

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

JOSÉ MANUEL DOS REIS SALGUEIRO

**ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORMATAÇÃO DE UM
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS
PARA O ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Juiz de Fora
2012**

JOSÉ MANUEL DOS REIS SALGUEIRO

**ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORMATAÇÃO DE UM
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS
PARA O ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado Profissional em
Gestão e Avaliação da Educação Pública,
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Avaliação da
Educação Pública.**

Orientador: Profº Dr. Gilmar José dos Santos

**Juiz de Fora
2012**

JOSÉ MANUEL DOS REIS SALGUEIRO

**ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORMATAÇÃO DE UM
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS
PARA O ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado Profissional em
Gestão e Avaliação da Educação Pública,
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre em Gestão e Avaliação da
Educação Pública.**

Comissão Examinadora

ProfºDr. Gilmar José dos Santos
Orientador

Profº. Dr. Virgílio César da Silva e Oliveira
Convidado externo UFJF

Profº Dr. Marcos TanureSanabio
Convidado interno UFJF

Juiz de Fora, 24 de outubro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Ao Papai do Céu por me colocar frente aos desafios deste tipo.

Ao Caed/UFJF pela coragem em inaugurar um Mestrado desta natureza.

A SEEDUC/RJ por acreditar, recrutar por concurso e investir em seus professores.

Aos professores e, mais ainda, aos colegas que me aturaram nestes dois anos.

Ao Profº Gilmar, pela competência e disponibilidade em orientar presencialmente.

A todos que me incentivaram e também aos que criticaram.

E, finalmente, a "santa" Penha, minha companheira e esposa, pelo martírio de ver-se obrigada e me aturar e ajudar a conferir esta dissertação.

RESUMO

Este projeto objetiva propor diretrizes para formatação de um sistema integrado de gestão de normas educacionais para o estado do Rio de Janeiro, de forma a melhorar a qualidade do atendimento da Coordenação da Inspeção Escolar (CDIN), da Secretaria de Estado de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ). A despeito da abundância de recursos informatizados dedicados a subsidiar adequadamente o processo de gerenciamento e tomada de decisões, a CDIN, órgão responsável pela execução das atividades ligadas à inspeção escolar, não dispõe de um sistema que gerencie as normas educacionais, que são a principal ferramenta de trabalho de seus inspetores. Esta ausência provoca reflexos negativos e diretos no tempo consumido para acessar a norma pesquisada e, sem a efetiva garantia de que, quando encontrada, é ela a norma que se encontra em vigor. Isto concorre fortemente para elevar a probabilidade de tomada de decisões temerárias em relação ao fato educacional sob análise. Em decorrência é comum o inspetor valer-se de consultas aos colegas, o que acaba por inibir pesquisas, estudos e reflexões sobre questões relevantes. Este processo restritivo certamente concorre para um tipo de unidade capaz de fomentar o chamado isomorfismo. Assim, pretende-se promover a discussão dos resultados das pesquisas, identificando as demandas dos profissionais da inspeção escolar, conjugá-las com a Teoria Institucional e com as recomendações encontradas na literatura sobre a área da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), notadamente as proposições oferecidas por Sommerville (2004), em particular a rastreabilidade bidirecional, preconizada pela Engenharia de Requisitos. A partir daí foi elaborado um conjunto de diretrizes, com vistas à formatação de um sistema capaz de atender integralmente as necessidades dos inspetores, surgidas quando da apreciação de determinado fato educacional e a consequente tomada de decisão. Além das diretrizes, recomenda-se que a SEEDUC considere a possibilidade e a oportunidade da criação de uma Câmara Técnica de Aplicação das Normas Educacionais, com a atribuição de examinar e pacificar entendimentos divergentes no âmbito da CDIN/EAs.

Palavras-chave : Fato Educacional. Rastreabilidade Jurídica Bidirecional. Gestão de Normas Educacionais.

ABSTRACT

This project aims to propose guidelines for formatting an integrated management of educational legislation for the state of Rio de Janeiro, in order to improve the quality of care for Coordination of School Inspection (CDIN), of the State Department of Education of the State of Rio de Janeiro (SEEDUC / RJ). Despite the abundance of computerized resources devoted to adequately subsidize process management and decision making, the CDIN, the body responsible for carrying out activities related to school inspection, lacks a system to manage the educational laws, which are the main tool work of its inspectors. This absence causes direct and negative effects in the time taken to access the law who is being searched, and without the effective guarantee that, when found, it is the law that is in force. This contributes strongly to increase the probability of making rash decisions about the fact educational under review. Because of this is common the inspector resort draw on consultations with colleagues, which ultimately inhibit research, studies and reflections on relevant issues. This restrictive process certainly contributes to a certain type of unit that can foster called isomorphism. Thus, promoted up the discussion of research findings, identifying the demands of school inspection professionals, combining them with the Institutional Theory and the recommendations found in the literature on the area of Information Technology and Communication (ICT), especially the propositions offered by Sommerville (2004), in particular bidirectional traceability, advocated by Requirements Engineering. Thereafter was elaborate a set of guidelines, with a view to formatting a system capable of meeting fully the needs of inspectors, which arising when assessing determined educational fact and the consequent decision-making. Additionally to the directives, it is recommended to SEEDUC consider the possibility and desirability of establishing a Technical Board of Educational Application of Norms, with attribution to examine and pacify divergent understandings in the scope CDIN/EAA's.

Keywords: Educational Fact. Bidirectional Juridical Traceability.
Management of Educational Norms. Technical Board of
Application of Educational Norms.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDIN – Coordenação da Inspeção Escolar

CEE/RJ – Conselho Estadual de Educação

CNE/CEB – Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Básica

DOERJ – Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro

DSS - *DecisionSupport Systems*

EAA – Equipe de Acompanhamento e Avaliação

ESS - *ExecutiveInformation Systems*

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MDS - Método de Desenvolvimento de Sistemas do PRODERJ

MEC – Ministério da Educação

METRO VI – Diretoria Regional da Metropolitana VI

MIS - *Management Information Systems*

OAS - *Office Automation Systems*

PAE – Proposta de Ação Educacional

PRODERJ - Centro de Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro

SD – Serviço de Documentação

SEEDUC/RJ - Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TPS - *TransactionProcessing Systems*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Geral e Esquemática do Método	21
Figura 2 - Organograma da SEEDUC/RJ	23
Figura 3 - Rotina Operacional do Serviço de Documentação (SD)	27
Figura 4 -Visão Geral da Engenharia de Requisitos	44
Figura 5 - Domínios dos Sistemas de Informação	48
Figura 6 - Estrutura do CONSETI	73
Figura 7 - Fluxograma do Roteiro de Ações a Executar - "Infrequência Zero"	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Tipo de base de dados consultada	30
Gráfico 2- Nº de dias consumidos para encontrar o desejado	30
Gráfico 3- Quantidade de questionários processados – Gestores	53
Gráfico 3A - Quantidade de questionários processados – Inspetores	53
Gráfico 4- Norma mais consultada pelos Inspetores na percepção do Gestor	56
Gráfico 4A - Norma mais consultada pelos Inspetores segundo eles próprios.....	56
Gráfico 5- Tempo gasto pelos Inspetores para encontrar a norma - percepção do Gestor	57
Gráfico 5A - Tempo gasto pelos Inspetores para encontrar a norma - informado pelos próprios	57
Gráfico 6- Norma mais demandada por diretores de escolas públicas - Percepção do Gestor	59
Gráfico 6A - Norma mais demandada por diretores de escolas públicas - Informado pelo Inspetor	59
Gráfico 7- Assuntos mais demandados por diretores de escolas públicas - Percepção do Gestor	61
Gráfico 7A - Assuntos mais demandados por diretores de escolas públicas - Informado pelo Inspetor	61
Gráfico 8 -Assuntos mais demandados por diretores de escolas privadas- Percepção do Gestor	63
Gráfico 8A - Assuntos mais demandados por diretores de escolas privadas - Informado pelo Inspetor	63
Gráfico 9- Denúncias mais demandadas sobre escolas públicas - Percepção do Gestor.....	65
Gráfico 9A - Denúncias mais demandadas sobre escolas públicas - Informado pelo Inspetor	65

Gráfico 10- Denúncias mais demandadas sobre escolas privadas -	
Percepção do Gestor	66
Gráfico 10A - Denúncias mais demandadas sobre escolas privadas -	
Informado pelo Inspetor	66
Gráfico 11- Distribuição da frequência de denúncias ao longo do ano	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos Funcionais Estruturantes das Diretrizes.....	75
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Número de arquivos consultados para encontrar o desejado.....	30
Tabela 2 -Principais empecilhos às consultas pretendidas.....	31
Tabela 3-Distribuição dos questionários de Professor Inspetor por regiões do Estado	53
Tabela 4 -Tempo de trabalho na Inspeção - Gestor x Inspetor	54
Tabela 5-Número de Bibliotecas nas EAAs.....	55
Tabela 6 -Norma mais consultada pelos Inspetores - Gestor x Inspetor.....	56
Tabela 7 -Itens que mais dificultam o trabalho de pesquisa.....	58
Tabela 8 -Norma mais demandada por diretores de escolas privadas - Gestor x Inspetor	60
Tabela 9 -Distribuição da demanda por assuntos ao longo do ano letivo	63
Tabela 10- Existência de roteiro orientando a ação do Inspetor	68

SUMÁRIO

I	INTRODUÇÃO.....	17
1.	DESCRIÇÃO DO CASO	19
1.1	Descrição da Unidade de Caso.....	22
1.2	Problematização	24
1.3	A gestão da Informação no Serviço de Documentação	25
1.4	Considerações Preliminares	29
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, EMPÍRICA E METODOLÓGICA.....	33
2.1	Referencial Teórico	35
	2.1.1O Fato Educacional.....	36
	2.1.2A Abordagem Institucionalista das Organizações.....	37
	2.1.3O Sistema de Informação e a Confiabilidade dos Dados.....	40
	2.1.4O Ambiente Organizacional.....	45
	2.1.5A Plausibilidade Teórica.....	47
2.2	A Plausibilidade Empírica	49
	2.2.1Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Qualitativa	50
	2.2.2Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Quantitativa	51
	2.2.3Considerações sobre os Resultados da Pesquisa	68
3.	DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS.....	70
3.1	Os Processos Funcionais Estruturantes das Diretrizes	73
	3.1.1Processo Cadastramento.....	76
	3.1.2Processo Atualização e Administração.....	77
	3.1.3Processo Consultas	79
	3.1.4Processo Avaliação e Monitoramento	82
	3.1.5Processo Fale Conosco.....	83
	3.1.6Processo Fórum	84
	3.1.7Processo Câmara Técnica.....	84
	3.1.8Exemplo de operacionalização de uma ação da SEEDUC	84

3.2	As Diretrizes Gerais	88
3.3	Os Custos	89
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICES	98
	APÊNDICE A –Questionário – Professor Inspetor.....	99
	APÊNDICE B –Questionário – Gestor.....	100

APRESENTAÇÃO

A escolha deste tema se justifica pelas inquietações geradas, a partir do meu cotidiano profissional como Professor Inspetor Escolar, da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro – SEEDUC/RJ, lotado desde 2008 na EAA/Metro VI.

Essas inquietações são fruto de minha experiência pessoal e profissional anterior como analista de sistemas e diretor do Departamento de Sistemas de Educação e Saúde, do Centro de Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro – PRODERJ, como diretor de instituição privada de Educação Infantil, durante 23 anos e, como advogado de instituições escolares e membro diretor do Sindicato de Creches do Município do Rio de Janeiro.

O início do trabalho na Inspeção Escolar foi muito difícil e porque não dizer delicado. De um lado, as instituições que não estavam mais ‘acostumadas’ com a Inspeção, uma vez que passaram muitos anos sem o devido acompanhamento. De outro lado, os novos inspetores que foram capacitados em ‘campo de batalha’, ou seja, visitando as escolas e estudando arduamente para entender e dar conta de uma grande quantidade de normas educacionais, sem terem tido a necessária capacitação.

Nesta situação, é evidente que alguns profissionais se destacaram e eu fui um deles e, evidentemente, pelo conhecimento prévio na área, pude contribuir com muitos colegas ao repassar-lhes esses conhecimentos e experiências.

Mas, para mim era muito pouco e conhecendo a estrutura do Estado como funcionário do PRODERJ, não me conformava por não haver, minimamente, um local reunindo todas as normas educacionais comumente utilizadas pela Inspeção no exercício de suas atividades.

Diante da impossibilidade de resolver o problema estrutural, resolvi fazer uma coletânea de arquivos em *Word e PDF* que passaram a constituir a minha "base de dados" particular.

