

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Eliane Gomes da Silva e Silva

**MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS: UMA PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO
PROCESSO DE TRAMITAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS**

Montes Claros

2023

Eliane Gomes da Silva e Silva

**MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS: UMA PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO
PROCESSO DE TRAMITAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão
Pública, como requisito parcial para obtenção
do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor (a) Dr. Ivan Beck
Ckagnazaroff

Montes Claros

2023

Ficha catalográfica

S586m
2023

Silva, Eliane Gomes da Silva e.
Manifestações educacionais [manuscrito]: uma proposta de
otimização do processo de tramitação das manifestações
educacionais / Eliane Gomes da Silva e Silva. – 2023.
22 f.:

Orientador(a): Ivan Beck Ckagnazaroff.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ckagnazaroff, Ivan
Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **ELIANE GOMES DA SILVA E SILVA, Nº. DE REGISTRO: 2022706042**

TRABALHO FINAL: **“MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS: UMA PROPOSTA DE OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRAMITAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES EDUCACIONAIS”.**

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 10 de novembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Letícia Drummond Rezende (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Kleomara Gomes Cerquinho(Membro da Banca Examinadora UFAM)



Documento assinado eletronicamente por **Letícia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 27/12/2023, às 16:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Kleomara Gomes Cerquinho, Usuária Externa**, em 27/12/2023, às 17:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 27/12/2023, às 17:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 29/12/2023, às 10:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2932783** e o código CRC **CC0F95F3**.

Referência: Processo nº 23072.277179/2023-48

SEI nº 2932783

RESUMO

A presente pesquisa tem como foco as manifestações educacionais oriundas da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e analisa a evolução das Manifestações Educacionais nos anos de 2015 a 2022 procurando entender os aspectos do processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, bem como, propor uma nova forma de tratar essas demandas. A pesquisa se propõe então a responder as seguintes questões: de que maneira o serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros organiza o processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor? Quais alternativas podem ser utilizadas para melhorar o processo existente com relação à tratativa das manifestações? Para realização deste trabalho, foi utilizada como metodologia a análise documental e a observação participante por meio de uma abordagem qualitativa. Os resultados encontrados apontam para a grande demanda de serviço do Inspetor Escolar, o reduzido número de veículos oficiais, a falta de linha regular de ônibus intermunicipais, bem como, as diversas demandas do dia a dia do Inspetor Escolar. Tudo isso interfere nas respostas às manifestações em tempo hábil. No entanto, é possível melhorar o processo de tramitação das manifestações educacionais direcionadas ao Setor de Inspeção Escolar.

Palavras-Chave: Ouvidoria Educacional; Manifestações Educacionais; Inspeção Escolar;

SUMMARY

This research focuses on educational manifestations originating from the General Ombudsman's Office of the State of Minas Gerais and analyzes the evolution of Educational Manifestations in the years 2015 to 2022, seeking to understand aspects of the processing process of educational manifestations received in the Superintendent's School Inspection sector. Montes Claros Education District, as well as proposing a new way of dealing with these demands. The research therefore aims to answer the following questions: how does the School Inspection service of the Montes Claros Regional Education Superintendence organize the process of processing educational complaints received in the sector? What alternatives can be used to improve the existing process in relation to handling protests? To carry out this work, documentary analysis and participant observation were used as methodology through a qualitative approach. The results found point to the great demand for the School Inspector's service, the small number of official vehicles, the lack of a regular intercity bus line, as well as the various demands of the School Inspector's daily life. All of this interferes with responding to protests in a timely manner. However, it is possible to improve the process of processing educational complaints directed to the School Inspection Sector.

Keywords: Educational Ombudsman; Educational Demonstrations; School Inspection;

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	04
2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	05
3 – METODOLOGIA.....	10
4 – RESULTADOS.....	12
5 – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	17
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
7 – REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

Com a Constituição de 88, a participação cidadã passou a ser institucionalmente considerada. Dentre os meios de participação neste trabalho serão consideradas as ouvidorias. A criação dos canais de participação como o Fale Conosco e as Ouvidorias presentes nos diversos órgãos públicos das esferas municipal, estadual e federal tem permitido a participação dos cidadãos brasileiros na administração pública. Segundo De Vasconcelos e Marinho (2020), as Ouvidorias Públicas surgem no contexto da criação de dispositivo na Constituição Federal de 88 por meio do artigo 37, § 3º que determina as formas de participação dos cidadãos na atuação do Estado, enquanto usuários dos serviços públicos. As Ouvidorias então se apresentam como uma possibilidade de participação do cidadão na gestão pública.

Tendo em vista a abertura ao diálogo entre cidadão e governo por meio dos canais de participação Fale Conosco e Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais - OGE a presente pesquisa tem como foco as manifestações educacionais dirigidas para a Ouvidoria Geral do Estado e procura analisar aspectos críticos do processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, bem como, propor uma nova forma de tratar essas demandas. Sendo assim, a pesquisa se propõe a responder a seguintes questões: de que maneira o serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros organiza o processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor? Quais alternativas podem ser utilizadas para melhorar o processo existente com relação à tratativa das manifestações?

A pesquisa procurou analisar os dados referentes às manifestações educacionais a partir dos relatórios anuais extraídos do site da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais no período compreendido entre os anos de 2015 e 2022, bem como, as informações que estes dados nos apresentam. Procurou ainda entender o caminho que as manifestações recebidas no setor de inspeção escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros percorrem desde a sua chegada no setor até a devolutiva da resposta à central das demandas, no caso em questão à Ouvidoria Educacional.

A pesquisa não pretende aprofundar a discussão sobre os temas e assuntos abordados pelos cidadãos nas manifestações, mas entender o caminho que elas percorrem até chegar à central buscando identificar por meio da análise da rotina diária do serviço de inspeção escolar as questões que interferem no tempo de resposta. Questões como as seguintes serão consideradas: dificuldades encontradas pelo inspetor em responder às manifestações; o excesso de demandas de trabalho, a falta de transporte (linha regular de ônibus intermunicipal ou carro oficial) para locomoção dos Inspectores Escolares até as instituições educacionais localizadas nos diversos municípios que

compõem a regional; a dificuldade em encontrar inspetores disponíveis para compor comissão de apuração. Para se estudar o processo de gestão de manifestações é necessário entender o que seja uma ouvidoria pública e então, dar atenção à Ouvidoria Geral do Estado.

