvolvidas de forma muito individualizada, que acaba por não atingir o propósito de crescimento do grupo.

Rueda, Freitas e Valls (2011, p. 82) concordam com Fontanelli (2005 apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011) ao afirmarem que a questão da identidade que se apresenta pela preservação da memória institucional é o fator primordial para justificar sua valorização:

trabalhar com a memória de uma empresa [e, conforme a autora, também de uma instituição] é trabalhar com as memórias de cada um de seus integrantes que se reconhecem como tais e, assim, constroem as identidades individuais e a coletiva -imprescindíveis para o desenvolvimento da instituição. (FONTANELLI, 2005, p. 11 apud RUEDA; FREITAS; VALLS, 2011, p. 82).

Para a autora, ao promover a preservação da memória institucional, as instituições detêm a possibilidade de disseminá-la com a criação do seu próprio lugar de memória. No entanto, o que se pode perceber é que ainda existem muitas dificuldades no processo de construção de uma memória coletiva e institucional na SRE em questão, sinalizando a importância de uma sistematização dos

conhecimentos produzidos.

3.2.4 A atuação do Inspetor: sobrecarga de trabalho e desvio da atividade-fim (trabalho pedagógico)

No ano de 2020, foram implantados pela Secretaria de Estado de Educação nas escolas mineiras os projetos Jovem de Futuro e a Gestão Integrada para o Desenvolvimento Escolar (GIDE). O Jovem de Futuro é uma parceria da SEE com o Instituto Unibanco, enquanto a GIDE conta com a participação da Fundação Renato Azeredo. Inicialmente, os Inspetores de todo o estado que fizeram parte do piloto do Jovem de Futuro participaram de dois treinamentos com duração de três dias, em dois hotéis da região metropolitana de Belo Horizonte. Após os treinamentos, tornaram-se responsáveis pelas reuniões de realização das atividades do Projeto nas escolas.

Em um momento posterior, ocorreu a formação para participação da GIDE. No entanto, para que os Inspetores não ficassem sobrecarregados com as diversas demandas, eles não foram incumbidos de realizar o acompanhamento da GIDE pela SEE. Todavia, as reuniões da GIDE que contaram com a participação do Inspetor foram as que apresentaram resultados mais positivos, segundo os analistas da SRE que acompanham as escolas.

A importância da atuação do profissional de Inspeção Escolar no trabalho pedagógico das escolas é retratada por meio da fala abaixo, referente a um dos entrevistados, sobre a relevância da atuação deles nos projetos da Secretaria de Educação:

eu só queria fechar dizendo que eu não vejo o meu trabalho [...] sem a atuação direta do Inspetor Escolar. Não adianta. Infelizmente eu tenho enfrentado muitas situações com a Secretaria em que ela fez uma divisão. Ela fez uma divisão até onde o Inspetor, ele vai atuar no pedagógico. E isso tem sido embate para mim desde que eu entrei, porque eu não vejo nenhuma ação do pedagógico acontecendo sem a colaboração do Inspetor. Por exemplo, recentemente [...], a Secretaria assumiu formalmente a presença do Inspetor nas reuniões na GIDE, que é um programa de gerenciamento educativo na escola, e com a presença do Inspetor nas reuniões a gente tem observado uma produtividade muito maior. Por quê? Porque nessas reuniões são definidas ações pedagógicas para determinada meta da escola. Vamos supor: atingir 70% dos estudantes ao longo do REANP [Regime Especial de Estudos Não Presenciais]. Então as escolas têm que organizar a meta e ações para atingir aquela meta. E é um

processo muito democrático, há participação dos professores e uma participação de toda a escola no movimento muitíssimo interessante. Mas foram as reuniões que foram feitas sem o Inspetor, a gente teve um pouco de dificuldade de auxiliar a escola na tomada de decisões. Então, após muita insistência, a Secretaria agora, ela assumiu a presença do Inspetor, e eu já estou recebendo a informação dos analistas que acompanham as escolas, que as reuniões têm sido muito mais produtivas porque ali um Inspetor está presente, aí ele opina sobre determinada situação, ele já diz se é possível ou não. Porque ele fala administrativamente, ou ele explica determinada situação, algo que às vezes o pedagógico não estava visualizando, ele coloca como uma opção muito possível, razoável e legal para o serviço público. Às vezes, o aproveitamento de determinado profissional para a intervenção pedagógica, a contratação ou a reorganização de carga horária. Enfim, [...] a gente não pode admitir essa separação de trabalho de analista e de Inspetor. Que o Inspetor tem sim de acompanhar tudo o que acontece na escola justamente para ter essa visão ampla e assessorar os processos como um todo e as direções. (ENTREVISTADO 03, entrevista concedida em 24/11/2020).

Assim, o Entrevistado 06 afirma que os Projetos da Secretaria fluem de forma mais autônoma e consistente quando há participação do Inspetor Escolar nas discussões da equipe gestora da escola. Assim, os conhecimentos administrativos e de gestão do profissional da Inspeção contribuem para apontar caminhos para as discussões pedagógicas das escolas, utilizando o devido amparo legal e o funcionamento da máquina estatal de forma devida.

A fala do Entrevistado 03 corrobora o trabalho de Augusto e Oliveira (2011), sobre as dificuldades da Inspeção acerca da atuação frente ao trabalho pedagógico:

o cotidiano de trabalho da inspeção consiste em ações, que não são significativas em relação ao processo educacional das escolas. A inspeção escolar no estado exerce ações administrativas, mais operacionais e formais, distanciadas e desvinculadas do processo político-pedagógico da escola, sendo, muitas vezes, criticada por ser considerada pouco eficaz. (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011, p. 314).

As atribuições do Inspetor Escolar já foram elencadas no primeiro capítulo deste trabalho. Com base na legislação vigente, Lei nº 15.293/2004 (MINAS GERAIS, 2004a, recurso online), o Inspetor é incumbido de “garantir a regularidade do funcionamento das escolas sobre todos os aspectos”. Assim, existem várias atividades a serem desenvolvidas pelo Inspetor, além do acompanhamento dos Programas Pedagógicos vigentes e em implantação pela Secretaria de Educação.

Convém lembrar ainda que a formação mínima exigida para a atuação na Inspeção Escolar é a Licenciatura Plena em Pedagogia, o que torna a base de formação desse profissional o conhecimento sobre a educação. Assim, outras atividades delegadas ao Inspetor, que dizem respeito mais à atuação gestora e administrativa da escola, podem acabar por afastá-lo de sua formação base. Muitas vezes, no momento em que é exigido desse profissional um acompanhamento da cantina da escola, do espaço físico da escola ou mesmo da Caixa Escolar, responsável pela aquisição de gêneros alimentícios e materiais didáticos/pedagógicos, o profissional pode acabar se afastando do acompanhamento das atividades pedagógicas da escola. Como exemplo disso, podemos citar a fala do Entrevistado 11, que é Pedagogo, sobre suas dificuldades de atuação no financeiro da escola:

por eu ter ficado muito tempo no estágio, eu vi muita coisa que facilitou, que facilitou. A grande dificuldade que eu tive, que eu enfrento até hoje, é a questão da parte financeira. Porque a questão da parte financeira, eu vejo que, desde o meu tempo de estágio, essa coisa que eu faço, essa comparação, a gente nunca é preparada para parte financeira, embora somos responsabilizados. Então a questão é... uma questão que eu vejo com dificuldade tanto da época de estudo, tanto do meu momento de ingresso como Inspetor e inclusive agora... (ENTREVISTADO 11, entrevista concedida em 04/12/2020).