Logo após iniciar o Mestrado, vi-me obrigado a criar um *blog* para a disciplina Linguagens e suas Tecnologias II e o fiz de forma a testar a viabilidade do mesmo em acessar e exibir as normas educacionais referentes à *bullying*, por ser este o tema de meu interesse naquele momento. Assim nasceu, em junho de 2011, o

blogwww.normaseducacionaisrj.blogspot.com.br¹ que a partir da socialização com os inspetores da MetroVI, serve como fonte de consulta para os interessados na legislação educacional pertinente ao estado do Rio de Janeiro.

A quantidade de consultas me surpreendeu de tal forma que, tendo que escolher um tema para dissertar e concluir o Mestrado, nada mais justo comigo mesmo e com aqueles que se utilizam do *blog*, do que investir nesta rara oportunidade de, partindo de um trabalho acadêmico, poder propor diretrizes para um sistema gestor de normas educacionais para o estado do Rio de Janeiro. Reforça esta minha posição o fato de que, mesmo estando há quase um ano sem a atualização necessária, em função dos compromissos com o Mestrado, o mesmo continua sendo utilizado para pesquisa.

Minha experiência pessoal e profissional aponta na direção de sua viabilidade e, mais ainda, em sua necessidade e oportunidade. Ao menos isto é o que se conclui diante da quantidade de acessos informados pelo *blog*.

¹Optou-se por apresentar o *link* para que o leitor acesse diretamente na *web*.

INTRODUÇÃO

Meu ingresso como Professor Inspetor Escolar na atual EAA/Metro VI, da Coordenadoria da Inspeção Escolar da SEEDUC/RJ, revelou-me mais uma das perspectivas da educação. Nos cursos de Pedagogia, os conteúdos das disciplinas que abordam os assuntos referentes à estrutura e funcionamento do ensino de primeiro e segundo graus, somente se atêm aos aspectos mais gerais, limitando-se a informar a existência das instâncias normativas federal, estadual e municipal, das Diretrizes Nacionais e pouco mais. Estes aspectos do nosso sistema educacional, embora relevantes, por mais que possam ajudar a entender mais detalhadamente os desdobramentos do sistema educacional do nosso país, são insuficientes para que os profissionais da Inspeção Escolar possam desempenhar a contento todas as suas atribuições.

O atendimento a esta demanda requer, do Professor Inspetor Escolar, conhecer o complexo repertório normativo a ser aplicado. Este tem início na Constituição da República e finda nas resoluções e portarias da SEEDUC/RJ, passando por toda a legislação emanada pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, leis federais, estaduais e municipais sobre educação, além das que abordam matérias sobre crianças e adolescentes e muitas outras.

Pesquisa realizada pelo autor, na EAA/Metro VI, para disciplina deste Mestrado, denominada Reformulação da Biblioteca de Legislação Educacional da Equipe de Acompanhamento e Avaliação da Metropolitana VI (SALGUEIRO, 2011), identificou que o dinamismo do processo normativo, ao produzir constantes inovações e alterações em nossa legislação educacional, aliado à ausência de sua consolidação e a falta de um local único, contendo este repertório, contribui sobremaneira para dificultar e alongar o trabalho da Inspeção Escolar. Porém, diante do fato de que a amostra não se apresenta como representativa do universo da Inspeção Escolar no Estado do Rio de Janeiro, necessário se fez ampliar e aprofundar os estudos iniciais do autor.

Neste sentido, pretendeu-se verificar com precisão as hipóteses iniciais, com vistas à elaboração de diretrizes a serem adotadas por um sistema integrado de gestão das normas educacionais afetas ao Estado do Rio de Janeiro.

Assim sendo, essa dissertação foi elaborada da seguinte forma:

CAPÍTULO 1 –DESCRIÇÃO DO CASO – Descreve de forma detalhada o cenário encontrado no setor responsável pelo arquivamento, indexação e disponibilização das normas educacionais.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, EMPÍRICA E METODOLÓGICA –Aborda os conceitos teóricos que serviram para fundamentar este projeto. Descreve o método utilizado apresentando a análise e a discussão dos resultados em diálogo permanente com a teoria.

CAPÍTULO 3 – DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS – Partindo-se de um modelo pensado especialmente para contextualizar os processos funcionais, estruturantes de qualquer solução que possa vir a ser adotada na fase de desenvolvimento do sistema, foram elaboradas diretrizes a serem observadas pelo sistema gerenciador de normas educacionais. Apresenta-se um exemplo de operacionalização de uma demanda da SEEDUC e finaliza tecendo considerações sobre o impacto dos resultados mais significativos que justificaram a proposição das diretrizes apresentadas.

1. DESCRIÇÃO DO CASO

O exercício das atividades desempenhadas pelos professores inspetores escolares requer o perfeito conhecimento da norma educacional vigente na época do fato educacional analisado. O mesmo se dá em relação aos gestores e aos secretários das unidades escolares, sendo que o eventual desconhecimento das normas jamais poderá ser alegado por estas autoridades educacionais, caso a aplicação das mesmas traga prejuízos a alguém.

Encontrar a norma aplicável implica em consultar diversas fontes normativas, com seus consideráveis volumes, que são diariamente atualizados, numa dinâmica de tal ordem que acaba por impedir que inspetores e gestores encontrem com facilidade o procurado. Não raro, objetivando tomar a decisão que mais harmonize o fato educacional aos fins almejados pela educação, o Professor Inspetor Escolar vê-se obrigado a cotejar os mais diferentes aspectos e possibilidades, o que implica em muito alargar o universo normativo a ser pesquisado.

A despeito da abundância de recursos informatizados dedicados a subsidiar adequadamente o processo de gerenciamento e tomada de decisões, a Coordenação da Inspeção Escolar (CDIN), órgão responsável pela execução desta importante atribuição na área educacional, não dispõe de um sistema de informações voltado especificamente à gestão das normas educacionais.

O atendimento às necessidades da CDIN é feito pelo Serviço de Documentação (SD), órgão ligado à Chefia de Gabinete da SEEDUC/RJ e responsável pelo registro e controle das normas afetas a toda a Secretaria. Todavia, parte das normas demandadas pela CDIN não são processadas pelo SD e, mesmo as que o são, face as suas precariedades operacionais, não permitem uma resposta rápida e segura.

Pretende-se, com esta proposição, evitar as constantes e infrutíferas consultas atualmente realizadas em vários locais, já que o SD não reúne as condições necessárias para suprir a demanda.

Para que o objetivo geral acima exposto pudesse ser atendido, se fez imprescindível identificar com precisão o cenário onde este irá operar. Neste sentido, as necessidades abaixo já identificadas, sem prejuízo de outras que possam surgir durante sua esperada adoção, constituíram os objetivos específicos.

1. Identificar o perfil dos diversos usuários da proposta, tanto os que porventura se dedicarão à administração do sistema, quanto aos gestores e inspetores das Equipes de Acompanhamento e Avaliação (EAA).

2. Diagnosticar as necessidades atuais, atendidas ou não, demandadas pelos consulentes das normas educacionais. Especial atenção deverá ser dedicada às dificuldades relatadas, independentemente do grau de importância a elas atribuídas.

3. Identificar as principais normas educacionais utilizadas que compõem as bases de dados.

4. Propor diretrizes para o sistema baseado nos resultados da pesquisa e à luz dos referenciais teóricos adotados.

Quanto ao método que foi utilizado, para a identificação dos quesitos a serem posteriormente respondidos pelos sujeitos da pesquisa, optou-se por uma abordagem exploratória, de natureza qualitativa, usando entrevista em profundidade. Foram entrevistados gestores das EAAs e profissionais ligados à área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Partindo dos resultados obtidos na fase exploratória adotou-se, em seguida, uma abordagem quantitativa, ancorada em estudo descritivo, oportunizado pelo método *survey*. Com isto pretendeu-se conhecer o perfil dos usuários e identificar suas necessidades.

Quanto à definição das fontes normativas, ainda na fase exploratória, através de análise documental identificou-se os respectivos repositórios de normas que foram elencados nos questionários.

Uma visão geral e esquemática da metodologia empregada é apresentada na Figura 1.

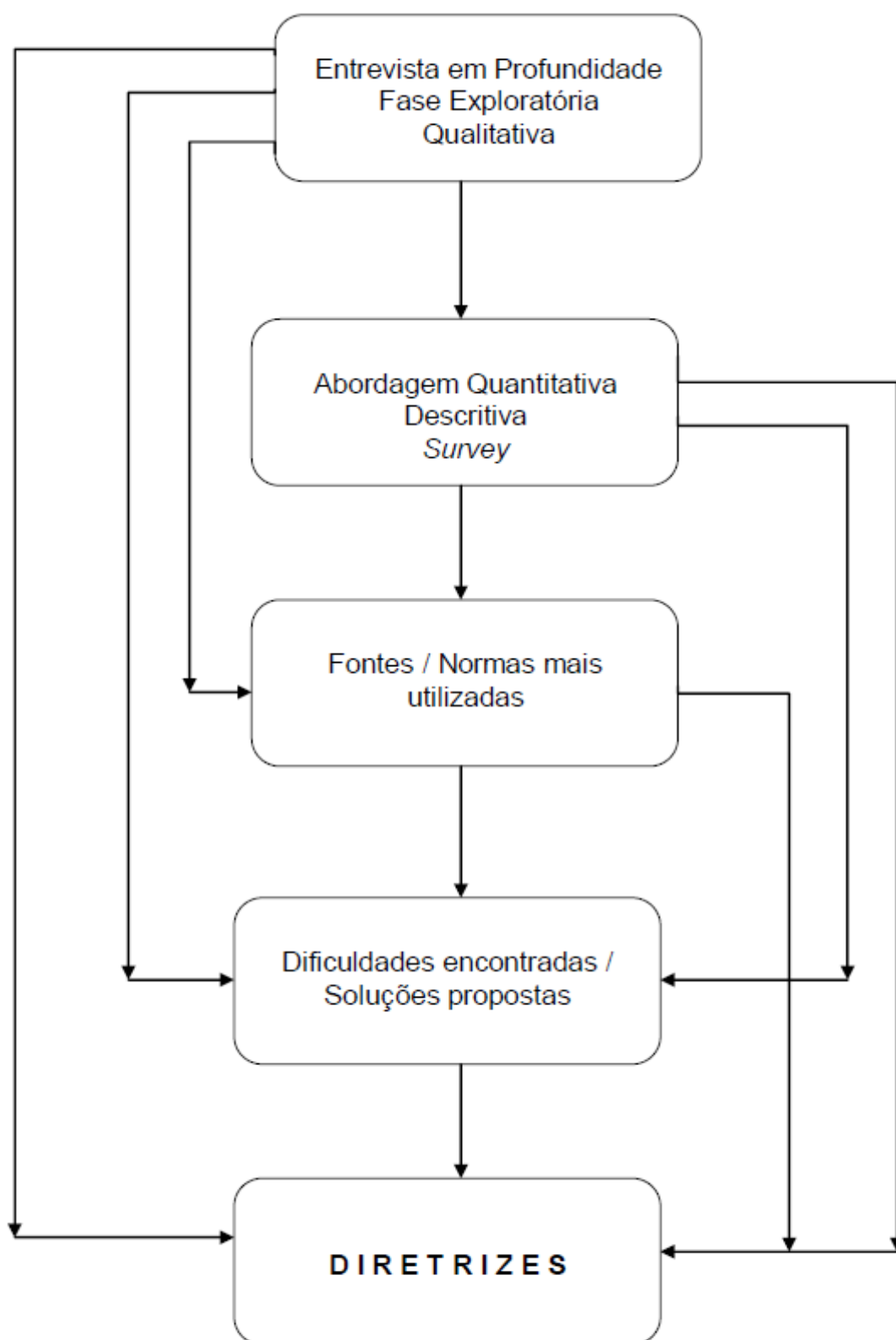


Figura 1 – Visão Geral e Esquemática do Método
Fonte: Elaborado pelo autor

1.1 Descrição da Unidade de Caso

Uma das atribuições da CDIN é promover a inspeção de mais de 8.000 unidades escolares sob jurisdição da SEEDUC/RJ. Para tanto, contava em 2011, com 550 Professores Inspectores Escolares, distribuídos por suas 30 Equipes de Avaliação e Acompanhamento (EAA).

Cada EAA é gerenciada por um Assessor Chefe, a quem compete orientar e supervisionar as atividades de sua equipe, com vistas ao acompanhamento e inspeção das unidades escolares na sua área de abrangência territorial e ao atendimento das mais diversos tipos de denúncias e a correta instrução dos respectivos processos administrativos.