Conforme artigo 1º da Lei nº 15.298 de 6 de agosto de 2004 a Ouvidoria foi criada como um "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" tendo sua organização estabelecida pelo Decreto nº 47740, de 21 de outubro de 2019 que foi revogado pelo Decreto nº 48613, de 28 de abril de 2023.

De acordo com informação retirada do site da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, a Ouvidoria é o canal pelo qual o cidadão pode estabelecer um diálogo com o Governo agindo de forma independente, imparcial, ágil e transparente. Ela se encontra organizada em nove ouvidorias temáticas sendo elas: Saúde, Educacional, Polícia, Fazenda, Licitações e Patrimônio Público, Sistema Penitenciário e Socioeducativo, Ambiental e Agropecuária, Prevenção e Combate à Corrupção, Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual e Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura e Desenvolvimento Social.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A partir da literatura procurou-se compreender a gestão de processos na administração pública tendo como foco o caminho percorrido pelas manifestações educacionais desde a chegada no serviço de inspeção escolar até a conclusão da demanda com o encaminhamento do relatório de apuração de manifestação para a Ouvidoria Geral do Estado. Nesse sentido, se faz necessário entender sobre a Ouvidoria Geral do Estado, sobre a Inspeção Escolar e a Gestão de Processos.

Segundo Piccini e Falcão (2022), uma ouvidoria pode ser compreendida como sendo a "unidade administrativa responsável por receber e examinar as denúncias, reclamações, elogios, sugestões, solicitações e pedidos de informação encaminhados pelos cidadãos." Além disso, a ouvidoria precisa dar um feedback para o usuário que ao registrar uma manifestação junto ao sistema da ouvidoria espera uma resposta referente ao conteúdo de sua manifestação. Nesse sentido à ouvidoria cabe também a função de "zelar pelos mecanismos de transparência e pela eficácia dos direitos dos usuários de serviços públicos". (Paccini e Falcão, 2022)

Considerando o papel da Ouvidoria, Paccini e Falcão (2022), colocam também que a "ouvidoria é uma ferramenta imprescindível para a promoção da transparência na Administração Pública, por incumbir-se de perfazer o elo de comunicação entre administração e administrado, ou, em outras palavras, entre prestador e usuário de serviço público."

Paccini e Falcão (2022), destacam ainda que a Ouvidoria apresenta um importante valor estratégico na tomada de decisões governamentais tendo em vista que a partir das denúncias apresentadas aos órgãos é possível realizar investigações para verificar a existência de possíveis violações da lei. Pode-se instaurar processos administrativos, aplicar sanções. Com relação às reclamações e sugestões, os autores revelam que elas são o meio pelo qual as pessoas expressam a insatisfação da sociedade e mostram o que precisa ser melhorado na administração.

Em Minas Gerais as manifestações são registradas pelo cidadão via sistema no site da ouvidoria: www.ouvidoriageral.mg.gov.br, pelo Whatsapp através do número: 31 3915-2022, pelo Disque-Ouvidoria: 162, pelo aplicativo MG-App - Ouvidoria na palma da mão, presencialmente na sede do Governo de Minas Gerais ou no posto de Atendimento ao Cidadão localizado no centro do município de Belo Horizonte.

As manifestações alvo deste artigo são as direcionadas à Ouvidoria Educacional que segundo o site da Ouvidoria é um canal que foi criado com a finalidade de receber "as denúncias, reclamações, elogios, sugestões e solicitações sobre os serviços públicos e servidores da área da Educação." (www.ouvidoriageral.mg.gov.br) e possibilitar a comunicação entre o cidadão e o Governo de Minas.

Dentre suas diversas ações a Ouvidoria realiza o acompanhamento das demandas desde o início até a conclusão. Nesse percurso as demandas são encaminhadas para o órgão responsável no caso em questão para a Secretaria de Estado de Educação ou Superintendência Regional de Ensino que deverão fazer a apuração dos fatos, emitir relatório de apuração e encaminhar à Ouvidoria que após análise do relatório encaminha a resposta/informação ao manifestante com as soluções que foram tomadas.

Após o registro as manifestações são encaminhadas ao órgão ou repartição responsável pelo tema ou assunto. No caso da educação básica, a triagem observa o município referente à manifestação e direciona para a Secretaria de Estado de Educação ou para uma das 47 Superintendências Regionais de Ensino para que as manifestações sejam apuradas e respondidas, via relatório, para a central da Ouvidoria a fim de que a resposta seja encaminhada para o cidadão. Neste caso as manifestações são direcionadas para cada setor da Superintendência conforme os assuntos.

Quando se refere à questões como convocações/contratações, denúncias referentes à gestão e mau uso dos recursos escolares, são direcionadas ao Serviço de Inspeção Escolar que compreende os profissionais responsáveis por fazer o elo entre a escola e a Secretaria de Estado de Educação. Segundo a Resolução CEE/MG nº 457, de 30 de setembro de 2009, o Inspetor Escolar é o profissional que acompanha todo o trabalho desenvolvido pela escola a fim de resguardar a

regularidade das ações. Dessa forma, a Inspeção Escolar está intimamente ligada à ouvidoria e à gestão de processos, pois se constitui no instrumento responsável pela busca de informações e respostas acerca dos acontecimentos ocorridos nas escolas e pelo repasse à ouvidoria e conseqüentemente ao cidadão/manifestante.

O artigo 3º da Resolução do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE/MG) nº 457, de 30 de setembro de 2009, define a Inspeção Escolar como o processo pelo qual o Governo de Minas estabelece a comunicação entre a Secretaria de Estado de Educação, as Superintendências Regionais de Ensino e as Instituições Educacionais por meio de:

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

O Art. 4º da supracitada resolução estabelece ainda que a organização da Inspeção Escolar em Minas Gerais se dará em nível central e regional com a ação sendo desenvolvida nas instituições escolares. Em suma, o Serviço de Inspeção Escolar tem a responsabilidade de acompanhar de perto o funcionamento das escolas no dia a dia considerando tanto os aspectos administrativos quanto os pedagógicos e financeiros.