Com relação ao desvio da atividade-fim, que é a educação, a fala do Entrevistado 07 ilustra como a questão da formação acaba por vezes sendo distinta das exigências apresentadas ao profissional da Inspeção Escolar. O episódio relatado mostra não apenas como os diretores têm dificuldades em lidar com a gestão financeira da escola como também os próprios Inspetores encontram dificuldades no acompanhamento delas:

e tem situações que a gente percebe, igual àquela diretora de [cita o nome da cidade], que até entrou em depressão e morreu, né? Que ela teve um problema na caixa escolar. Isso foi na época em que eu era diretor ainda. [...] Ela foi exonerada e ficou com a pecha de ladra, né? E o que tinha acontecido, ao que tudo indica, tinha sido uma coisa... não foi com o dolo, né? Ela realmente, a gente é formado para ser professor, a gente não é formado para ser contador, pra ser administrador, mas para ser professor. Mal, mal, a gente é formado para ser professor. Então assim, eu me lembro que ela entrou em depressão e morreu poucos meses depois. Não sei se uma coisa está automaticamente relacionada à outra, mas aquilo me chamou muita atenção... (ENTREVISTADO 07, entrevista concedida em

07/12/2020).

Assim, enquanto o profissional da Inspeção se desdobra para orientar escolas sobre o financeiro e a gestão da Caixa Escolar, atividades de fato pedagógicas são deixadas de lado, afastando o profissional da atividade-fim:

eu acho que o nosso trabalho, se a gente pudesse se dedicar mais ao pedagógico, eu acho que a importância...a gente ia poder fazer uma diferença social muito maior. É... porque, por mais que a gente, a minha opinião, lógico que eu não sou dono da verdade, mas por mais que nós sejamos do magistério, a gente tem que mexer com tanta coisa que às vezes o pedagógico fica por último. Não que as outras coisas não sejam importantes, porque tudo converge para o pedagógico, mas eu acho que a gente poderia, por exemplo, se a gente tivesse um setor, talvez, com menos escolas, a gente pudesse dedicar mais tempo para essas escolas, né? Às vezes dar uma atenção para os professores, para servidores, até para os alunos... (ENTREVISTADO 07, entrevista concedida em 07/12/2020).

A importância da atuação do profissional de Inspeção Escolar no trabalho pedagógico das escolas também é apontada por um dos diretores de escola entrevistados:

o principal hoje é que o Inspetor tem que ter a questão pedagógica, é muito mais do que uma questão administrativa. São olhares pedagógicos que o Inspetor tem que vir e interferir. Um exemplo disso é a [cita o nome da Inspetora], que é Inspetora; não que os outros não têm, mas, por exemplo, ela é assim, além de ser... ela era pedagoga, especialista, então ela tem esse olhar. Então esse olhar que a Inspeção tem que te faz realmente diferença na vida, essas questões que a gente... posso ter tudo, absolutamente tudo, a estrutura toda aqui na escola, mas se não tiver uma essência pedagógica, esse olhar pedagógico, eu não consigo alcançar. Então, quando o Inspetor tem esse olhar na escola e tem essa interferência pedagógica, ela faz diferença real na vida dos alunos, muito mais do que as questões burocráticas. Às vezes uma interferência pedagógica positiva do Inspetor aqui pode salvar a vida de alguém. Esse olhar pedagógico, acho que ele é primordial. (ENTREVISTADO 12, entrevista concedida em 07/12/2020).

Os diretores das escolas são os presidentes da Caixa Escolar, que também contam com um tesoureiro e uma comissão de licitação. A Resolução nº 3.670/2017 da SEE (MINAS GERAIS, 2017c) dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às Caixas Escolares vinculadas às

unidades estaduais de ensino. As atribuições da Caixa Escolar incluem o usufruto devido de cada verba, conforme Termo de Compromisso assinado pelo gestor, além da completa prestação de contas de todo dinheiro gasto:

as Caixas Escolares são associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculadas às escolas públicas do Estado de Minas Gerais, que recebem recursos públicos para realizar projetos e atividades educacionais, bem como a manutenção e conservação das escolas. (MINAS GERAIS, 2019c, recurso online).

Nas Superintendências, a Diretoria Financeira é responsável pela administração dos termos, orientação às escolas, conferência das licitações e prestações de contas apresentadas pelas escolas. Logo, a atividade da Caixa Escolar exige de seus administradores amplos conhecimentos sobre os processos gerenciais empresariais.

Ressalta-se que, para a atuação na Caixa Escolar, a formação de Licenciatura exigida nos editais da Secretaria de Estado de Educação em nada contribui. Vê-se aí uma grande necessidade de formação para atuação na administração de recursos, uma vez que processos de prestação de contas e licitações exigem conhecimentos dos campos da Administração de Empresas e da Contabilidade.

Há, portanto, consenso com relação a uma boa parte dos entrevistados, que defendem que os Inspectores deveriam atuar menos em questões burocráticas e ter mais proximidade com as questões pedagógicas. Para tanto, é necessário repensar o lugar que este profissional ocupa nas políticas da Secretaria, conforme exposto também por Augusto e Oliveira (2011):

em Minas Gerais a inspeção escolar, enquanto estrutura do quadro da educação, segundo a lei n. 15.253/2004, é uma função, que deve atuar no sentido de garantir a qualidade da educação e promover a melhoria dos serviços educacionais. Os dados da pesquisa e a observação in loco demonstraram que a expectativa da inspeção é de reforço, de legitimação do seu papel e de restabelecimento do significado da função no processo político, que ocorria, segundo relatam, até a década de 1970. (AUGUSTO; OLIVEIRA, 2011, p. 315).

Mas o aspecto mais importante a ser trabalhado com o grupo de Inspectores diz respeito à necessidade de capacitação devida para a atuação frente a áreas mais nebulosas como, por exemplo, o acompanhamento da Caixa Escolar.