O atendimento a essa demanda requer do profissional de inspeção um abrangente conhecimento de todas as normas educacionais, incluindo, conforme a espécie, a legislação municipal, quanto às autorizações para concessão de alvarás de localização, além dos indispensáveis editais de concursos públicos estaduais para recrutamento dos profissionais da educação da SEEDUC/RJ.

Contudo, como já abordado anteriormente, o SD deveria disponibilizar as normas educacionais, no entanto não se encontra suficientemente aparelhado para suprir tempestivamente as necessidades que lhes são demandadas.

Muito embora o SD e a CDIN sejam parte integrante do primeiro escalão da Secretaria, como se constata pelo organograma da Figura 2, suas posições administrativas apresentam-se em níveis hierárquicos distintos, impedindo que as necessidades operacionais da CDIN recebam tratamento prioritário por parte do SD.

O fato de a CDIN estar diretamente subordinada à Subsecretaria de Infraestrutura e Tecnologia, responsável pela implementação da modernização e informatização da SEEDUC/RJ, se mostra como fator importante na concretização das diretrizes aqui propostas.

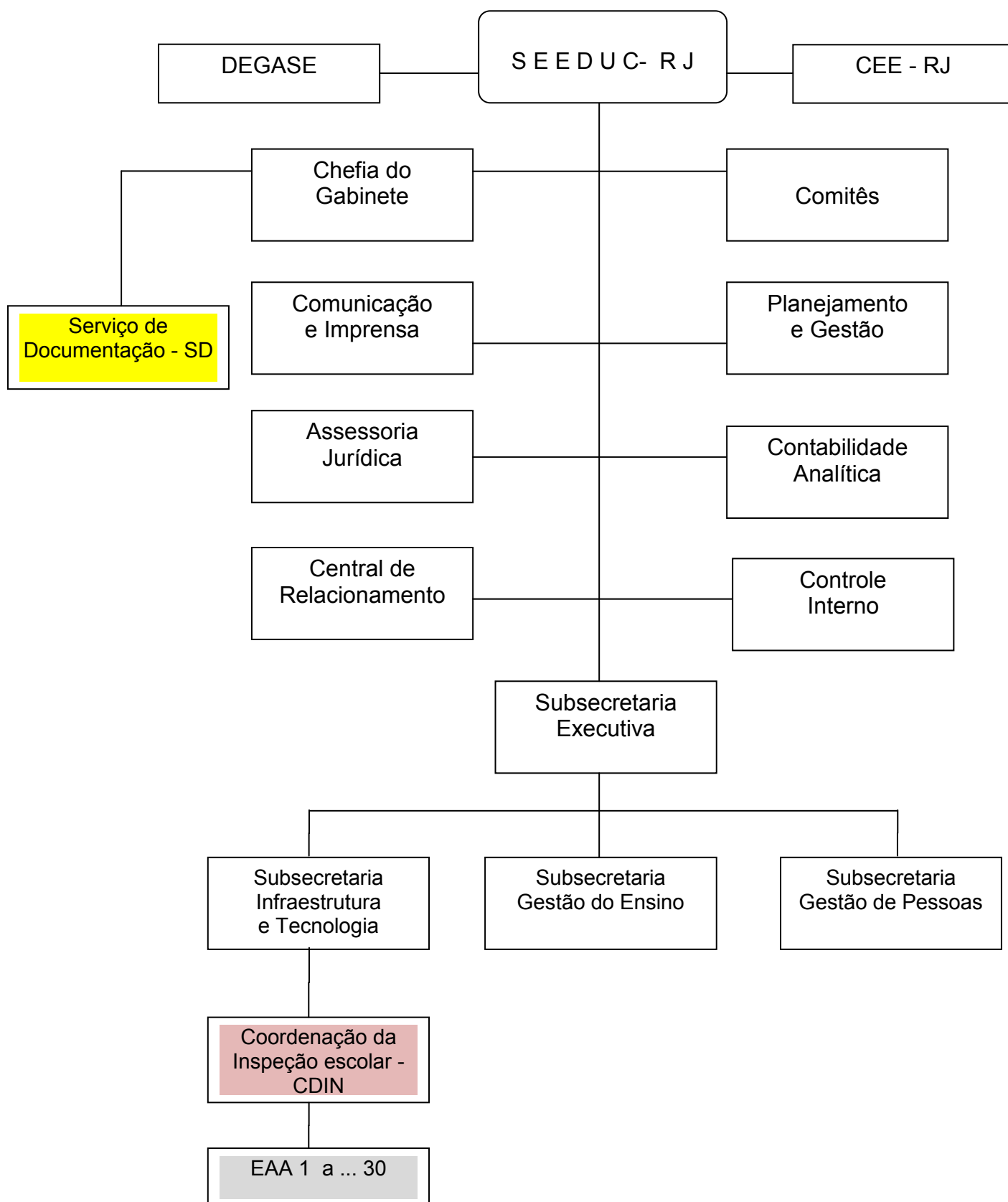


Figura 2 – Organograma da SEEDUC/RJ
 Fonte: Adaptação pelo autor - Site institucional SEEDUC/RJ
www.rj.gov.br/web/seeduc

1.2 Problematização

O dinamismo, a amplitude e a complexidade dos eventos relacionados à vida escolar, materializados nas diversas relações educacionais, ensejam repercussões que escapam à esfera da vontade e/ou da ação empreendida pelos atores/sujeitos, quer sejam eles alunos, professores, gestores, coordenadores, pais, representantes legais, autoridades educacionais etc.

Em decorrência disso, pode-se afirmar que aquelas relações educacionais constituem-se em verdadeiros “fatos sociais”, como definido por Durkheim (1995). Paralelamente no campo do Direito, “fato jurídico é todo acontecimento da vida relevante para o Direito, mesmo que seja ilícito” (ALVIN, 1980. p. 12). Isto oportuniza o uso, na área Educacional, do termo “fato educacional”, a ser detalhadamente conceituado no Capítulo 2.

A análise de determinado fato educacional se sujeita à aplicação das normas vigentes na data de sua ocorrência. A ausência de um repertório de legislação educacional minimamente centralizado e consolidado obriga tanto gestores quanto inspetores a pesquisarem em diversos locais, alongando o tempo despendido no enquadramento normativo de tal fato e aumentando a probabilidade da utilização de normas revogadas ou alteradas.

Conforme Chiavegatto (1999, p. 2), a inadequação das informações, tanto pode ocorrer em seus aspectos qualitativos, como nos quantitativos, sendo muito comum uma organização apresentar excesso de dados ou insuficiência de informações aplicáveis a uma tomada de decisão específica. Isso, aliado à defasagem dos dados, acaba obrigando o tomador da decisão a valer-se tão somente de sua intuição.

Especificamente esta última hipótese é amplamente receada por todos, especialmente pelos inspetores, pois, pelas regras estatutárias, em sendo o único servidor habilitado a executar as tarefas da inspeção escolar, a ele será imputada falta grave, com todas as consequências daí decorrentes. As punições poderão ir de simples advertência até a exoneração do serviço público, sem prejuízo da eventual reparação ao dano causado a terceiros e/ou à administração estadual.

Desta forma, as características garantidoras da qualidade e da segurança da informação passam a ter importância capital, motivo pelo qual serão abordadas especificamente no Capítulo 2.

Imprescindível se faz a adoção de um sistema de informações que garanta aos profissionais da educação o manejo seguro de todas as normas educacionais indexadas usualmente pelo Serviço de Documentação. Mas não somente estas. A complexidade do fato educacional, como visto anteriormente, requer perfeito conhecimento de toda legislação que possa de alguma forma com ele se relacionar.

Isso demanda o gerenciamento de normas constitucionais, das normas emanadas pelo Ministério da Educação (MEC) e seus diversos Conselhos, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), de acordos internacionais sobre convênios na área educacional, das leis específicas referentes à criança e ao adolescente, ao consumidor, constituição de pessoas jurídicas, segurança e higiene, etc.

1.3 A gestão da informação no Serviço de Documentação

Diante do fato de que a CDIN não dispõe de rotina dedicada à gestão de normas educacionais, decidiu-se investigar como se processa essa atividade no Serviço de Documentação.

O SD está localizado no 8º andar do edifício sede da SEEDUC/RJ, no Centro da cidade do Rio de Janeiro, ocupando pequena sala guarnecida por vários arquivos de grande porte e armários em aço galvanizado. Nestes estão depositados os originais do Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (DOERJ), cuja maioria está devidamente encadernada com capa dura, em bom estado de conservação, e arquivada em ordem cronológica de publicação.

Há também um arquivo pequeno contendo seis gavetas, utilizado para armazenar fichas de cartolina, sendo as mais antigas escritas à máquina de escrever e as mais recentes à mão com caneta esferográfica, divididas em dois conjuntos — um contém o índice de assuntos e o outro o índice de escolas.

Neste mesmo espaço existem também três computadores antigos, não ligados em rede, sendo um de uso administrativo. Os outros dois são usados para complementar o arquivo de consultas manuais aos índices. Em um deles são registrados todos os assuntos novos, ou seja, aqueles para os quais não há ficha de cartolina no arquivo de índice. No outro são registradas todas as informações sobre

as unidades escolares que compõem a rede física e não são registradas informações sobre outros imóveis da SEEDUC/RJ.

Complementando o ambiente de trabalho, há duas linhas telefônicas, uma delas acoplada a uma impressora multifuncional que também opera como fax.

A segurança física do local é a mesma dispensada aos prédios deste porte no Centro da cidade do Rio de Janeiro. O mesmo se dá com a parte elétrica, não havendo *no-break* nem estabilizadores de energia dedicados aos equipamentos. Também não há rotina específica para garantir a segurança de dados, vale dizer, *backup*.

Os funcionários que lá trabalham totalizam seis servidores, dois dos quais executam as tarefas ligadas à informática, por eles denominadas serviço de computador, sendo que um não supre a ausência do outro.

A rotina de trabalho referente ao SD pode ser dividida em dois processos. O primeiro consiste em identificar, divulgar e registrar os atos normativos publicados no DOERJ. O segundo visa atender as poucas consultas efetuadas por setores da SEEDUC/RJ, por telefone, fax ou por *email*.

Embora oficialmente não haja previsão para atendimento ao público externo, há uma pequena demanda presencial, caracterizada por concluintes do ensino médio e do ensino profissional que necessitam comprovar a conclusão regular de seus estudos, objeto de publicação no DOERJ.

Isto tende a acabar na medida em que atualmente a Assembleia Legislativa, a Câmara de Vereadores e o Tribunal de Justiça, além da própria Imprensa Oficial, já disponibilizam cópias em papel que podem ser por eles autenticadas, passando a valer como originais. Concorre também a orientação da Inspeção Escolar para que as unidades escolares mantenham permanentemente cópias dos respectivos Diários Oficiais em seus arquivos. O processo referente à identificação, divulgação e registro, constitui-se das atividades que fazem parte da rotina operacional como vistona Figura 3.