O Inspetor é lotado nas Superintendências Regionais de Ensino e exerce suas funções nas escolas. Cada Inspetor assume sob sua responsabilidade um setor de trabalho que se constitui num agrupamento de escolas das redes estaduais, municipais e privadas. É importante esclarecer que alguns municípios possuem sistema próprio de ensino, portanto as escolas municipais dos municípios que possuem sistema próprio, bem como a educação infantil da rede privada não são acompanhadas pelos Inspetores do Estado. (Resolução CEE/MG nº 457, de 30 de setembro de 2009)

Lidar com o funcionamento de um órgão significa trabalhar com gestão de processos. Segundo Malmegrin (2014), processo pode ser entendido como um conjunto de procedimentos realizados de forma contínua em um determinado espaço de tempo que são indispensáveis para gerar um resultado ou produto para uma pessoa ou grupo que apresentam interesse. Tais procedimentos acontecem em diversos contextos, inclusive no serviço público e estão sujeitos às normas estabelecidas e aos recursos disponíveis para a execução.

Malmegrin (2014), destaca que a gestão de processos tem como objetivo o alcance de melhores resultados por meio da melhoria constante dos processos de trabalho. Isso inclui

conhecimento e análise dos fluxos de trabalho que gera possíveis alterações a partir do monitoramento contínuo do processo. Ela utiliza de métodos, ferramentas de análise, modelagem e controle de processos com o intuito de colocar em prática as melhorias escolhidas após a etapa de monitoramento procurando mantê-las até que se detecte novas falhas no processo.

Ratificando a fala de Malmegrin (2014), Rafael (2018), faz a seguinte colocação,

Na gestão por processos, o objetivo é alcançar melhores resultados aprimorando os processos de trabalho, o que envolve o conhecimento, a análise das rotinas de trabalho para que seja feita uma posterior alteração agregada ao monitoramento. A gestão de processos configura-se por um conjunto de ações sistematizadas por meio de métodos, ferramentas de análise, modelação dos processos e controle com o objetivo de implantar e manter melhorias na dinâmica dos processos administrativos. (RAFAEL, 2018, p.53)

Para Jesus (2021), a gestão de processos é imprescindível tendo em vista que pode ajudar a empresa de forma constante. Tudo que se faz na empresa é um processo, por isso, "o gerenciamento da rotina, que engloba um conjunto de ações continuadas das atividades diárias de uma organização" (JESUS, 2021, p.1) é de grande importância para as organizações, uma vez que se dedica ao estudo e análise das especificidades dos processos da organização durante o desenvolvimento das atividades diárias.

Jesus (2021), destaca ainda que,

[...] a rotina precisa de uma gestão eficiente, sendo necessário utilizar os procedimentos e a disciplina adequada para evidenciar os ganhos com melhoria até nas pequenas atribuições das atividades e tarefas. Tais ganhos são evidenciados quando uma anomalia, ou, não conformidade são impedidas de ocorrer e do mesmo modo revertidas em normalidade na rotina, por isto é importante reconhecê-los. (JESUS, 2021, p.)

Nesse sentido é imprescindível que o gestor conheça o processo, ou seja, o caminho percorrido, os agentes públicos responsáveis por cada etapa do processo, bem como, os elementos utilizados no desenvolvimento de todas as ações que envolve o processo para que possa identificar as falhas e trabalhar para que as falhas identificadas sejam corrigidas a fim de promover melhorias no processo.

Conforme Martins (2018), o Inspeção Escolar tem sua ação classificada como importante no Parecer CEE nº 794/1983 que ressalta o papel da Inspeção na prevenção e na correção de "desvios e disfunções do sistema, equívocos ou omissões de seus agentes." Nesse sentido, o Inspeção Escolar é um agente de suma importância no processo de tramitação das manifestações educacionais tendo em vista que ele é o responsável pela apuração das manifestações recebidas no setor de Inspeção Escolar.

De acordo com Martins (2018),

Para atender às funções de controle do processo administrativo e pedagógico e tendo em vista a sua responsabilidade pela “garantia de regularidade do funcionamento das escolas”, compete ao Inspetor Escolar a apuração das denúncias recebidas e encaminhamento de medidas saneadoras, quando for o caso. Em alguns casos, a apuração das manifestações pode resultar em outras ações de responsabilidade do inspetor como sindicâncias administrativas ou novas apurações preliminares para verificação de responsabilidades. Grande parte dessas manifestações é recebida por meio do canal da OGE, embora como já dito anteriormente, a própria SEE/MG possua diversos canais para registro de reclamações, dúvidas, denúncias, solicitações e elogios. (MARTINS, 2018, p.30)

O inciso III do artigo 61 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 compreende a Inspeção Escolar como uma das carreiras da educação básica. Dessa forma, os profissionais da Inspeção Escolar são considerados parte integrante grupo dos profissionais dos trabalhadores em educação.

Segundo Augusto (2010), as atribuições da Inspeção Escolar estão diretamente relacionadas com o funcionamento e a organização das instituições escolares da Educação Básica atuando no sentido de verificar as atividades escolares e corrigir os atos praticados em desconformidade com a legislação. Tais práticas comprovam que a Inspeção Escolar é uma função de regulação e de controle do sistema de ensino e estabelece uma forte relação com o Estado sendo vista como o elo entre o Estado e as instituições escolares.

Segundo Duarte (2010), Marin (2010), Silva e Junior (2020), Souza, Santos e Santos (2020), Oliveira (2004), os profissionais da educação estão vivendo um período de intensificação e precarização do trabalho. A intensificação do trabalho docente segundo Apple (1989) apud Duarte (2010), representa uma das formas de deterioração dos privilégios de trabalho dos(as) trabalhadores(as) da educação. Isso pode ser identificado em situações vivenciadas pelos docentes nas diversas situações cotidianas.