Tantas atribuições fazem com que a cobrança sobre os Inspetores seja constante e que muitos dos profissionais se sintam sobrecarregados. A situação atual, em virtude da pandemia de COVID-19, gerou a instalação do REANP, por meio da implantação do teletrabalho nas escolas e nas SREs. Isto fez com que muitos profissionais se queixassem do excesso de trabalho, tal como relatado pelo Entrevistado 01 no trecho de entrevista a seguir:

e a nossa profissão é isso. É estudar, é entender e repassar, né? Então eu me sinto realizada. Agora no REANP eu me sinto explorada porque nós estamos trabalhando muito além da nossa carga horária. Já senti que eu comecei a baquear algumas vezes e aí firmei o corpo. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

Há ainda a preocupação com a situação que será encontrada nas escolas no momento após a pandemia, quando os Inspetores retornarem às escolas para conferirem os registros das atividades desenvolvidas de forma não presencial:

então a gente tá em pé de igualdade, quem não ler vai ficar pra trás. Que aquilo que a gente aprendeu lá atrás não tá tendo valor no [inaudível]. E, quando terminar o REANP, nós vamos estudar muito mais que o do REANP, já não vai valer mais pro presencial, então muito serviço nos espera. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

Segundo Karasek (1979, p. 287 apud MADEIRA, 2017, p. 3), podemos considerar que a carga de trabalho se torna excessiva “quando a situação ambiental coloca exigências que excedem as capacidades do indivíduo para lhes responder”, ou seja, quando a carga de trabalho é maior do que aquela que o colaborador consegue suportar. Com relação às consequências do excesso de trabalho, Gonçalves (2019) diz que:

diversos estudos reconhecem as consequências negativas do excesso de trabalho, quer para o colaborador, quer para as organizações (Jex & Beeheer, 1991; Spector, Dwyer, & Jex, 1998). Ao nível da saúde física, colaboradores com excesso de trabalho apresentaram níveis de colesterol e triglicéridos aumentados (Shirom, Westman, Shamai, & Carel, 1997). Estas acarretam também consequências para as organizações, que veem um aumento do turnover (Galinsky, Kim & Bond, 2001), do absentismo por motivo de doença (Rauhala *et al.*, 2007), da insatisfação no trabalho (McVicar, 2003), do stress ocupacional (Bryant, Fairbrother, & Fenton, 2000), de

sentimentos de raiva ou ressentimento face ao seu empregador e/ou colegas (Galinsky *et al.*, 2001; Kalleberg, 2008) da probabilidade de cometer erros (Galinsky *et al.*, 2001), e um deterioramento do desempenho dos colaboradores (Meijman & Mulder, 1998), assim como um decréscimo nos níveis de compromisso (Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George, 2007). Ao nível de impacto psicológico, diversos estudos apontam uma relação com o *strain*⁵ quer pessoal (Harvey, Kelloway, & Duncan-Leiper, 2003), quer emocional (Skinner & Pocock, 2008); com a exaustão no trabalho (Moore, 2000; Ahuja *et al.*, 2007; Skinner & Pocock, 2008), sendo considerado o preditor mais importante do burnout (Shirom *et al.*, 1997). (GONÇALVES, 2019, p. 3).

Ainda sobre o tema, Karasek (1979 apud LOPES; SILVA, 2018) afirma que

o estresse laboral e o risco de adoecimento estão relacionados a dois aspectos: demandas e controle sobre o trabalho. Este trata da possibilidade do trabalhador utilizar seu intelecto e autoridade para a tomada de decisões sobre como realizar suas atividades. Já as demandas são pressões de natureza psicológica, que podem ser quantitativas, tais como tempo e velocidade na realização de tarefas, ou qualitativas, como os conflitos entre demandas contraditórias. (KARASEK, 1979 apud LOPES; SILVA, 2018, p. 3870).

Ainda com relação à sobrecarga de trabalho, uma das questões levantadas diz respeito à pouca utilização das fontes de dados digitais da SEE na execução de processos que ainda funcionam de forma manual. Exemplos disso são a verificação de Contagem de Tempo para oferecimento de Certidão de Tempo de Trabalho para averbação no INSS e a elaboração de pastas de documentos dos servidores para o processo de aposentadoria.

A burocracia, muito presente no modelo de gestão de serviço público, dificulta a utilização de tecnologias de informação como fonte de dados funcionais. É em relação a isso que o Entrevistado 01 pontua sobre os excessos de trabalho na Inspeção:

eu acho que muita coisa poderia ser abolida do nosso serviço. É igual essa conferência de um tanto de documento. E isso eu falo desde quando eu trabalhei como analista, porque, quando chega na Metropolitana, você não é uma pessoa, você é um número. Aí você faz o seu Masp [inaudível] e tem lá a sua vida toda. Então pra que que

⁵ O autor optou por não traduzir o termo *strain* por não se ter encontrado uma palavra na língua Portuguesa que a substituísse. Na língua Portuguesa, as palavras que mais se aproximariam da sua tradução seriam “pressão” ou “tensão”.

eu tenho que conferir contagem de tempo todo ano? Pra que que eu tenho que ficar assinando contagem de tempos imensas se tá tudo no sistema? E o próprio servidor tem acesso a isso. Então o servidor tem acesso, ele vai [inaudível], é a vida dele. Aquilo que não tiver de acordo, é ele que tem que pedir pra consertar, então não teria necessidade de ficar fazendo isso, que toma muito tempo. Esses processos de aposentadoria o pessoal monta uma pasta que tem que levar numa sacola, sendo que tá tudo no sistema dentro da Metropolitana. Toda vida eu discordei disso. Eles pedem papel demais. Eles pedem pra gente abolir o papel, não imprimir, mas todo processo que se pede, pede umaimensidão de documentos. E algumas coisas poderiam ser abolidas do nosso serviço sim, nem tudo é... poderia ser delegado a outros. A escola poderia ter autonomia pra algumas coisas, porque ela faz e a gente vai lá só pra validar. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

Outra questão revelada por um dos entrevistados frente à demanda de serviço mostra como há sofrimento por parte do profissional quando não consegue realizar o acompanhamento das escolas como gostaria:

e muitas vezes a gente tem até uma angústia de não estar conseguindo resolver tudo, acompanhar tudo, porque nos vem desde o roubo que acontece na escola, um telhado que cai, até a situação de um aluno que sofreu *bullying*. Então, é um universo muito grande. (ENTREVISTADO 09, entrevista concedida em 05/12/2020).

Um outro exemplo de mal-estar pela sobrecarga de serviço pode ser visto na fala do Entrevistado 01, que relata insônia desde o ingresso no trabalho da Inspeção:

eu não sabia o que fazer, igual eu te falei lá, me deram três resoluções pra ler e me jogaram em campo. Só falou “você vai e, se você tiver dúvida, você joga no grupo pra alguém te ajudar”. Mas eu vou ter dúvida de que, se eu não sei o que eu vou fazer? Então eu fiquei noites sem dormir, muito tensa, muito nervosa. [...] Depois eu falei “uai, que que isso? Eu sou capaz, vou estudar mais”. Mas muita dificuldade, porque, hoje, acho que melhorou muito, porque, hoje, eles reúnem e te orientam o que que é que você precisa fazer. (ENTREVISTADO 01, entrevista concedida em 23/11/2020).

Assim, percebe-se que o excesso de cobrança sobre o profissional precisa ser revisto, de maneira que se diminuam os relatos semelhantes no que tange ao adoecimento por causa da atuação no cargo.