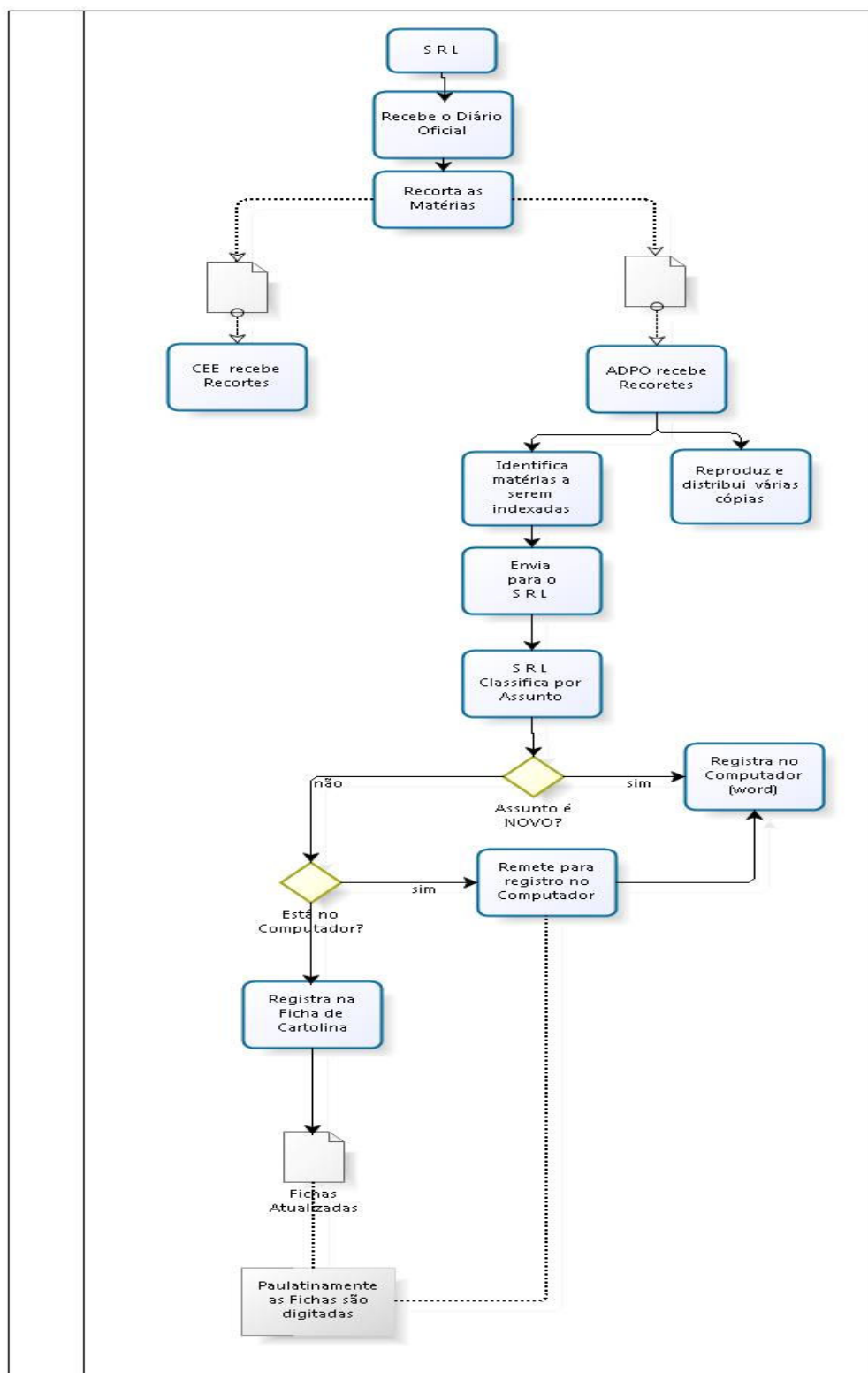


Figura 3 - Rotina Operacional do Serviço de Documentação (SD)
Fonte: Elaborado pelo autor

Abaixo tem-se a respectiva descrição:

1. Receber o DOERJ.
2. Identificar separadamente, dentre as matérias publicadas, as referentes à SEEDUC/RJ e/ou ao CEE/RJ, recortando-as colando separadamente em folhas A4.
3. Produzir tantas cópias quantas forem necessárias para distribuição aos diversos órgãos, incluindo a Chefia de Serviço.
4. A ADPO recebe duas cópias.
5. Distribuir as cópias.
6. A ADPO identifica em uma das cópias as matérias a serem indexadas e remete esta cópia ao SD.
7. O SD recebe as matérias identificadas e promove as suas respectivas classificações.
8. Quando o assunto é antigo registrar na ficha de cartolina; se for novo, registrar diretamente no arquivo Word do computador reservado para este fim.

8.1 As fichas de cartolina, referentes aos assuntos antigos estão sendo, paulatinamente, digitadas nos intervalos entre as atualizações, o que justifica a pouca quantidade já “informatizada”.

O processo referente ao atendimento da demanda do SD consiste basicamente em responder prontamente aos pedidos de informações formulados por alguns dos setores da SEEDUC/RJ localizados no edifício sede, incluindo a CDIN.

Embora a demanda tenha diminuído sensivelmente ao longo do tempo, as consultas persistem. Sempre que possível elas são respondidas de imediato, por telefone, outras por fax e outras pessoalmente.

Um tipo de demanda constante refere-se às consultas sobre as normas relativas à criação, alterações e extinção das unidades escolares públicas, ou seja, àquelas pertencentes à SEEDUC/RJ. Por mais que a direção de uma determinada escola esmere-se em preservar seus dados desde sua fundação, estes invariavelmente acabam de uma forma ou de outra, perdidos. Tal fato aponta a necessidade de tratamento adequado que esse precioso acervo histórico merece.

Também não são indexadas pelo SD as publicações no DOERJ das relações dos alunos concluintes do nível médio regular, da Educação de Jovens e Adultos (EJA), dos concluintes dos cursos de Educação Profissional concomitante ou subsequente, quer sejam eles presenciais ou de Educação a Distância (EAD), independentemente de serem ou não da rede pública ou privada.

1.4 Considerações Preliminares

A inadequação das informações, como identificadas por Chiavegatto (1999, p 13) aliadas à ausência das características de qualidade elencadas por Gouveia e Ramito (2004, p 14-15) e reforçadas pelo fato de que o Serviço de Documentação não reúne as mínimas condições materiais para fazer frente às demandas da CDIN, têm como caminho natural e inadiável a opção desta por uma proposta de criação de um sistema de gestão de normas educacionais.

Na pesquisa realizada pelo autor, para a Disciplina Linguagem e suas Tecnologias II, no primeiro semestre de 2011, visando reformular a biblioteca da EAA/Metro VI, identificou a necessidade de se ter as normas educacionais permanentemente atualizadas, facilmente acessíveis para consulta e referenciadas por remissivos que facilitem a execução das tarefas ali realizadas.

A rigor, a biblioteca da EAA/Metro VI não ocupa um espaço físico delimitado, visto que seu acervo se resume em apenas 2 (duas) pastas, sendo uma de leis, resoluções e portarias e a outra com os editais de recrutamento de professores. Esta última foi criada pelo autor quando lá chegou há três anos. As consultas ocorrem em qualquer mesa que não esteja sendo ocupada. Não há qualquer tipo de índice remissivo ou rol, apenas cópias de textos legais arquivados nas pastas.

A atualização das pastas ocorre esporadicamente não havendo rotina específica e nem institucionalizada, sendo comum a ausência da norma procurada. Também não há qualquer tipo de relacionamento com o Serviço de Documentação (SD).

A consulta foi realizada através de amostragem por conveniência, junto a 54 servidores lotados na EAA/Metro VI, dos quais 32 retornaram os questionários autopreenchidos, tendo sido assegurado o anonimato e o sigilo. Estes respondentes representam 6,0 % do total de 550 inspetores existentes na época na SEEDUC/RJ.

Desta forma os resultados encontrados, sob o ponto de vista científico, não podem ser considerados como representativos do universo da CDIN, impedindo assim sua generalização. Todavia, as conclusões e inferências que a pesquisa possibilita, por certo dão uma indicação inicial.

Em síntese, os principais fatores impactantes, segundo os entrevistados estão resumidamente apresentados por Tabelas e Gráficos:

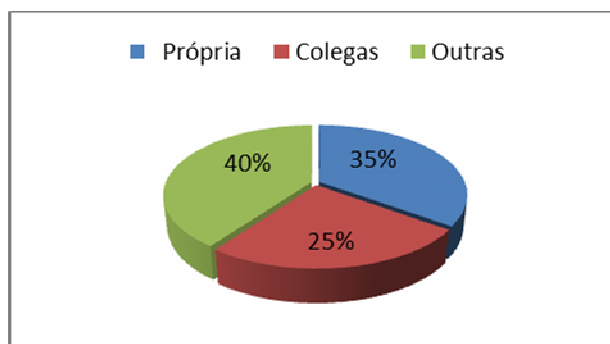


Gráfico 1 - Tipo de base de dados consultada
Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 1 - Número de arquivos consultados para encontrar o desejado

Arquivos Consultados	Qtd. Sujeitos	%
1	3	9
2a 4	17	57
5a 7	5	17
8a 10	0	0
>11	5	17

Fonte: Elaborado pelo autor

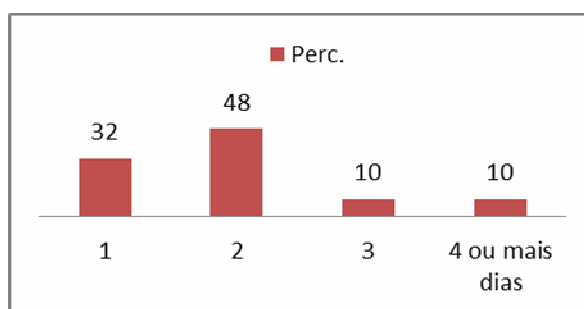


Gráfico 2 - Número de dias consumidos para encontrar o desejado
Fonte: Elaborado pelo autor

Dos dados revelados pela pesquisa, merece destaque o fato de que cerca de metade dos profissionais utilizam suas próprias bases de dados. Cerca de 60% só encontram o que procuram em até quatro consultas. Em termos de dias consumidos,

somente 32% encontram o procurado em até um dia. Os restantes 68% dispendem 2 dias de consultas ou mais.

Outro indício revelador da pertinência desta proposta repousa na categoria "empecilhos às consultas pretendidas". Nela verifica-se que 15 sujeitos, ou 47% deles, apontam, como primeira opção, a existência de arquivos desatualizados. Acrescente-se que os arquivos não informatizados constando na segunda opção, seguido da ausência de remissivos, na terceira opção, configuram um cenário propício a proposição deste PAE.

Tabela 2 - Principais empecilhos às consultas pretendidas.

Empecilhos	1ª opção	2ª opção	3ª opção	4ª opção
	%. %	%	%	%
Falta Remissivo	16	13	64	8
Arquivo não informatizados	22	54	8	17
Arquivos desatualizados	47	25	24	0
Entender a hierarquia normativa	16	8	4	75

Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, as peculiares necessidades da CDIN e de suas EAAs acabam não sendo atendidas pelo SD e nem por qualquer outro repositório de normas. A criação de um sistema informatizado próprio, composto por servidores especialmente qualificados para gerir e manter o acervo acima referido propiciará de forma rápida e confiável, consultas pelo número da norma, por sua ementa, assim como por outros argumentos de pesquisa considerados relevantes.

Desta forma, o cenário revelado pela pesquisa realizada na EAA/Metro VI poderá ser radicalmente revertido com a adoção de uma proposta deste tipo,

assegurando a diminuição do tempo consumido nas pesquisas, aliada à garantia de utilização da norma correta, por si só, são efeitos mais do que suficientes para ensejar a migração.

As facilidades oportunizadas pela abundância de recursos de informática hoje disponíveis para a constituição de um Sistema de Informações, especialmente projetado para operacionalizar a implantação e gestão de um acervo deste tipo, se impõem de forma inafastável. Mais inafastável o será pelo fato de que as 30 Assessorias da CDIN encontram-se geograficamente dispersas por todo o Estado do Rio de Janeiro.

Para tanto, será necessária a construção de um sistema que disponibilize informações seguras e permanentemente atualizadas, tendo em vista subsidiar as atividades de acompanhamento de processos e na elaboração de relatórios e pareceres, assim como atender imediatamente os profissionais que trabalham na CDIN.

A importância, viabilidade e, mais do que isso, a real necessidade de um Sistema de Informações com a finalidade ora proposta, pode ser aquilatada pela repercussão do blog www.normaseducacionaisrj.blogspot.com.br², que despertou grande interesse no meio educacional da educação básica no Estado do Rio de Janeiro. Criado pelo autor e disponibilizado para o público em junho de 2011, ele armazena pequena quantidade de normas referentes basicamente ao censo escolar do INEP 2011, sobre o ensino fundamental de nove anos, mais precisamente sobre a discutida idade de ingresso e pouco mais. Muito embora o *blog*, enquanto recurso computacional, não tenha sido devidamente projetado e desenvolvido para atender às necessidades específicas dos gestores e inspetores, a quantidade de acessos é bem significativa.

Além disto, a proposta deste PAE poderá ser facilmente replicada, customizada e implantada em outros setores da SEEDUC/RJ, o que a reveste de peculiar importância no âmbito da administração e execução das diversas práticas de gestão educacional no Estado do Rio de Janeiro.

O próximo capítulo abordará os conceitos teóricos que serviram para fundamentar esta dissertação, descrevendo o método utilizado e apresentando a análise e a discussão dos resultados em diálogo permanente com a teoria.

²Optou-se por apresentar o *link* para que o leitor acesse diretamente na *web*.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, EMPÍRICA E METODOLÓGICA

O objetivo deste PAE é a proposição de diretrizes para a construção de um sistema gerenciador de normas educacionais, reunidas e sistematizadas num único repertório, a ser implementado com os recursos oferecidos pelo atual estágio de desenvolvimento da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Para tanto, imprescindível se faz pesquisar o que a literatura especializada discute, especialmente quanto à usabilidade e a segurança dos dados.

Além disso, com o intuito de assegurar que as proposições aqui apresentadas, efetivamente estejam ancoradas na realidade, foi efetuada uma pesquisa empírica, com o objetivo de consolidar a proposta, por meio de uma reflexão sobre as reais necessidades expressas pelos Professores Inspetores, que serão os principais usuários do sistema.