Apple (1989) apud Duarte (2010), apresentam alguns exemplos dessas situações cotidianas como: a falta de tempo para um descanso até a falta de tempo para cumprir com as obrigações profissionais como a de realizar estudos de atualização; a sobrecarga crônica e persistente de tempo e a redução da qualidade do serviço; a ampliação da jornada de trabalho onde muitos professores assumem dois cargos para conseguir se manter. Esse fenômeno da intensificação afeta a autonomia e a sensibilidade dos profissionais da educação, inclusive dos Inspectores Escolares.

A precarização do trabalho docente, conforme Marin (2010), se refere às mudanças ocorridas em relação aos direitos dos trabalhadores, nas jornadas de trabalho, na flexibilização, na intensificação, na desvalorização, na sobrecarga, na competitividade, na perda de autonomia, etc.

Tais condições geram consequências como: "desgaste; cansaço excessivo; sofrimento; desistência; resistência; adoecimento; isolamento; sentimentos e conflitos nas relações com alunos, pares e gestores; desorganização dos trabalhadores; perda de controle sobre o próprio trabalho; constrangimentos." (MARIN, 2010)

A Ouvidoria recebe as manifestações da população por meio dos diversos canais de atendimento a saber: site da ouvidoria www.ouvidoriageral.mg.gov.br, assistente virtual por Whatsapp através do número: 31 3915-2022, pelo disque-ouvidoria 162, pelo aplicativo MG-App - Ouvidoria na palma da mão, em atendimento presencial na Cidade Administrativa sede do Governo do Estado de Minas Gerais e em posto da Ouvidoria localizado no centro do município de Belo Horizonte.

As manifestações são classificadas em:

- 1) **Reclamação:** Demonstração de insatisfação relativa à política ou serviço público;
- 2) **Denúncia:** Comunicação de prática de ato ilícito ou irregular cometido por colaborador, órgão, entidade, prestador de serviço público ou usuário de política ou serviço, cuja solução dependa da atuação do controle interno ou externo;
- 3) **Sugestão:** Proposição de ideia ou formulação de proposta de uma nova política ou serviço público ou aprimoramento de um já existente;
- 4) **Solicitação de Serviços:** Requerimento de adoção de providência por parte da Administração Pública ou prestador responsável pela política ou prestação de um serviço público. (DE VASCONCELOS, 2020)

As manifestações são recebidas pelos atendentes da ouvidoria, são analisadas quanto ao assunto e encaminhadas aos órgãos ou secretarias para averiguação e resposta. Os órgãos, assim que recebem a demanda, procedem às devidas averiguações, análises e elaboração de relatório de apuração e encaminha à Ouvidoria que faz a análise da resposta e encaminha ao manifestante. Conforme Lei 13.460 de 26 de junho de 2017 o prazo para resposta ao cidadão é de até 30 dias contados a partir do recebimento da manifestação podendo ser prorrogado por mais 30 dias desde que tenha uma justificativa considerável.

3. METODOLOGIA

Em função dos objetivos propostos, fez-se uma investigação empírica utilizando a metodologia qualitativa de análise de dados. Dentro desta abordagem, utilizou-se como instrumento de pesquisa a análise documental e a observação participante realizada junto ao setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros. De acordo com Birochi (2014), a pesquisa documental é uma estratégia de pesquisa que utiliza de documentos para coletar os dados, no todo ou em partes. Podem ser considerados documentos as fotografias, os mapas, os relatórios de pesquisa, as leis, etc.

fez-se um estudo dos relatórios anuais na área educacional da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais, abrangendo o período de 2015 até 2022. Foram analisados o número de manifestações recebidas por ano. As tipologias com maior número de manifestações, os municípios com maior incidência de manifestações, os meios de contato mais acessados pelos cidadãos para registrar as manifestações e o status das manifestações, quantas foram encerradas e quantas ainda estão em processo de apuração.

Segundo Birochi (2014), a observação é uma técnica de coleta de dados que permite ao pesquisador obter informações e dados de campo a partir da utilização dos sentidos como visão, tato, audição, olfatos, paladar, dentre outros. Reforçando a importância da utilização da observação como técnica de coleta de dados Marconi e Lakatos (2010) apud Birochi (2014), destaca que a observação participante se dá a partir da participação ativa do pesquisador no campo empírico por meio de interações onde ele vivencia e observa o contexto.

Por meio da observação participante buscou-se identificar os pontos importantes que interferem nas respostas tempestivas das manifestações e propôs-se uma nova forma de tratativa das manifestações a fim de otimizar o processo reduzindo o tempo gasto nas respostas e aumentando o número de respostas dentro do prazo estabelecido pela Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e conseqüentemente reduzindo o número de manifestações atrasadas.

Para a realização da pesquisa escolheu-se o setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros que é composta por 30 municípios localizados na região norte de Minas Gerais. O setor de Inspeção escolar possui um comporta de 50 Inspetores, mas atualmente conta com 54 Inspetores em atividade, 1 Coordenadora e 2 Analistas que realizam atividades de suporte aos inspetores. Dos 54 inspetores 33 são efetivos e 21 convocados. Dos 33 efetivos 02 estão em situação de ajustamento funcional e realizam suas atividades junto à coordenação da Inspeção Escolar, 01 está respondendo pela Diretoria de Pessoal da Superintendência, 02 estão atuando na itinerância. Dos 21 convocados 04 estão em substituição aos Inspetores ajustados, ao Inspetor que responde pela Diretoria de Pessoal e ao Inspetor em férias prêmio.

De acordo com o Guia do Servidor elaborado pelo Serviço de Acompanhamento Sociofuncional da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais "O ajustamento ou readaptação funcional é um direito do servidor efetivo que se encontra em condição de saúde que reduz parcialmente sua capacidade para o trabalho." Tais servidores têm suas atividades adaptadas a fim de evitar o agravamento do quadro de saúde em que cada um se encontra. Os 02 Inspetores possuem substitutos que atendem as escolas do seu setor e desenvolvem suas atividades junto ao setor de Inspeção Escolar dentro da regional conforme acordo feito com a coordenação observando as determinações do laudo da perícia médica.