As colocações dos Inspetores frente às cobranças feitas com relação à sua atuação mostram também que há que se pensar em uma atuação da Inspeção de

forma mais diretamente vinculada ao trabalho pedagógico das escolas. Isto foi sinalizado como sendo um dos maiores desejos desses profissionais. Para melhor atuação frente às demandas de Caixa Escolar e cantina, por exemplo, o ideal seria que as escolas pudessem contar com profissionais como contadores, administradores de empresa e nutricionistas, vinculados à escola ou mesmo, à Superintendência. O contrato do profissional de nutrição já costuma ser realidade em alguns períodos. No entanto, considerando a impossibilidade de contratação destes profissionais, há que se pensar em promover capacitações dos profissionais da Inspeção em temas que fogem à sua formação da licenciatura, como a gestão da Caixa Escolar e o acompanhamento do funcionamento das cantinas.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O primeiro capítulo desta dissertação apresenta uma introdução dos temas discutidos. O Capítulo 2 apresenta a contextualização deste trabalho, caracterizando a atuação da Inspeção na SRE e o seu quadro de servidores. O Capítulo 3 apresenta, com base nos referenciais bibliográficos pesquisados, a discussão dos temas fundamentais desta dissertação, em seguida apresenta a metodologia empregada na pesquisa de campo, os dados obtidos através dela e a análise crítica desses dados. Este capítulo apresenta um Plano de Ação para o enfrentamento dos problemas levantados.

A implantação de ações em prol do trabalho da Inspeção Escolar é característica marcante da atual gestão da SEE-MG. Nesse contexto, com a intenção de padronizar a atuação do Inspetor no estado, foi criada em agosto de 2019 a Assessoria de Inspeção Escolar. Hoje, a Assessoria discute os temas relativos à Inspeção diretamente com os Coordenadores de Inspeção, cargo também instituído nessa gestão para organização dos trabalhos da Inspeção, embora já existisse de maneira informal em algumas superintendências, como na que se deu esta pesquisa, a qual conta com um coordenador escolhido pelos pares desde 2016. A Assessoria foi responsável pela criação de um drive compartilhado com toda a legislação vigente publicada desde sua criação, organizada por pastas, uma para cada Subsecretaria da SEE. Ela também realizou estudos nas SREs para análise do Quadro de Inspetores, de modo a rever a quantidade de profissionais em cada SRE. Isso resultou em um aumento de profissionais nas maiores superintendências do estado e também reduções em SREs de pequeno porte.

No mês de janeiro de 2021 também foi publicada, sob a tutela da Assessoria de Inspeção Escolar, a Resolução SEE nº 4.487, de 25 de janeiro de 2021 (MINAS GERAIS, 2021c), que instituiu o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais, com as atividades para acompanhamento das escolas e os devidos meses para realização das atividades. O documento vem nortear as atividades a serem desenvolvidas pelo Serviço de Inspeção, de modo a aproximar as atuações nas diferentes SREs ao longo do ano letivo.

Para melhorar a atuação do Inspetor Escolar, notadamente no que tange à redução do *turnover* no cargo e perda da memória institucional da Inspeção escolar,

mostrou-se necessária a realização de concursos públicos para o cargo com maior frequência. O último concurso para Inspeção Escolar no estado aconteceu no período de 2011-2012 (Edital 2011). Desde então, todas as baixas no cargo (aposentadorias, exonerações e afastamentos para cargos comissionados) foram ocupadas por servidores contratados de forma precária. No ano de 2021, a SRE tem apenas 12 Inspectores efetivos atuando no campo, em um grupo de 48, onde, portanto, há 36 contratados. Considerando que, no período atual, apenas 1/4 do quantitativo de Inspectores escolares da Superintendência em questão é efetivo, o preenchimento das vagas por meio de concursos públicos melhorará a qualidade do trabalho prestado pela Inspeção, uma vez que permitirá ao profissional o acompanhamento perene das decisões ligadas ao cargo.

As atipicidades de atuação durante a pandemia de COVID-19 vieram mostrar as possibilidades de ampliação da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na formação continuada dos profissionais da educação. As barreiras referentes à territorialidade de Minas Gerais, sobretudo no que concerne ao deslocamento de servidores do estado, que dificultam a organização por parte da SEE de formações continuadas para os Inspectores de toda Minas Gerais, foram transpostas por meio das TICs. Durante os meses de teletrabalho, foram realizadas diversas capacitações utilizando a plataforma do YouTube, Zoom e Site Institucional da Corregedoria Geral do Estado. Com isso, as novas formações de inserção do Inspetor no campo, quando do ingresso na designação e organização para atendimento aos protocolos previstos na Resolução SEE nº 4.487/2021 (MINAS GERAIS, 2021c), podem ser feitas virtualmente.

Com relação às propostas para a solução dos problemas que estão ao alcance da própria SRE, o Quadro 3, produzido pela autora deste trabalho, apresenta uma síntese dos eixos da análise, seus dados e as ações que serão apresentadas para a resolução das dificuldades encontradas.

Quadro 3 - Eixos e ações propostas

Eixos	Achados da Pesquisa (conclusões)	Ações propositivas
Eixo 01 - Formação para atuação na Inspeção e apoio dos pares	<ul style="list-style-type: none"> - Lacunas na formação básica de docentes - Ausência de estágios em Inspeção Escolar - As capacitações oferecidas não são efetivas, mas o apoio dos pares é muito eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação Introdutória - Trainee em Inspeção - Programa de Mentoria
Eixo 02 - A Ética profissional no Serviço Público e a importância das Normas na Educação Escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Com relação ao Código de Ética e demais legislações, há defasagem de estudo pelo inspetor. - As capacitações oferecidas não são efetivas em termos da formação nessa área 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em torno do Código de Ética e demais legislações no que diz respeito ao que concretamente pode contribuir para a atuação direta do Inspetor e para a construção do trabalho educacional coletivo
Eixo 03 - Gestão do Conhecimento e Memória Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - As capacitações oferecidas não são efetivas. - Não há o devido compartilhamento dos conhecimentos produzidos pelos inspetores, o que leva a perdas de memória institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de Banco de Denúncias - Instituição de Estudos de Casos
Eixo 04 - Sobrecarga de trabalho e desvio da atividade-fim (trabalho pedagógico)	<ul style="list-style-type: none"> - Há sobrecarga de trabalho em áreas não relacionadas ao trabalho pedagógico - Há dificuldades na atuação em áreas específicas, como Caixa Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de acompanhamento - Reuniões de acompanhamento e diálogo em torno das experiências vivenciadas - Compartilhamento de boas práticas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para se aprofundar nas possibilidades de soluções para as questões levantadas por meio das análises das entrevistas, foram elaborados os quadros a seguir, com adaptação da ferramenta 5W2H. A ferramenta prevê a solução de problemas por meio de sete perguntas, aqui traduzidas do inglês para o português: O Quê? Quem? Por quê? Como? Onde? Quando? Quanto?

A primeira ação proposta neste Plano de Ação é apresentada no Quadro 4, sendo detalhada em seguida, e o seu principal objetivo é proporcionar uma formação inicial do Inspetor para facilitar o seu ingresso no cargo.

Quadro 4 - Primeira ação

Capacitação Inicial dos Inspectores	
Ações	-Elaboração de material para formação introdutória -Elaboração de material digital para capacitação remota
Justificativa	Facilitar o ingresso do Inspetor no cargo, por meio de capacitações semanais com orientações sobre as principais legislações do cargo e suas atribuições
Local	SRE ou escolas pertencentes à Superintendência
Prazo	Semanalmente, por seis meses
Responsáveis	Coordenação de Inspeção
Método	Formação Introdutória
Custo	Valor da Impressão e encadernação do material, caso optem por não utilizar material digital

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O ingresso na carreira se mostrou como o maior desafio para o Inspetor, seja pelas dificuldades do exercício no campo sem o conhecimento das atribuições e legislação, seja pela ausência de treinamentos básicos para o ingresso na Inspeção.