A caracterização da administração pública, segundo o ideal weberiano de burocracia, informado por Boudon (1990, p. 28) como sendo “superior às organizações tradicionais, porque, graças à formalização e à estandardização das actividades, permite um funcionamento regido por regras mais objectivas, e, portanto, mais regular e mais previsível”, parece ter sido objeto de flexibilização, tanto no âmbito da SEEDUC/RJ, como no da CDIN e também em suas 30 Equipes de Acompanhamento e Avaliação (EAAs). A realidade experienciada pelo autor deste projeto aponta nesse sentido.

Em verdade, as características de “formalização e estandardização das actividades”, descritas por Boudon (1990, p. 30) parecem concorrer para um efeito perverso, i.e. quando os efeitos de agregação revelam-se indesejáveis. Tal suspeita funda-se no fato de que, as normas que tratam da execução das atividades da CDIN, remetem para um tratamento homogêneo.

No entanto, essas atividades contemplam naturezas diversas e, muitas vezes, a rigidez na aplicação descontextualizada da norma dificulta a sua execução. Por mais diversas que sejam a natureza e os objetivos de cada uma das EAAs, a norma força com que suas atuações se deem nos mesmos moldes e condições dos demais setores da SEEDUC/RJ.

Essa forma de atuação, sem levar em conta as variáveis intervenientes, especialmente as de matiz cultural, acaba promovendo uma utilização

descontextualizada das regras de forma geral e, em particular, das normas educacionais, resultando em um “engessamento” procedimental. A rigidez dos procedimentos ali executados, aliada à ausência de um repertório centralizado e regularmente atualizado, incluindo a organização, o tratamento e a disponibilização das normas educacionais vigentes no Estado do Rio de Janeiro, concorrem fortemente para agravar ainda mais esse cenário.

A ausência de um sistema, concebido em conformidade com as diretrizes aqui propostas, irá diminuir sensivelmente a possibilidade de ampliação do âmbito da consulta a ser realizada, já que os sítios institucionais do Conselho Estadual de Educação (CEE/RJ) e da SEEDUC/RJ, aí incluído o da CDIN, não contêm todas as suas respectivas produções normativas. Além disso, não há nenhum tipo de recurso adrede preparado que permita ao consulente saber, antecipadamente, se a norma sob consulta foi alterada e/ou revogada.

Isso acaba por limitar as possibilidades de análise do fato educacional as informações encontradas no momento da consulta ou a colaboração que algum colega possa oferecer e conseqüentemente, a solução encontrada, por vezes, não contempla outras possibilidades ou alternativas normativas que possam dar uma solução mais adequada ao fato educacional sob exame.

Como visto no Capítulo 1, a pesquisa realizada na biblioteca da Metro VI revela um cenário desse tipo. No Gráfico 1 se constata que 60% utilizam bases de dados próprias ou de colegas; a Tabela 1 nos informa que somente 9% encontram a norma pesquisada consultando um arquivo. No Gráfico 2 identifica-se que apenas 32% consomem um dia para encontrar a norma desejada. Além disto, na Tabela 2 encontram-se fortes indícios de que a ausência de arquivos informatizados, desatualizados e a ausência de índices remissivos podem ser considerados como fatores críticos, capazes de agravar esse cenário.

A par da possibilidade de o Professor Inspetor ver-se responsabilizado pelo emprego da norma alterada ou revogada, como já abordado, um mesmo fato educacional pode ser interpretado ou enquadrado dentro de mais de um dispositivo normativo, o que aumenta a quantidade de alternativas a serem possivelmente adotadas com vistas a harmonizar os interesses subjacentes ao fato educacional em análise.

Este PAE parte da hipótese de que a organização, o tratamento e a disponibilização das normas educacionais em uma ferramenta de fácil acesso e de

alta usabilidade, possibilitarão tanto ao operador da norma, quanto ao seu destinatário, ampliarem suas capacidades de examinar alternativas diante dos diversos cenários em que se faz necessário conhecer e aplicar corretamente essas normas.

Assim, vislumbra-se que a adoção de um sistema de gerenciamento das normas educacionais vigentes no estado do Rio de Janeiro, contemplando diretrizes elaboradas a partir de pesquisa de campo, ancorada na realidade da CDIN/EAAs e discutidas em diálogo com referenciais teóricos consistentes, poderá concorrer no sentido de, não só assegurar uma operação mais rápida, segura e eficaz do direito educacional, mas também contribuir para a reversão do atual quadro administrativo-institucional.

2.1 Referencial Teórico

Imperioso se faz analisar tanto o contexto institucional, quanto os procedimentos que, supostamente tomados como processos racionais, institucionalizam-se em verdadeiros rituais na estrutura organizacional da SEEDUC/RJ e, em especial, nas EAAs da CDIN. Nesse sentido as recentes investigações e proposições que compõem a chamada Teoria Institucional, apresentam-se como abordagem potencialmente capaz de explicar convenientemente esse fenômeno.

Para elucidar a delimitação do que se entende como escopo de atuação da norma educacional, será discutido o conceito de fato educacional, tema pouco explorado na literatura, mas muito pertinente a este trabalho.

Por outro lado, o estágio atual alcançado pelos sistemas gestores de informações, no tratamento, armazenamento, segurança e acesso aos dados por eles geridos, especialmente as técnicas preconizadas pela Engenharia de Requisitos, também apontam um caminho capaz de operacionalizar essa proposição. É o que se pretende discutir a seguir.

2.1.1 O Fato Educacional

Dentre as atividades da Inspeção Escolar destaca-se a incumbência de o Professor Inspetor ter que analisar e manifestar seu entendimento sobre determinado acontecimento, ocorrido tanto em unidades escolares públicas, como em particulares. Essa incumbência obedece a uma série de regras consagradas no campo do Direito. Dentre essas, encontramos tanto as de ordem geral, impostas a todos os servidores públicos, como também aquelas a serem observadas especificamente pelos profissionais da educação que trabalham no âmbito da CDIN. Porém, essa análise e consequente manifestação do Professor Inspetor Escolar não recai indistintamente sobre qualquer tipo de acontecimento, mas tão somente àqueles sobre os quais venham a incidir as normas educacionais.

Por vezes, acontecimentos envolvendo atores afetos à área da educação poderão estar totalmente fora do alcance das normas educacionais vigentes. Como exemplo, pode ser apontada a compra, pela unidade escolar, de um bem de consumo não afeto a uma atividade pedagógica.

Entretanto, existem casos em que ações que aparentemente escapam a esse alcance, como a contratação de um profissional, que a princípio também escapariam da legislação educacional, poderão por esta ser alcançados. Seria o caso da contratação de um professor, para atuar como docente de determinada disciplina, sem possuir a indispensável habilitação em curso de licenciatura correspondente. Nessa hipótese, caso o professor contratado venha a exercer a docência, caberá ao Professor Inspetor diligenciar para afastá-lo da sala de aula.

Isso impõe a necessidade de se estabelecer, minimamente, uma distinção entre esses tipos de acontecimentos na esfera educacional, de forma que seja possível, com precisão, distingui-los, entre ser ou não um fato educacional. Para os acontecimentos encontrados em sociedade, já se conta com a conceituação de *fato social* elaborado por Durkheim (1995) de ampla e inquestionável aceitação. Por outro lado, no Direito encontra-se a longeva e consagrada expressão *fato jurídico*, como sendo aquele que, alcançado por norma vigente, reveste-se das condições necessárias e indispensáveis para serem levados à apreciação do Poder Judiciário (ALVIN, 1980, p 18).

Dessa forma, pode-se afirmar que os acontecimentos envolvendo fatos e atores da área da educação, só interessarão às 'normas educacionais' quando

reunirem, concomitantemente, as duas condições acima, vale dizer, seja um fato educacional.

Por oportuno, cabe o registro de que a importância do conhecimento e da adequada operação das normas educacionais, em nossa sociedade, já configura um campo jurídico institucional reconhecido como Direito Educacional ancorado constitucionalmente no direito à educação. Nesse sentido, não seria pretensão afirmar que o exercício da atividade de Inspeção, como se opera na SEEDUC/RJ, faz do Professor Inspetor Escolar, um operador do direito educacional.

2.1.2 A Abordagem Institucionalistadas Organizações

Carvalho;Vieira(2003), citando Selznick(2003), apresentam a abordagem institucional como um arcabouço teórico que objetiva

introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma expressão estrutural da ação racional' que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 23).

Segundo Santos (2008. p. 4), Perrow(1986)identifica o eixo principal da Teoria Institucional com o funcionalismo estrutural, indicando que uma organização pode ser compreendida através da análise de suas funções. Santos, ainda na mesma página, nos diz que esta teoria “se ocupa de estudar como mitos e rituais são gerados e institucionalizados, através de processos racionais, em uma estrutura social.O autor ainda acrescenta que “apesar de ter produzido importante volume de conhecimentos dentro dos estudos organizacionais, a abordagem institucional não se restringe a tal campo”. Seu arcabouço teórico resulta de influências recebidas da Ciência Política, da Sociologia e da Economia buscando

incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações (MACHADO-SILVA; GONÇALVES, 1999, p. 220).

Para Carvalho e Vieira (2003, p. 23), fundados em Selznick (2003), uma organização pode ser vista tanto como uma economia, como uma estrutura social

adaptativa. Na primeira hipótese a organização é compreendida como um complexo de recursos escassos e relacionamentos tendentes a serem operados para a obtenção da máxima eficiência e eficácia, ou seja, o autor adota uma perspectiva empresarial onde prevalecem os fortes interesses comuns às empresas capitalistas. Mesmo nessa hipótese, a Teoria Institucional não despreza as importantes variáveis que levam ao consenso entre as pessoas, decorrente do exercício da liderança, com vistas ao apoio de grupos em busca das metas e dos objetivos organizacionais.

Para a consecução daquelas metas e objetivos, a organização vê-se obrigada a adotar mecanismos de controle para acompanhar e avaliar constantemente seus resultados. Uma vez identificado um desvio, são acionadas as providências corretivas previstas. Com isso a organização consegue dos seus componentes um 'comportamento esperado' e tendente à chamada 'institucionalização', já que, senão remove totalmente, ao menos afasta os desvios.

Diferentemente, na perspectiva de uma estrutura social adaptativa, ainda que presentes as características da institucionalização, a organização passa a ser entendida numa perspectiva orgânica. O constante processo de tomada de decisões, tanto ao nível estratégico, quanto a nível operacional, são processos de interação entre determinados atores, aqui entendidos como pessoas e órgãos, com vistas ao alcance dos objetivos. Esse processo decisório passa a ser percebido como uma espécie de reação da organização a determinado tipo de ataque. Dessa forma a organização promove uma reação, tal qual um organismo, capaz de perceber ameaças e reagir traçando estratégias de enfrentamento, de adaptação e de superação frente às ameaças externas.

Exemplos recentes de ausência de uma estrutura social adaptativa podem ser encontrados no encerramento das atividades da fabricante das máquinas fotográficas "Polaroid" e na tardia migração da Enciclopédia Britânica, do meio impresso para o meio digital. Ambos os casos apresentam-se como uma demonstração das consequências nefastas decorrentes do fato de aquelas organizações não terem reagido de forma adequada às ameaças que vinham enfrentando.

Nesse cenário, a Teoria Institucional fornece importante contribuição para a contextualização do problema vivido pela CDIN e suas EAAs, especialmente tendo em vista a citação explícita em relação à análise de sistemas educacionais,

estruturas legais e para-legais, apontada por Vasconcelos e Machado-da-Silva (2005, p. 2):

No contexto da realidade brasileira, a teoria institucional coloca-se como alternativa teórica de alto poder explicativo para a análise de **sistemas educacionais, estruturas legais e para-legais**, tribunais, burocracias públicas, profissões, prêmios e concursos, entidades de certificação e garantia de qualidade, organizações culturais e organizações integrantes da sociedade civil em geral (Grifo nosso).

A formalização e standardização das atividades, referidas anteriormente, não ocorrem por mero acaso. Na perspectiva da Teoria Institucional, esse fenômeno é conhecido como isomorfismo, conceituado como “um processo restritivo que força uma unidade em uma população assemelhar-se a outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 1983), segundo nos leciona Vieira (2011).

Ainda segundo Santos (1999), aqueles autores identificaram a existência de mecanismos capazes de provocar as mudanças isomórficas e, a esta categoria teórica, atribuíram três espécies, assim por eles apresentadas.