As escolas estão organizadas em 47 setores. Cada setor é atendido por um Inspetor. Dos 54 inspetores, 03 desenvolvem atividades junto à coordenação. Estes são os Inspetores Itinerantes que, conforme Orientação Normativa ASIE nº 02/2022,

foi autorizado que um quantitativo de Inspetores Escolares permaneçam com atuação interna na SRE, sem atribuição de setor de inspeção, para realizar atividades inerentes à inspeção escolar (como por exemplo: coordenação da inspeção, plantão de atendimento na SRE, atendimento exclusivo à inspeção especial nas unidades escolares da SRE, coordenação das ações de apuração de manifestações, apoio ao setor de funcionamento escolar e vida escolar, apoio e articulação com outros setores da auxiliam a coordenação na organização e realização de reuniões, no atendimento ao público e no suporte aos outros inspetores em suas demandas. (ORIENTAÇÃO NORMATIVA ASIE nº 02/2022)

Ao todo a Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros atende 157 escolas da rede estadual, 90 escolas da rede privada e 28 Secretarias Municipais de Educação com suas respectivas escolas. Dos 30 municípios pertencentes à Regional, 02 municípios (Montes Claros e Francisco Sá) possuem sistema próprio de ensino, portanto as escolas municipais e de educação infantil da rede privada destes municípios não estão sob responsabilidade da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros.

Realizou-se uma busca junto ao site da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais pelos relatórios anuais das Manifestações recebidas entre os anos de 2015 e 2022 e fez-se uma análise dos dados a fim de entender a evolução das manifestações recebidas na Ouvidoria Educacional no período em questão. Observou-se o número de manifestações recebidas, os municípios onde há maior recorrência de manifestações, as tipologias que mais recebem manifestações, os canais mais utilizados pelos cidadãos para registrarem as suas demandas, dentre outras questões.

Realizou-se também uma observação participante junto ao setor de Inspeção Escolar a fim de entender as ações cotidianas dos Inspetores. A forma como é organizado o processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor. As alternativas utilizadas para melhorar o processo existente com relação à tratativa das manifestações. Por fim, após a coleta de dados, a pesquisadora se dedicou à produção do relatório da pesquisa e à elaboração do Plano de Intervenção para otimizar o fluxo de processos das manifestações recebidas no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros.

4. RESULTADOS

A Ouvidoria Educacional está vinculada à Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e tem como objetivo possibilitar o diálogo entre os usuários dos serviços públicos e o governo atuando como um agente de mudanças na construção de uma gestão pública que preza pela transparência, eficácia, participação, ética e eficiência.

A partir dos dados coletados nos Relatórios Anuais de Manifestações da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais dos anos de 2015 a 2022, disponíveis no site da própria Ouvidoria: <https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/relatorios/relatorios-anuais-de-manifestacoes-na-oge#1401-2022> na aba Relatórios, pode-se observar o movimento participativo da população por meio das manifestações educacionais. Tal movimento apresenta um crescimento com maior participação da população que acessa os diversos canais para registrarem suas reclamações, denúncias, solicitações, etc.

A fim de melhor entender essa evolução participativa da população em relação às manifestações educacionais apresenta-se a seguir duas tabelas onde é feita uma comparação durante os 08 anos analisados, de 2015 a 2022.

Tabela Comparativa 1
Evolução das Manifestações Educacionais Quanto ao Número e aos Municípios

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de manifestações por ano		4592	6319	6771	4812	9640	7475	9223	13939
Municípios com maior número de manifestações	Belo Horizonte	1191	1473	1658	1235	2060	2312	2160	2941
	Juiz de Fora	150	189	139	159			186	308
	Governador Valadares	106							297
	Montes Claros	104	179	142	109	207	182	211	
	Sete Lagoas	97							
	Teófilo Otoni		146						
	Ribeirão das Neves		134	151	122	194	213	219	
	Uberlândia			157		186	165	231	319
	Contagem				111	462			370
	Divinópolis						142		

Fonte: Tabela elaborada pela própria pesquisadora a partir dos dados coletados nos relatórios da Ouvidoria.

OBS: Os relatórios disponibilizam os 5 municípios com o maior número de manifestações por ano.

Por meio da análise dos relatórios observou-se um aumento considerável de manifestações educacionais desde 2015 até 2022, sendo que o número de manifestações em 2022 foi o mais expressivo dos 08 anos analisados figurando em 13.939 contra as 4.592 do ano de 2015, que se apresenta como o ano em que houve um número menor de manifestações.

Como o foco da pesquisa são as manifestações educacionais direcionadas ao Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, serão consideradas as manifestações direcionadas ao município de Montes Claros, que é o único município da Regional que aparece entre os cinco municípios com maior número de manifestações.

Os relatórios apontam que, no ano de 2015 foram recebidas 4.592 manifestações das quais 104 foram direcionadas para o município de Montes Claros. Em 2016 foram 179 manifestações para o município de Montes Claros. Em 2017 foram 142 manifestações, em 2018 foram 207 para o município de Montes Claros. Em 2019 foram recebidas 9640 manifestações na Ouvidoria Educacional das quais 207 foram direcionadas à Superintendência de Montes Claros. Em 2020 foram 7475 sendo que 182 foram para a Regional de Montes Claros. Em 2021 foram registradas na ouvidoria educacional 9.223 manifestações das quais 211 foram direcionadas à Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros. Em 2022 foram realizadas 13.393 manifestações na Ouvidoria direcionadas à educação, no entanto, no relatório não consta o número das manifestações direcionadas à Regional de Montes Claros.

Percebe-se um movimento de crescimento nos anos de 2015 a 2018 com permanência em 2019 do mesmo número de manifestações de 2018. Em 2020 percebe-se uma queda no número de manifestações direcionadas ao município de Montes Claros com a volta do crescimento em 2021. Em 2022 não é possível identificar o número de manifestações uma vez que o município não aparece no *ranking*.