A proposta para facilitar o ingresso do Inspetor na carreira passa pela elaboração de material introdutório sobre a legislação básica para atuação do Inspetor, usando como base os Protocolos de Inspeção Escolar, além de oferecimento do Material de Treinamento Introdutório que foi desenvolvido na SRE (devendo ser aprimorado com revisões periódicas), e que pode ser organizado em forma de material digital.

A elaboração do Material de Formação poderia ser executada por uma equipe de cerca de 15 inspetores, sendo orientados pela Coordenação de Inspeção. Os inspetores poderiam trabalhar em sete duplas, ficando cada dupla responsável por dois protocolos. Assim, cada dupla de Inspectores poderia elaborar o material com base nas determinações dos 14 Protocolos de Inspeção Escolar, elencando a documentação básica para execução das atividades de cada um deles e os devidos procedimentos detalhados. A Coordenação de Inspeção, na pessoa do coordenador e dos dois Inspectores que trabalham no seu apoio, também seria responsável pela elaboração de um material complementar do Material Introdutório, com a legislação básica da educação do estado e outros materiais sobre a elaboração de relatórios de

apuração de denúncias, relatórios de autorização de funcionamento de escolas particulares, elaboração de memorandos e demais documentos com regras da Comunicação Oficial e redação de Termos de Visita. Como exemplo da legislação básica do material complementar, podemos citar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), a Resolução nº 2.197/2012 (que dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências), a Resolução nº 499/2002, do Conselho Nacional de Educação – CNE (que fixa normas para credenciamento e credenciamento de instituições escolares, autorização para funcionamento e reconhecimento de cursos de educação básica e educação profissional e dá outras providências), a Lei nº 7.109/1977 (Estatuto do Magistério de Minas Gerais), a Lei nº 869/1952 (Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais), a Lei nº 15.293/2004 (que institui as carreiras dos profissionais de Educação Básica no estado) etc.

O grupo de Inspectores poderia se reunir semanalmente na Superintendência, em dia de Plantão dos Inspectores, por cerca de oito semanas, para elaboração do Material do próximo ano. No mês de janeiro, todos os anos, caberia à Coordenação de Inspeção rever o Material com a adequação específica da legislação vigente – como, por exemplo, das Resoluções de Calendário, de Inscrição, de Contratação e Convocação (processo de designação) –, assim como da organização do quadro das escolas. O material a ser produzido digitalmente não exigiria custos de impressão, podendo ser compartilhado via Google Drive.

A capacitação inicial pode acontecer de forma presencial nos primeiros meses do ano e ter seus arquivos devidamente gravados para serem apresentados aos Inspectores que estiverem ingressando no cargo ao longo do ano. Outrossim, esta capacitação poderia ser dividida nos quatro primeiros plantões do ano, sendo trabalhados, na primeira semana da Formação Introdutória, o material complementar e dois protocolos. Nas semanas seguintes, em cada Plantão seriam trabalhados quatro protocolos, podendo ser dois por turno.

Diante dos desafios de uma preparação inicial para o ingresso no cargo, a segunda proposta desse Plano também contempla o ingresso na carreira, pensando em familiarizar o profissional com as atribuições do cargo antes da ida a campo. A proposta está detalhada a seguir, no Quadro 5, que apresenta a ideia.

Quadro 5 - Segunda ação

Trainee em Inspeção Escolar	
Ações	Propor um período de trabalho interno no início da nomeação do Inspetor para o cargo
Justificativa	Promover ao Inspetor uma maneira de familiarizar-se com as atribuições do cargo, antes de começar a atuar no campo
Local	SER
Prazo	De 2 a 4 semanas
Responsáveis	Coordenação de Inspeção e Inspetores do setor Interno
Método	Formação
Custo	Zero

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A realização de estágio em Inspeção Escolar mostrou um grande diferencial com relação ao ingresso na carreira. Nesse sentido, o estágio foi apontado como um grande facilitador, e a ausência dele representou um ingresso mais difícil para os profissionais. Em vista disso, a proposta de acompanhamento do trabalho de campo do profissional em exercício deveria ser desenvolvida desde a faculdade. Decerto, o ingresso em acompanhamento do trabalho de campo dentro da própria SRE pode munir o profissional de melhores ferramentas de conhecimento para o início da atuação.

Para tanto, os Inspetores seriam recebidos na SRE pela coordenação de Inspeção, que apresentaria todos os setores da casa. Na primeira reunião do ano, todas as diretorias se apresentariam, expondo as atribuições de cada uma e seus respectivos profissionais. Ressalta-se que as diretorias já realizaram neste ano de 2021 uma apresentação semelhante, podendo esta ser repetida sempre no início do ano.

No dia seguinte, seria realizado o primeiro Plantão da Inspeção, conforme sugerido na proposta acima, com a apresentação do material introdutório e complementar, juntamente com os dois primeiros protocolos. Nos dias seguintes, os Inspetores de apoio da SRE poderiam realizar a apresentação inicial dos sistemas utilizados atualmente, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema de Designação de Pessoal (SYSADP), Sistema Mineiro de Administração Escolar

(SIMADE), Diário Eletrônico Digital e *e-mail* Institucional. Nesses dias, o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) poderia realizar o acompanhamento de modo a oferecer *logins* e senhas de acesso aos sistemas. Também poderia ser providenciada a confecção de crachás para ingresso no prédio e entrega de material impresso, caso a SRE opte por imprimir parte do material produzido.

Na segunda semana, os Inspectores poderiam iniciar o processo de atendimento das escolas de forma remota, utilizando o espaço físico da SRE, de forma a receber o suporte dos Inspectores que realizam atendimento interno. Os Inspectores com mais tempo de atuação também poderiam ficar na casa, de modo a auxiliar os colegas nas primeiras semanas.

A terceira ação proposta neste Plano contempla a importância dos pares no processo de inserção do Inspetor no cargo. O Quadro 6 contempla a proposta de incentivo de atuação em pares, que se mostrou a forma mais importante de formação dos Inspectores em campo, com o apoio dos colegas mais experientes.

Quadro 6 - Terceira ação

Mentoria na Inspeção	
Ações	Organizar os Inspectores mais experientes em duplas com os novatos para acompanhamento sistêmico do trabalho desenvolvido
Justificativa	O apoio dos pares se mostrou a forma mais efetiva de formação em campo
Local	Escolas e SER
Prazo	Três meses
Responsáveis	Coordenação de Inspeção
Método	Formação em campo por meio de acompanhamento
Custo	Zero

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os Inspectores entrevistados na pesquisa sinalizaram que consideram as formações que receberam no exercício do cargo insuficientes para o domínio de suas atribuições. Por outro lado, afirmaram que o que mais contribuiu na atuação foi a ajuda recebida por meio dos colegas. Assim, considerando que o apoio dos pares se mostrou a forma mais eficiente de formação, a ideia é incentivar a atuação inicial por

meio de formação de duplas, agrupando os Inspetores mais experientes com os inspetores novatos, de forma que eles acompanhem os colegas alguns dias na atuação no campo. Isso também permite que eles tenham um colega de referência para buscar ajuda em caso de problemas mais complexos, de modo a não deixar nenhum Inspetor sobrecarregado.