1. Coercitivo: resultante tanto de pressões formais quanto informais de umas organizações sobre as outras, numa relação de dominação e dependência. Pode resultar também de expectativas culturais da sociedade onde a organização está inserida. Tais pressões se exercem na forma de força, persuasão ou convites para formação de alianças estratégicas. Em alguns casos o isomorfismo coercitivo se verifica também em decorrência de uma legislação comum compartilhada pelas organizações em um dado ambiente.
2. Mimético: é quando o grau de incerteza num determinado setor incentiva a imitação. Em tais cenários, é comum que organizações copiem práticas que se provaram bem sucedidas em outras organizações (do mesmo setor, de setores diferentes, ou de regiões diferentes).
3. Normativo: decorre do poder que certas entidades profissionais possuem de regulamentar arranjos nas estruturas organizacionais, de acordo com os seus interesses.

Dessa forma, constata-se que a espécie encontrada, face as marcantes características do modelo hierárquico, burocrata e centralizador, adotado como regra pela administração da SEEDUC/RJ é a do Isomorfismo Coercitivo. Não por outra razão a naturalização e manutenção dos procedimentos burocráticos, decorrentes da imposição e aceitação sem resistência da ‘legislação comum compartilhada pelas organizações em um dado ambiente’, tornaram-se regramento dominante.

De posse desta reflexão teórica depreende-se que na elaboração das diretrizes, deve-se levar em consideração alguns dos aspectos organizacionais verificados na CDIN. Dentre estes merece destaque o “engessamento” das rotinas operacionais e a não reação às “ameaças externas”.

A adoção de um sistema gerenciador das normas educacionais, ancorado nas proposições diretrizes aqui propostas, por certo contribuirá para, se não solucioná-los totalmente, ao menos, amenizá-los. A rapidez e a segurança no manejo das alternativas a serem consideradas na resolução de um fato educacional sob exame, por certo irá contribuir significativamente para fomentar e flexibilizar o conjunto de alternativas a serem consideradas.

A decorrência natural da adoção desta prática, por certo, irá fazer com que determinado procedimento “engessado”, até então tido como sendo o único certo, seja submetido a uma revisão crítica e, possivelmente, deixado de lado em favor de outro mais adequado e harmonioso.

Quanto a não reação às ameaças externas, acredita-se que o anacronismo, até então representado pelas ações de recortar e colar partes do diário DOERJ seja definitivamente banido, ou seja, espera-se que a adoção de um sistema irá constituir-se em fator de constante renovação dos recursos oferecidos pelas TICs, face a própria natureza destas.

2.1.3 O Sistema de Informação e a Confiabilidade dos Dados

Como visto, sobre o fato educacional incide a norma que se encontrava vigente no momento de sua consumação, atendendo assim ao princípio jurídico conhecido como “o tempo rege o ato”. Isto faz com que a análise de determinado fato educacional sujeite-se à aplicação da legislação vigente na data de sua ocorrência, o que implica em administrar e consultar um grande acervo que não se esgota nas normas educacionais vigentes.

A complexidade do fato educacional exige ainda o perfeito conhecimento de toda legislação a ele relacionada, demandando o gerenciamento de normas constitucionais; das normas emanadas pelo MEC, INEP, SEEDUC/RJ; tratados internacionais; editais de recrutamento de docentes; leis específicas referentes à

criança e ao adolescente; ao consumidor; à segurança e higiene, além de normas municipais e etc.

Ocorre que, como a CDIN não se encontra aparelhada para atender adequadamente a esta demanda, as consultas são prejudicadas pela insuficiência e defasagem dos dados, incentivando, temerariamente, o uso inadequado da norma, seja utilizando dispositivo normativo desatualizado ou até mesmo impertinente àquele fato educacional.

Essa situação, que se configura como indesejada, especialmente pelos Professores Inspetores face as suas responsabilidades estatutárias, também pode afetar qualquer outro ator social que necessite aplicar e/ou se submeter às normas educacionais do estado do Rio de Janeiro.

Todavia, a abundância dos recursos hoje disponibilizados pelo emprego das chamadas tecnologias da informação, a estabilidade operacional do atual estágio alcançado pelos recursos computacionais, aliados às características garantidoras da qualidade dos dados, preconizados pela ciência da informação, apontam para a possibilidade da adoção de um sistema de informações como preconizado por Gonçalves (s/d) donde “os sistemas de informação encontram na informática a possibilidade do seu maior rendimento, pois com regras definidas apontam os resultados desejados”.

Neste cenário, a possibilidade de que a hipótese levantada neste estudo, quanto à adoção de diretrizes para confecção de um Sistema Integrado de Gestão de Normas Educacionais do Estado do Rio de Janeiro, pode constituir-se em solução para os problemas vivenciados, não só pelos profissionais que atuam na CDIN, como por todos aqueles que necessitam utilizar com segurança as normas educacionais.

Segundo Gouveia e Ramito (2004, p.14-15), independentemente de sua utilização final, melhor dizendo, mesmo diante de hipótese provável, de que a informação nunca venha a ser efetivamente utilizada, como inicialmente previsto, ela deve se apresentar revestida das características de “consistente, exaustiva, fiável, auditável, relevante, inteligível, actual”. Além disso, os autores acrescentam ainda, que a informação deve sempre atender a todas as quatro exigências abaixo apontadas, sob pena de comprometer seriamente a segurança que se deseja alcançar:

1. Precisa: o grau de rigor da informação que revela uma caracterização da realidade o mais fiável possível; informação correta, verdadeira.
2. Oportuna: a velocidade de reação de uma organização depende também da presença em tempo útil do fluxo de informação apropriado. Informação que existe no momento e local corretos.
3. Completa: a presença da informação dispersa pela organização não tem grande valor se não se encontrar disponível; a informação é tanto mais valiosa quanto mais se está na posse de todos os elementos que a devem compor. Colocam-se aqui questões de acessibilidade.
4. Concisa: informação em quantidade excessiva tem efeitos semelhantes à falta de informação. Informação demasiado extensa ou pormenorizada, que por isso não é utilizada, contraria dois princípios básicos de comunicação: mensagens fáceis de decodificar e fáceis de difundir.

Outra característica interessante é apontada por Gouveia (1996, p. 4), quando alerta que “nem toda a informação tem a mesma importância”. Emergindo então a “necessidade de estabelecer prioridades, ordenando a informação para diferentes canais de tratamento”. Em verdade sua preocupação aponta para a necessidade de se passar a encarar a informação, não como uma matéria prima qualquer, mas sim como um recurso efetivo; como sendo o principal insumo do processo de tomada de decisão.

Além destas características há uma série de outras, comumente citadas na literatura sobre TICs, quando se procede a abordagem teórica de sistema de informação. A relevância de sua determinação, sua consequente e correta utilização, associadas aos dados que são processados pelo sistema de informação, assumem uma importância de magnitude tal, a ensejar um campo próprio de estudo e pesquisa, donde surge a chamada Engenharia de Requisitos. Esta, por sua vez, comporta subdivisões, o que pode levar a confundi-la com a Gerência de Requisitos.

Para que se possa entender sua complexidade e o campo próprio de sua atuação, vale mencionar Sayão e Breitman (2005, p. 4), que na Figura 4, didaticamente as identifica e distingue. Esta distinção será utilizada, mais a frente no Capítulo 3, para se delimitar o *locus* deste PAE, de forma tornar inequívoco a sua pretensão em relação à propositura de diretrizes para a construção de um sistema e não do sistema em si.

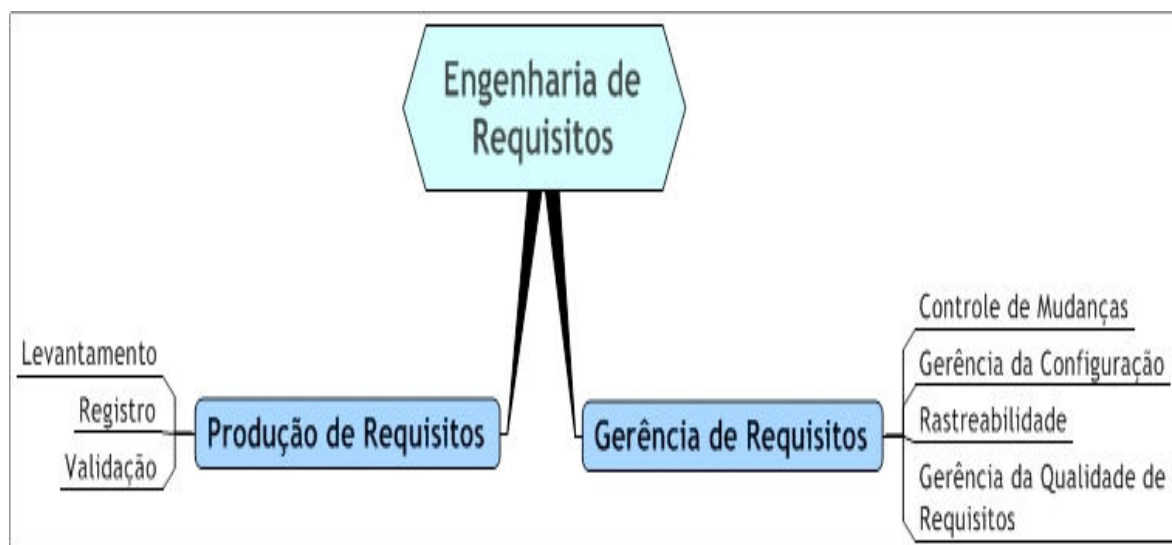


Figura 4 - Visão Geral da Engenharia de Requisitos

Fonte -Sayão; Breitman (s/d, p. 4). Disponível em http://www-di.inf.puc-rio.br/~karin/prominp/index_files/gerencia_req.pdf . Acessado em 05.09.2012

Ainda segundo as autoras acima, requisitos devem ser objeto de definição na fase inicial de desenvolvimento de um sistema, especificando o que será implementado, esclarecendo como o sistema deve se comportar e descrever suas propriedades e atributos, podendo um requisito descrever “uma facilidade encontrada no nível do usuário; uma propriedade geral do sistema; uma restrição do sistema; uma restrição ao desenvolvimento do sistema (SAYÃO; BREITMAN, 2005, p. 4)”.

Considerando-se a complexidade acima demonstrada e o fato do estado do Rio de Janeiro ter a sua própria metodologia, como será visto no Capítulo 3, infere-se a necessidade de não se desprezar estas características, quando da tessitura das considerações sobre as diretrizes a serem propostas.

Como exemplo concreto pode-se apontar a apropriação por este PAE, do conceito de rastreabilidade, objeto da Engenharia de Requisitos (SATLER, 2010, p. 53-54). O autor nos esclarece quanto à sua extrema relevância, ressaltando a importância de se manter documentadas todas as mudanças nos requisitos, suas características e justificativas, assim como a correta manutenção da rastreabilidade, que é por ele conceituada como sendo o grau de relacionamento que deve ser estabelecido entre dois ou mais produtos de desenvolvimento de software, que tenham uma relação do tipo predecessor-sucessor ou de mestre-subordinado.

Ainda na mesma página, Satler (2010) esclarece que um bom gerenciamento da rastreabilidade deve ser estabelecido de modo a assegurar sua bidirecionalidade. Caso esta característica seja completa e corretamente tratada, será possível com segurança, partindo-se de um requisito fonte, rastrear todos os demais que lhe sejam subordinados e/ou derivados. Reciprocamente, partindo de um requisito de mais baixo nível, o caminho inverso poderá ser rastreado até encontrarsua respectiva geratriz.

No Capítulo 3 será explicitado o emprego desta técnica, na elaboração de uma diretriz, de forma a assegurar que as normas educacionais, a serem gerenciadas segundo as proposições deste PAE, efetivamente assegurem a conformidade normativa decorrente do conjunto normativo vigente no momento da consulta.

Na Figura 4 - Visão Geral da Engenharia de Requisitos percebe-se que a Produção de Requisitos é precedida de uma fase, genericamente denominada por Sayão e Breitman (2005) de 'levantamento'. Esta, em verdade, é demandada pelo interessado no desenvolvimento de um dado sistema de informações, devendo ser formalizada de forma a gerar a menor quantidade de dúvidas possível. Sua adoção, além de facilitar o entendimento e a cognição imediata, também atende a recomendação de Sommerville (2004, p. 117-118), em sua obra intitulada Engenharia de Software, que assim se posiciona:

Para todos os sistemas novos, o processo de engenharia de requisitos de sistema deve começar com um estudo de viabilidade. **A entrada para o estudo de viabilidade é uma descrição geral do sistema e de como ele será utilizado dentro de uma organização.** Os resultados do estudo de viabilidade devem ser um relatório que recomenda se vale a pena ou não realizar o processo de engenharia de requisitos e o processo de desenvolvimento de sistemas (Grifo nosso).