No total, os relatórios apontam que 1.134 manifestações foram direcionadas para o município de Montes Claros, perdendo apenas para o município de Belo Horizonte, que registrou 15.030 manifestações durante os 08 anos analisados. Esses dados demonstram um ponto negativo em relação ao município de Montes Claros tendo em vista que há um aumento do número de manifestações direcionadas ao município.

Os relatórios especificam ainda um *ranking* dos cinco municípios que mais receberam manifestações. Durante o período de 2015 a 2022 Montes Claros figurou no ranking nos anos de 2015 a 2021 ficando de fora somente em 2022. Em 2021 ficou em 4º lugar no ranking e em 2022 ficou abaixo dos cinco primeiros e não foi possível identificar a colocação do município no relatório. Esse *ranking* demonstra que o Município de Montes Claros aparece com frequência entre os municípios que mais recebem manifestações educacionais no Estado de Minas Gerais perdendo apenas para Belo Horizonte.

É importante destacar que os relatórios analisados não especificam os motivos desta posição, mas como se pode observar na tabela abaixo o maior número de manifestações está ligado à reclamações o que configura um ponto negativo.

Tabela Comparativa 2
Evolução das Manifestações Educacionais Quanto à Tipologia e aos Meios Utilizados

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tipologias com maior número de manifestações	Reclamação	58,65%	58,70%	65,13%	76,66%	71,1%	88%	86%	89%
	Crítica	16,79%							
	Denúncia	16,20%	21,55%	21,39%	17,73%	6,9%	5%		7%
	Informação		9,3%	7,19%	3,55%				
	Comunicação					19,49%			
	Solicitação							6%	5%
Meios de contato mais acessados	Internet	67,75%	70,12%	59,16%	61,47%	79,75%	-----	-----	-----
	Telefone	23,93%	19,04%	27,32%	35,25%	15,8%	-----	-----	-----
	E-mail	06,05%	10,08%	12,44%	2,43%	7,60%	-----	-----	-----
Status das manifestações	Encerradas	87,76%	89,49%	93,01%	89,48%	78%	94%	85%	92%
	Em andamento	12,24%	10,51%	6,99%	10,52%	22%	06%	15%	8%

Fonte: Tabela elaborada pela própria pesquisadora a partir dos dados coletados nos relatórios da Ouvidoria.

Quanto à tipologia, a Reclamação foi a que apresentou um maior número de manifestações aparecendo em primeiro lugar no ranking em todos os anos analisados. Em segundo lugar nesta categoria aparece a Denúncia que não figura no ranking apenas em 2021. As categorias Crítica, Informação, Comunicação e Solicitação aparecem de forma aleatória durante os 08 anos analisados sendo que a Crítica aparece apenas no ano de 2015 e a Comunicação apenas em 2019. A categoria Informação aparece em 2016, 2017 e 2018. Já a categoria Solicitação aparece nos anos de 2021 e 2022. Como informado anteriormente somente a Categoria Reclamação figura nos 08 anos analisados.

No que se refere ao meio de contato utilizado pelos cidadãos para registrar as manifestações a internet fica em primeiro lugar em todos os 08 anos analisados sendo que o telefone é o segundo meio mais utilizado para registro das manifestações com o e-mail ficando em terceiro lugar. Vale ressaltar que os relatórios dos anos de 2020 a 2022 não apresentam dados sobre os meios utilizados pelos cidadãos para registro das manifestações deixando uma lacuna.

Quanto ao status, os relatórios permitem perceber que dos 08 anos analisados, somente o ano de 2019 ficou com um percentual abaixo de 85% de manifestações encerradas, ou seja, concluídas. O ano de 2020 figura com o maior percentual de manifestações concluídas 94%. É importante esclarecer que os números se referem aos períodos analisados. No entanto, os relatórios

não registram em qual período do ano os dados foram coletados. Também não esclarecem se as manifestações em andamento do ano anterior foram concluídas no ano subsequente.

Por meio da observação participante percebeu-se que o Serviço de Inspeção Escolar trabalha com uma grande demanda de serviço sendo este um dos motivos para a demora, por parte dos inspetores em responder algumas manifestações ultrapassando o tempo de resposta estipulado pela Ouvidoria que é de 30 dias. O Serviço de Inspeção Escolar tem o prazo de 10 dias a partir do recebimento da demanda para encaminhar o relatório de apuração para o gabinete que, por sua vez, também tem um prazo de 10 dias para encaminhar à Ouvidoria. Algumas manifestações em atraso são respondidas a partir da cobrança feita pela Ouvidoria.

Outro ponto detectado na observação participante foi a questão do reduzido número de veículos oficiais. Atualmente a Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros conta com uma frota de 06 carros oficiais sendo 02 destinados especificamente para o atendimento ao Serviço de Inspeção Escolar. Esse número reduzido de veículos oficiais e a falta de linha regular de ônibus intermunicipais impacta consideravelmente nas apurações das manifestações em tempo hábil.

Outro ponto observado é o fato de que a Coordenação do Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros organiza os cronogramas de viagens dos Inspectores Escolares e prioriza as demandas mais urgentes dentre elas as manifestações educacionais. No entanto, em função das diversas demandas da Secretaria de Estado de Educação como: as campanhas de acompanhamento do Conselho de Classe, Busca Ativa, Jovem de Futuro, EMTI (Ensino Médio Técnico Integral), dentre outras que contribuem para a intensificação do trabalho do Inspetor Escolar.

Existem ainda, as demandas do dia a dia da escola, como análise constante do quadro de servidores, contratações e convocações que acontecem frequentemente, análise da vida escolar dos alunos, análise e liberação de históricos, diplomas, contagens de tempo de serviço e averiguação de solicitações diversas, reclamações, denúncias, recursos de convocação e contratação recebidas tanto pessoalmente na Regional, quanto por e-mail ou via Sistema LIG MINAS - Fale Conosco, de forma que o Inspetor Escolar se vê impossibilitado, em muitos momentos, de cumprir com as demandas em tempo hábil.