Atualmente, os agrupamentos são feitos de maneira informal, e não são observadas as questões geográficas da atuação do Inspetor ou sua experiência. Por isso, em nossa proposta de formação inicial, os Inspetores poderão ser organizados em duplas, observando para isso o tempo de experiência de cada profissional e a proximidade entre setores de trabalho. Assim, cada dupla seria formada por um Inspetor com maior experiência no campo e outro Inspetor menos experiente. Ainda que nem todos venham a precisar de acompanhamento, a organização em duplas permite que um profissional seja referência para o esclarecimento de dúvidas dos menos experientes e também um parceiro para discussão de casos bem como para trabalhos em processos que exijam apuração por uma dupla de Inspetores. O acompanhamento pode ser, inclusive, presencial nos dois primeiros meses de atuação, de modo que a dupla se organize para realizar visitas em conjunto, alternando escolas dos dois setores dos respectivos Inspetores.

A organização em duplas pode perdurar durante todo o ano, ainda que o acompanhamento presencial não seja mais necessário após o segundo semestre. Ao final do ano, os próprios Inspetores poderão sinalizar sugestões de eventuais alterações das duplas com base na reorganização dos setores e da afinidade entre os profissionais. Devemos lembrar que, à medida que o quadro da SRE é ampliado com a realização de concursos e nomeação de servidores efetivos para o cargo de Inspeção, menor vai sendo a necessidade de mentoria.

Por fim, a última proposta desse Plano de Ação visa atender a uma necessidade de formação específica, a saber, a formação sobre o Código de Ética e sobre Caixa Escolar. Ambas as formações foram propostas para atender a uma demanda dos profissionais por mais conhecimento sobre o assunto, seja por distância deles com a formação base, caso da Caixa Escolar, seja pela importância do tema na atuação, como se apresenta em relação à formação ética.

A referida ação está apresentada no Quadro 7:

Quadro 7 - Quarta ação

Capacitação sobre Código de Ética e Caixa Escolar	
Ações	Formar conhecimentos de legislação relacionada a esses temas
Justificativa	Inspetores reclamam de pouco estudo dessa legislação
Local	Escola disponível ou SER
Prazo	Um mês
Responsáveis	Coordenação de Inspeção e Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD)
Método	Formação via Educação a Distância (EaD)
Custo	Preparo de material impresso

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme mencionado no capítulo anterior, houve queixa por parte dos Inspetores com relação às capacitações ocorridas na SRE. Também foi verificado que existem ainda algumas dúvidas a respeito do Código de Ética. Além disso, verificaram-se muitas queixas com relação ao trabalho vinculado à Caixa Escolar. Como a Caixa Escolar está no 11º Protocolo de Inspeção Escolar para acompanhamento, não sendo, portanto, pelo menos no momento, passível de exclusão das atividades do Inspetor, este Plano apresenta uma proposta também de capacitação sobre esse tema. A capacitação sobre Caixa Escolar vem a atender a maior demanda de conhecimento por parte do Inspetor, considerando que tal parte da atuação é a mais afastada da formação mínima exigida para o cargo.

A proposta de capacitação sobre o Código de Ética visa suprir lacunas na formação dos servidores públicos no ingresso do cargo. Nesse sentido, a formação para o atendimento ao disposto no Código de Conduta Ética do Agente público de Minas Gerais deveria embasar os momentos de ingresso dos servidores em todos os cargos públicos, sejam efetivos ou temporários.

É importante pensar que, além de propor capacitação sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público organizada pela coordenação de Inspeção, a SRE também poderia convidar membros da Comissão de Ética do estado para ministrarem palestras à equipe de Inspetores, ressaltando-se que é comum que membros de comissões aceitem participar de formações em outros órgãos de modo a difundir conhecimento e realizar o trabalho de conscientização e prevenção, que faz parte da

premissa das comissões.

A Comissão de Ética é um órgão responsável por fazer cumprir as normas estabelecidas nas deliberações do Conselho de Ética Pública (CONSET) e o fortalecimento da atuação colegiada da Comissão de Ética em prol da ética e da integridade dos profissionais da educação. Os membros da Comissão, designados e reconduzidos, cumprirão o mandato de três anos e permanecerão na função até a conclusão de seus mandatos. (MINAS GERAIS, 2021d, recurso online).

Para atender à demanda da capacitação, entende-se que ela poderia ocorrer tanto em alguma escola pertencente à SRE, que tenha auditório disponível, quanto poderia ser utilizada a tecnologia do Google Meet para uma capacitação remota.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram apresentados os desafios do Inspetor Escolar no exercício do cargo em uma Superintendência Regional de Ensino de Minas Gerais. Os dados levantados pela pesquisa, por meio de entrevistas semiestruturadas, apontaram que os Inspetores encontram muitas dificuldades em sua atuação, principalmente no ingresso do cargo, que só são amenizadas com a experiência no exercício de suas funções.

Os Inspetores consideram que as formações em serviço não são suficientes para os preparar para o exercício do cargo e também não suprem as lacunas na formação para a atuação profissional. No entanto, todos relatam que os principais facilitadores do ingresso foram os auxílios na atuação oferecidos pelos pares. Além do apoio dos pares, a realização de estágio em Inspeção escolar foi apontada como a causa de um ingresso mais ameno no cargo. Todos também reclamaram da sobrecarga de serviço, que gera estresse e adoecimento.

Nesse cenário, embora o volume de denúncias feitas à Ouvidoria Geral do Estado fosse um dos possíveis motivos da sobrecarga de trabalho por parte dos Inspetores, tal afirmação não foi corroborada diretamente nas entrevistas. A hipótese é que, como o questionário foi direcionado para a questão ética, a problemática das denúncias acabou não sendo levantada. Ainda assim, as denúncias foram mencionadas por alguns dos entrevistados de forma indireta, e a ideia da sobrecarga de trabalho foi confirmada.

Com relação à memória institucional e à gestão do conhecimento, foi observado que ainda não existe uma preocupação da instituição na sistematização dos trabalhos produzidos e que os conhecimentos muitas vezes permanecem individualizados, sem o devido compartilhamento.

Como alternativas para os problemas apresentados, este trabalho sugere a organização de uma formação introdutória em Inspeção Escolar, a realização de um aprofundamento de estudos em temas mais distantes da formação em licenciatura, como Caixa Escolar e Código de Ética, além da realização sistemática de capacitações em serviço. Sugere também a organização dos Inspetores em pares no ingresso do cargo ao início do ano, além de um período de trabalho interno na SRE nas primeiras semanas de atuação. Há que se pensar que as iniciativas de formação

em campo e capacitações não devem comprometer grandes períodos ininterruptos, de modo a não prejudicar a atuação do profissional que, por vezes, reclama de estar demasiado sobrecarregado pelo acúmulo de atribuições. As oportunidades de formação em serviço também viriam promover uma disseminação dos conhecimentos produzidos durante a atuação dos Inspetores e da implantação de políticas públicas.

Uma das possíveis formas de intervenção nessa problemática, saindo do âmbito de atuação da regional e passando para a SEE, seria a ampliação da realização de concursos públicos para o cargo de Inspetor escolar, uma vez que a perenidade do cargo facilita o acompanhamento das políticas públicas pelo Inspetor Escolar.