Neste sentido, a literatura recomenda que essas especificações iniciais sejam produzidas em linguagem natural. Sommerville (2004 p. 82), citando Davis (1993), assim se refere a esta característica:

Se uma empresa deseja estabelecer um contrato para um projeto de desenvolvimento de software de grande porte, deve definir suas necessidades de forma suficientemente abstrata, para que uma solução não esteja pré-definida. Os requisitos devem ser escritos de tal forma que vários fornecedores possam apresentar propostas para o contrato, oferecendo, talvez, diferentes formas de atender às necessidades organizacionais do cliente.

Como se infere do exposto acima, a eventual análise de viabilidade somente ocorrerá em momento posterior, ou seja, caso as proposições deste PAE sejam acolhidas pela SEEDUC/RJ. Todavia, para Sommerville (2004, p.104) conhecer os três quesitos a que ela deve responder revela-se importante. Nesta exata medida, conhecê-las poderá oferecer, minimamente, indícios, se não da viabilidade em si, ao menos da plausibilidade da presente proposta. São eles:

- 1 -O sistema contribui para os objetivos da organização?
- 2 - O sistema pode ser implantado com a utilização de tecnologia atual dentro das restrições de custo e prazo?
- 3-O sistema pode ser integrado com outros sistemas já em operação?

Por oportuno cabe esclarecer que esta obra de Sommerville, largamente adotada entre nós, tanto no cenário acadêmico, como no profissional, será utilizada como principal referência no desenvolvimento do Capítulo 3.

Considerando-se que um sistema de informação, nos dias atuais, pode perfeitamente ser entendido como um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações que coletam, transformam e disseminam informações em uma organização, especial atenção deverá ser dispensada ao ambiente organizacional onde se dá sua atuação.

2.1.4 O Ambiente Organizacional

Quanto ao suporte a organização Koerich (2002, p. 20) apresenta uma tipologia em cinco níveis, abarcando toda a estrutura hierárquica de uma grande empresa. Embora voltado para a iniciativa privada, esse modelo, devidamente adaptado para a organização pública, pode perfeitamente ser tomado como referencial teórico para subsidiar uma análise mais acurada da relação entre o tipo de sistema e a atividade respectiva. Os autores assim conceituam a tipologia e seus objetivos:

- 1 - Sistemas de processamento de transações (**TPS** – *Transaction Processing Systems*) – Função: gerenciar itens de informação de rotina, manipulação de dados nas suas bases eletrônicas ou não, dar suporte às atividades operacionais;
- 2 - Sistemas de automação de escritório (**OAS** – *Office Automation Systems*) – Função: aumentar a produtividade das pessoas que trabalham com dados nos escritórios;

3 - Sistemas de apoio à decisão (**DSS** – *DecisionSupport Systems*) – Função: fornecer suporte à tomada de decisão no nível operacional das organizações;

4 - Sistemas de informações gerenciais (**MIS** – *Management Information Systems*) – Função: apoiar as atividades de monitoramento, controle e tomada de decisões dos gerentes da organização;

5 - Sistemas de suporte executivo (**ESS** – *ExecutiveInformation Systems*) – Função: dar suporte ao nível estratégico das organizações, auxiliando na tomada de decisão não estruturada através de recursos avançados de análise de dados (KOERICH, 2002).

Conjugando-se o aporte teórico acima referido e tomando-se comparativamente a SEEDUC/RJ como uma organização de grande porte, identifica-se que as atividades da CDIN comportariam sistemas do tipo 3 e 4, considerando-se suas atividades diretamente ligadas à alta administração e as do tipo 1 e 2 para as atividades mais voltadas às suas funções operacionais propriamente ditas. Nessa perspectiva, esta proposta terá seu âmbito de atuação centrada no tipo 1, ou seja, dar suporte às atividades operacionais da CDIN.

Quanto aos níveis organizacionais de controles de tarefas, segundo Koerich (2002, p. 24) os sistemas do tipo 1 encontram-se classificados como “de Controle Operacional”, em decorrência “da realização de tarefas específicas”. Os outros dois são “Controle gerencial, referente ao nível tático, para garantia de obtenção de recursos e o uso dos mesmos de forma eficaz” e “Planejamento estratégico, referente à definição dos objetivos da organização e ao planejamento dos recursos e dos processos necessários para o cumprimento dos mesmos”.

Quanto ao tipo de estrutura processual dos sistemas de informação, Koerich (2002, p. 28) também identifica três tipos: estruturadas; semiestruturadas e não estruturadas.

A conjugação dessas perspectivas teóricas possibilita entender, com mais rigor, o objetivo deste PAE, contextualizado por sua área de atuação, quanto ao tipo de estruturação de suas atividades, assim como a sua independência em relação aos demais sistemas. O diagrama apresentado na Figura 5 permite uma clara visualização deste cenário.

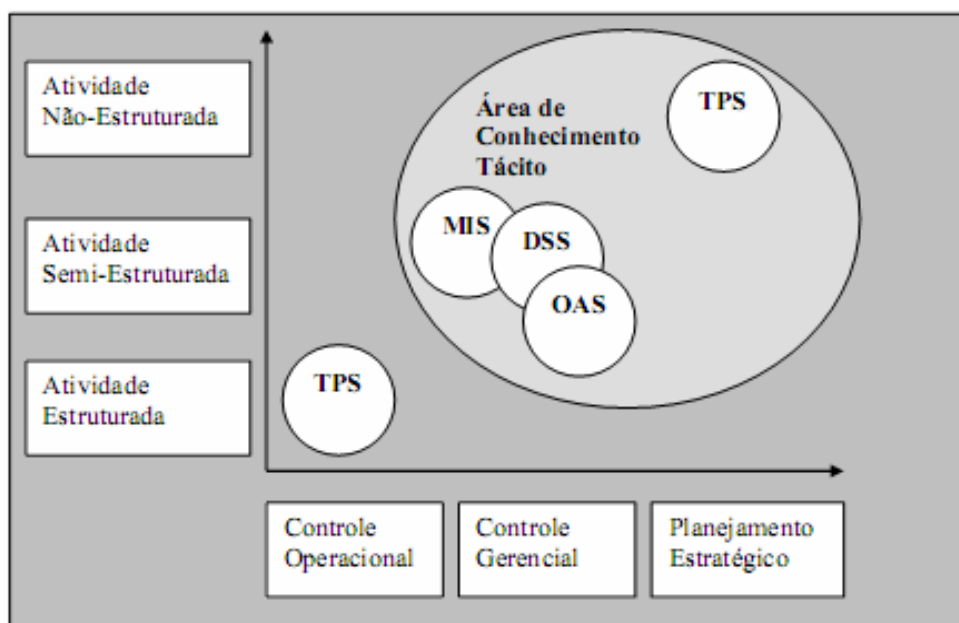


Figura 5 - Domínios dos Sistemas de Informação
Fonte KOERICH, 2002, p. 21

Merece destaque o fato de que a proposta deste PAE configura-se como do tipo TPS, ou seja, *TransactionProcessing Systems* ou Sistemas de Processamento de Transações e destina-se a uma atividade estruturada, onde predominam a manipulação dos dados e as atividades voltadas ao suporte das ações eminentemente operacionais. Essas peculiaridades remetem a uma independência, tanto em relação ao controle gerencial, quanto ao planejamento estratégico, garantindo-lhe total desvinculação em relação às atividades semiestruturadas e nãoestruturadas.

2.1.5 A Plausibilidade Teórica

Segundo Nogueira (2006, p. 5-6) num projeto liderado ou realizado em conjunto com entidades da área pública, a sustentabilidade revela-se fator altamente relevante, pois o autor considera que a solução de continuidade administrativa, deve ser considerada e tratada como fator crítico. Para ele a mudança de gestores no setor público, na maioria das vezes, caracteriza um acontecimento relevante e com o poder de alterar e até interromper um projeto em execução, constituindo o que se conhece amplamente como descontinuidade administrativa. Tais rupturas, segundo o autor, são normalmente julgadas como indesejáveis, pois resultariam na perda de

conhecimento acumulado (ou memória institucional), na reversão de avanços, na descrença ou desmotivação por parte dos envolvidos, e também num provável desperdício de recursos públicos investidos.

Nesse cenário, a independência observada no item anterior reveste-se de capital importância. A ausência de interseções desta proposta com os demais sistemas, assim como o fato de sua finalidade precípua estar voltada para o efetivo desempenho de atividade estruturada, a ser executada por profissionais das EAAs evidencia seu caráter operacional, caracterizado pela execução da atividade fim da CDIN, que diz respeito às atividades de inspeção escolar, zelando pela conformidade normativa dos atos praticados no sistema educacional do Estado do Rio de Janeiro.

Desta forma, esta característica diferenciada pode ser considerada como um fator relevante e favorável à sua implementação, pois a possibilidade de ser atingido por mudanças decorrentes das constantes mudanças de orientações superiores, comumente adotadas pelas novas administrações, praticamente inexistente.

Como visto, esta proposta apresenta-se teoricamente plausível na medida em que se revela amparada pelos referenciais teóricos anteriormente expostos. Quanto aos fundamentos da Teoria Institucional, identificou-se o isomorfismo coercitivo reinante na CDIN e suas EAAs, bem como a possibilidade destas virem a constituírem-se numa estrutura social adaptativa.

Quanto à adoção dos requisitos indicados pela literatura, sobre sistemas gestores de informações, ancorados nas tecnologias da informação e comunicação (TICs), merecem destaque os preconizados por Gouveia e Ramito (2004, p. 14-15), que permitirão tratar a informação com o rigor que deve ser dispensado ao principal "insumo" do processo de decisão.

Por fim, a abrangência institucional limitada às funções de suporte às atividades operacionais da CDIN, como apresentado na Figura 5, reveste esta proposição de alta sustentabilidade, vale dizer, coloca-a fora da área de influência da Área de Conhecimento Tácito, o que concorre positivamente para evitar sua descontinuidade administrativa.

2.2 A Plausibilidade Empírica

A existência de um sistema gestor de normas educacionais constituir-se-á em fator, não só de maior presteza na realização das tarefas da Inspeção Escolar, como agregará segurança quanto à utilização do dispositivo normativo em vigor, quando de sua aplicação por um operador da norma educacional.

Diante dos fatos já identificados e das evidências devidamente amparadas pela teoria exposta, necessário se fez alargar o universo pesquisado. Para tanto, realizou-se um estudo empírico objetivando verificar se a hipótese inicial de que a ausência de um sistema de gestão das normas educacionais vigentes no Estado do Rio de Janeiro constitui-se em fator crítico de trabalho, alongando as consultas e gerando incerteza quanto o correto enquadramento normativo do fato educacional.

No Capítulo 1, menciona-se pesquisa que foi realizada em junho de 2011, na EAA/Metro VI, local de trabalho do autor, situada no Rio Comprido, Zona Norte do Município do Rio de Janeiro. Tal pesquisa teve um caráter exploratório, cujos resultados instigaram a definição da hipótese que norteia este trabalho. Para a verificação dessa hipótese, considerou-se a necessidade de se realizar um estudo mais aprofundado e com maior representatividade, pois a pesquisa exploratória foi realizada em apenas uma EEA, num universo de 30 em todo o estado do Rio de Janeiro.

Assim, foi planejada e realizada uma pesquisa que se desdobrou pelos meses de março a julho de 2012, agora tendo como público alvo a totalidade dos Professores Inspetores e seus respectivos gestores do Estado do Rio de Janeiro. O objetivo principal foi o de identificar quais as eventuais dificuldades encontradas pelos profissionais da inspeção em exercício nas EAAs da CDIN, que possam estar impactando a adequada utilização das normas educacionais.

A pesquisa propriamente dita contemplou duas fases principais. Na primeira usou-se uma abordagem qualitativa, para promover uma maior familiarização com o objeto (gestão de normas educacionais) e com o fenômeno pesquisado (ausência de um repertório organizado e de fácil acesso, contemplando as normas educacionais em vigor no Estado do Rio de Janeiro).

Na primeira fase foram realizadas 8 entrevistas em profundidade, entre março e junho de 2012, sendo 4 com assessoras de EAA, 1 com o responsável pela informatização de uma Câmara Municipal do Estado do Rio de Janeiro, 1 com um

Professor Inspetor responsável pela implantação de vários projetos, com destaque para os grupos de estudos sobre legislação, 1 com o atual responsável pelo Serviço de Documentação (SD) e 1 com o Coordenador da CDIN.

Num segundo momento, foi realizada a fase quantitativa, tendo como sujeitos da pesquisa todos os profissionais da educação em exercício nas 30 EAAs e seus respectivos assessores. Para tanto foram distribuídos dois questionários estruturados, sendo um aplicado aos Professores Inspetores (APÊNDICE A) e o outro aos Gestores das Assessorias (APÊNDICE B).