Com relação à tramitação das manifestações no Setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, percebe-se que o processo acontece, porém é lento e não possui um acompanhamento sistemático das demandas. Vale ressaltar que a morosidade é intensificada pela dificuldade encontrada pelos Inspectores com a locomoção até os municípios que não possuem linha regular de ônibus e o reduzido número de carros oficiais. Sem

falar na grande demanda de trabalho do Inspetor que não se resume somente às manifestações o que dificulta o cumprimento dos prazos.

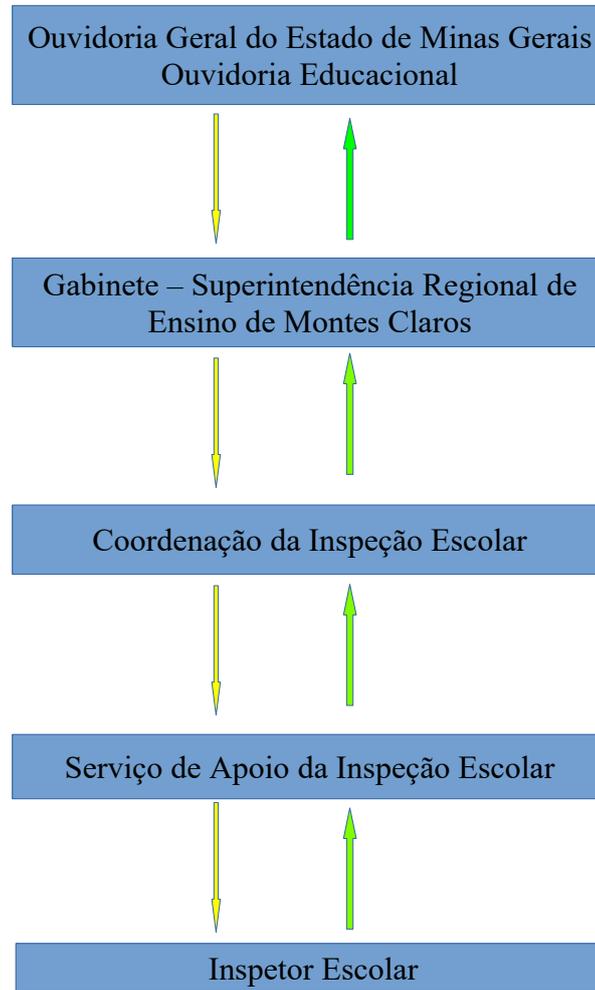
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Elemento	Proposta
Ação	O quê? Otimização do processo de tramitação das OGEs no âmbito da Inspeção Escolar
Agente	Quem? Todos os Inspetores, a equipe de apoio e a coordenação da Inspeção Escolar
Modo	Como? Recebimento das manifestações, elaboração da ordem de serviço, encaminhamento da ordem de serviço para o Inspetor Escolar, acompanhamento da ordem de serviço pelo apoio da Inspeção Escolar e pela Coordenação.
Efeito	Para quê? Para agilizar o tempo de tratativa das demandas desde a sua chegada no setor de inspeção escolar até o retorno à Ouvidoria.
Detalhamento	Explicação ou detalhamento: A fim de otimizar o processo de tramitação das manifestações no âmbito da Inspeção Escolar, sugere-se que as manifestações recebidas no setor de inspeção escolar percorram o seguinte caminho: Primeiro a manifestação é recebida no setor de inspeção escolar através do e-mail da coordenação da inspeção. A coordenação, após analisar o teor das demandas, encaminha para a equipe de apoio. Após o recebimento a equipe emite a ordem de serviço e encaminha para inspetor escolar responsável pela escola alvo da manifestação. O inspetor tem 10 dias para a apuração e encaminhamento do relatório que será analisado pela coordenação. Após a aprovação da coordenação, o relatório é encaminhado para a equipe de apoio que encaminha para o gabinete, via e-mail, para ser encaminhado à Ouvidoria. A apuração pode ser feita por apenas 1 inspetor ou por uma comissão, normalmente composta pelo inspetor da escola e mais 1 inspetor quando o caso assim exigir. Toda a tramitação é realizada via processo aberto no Sistema Eletrônico de Informações - SEI. Cada inspetor tem um Bloco Interno no SEI onde constam todas as ordens de serviço do seu setor de trabalho. Primeiro a equipe de apoio abre um processo SEI, cria a ordem de serviço que é assinada pela coordenação e encaminhada para o e-mail institucional do inspetor. Depois o processo SEI é atribuído ao inspetor e inserido no Bloco interno dele. O inspetor realiza a apuração e insere todos os registros no SEI, inclusive o relatório de apuração. Após finalizar o relatório o inspetor

informa a conclusão da ordem de serviço para a coordenação via e-mail. A coordenação analisa o relatório e encaminha para a equipe de apoio que encaminha para o gabinete, finalizando assim o processo de tramitação da manifestação. Nossa proposta é melhorar esse processo que tem demorado mais que o tempo determinado. Os motivos reais que interferem no tempo de tratativa das manifestações não puderam ser investigados em função da escassez do tempo, pois, não foi possível aplicar questionários ou entrevistas com os inspetores tendo em vista que para isso era preciso passar pelo Comitê de Ética da UFMG e, em função do pouco tempo para tal ação não foi possível. Mas o fato é que a pesquisadora responsável por este artigo é uma das servidoras que fazem parte da equipe de apoio e lida diretamente junto à coordenação e aos inspetores realizando, além de outras demandas, os procedimentos referentes às manifestações. Nesse sentido, a partir da observação participante percebe a demora no processo de tratativa das manifestações. A demora acontece em função da extensa carga de trabalho direcionada ao Inspetor Escolar, à falta de transporte para conduzir os Inspetores às escolas em tempo hábil a fim de procederem às apurações das manifestações. Sendo assim propomos um acompanhamento mais sistemático de todo o processo. Assim que a manifestação chegar ao conhecimento da coordenação esta deverá ser encaminhada à equipe de apoio que procederá a emissão da ordem de serviço e encaminhamento ao inspetor que deverá ser informado por e-mail e por telefone. A equipe de apoio deverá criar um marcador no SEI e monitorar o andamento da ordem de serviço como acompanhamento especial informando à coordenação quando estiver faltando 02 dias para o fim do prazo de apuração. Ao final do prazo, se a ordem de serviço não for concluída deverá ser informada à coordenação que deverá entrar em contato com o inspetor solicitando uma justificativa e definindo um novo prazo. O inspetor que precisar de um tempo maior para apuração da demanda deverá informar à coordenação via e-mail para que a mesma solicite junto ao Gabinete da SRE a dilação do prazo. Dessa forma entendemos que teremos uma maior agilidade na tramitação das demandas oriundas da Ouvidoria.