Cabe destacar que as dificuldades no desenvolvimento desta pesquisa, em virtude da Pandemia do Coronavírus, anteriormente mencionada, fez com que o trabalho se prolongasse por mais tempo do que o esperado. Assim, a coleta de dados, que deveria ter ocorrido nos anos de 2019 e de 2020, acabou por perpassar parte do ano de 2021, de maneira que as percepções da pesquisadora sobre a situação do quadro de Inspetores da SRE foram intensificadas devido ao aumento no número de Inspetores contratados de forma precária.

Outrossim, a discussão sobre as questões éticas relacionadas à atuação dos profissionais de Inspeção veio ressaltar a importância da produção de conhecimento e da reflexão, bem como a discussão sobre o tema, inclusive com relação aos profissionais da educação.

Por fim, para a busca cotidiana de uma atuação ética, acredita-se que os profissionais aqui considerados precisam não apenas aprender a se pautar de acordo com as legislações em vigor, mas, principalmente, buscar efetivar os valores morais de justiça social e de equidade, além, é claro, de amor e de respeito pelos sujeitos durante seus processos de desenvolvimento por meio da educação.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 3. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2007.

AUGUSTO, M. H. *et al.* **Dicionário: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. Disponível em: <https://gestrado.net.br/pdf/60.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2020.

AUGUSTO, M. H.; OLIVEIRA, D. A. O desafio da inspeção escolar e a obrigação de resultados em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 27, n. 2, dez. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol27n22011.24775>. Acesso em: 7 abr. 2019.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170, mar. 1999. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7656>. Acesso em: 12 jun. 2020.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: IPEA, 2012. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelo_de_gestao_do_c_onhecimento_para_a_administracao_publica_brasileira._livro.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Tradução: Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 set. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados; Senado Federal, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 1 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 1 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 4 ago. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4.876.** Artigo 7º da Lei Complementar nº 100/2007 do Estado de Minas Gerais. Norma que tornou titulares de cargos efetivos servidores que ingressaram na administração pública sem concurso público, englobando servidores admitidos antes e depois da Constituição de 1988. Ofensa ao art. 37, inciso II, da Constituição Federal, e ao art. 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Modulação dos efeitos. Procedência parcial. Relator: Ministro Dias Toffoli. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, 26 de março de 2014. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=6272695>. Acesso em: 9 out. 2019.

CASTRO, M. M. C.; AMORIM, R. M. A. A Formação Inicial e a Continuada: diferenças conceituais que legitimam um espaço de formação permanente de vida. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 35, n. 95, p. 37-55, abr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622015000100037&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 maio 2021.

DIAS, M. C.; GOMES, N. G.; REIS, C. A. **Ética no Serviço Público.** Brasília, DF: ESAF, 1998. Disponível em: http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fetica_serv_public.pdf. Acesso em: 5 maio 2020.

FARIA, A. C. M. **Os desafios dos inspetores escolares na SRE-Metropolitana C para atuação na dimensão pedagógica:** uma proposta de mudança na rotina profissional. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018.

FONSECA, I. S. S.; MOURA, S. B. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicologia para América Latina**, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 25 abr. 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança:** um reencontro com a Pedagogia do Oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. 245 p.

GATTI, B. A. Educação, escola e formação de professores: políticas e impasses. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 50, p. 51-67, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602013000400005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 mar. 2021.

GATTI, B. A. Formação continuada de professores: a questão psicossocial. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 119, p. 191-204, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742003000200010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 2 maio 2021.

GATTI, B. A. Formação de professores, complexidade e trabalho docente. **Revista Diálogo Educacional**, [s. l.], v. 17, n. 53, p. 721-737, ago. 2017. ISSN 1981-416X. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/8429>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GATTI, B. A. Formação de professores: condições e problemas atuais. **Revista Internacional de Formação de Professores**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 161-171, maio 2016. ISSN 2447-8288. Disponível em: <https://periodicos.itp.ifsp.edu.br/index.php/RIFP/article/view/347>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GOMES, M. S. A. C. **Os apoios do supervisor e dos colegas à família e a satisfação com o trabalho: o papel mediador do conflito trabalho-família**. 2019. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.

GONÇALVES, D. M. C. **Excesso de trabalho e conflito trabalho-família: o papel moderador do apoio do chefe e do apoio dos colegas**. 2019. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2019.

LOPES, S. V.; SILVA, M. C. Estresse ocupacional e fatores associados em servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 11, p. 3869-3880, nov. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232018001103869&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 abr. 2021.

MADEIRA, E. F. C. **Excesso de trabalho, conflito trabalho-família e burnout em trabalhadores bancários: o papel moderador do apoio dos colegas**. 2017. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2352/235217215002.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2020.

MÁXIMO, A. F. *et al.* **Novo Código de defesa do usuário do serviço público: Relatório geral de Ouvidorias Públicas do Estado de Minas Gerais 2015-2017**. Belo Horizonte: EdUEMG, 2018. Disponível em: <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge#1373-2018>. Acesso em: 21 abr. 2019.

MINAS GERAIS. 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. Belo Horizonte: CEE, 2009. Disponível em: <https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes/send/47-2009/12963-resolucao-cee-n-457-de-30-de-setembro-de-2009>. Acesso em: 31 jan.

2019.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, 2011a. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=Dec&num=45849&ano=2011>. Acesso em: 28 dez. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 100, de 5 de novembro de 2007**. Institui a Unidade de Gestão Previdenciária Integrada – Ugeprevi – do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e do Regime Próprio de Previdência dos Militares do Estado de Minas Gerais e o Conselho Estadual de Previdência – Ceprev -, altera a Lei Complementar nº 64, de 25 de março de 2002, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2007. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?ano=2007&num=100&tipo=LCP>. Acesso em: 2 de set. 2020.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 1977.

Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=7109&ano=1977>. Acesso em: 23 set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004**. Institui as carreiras dos profissionais de educação básica do Estado. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2004a. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=lei&num=15293&ano=2004>. Acesso em: 30 set. 2019.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.298, de 6 de agosto de 2004**. Cria a Ouvidoria-Geral do Estado De Minas Gerais e dá Outras Providências. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa de Minas Gerais, 2004b. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=15298&comp=&ano=2004>. Acesso em: 15 set. 2019.