A seguir apresenta-se um fluxograma para melhor entendimento da Proposta de Intervenção proposta para otimização do processo de tramitação das manifestações educacionais no Setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros.

FLUXOGRAMA – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco as manifestações educacionais oriundas da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e procurou analisar a evolução das Manifestações Educacionais nos anos de 2015 a 2022 procurando entender os aspectos do processo de tramitação das manifestações educacionais recebidas no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros, bem como, propor uma nova forma de tratar essas demandas.

A partir da análise documental dos Relatórios Anuais de Manifestações da Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais e da observação participante percebeu-se que houve uma importante evolução na participação efetiva do usuário do serviço público a partir das manifestações apresentadas pela população, o que demonstra seu entendimento de que é importante participar questionando, denunciando, reclamando, enfim apontando as arestas que precisam ser aparadas na Administração Pública no que se refere à oferta de um serviço público de qualidade. Identificou-se

também um aumento das manifestações com a tipologia reclamação o que demonstra a insatisfação dos usuários dos serviços públicos educacionais no município de Montes Claros.

Com a observação participante percebe-se que o Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Montes Claros tramita as manifestações recebidas no setor, mas não acompanha de forma mais sistemática e pontual observando os prazos. Outra dificuldade encontrada é a disponibilidade de carro oficial ou de linha de ônibus regular para que os Inspectores se dirijam as escolas para fazer as apurações.

Há um esforço para atender as demandas das manifestações, mas precisa melhorar a fim de reduzir o tempo e cumprir os prazos propostos. Para que isso aconteça é necessário que seja destinado um tempo e, talvez uma pessoa da equipe de apoio para acompanhamento específico das manifestações. Com o Plano de Ação proposto espera-se que as demandas referentes às manifestações educacionais encaminhadas pela Ouvidoria à Superintendência Regional de Ensino, em particular ao Serviço de Inspeção Escolar sejam melhor geridas.

A pesquisa apresenta limitações tendo em vista que não foi possível fazer um estudo mais aprofundado em função do pouco tempo disponível para a realização da mesma. Isso inviabilizou a utilização de outros instrumentos de pesquisa como entrevistas e questionários que possibilitariam entender com mais clareza as dificuldades dos Inspectores Escolares em atender às demandas referentes às manifestações educacionais dentro do prazo previsto.

O assunto não se esgota aqui. O tema é importante e relativamente novo no cenário brasileiro tendo em vista que as ouvidorias foram instituídas a partir da Constituição de 88 perfazendo um total de 35 anos. Por isso, se faz necessário a realização de mais estudos que abordem o tema das ouvidorias especialmente na área educacional. Sendo assim, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas com a utilização de novas metodologias a fim de elucidar os pontos obscuros no tocante ao tema aqui abordado.

7. REFERÊNCIAS

AUGUSTO, M. H.; DE 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, 2011. DOI: 10.21573/vol27n22011.24775. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/24775>. Acesso em: 25 jun. 2023.

BIROCHI, R. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

DE VASCONCELOS, Ana Cristina Araújo; MARINHO, Camila Holanda. Mapeando Sentidos das Denúncias:: estudo de caso sobre a ouvidoria da seduc-ce. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 2, n. 4, p. 81-91, 2020. Disponível em <https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/4771> Acesso em

DUARTE, A.M.C. Intensificação do trabalho docente. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

FONTELLES, M. J., SIMÕES, M. G., FARIAS, S. H., & FONTELLES, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, 23(3), 1-8. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>> Acesso em 10 jun. 2023.

JESUS, A. R. de. Enfoque no gerenciamento da rotina para otimização de processos / Focus on routine management for process optimization. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 7, p. 65259–65275, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n7-004. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/32231>. Acesso em: 16 jul. 2023.

MALMEGRIN, M. L. Gestão Operacional. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

MARIN, A.J. Precarização do trabalho docente. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

MARTINS, Izabella Cavalcante. Ouvidoria educacional e inspeção escolar: as implicações das manifestações recebidas no trabalho do inspetor escolar. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. P.145. 2018.

MINAS GERAIS, Ouvidoria Geral do Estado de. Apresentação. Disponível em: <https://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/ouvidoria-geral/apresentacao>. Acesso em: 10 set. 2023

MINAS GERAIS, Lei N° 15.298 de 6 de agosto de 2004. Cria a Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15298/2004/?cons=1> Acesso em: 10 set. 2023

MINAS GERAIS, SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. Sistema Eletrônico de Informação - SEI. Disponível em <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-governamental/sei/sistema-eletronico-de-informacoes>. Acesso em: 02 set. 2023

MINAS GERAIS, SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. Serviço de Acompanhamento Sociofuncional da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos. Ajustamento/Readaptação Funcional: GUIADOSERVIDOR. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcgleclefindmkaj/https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/07/%F0%9F%93%9A-2023.07.12-AF-Guia-do-Servidor-1.pdf> Acesso em: 15 set. 2023

OLIVEIRA, D. A.. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 89, p. 1127–1144, set. 2004.

PICCINI, Ó. C.; FALCÃO, D.. As ouvidorias públicas como instrumento de transparência: aspectos jurídicos e federativos. **Sequência (Florianópolis)**, v. 43, n. 92, p. e86824, 2022.

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

SILVA, Tarcísio Augusto Alves da e Júnior, Gilberto Romeiro de Souza. Análise da precarização e intensificação do trabalho docente no instituto federal de Pernambuco. **Caderno de Ciências Sociais**. Ano IX, volume I, número 16 – Jan – Jun, 2020