MINAS GERAIS. Ouvidoria-Geral do Estado. **Relatório anual 2017**. Belo Horizonte: Ouvidoria-Geral, 2017b. Disponível em:

<http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge#1372-2017>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Caixa Escolar**. Belo Horizonte: SEE, 29 jul. 2019c. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/parceiro/caixa-escolar>. Acesso em: 30 maio 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Comissão de Ética da Secretaria de Educação tem novos membros**. Belo Horizonte: SEE, 16 jul. 2021d. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/11490-comissao-de-etica-da-secretaria-de-educacao-tem-novos-membros>. Acesso em: 3 ago. 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 2.197, de 26 de outubro de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: SEE, 2012. Disponível em: <https://orientaeducacao.files.wordpress.com/2017/02/resoluc3a7c3a3o-see-nc2ba-2-197-de-26-de-outubro-de-2012.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 3.428, de 15 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. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, 2017a. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/3428-17-r.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 3.670/2017**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 08 de abril de 2009, que dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares vinculadas às unidades estaduais de ensino. Belo Horizonte: SEE, 2017c.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE nº 3.995, de 24 de outubro de 2018. Dispõe sobre critérios e define procedimentos para inscrição, classificação e designação de candidatos para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG). **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: caderno 1: Poder Executivo, Belo Horizonte, p. 9, 25 out. 2018. Disponível em: <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/209020?paginaCorrente=01&posicaoPagCorrente=209012&linkBase=http%3A%2F%2Fjornal.iof.mg.gov.br%3A80%2Fxmlui%2Fhandle%2F123456789%2F&totalPaginas=24&paginaDestino=9&indice=0>. Acesso em: 7 dez. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução nº 4.112, de 7 de janeiro de 2019. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais de Educação Básica da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais a partir de 2019 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**: caderno 1: Poder Executivo, Belo Horizonte, p. 11, 8 jan. 2019a. Disponível em: http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/212879/caderno1_2019-01-08%2011.pdf?sequence=1. Acesso em: 22 dez. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.257/2020**. Estabelece critérios e define procedimentos para designação de candidatos para o exercício de função pública na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE, 2020. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4257-20%20-r%20-%20Public.%2007-01-20.pdf.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº**

4.475/2021. Dispõe sobre critérios e define procedimentos para inscrição e classificação de candidatos à convocação para o exercício de funções do Quadro do Magistério na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE, 2021b. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4475-21-r%20-Public.07-01-21.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 4.487/2021**. Institui o Protocolo Orientador da atuação da Inspeção Escolar no Sistema de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2021c. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4487-21-r%20-Public.%2027-01-21.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.498/2021**. Estabelece critérios e define procedimentos à contratação temporária para atuação no Quadro Administrativo e à convocação para atuação no Quadro do Magistério na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE, 2021a. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4498-21-r%20-%20public.%2018-02-21.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Secretaria de Estado da Administração. **Ofício SEE/SEAD 74/2019**. [Comunica o recebimento do Relatório do Primeiro Quadrimestre de 2019 da Ouvidoria Geral do Estado]. Belo Horizonte: SEE, SEAD, 2019b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Secretaria de Estado de Educação. **Edital SEPLAG/SEE nº 01/2011, de 11 de julho 2011**. [Concurso público para provimento de cargo das carreiras do quadro da Secretaria de Estado de Educação]. Belo Horizonte: SEPLAG; SEE, 2011b. Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/2011/Julho/edital-see-11-07-.pdf>. Acesso em: 12 set. 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

PARRELA, I.; NASCIMENTO, A. Memória Institucional e Arquivologia: uma discussão teórico-metodológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 24, n. especial, p. 176-188, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/DtrMjmHgfhBy6vSbqYNtMLm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2021.

RUEDA, V. M. S.; FREITAS, A.; VALLS, V. M. Memória institucional: uma revisão de literatura. **CRB8 Digital**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 78-89, 2011.

SANTOS, K. S. *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 655-664, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2020.

SAVIANI, D. Formação de professores no Brasil: dilemas e perspectivas. **Póesis Pedagógica**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 7-19, 17 set. 2011.

SILVA, R. R. Uma análise da pressão no trabalho, da liberdade e do apoio social entre servidores de um tribunal. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 123-135, 2009. DOI: 10.11606/ISSN.1981-0490.v12i1p123-135. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25768>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 ago. 2020.

SOUSA, J. V. **Ética e educação**: que relação é esta? Brasília, DF: UCB, 200-?. (Curso ministrado na Universidade Católica de Brasília). Disponível em: http://www.catolicavirtual.br/conteudos/graduacao/disciplinas/cursos_virtuais/etica/html/uea_01/leituras/artigo_etica_e_educacao.pdf. Acesso em: 15 abr. 2020.

TEIXEIRA, A. Uma perspectiva da educação superior no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 50, n. 111, p. 21-82, jul./set. 1968.

VARGAS, H. M. Sem perder a majestade: “profissões imperiais” no Brasil. **Estudos de Sociologia**, [s. l.], v. 15, n. 28, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/estudos/article/view/2553>. Acesso em: 9 ago. 2020.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso** - desenho e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista com os Inspectores Escolares

- 1- Qual seu tempo de atuação na Inspeção Escolar?
- 2- Qual sua formação? Como foi sua trajetória na educação até chegar na Inspeção Escolar?
- 3- Como descreveria seu início de carreira na inspeção?
- 4- Você teve alguma dificuldade ao ingressar no cargo?
- 5- Considera que sua formação te preparou para a atuação na Inspeção Escolar?
- 6- Você já ajudou algum colega mais inexperiente?
- 7- Considera os momentos de formação em serviço suficientes?
- 8- Quais sugestões daria para tornar mais fácil o ingresso do servidor na Inspeção escolar?
- 9- Quais sugestões daria para melhorar a formação em trabalho e gestão do conhecimento na Inspeção Escolar?

**APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com o Coordenador de Inspeção
Escolar da SRE**

- 1- Qual seu tempo de atuação na Inspeção Escolar?
- 2- Qual sua formação? Como foi sua trajetória na educação até chegar na Inspeção Escolar?
- 3- Como descreveria seu início de carreira na inspeção?
- 4- Você teve alguma dificuldade ao ingressar no cargo?
- 5- Considera que sua formação te preparou para a atuação na Inspeção Escolar?
- 6- Qual seu tempo de atuação na Coordenação de Inspeção Escolar?
- 7- Quais desafios tem enfrentado na Coordenação da equipe de Inspectores Escolares?
- 8- Quais as principais diferenças você observa na atuação dos Inspectores Escolares novatos e dos mais experientes?
- 9- Considera os momentos de formação em serviço suficientes para atender às demandas da Inspeção?
- 10- Quais sugestões daria para tornar mais fácil o ingresso do servidor na Inspeção escolar?
- 11- Quais sugestões daria para melhorar a formação em trabalho e gestão do conhecimento na Inspeção Escolar?

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista com a Superintendente da SRE

- 1- Qual seu tempo de atuação na Inspeção Escolar?
- 2- Qual sua formação? Como foi sua trajetória na educação até chegar na Inspeção Escolar? E até chegar ao cargo de Superintendente?
- 3- Como descreveria seu início de carreira na inspeção?
- 4- Você teve alguma dificuldade ao ingressar no cargo?
- 5- Considera que sua formação te preparou para a atuação na Inspeção Escolar?
- 6- Qual seu tempo de atuação como Superintendente?
- 7- Quais desafios tem enfrentado na Superintendência? Algum deles tem relação à equipe de Inspectores Escolares?
- 8- Quais as principais diferenças você observa na atuação dos Inspectores Escolares novatos e dos mais experientes?
- 9- Considera os momentos de formação em serviço suficientes para atender às demandas do Gabinete referentes à Inspeção?
- 10- Quais sugestões daria para tornar mais fácil o ingresso do servidor na Inspeção escolar?
- 11- Quais sugestões daria para melhorar a formação em trabalho e gestão do conhecimento na Inspeção Escolar?