2.2.1 Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Qualitativa

O objetivo e a importância da pesquisa foram relatados ao Coordenador da CDIN que prontamente autorizou sua realização, tendo indicado as EAAs para a realização das entrevistas em profundidade com as respectivas assessorias.

Assim, o campo inicial da pesquisa foi formado por unidades escolhidas criteriosamente como representativas de cada uma das regiões, face a necessidade de obtenção de um espectro de informações que mostrem a realidade de cada uma dessas regiões e em consequência legitimar sua extrapolação para o Estado do Rio de Janeiro. Os demais sujeitos da pesquisa foram escolhidos pelo autor atendendo aos seguintes critérios:

1º - Coordenador da CDIN – autoridade responsável pela administração da Inspeção Escolar e potencial usuário da proposta deste PAE;

2º - Professor Inspetor responsável pela implantação de vários projetos, incluindo grupos de estudos sobre legislação – Professor Inspetor com destacada atuação junto à sua respectiva Assessoria e com experiência na mesma atividade em outra rede pública de ensino do estado do Rio de Janeiro;

3º - Responsável pela informatização de uma Câmara Municipal do estado do Rio de Janeiro – experiente profissional da área de TICs, tendo sido responsável pela informatização da Assembleia Legislativa de um dos maiores estados do país.

4º - Atual responsável pelo Serviço de Documentação (SD) – servidor do quadro administrativo da SEEDUC/RJ e nomeado recentemente para ocupar esta função.

Nesta etapa optou-se pela entrevista em profundidade pela necessidade de se obter, junto aos gestores responsáveis pelas EAAs, subsídios importantes com vista à elaboração dos formulários estruturados que foram enviados a todos os profissionais que trabalham na Inspeção Escolar.

Outro aspecto considerado referiu-se ao fato de que essas chefias, em verdade, exercem cargos de confiança da administração da SEEDUC/RJ, o que poderia constituir-se num óbice ao objetivo principal da pesquisa. Também nesse caso, a entrevista em profundidade se apresenta como recomendada, tanto que Malhotra (2001, p. 165) entende ser ela de excepcional “validade quando os problemas de pesquisa exigem discussão de tópicos confidenciais, compreensão detalhada de um comportamento complicado ou entrevistas com profissionais”.

Com o objetivo de garantir a validade acima abordada, as entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente pelo autor, agendadas previamente e tendo os sujeitos pleno conhecimento do assunto a ser pesquisado e, optando-se por não fazer uso de gravação. Esta estratégia mostrou-se exitosa, pois permitiu que a quase totalidade dos sujeitos, num primeiro e único encontro, expusessem livremente suas opiniões e comentários, sem o natural receio do registro gravado, oportunizando um diálogo mais aberto com a experiência profissional e pessoal de cada um, e a exploração mais aprofundada das questões abordadas.

2.2.2 Apresentação e Discussão dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

Nesta fase foram utilizados os formulários estruturados Pesquisa Professor Inspetor – EAA/CDIN (APÊNDICE A) e Pesquisa Gestor – EAA/CDIN (APÊNDICE B) que foram enviados por email pela CDIN para todas as 30 EAAs, que se incumbiram de repassá-los aos seus 550 inspetores. As EAAs foram orientadas a divulgar a pesquisa em suas reuniões mensais, distribuindo os questionários que, depois de preenchidos, foram centralizados na CDIN e encaminhados ao autor. Mesmo sendo certo que nem todos tenham recebido os respectivos questionários estes serão os quantitativos utilizados.

O total de questionários recebidos totalizaram 20 referentes aos gestores, correspondendo a 67% e 75 de Professores Inspetores, correspondendo a 14%, apresentando a seguinte distribuição:

Tabela 3 – Distribuição dos questionários de Professor Inspetor por regiões do Estado.

Região do Estado	%
Metropolitana	35
Baixas Litorâneas	20
Noroeste Fluminense	4
Médio Paraíba	4
Norte Fluminense	9
Serrana	9
Centro Sul	19
Totais	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados serão apresentados de forma que se possam cotejar os dados informados pelos gestores com os informados pelos inspetores para a mesma categoria. Com isto pretende-se facilitar a análise e consequente reflexão objetivando melhor fundamentar as diretrizes a serem propostas.

Nos Gráficos 3 e 3A são apresentadas o número de questionários enviados e respondidos.

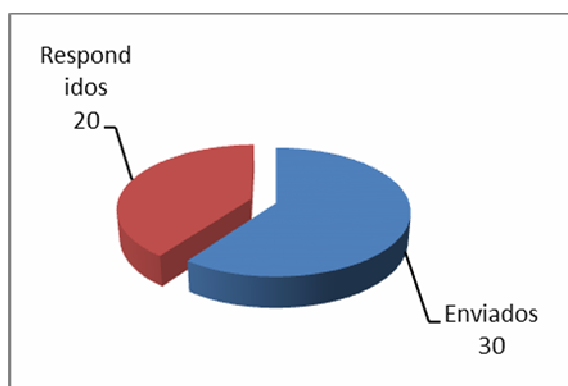


Gráfico 3 - Quantidade de questionários processados - Gestores
Fonte: Elaborado pelo autor.

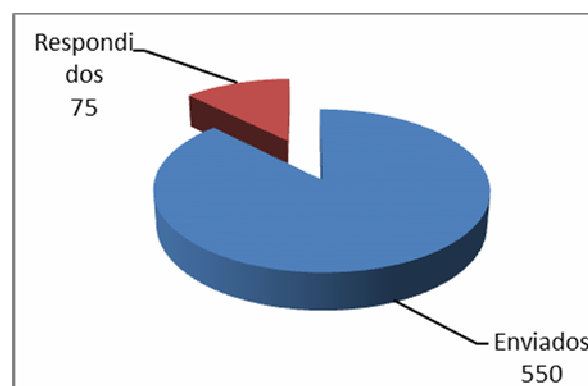


Gráfico 3A - Quantidade de questionários processados - Inspetores
Fonte: Elaborado pelo autor

No caso dos gestores houve uma solicitação feita, de corpo presente, pelo Coordenador da CDIN àqueles, incentivando-os a colaborar com a pesquisa. Acredita-se que isso explica o alto percentual de questionários respondidos.

Em relação aos inspetores, os formulários foram enviados por e-mail pela CDIN para as EAAs e estas ficaram com a incumbência de repassá-los aos inspetores, o que, em tese, aponta para um total de 550 questionários ‘distribuídos’. Destes, 75 foram respondidos, o que corresponde a 14% do universo de inspetores lotados na CDIN. Apesar do índice de resposta estar abaixo do desejável, o conjunto de respondentes pode ser considerado representativo do universo da CDIN, já que expressa de forma equilibrada as principais regiões do estado do Rio de Janeiro.

Essa amostragem é do tipo não probabilístico por conveniência, uma vez que, conforme já sinalizado, aproveitou-se a presença de gestores e de inspetores, que estiveram presentes nas diversas reuniões mensais em todo o Estado, para proceder à coleta dos dados.

Em relação ao tempo de trabalho na Inspeção Escolar, a Tabela 4 mostra que, com o concurso de 2007 e respectiva tomada de posse pelos inspetores em 2008, explica-se a concentração de 91% dos inspetores na faixa até 4 anos. Nota-se, ainda, uma ascensão destes aos cargos de gestão nas EAAs, demonstrada pelo percentual de 35%.

Tabela 4 - Tempo de trabalho na Inspeção - Gestor x Inspetor

Nº de Anos	Gestor	Inspetor
	%	%
0 - 4	35	91
5 - 9	10	3
10 - 14	30	0
15 - 19	0	0
20 - 24	10	3
25 - 29	5	3
= > 30	5	0
Não Informou	5	0
Total	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas à questão da existência, ou não, de biblioteca no ambiente de trabalho, apresentadas na Tabela 5 revelam importante indício a ser considerado no escopo desta proposta.

Tabela 5 – Existência de Biblioteca nas EAAs

Sujeitos	Gestores	Inspetores
	%	%
Há Biblioteca?		
Sim	70	68
Não	30	32
Total	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados desta questão indicam que há uma dissonância entre a percepção dos gestores e a dos inspetores. Há casos em que o gestor informa a existência de biblioteca de normas, porém inspetores da mesma EAA afirmam o contrário. O mesmo se constata em relação a outras questões. Essas divergências revelam a importância deste estudo, que considera também as necessidades percebidas pelos inspetores, que efetivamente vivenciam a dinâmica operacional do dia-a-dia, por serem eles efetivamente os usuários finais, ou seja, os verdadeiros destinatários deste PAE. Muitas vezes, os sistemas são elaborados levando-se em conta apenas a percepção de pessoas que estão nos níveis superiores da estrutura hierárquica, que muitas vezes desconhecem a realidade e as necessidades de quem será o real usuário. Nesta proposta, procurar-se evitar isso.

De qualquer forma, das 14 bibliotecas existentes, os gestores afirmam que 5 não atendem às necessidades, que somadas as 6 inexistentes, perfazem o total de 11 EAAs sem este tipo de recurso. Isto nos informa que, mesmo na percepção dos gestores, mais da metade das EAAs não reúnem condições de suprir a demanda por pesquisa às normas educacionais, o que reforça a proposição deste PAE.

A questão relacionada à norma educacional mais consultada pelos profissionais da inspeção escolar, apresentada na Tabela 6, apresenta dissonância ao indicar que a LDB deverá ser objeto de estudos mais aprofundados, acompanhado de anotações mais detalhadas.

Tabela 6 - Norma mais consultada pelos inspetores - Gestor x Inspetor

Sujeitos Fonte	Gestor	Inspetor
	%	%.
CDIN	0	0
Leis federais	0	1
Leis estaduais	0	0
LDB	5	17
CNE-CEB	5	1
Estatuto Servidor	5	1
ECA	5	5
SEEDUC-RJ	25	6
CEE/RJ	55	69
Total	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor

A dissonância identificada pode ser mais bem percebida nos Gráficos 4 e 4A abaixo.

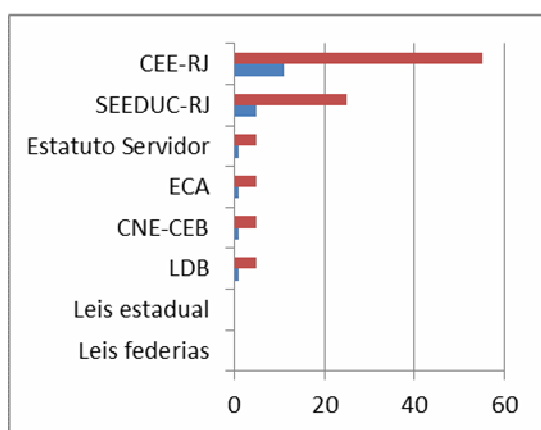


Gráfico 4 - Norma mais consultada pelos inspetores na percepção do gestor
Fonte: Elaborado pelo autor

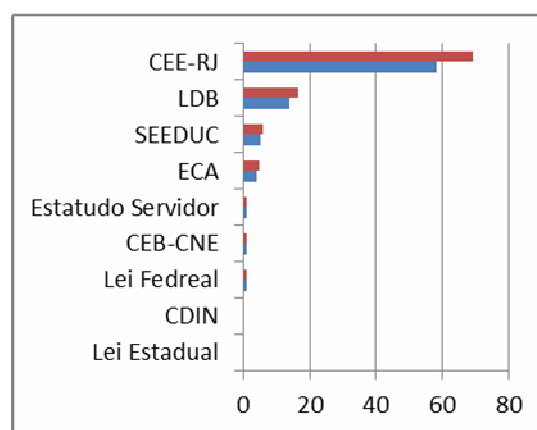


Gráfico 4A - Norma mais consultada pelos inspetores - informado pelos próprios
Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa questão constata-se mais uma dissonância nos dados informados. Embora a diferença entre os percentuais referentes à fonte mais consultada (55% x 69%), seja significativa, ela se mantém como a mais citada pelas duas categorias de respondentes, ou seja, o CEE/RJ. Entretanto, quanto à segunda fonte mais consultada, ao revés, a divergência refere-se à fonte consultada e não aos percentuais. Neste caso, enquanto na percepção dos gestores as normas

daSEEDUC/RJ ocupam a segunda colocação com 25%, os inspetores indicam a LDB com 17%. Desta forma, identifica-se que a LDB deverá ser objeto de maiores cuidados quando da elaboração das notações a serem introduzidas no texto na norma.

Outra questão que se apresenta dissonante refere-se ao tempo gasto para encontrar a norma procurada. Os Gráficos 5 e 5A claramente evidenciam a divergência entre os respectivos dados.

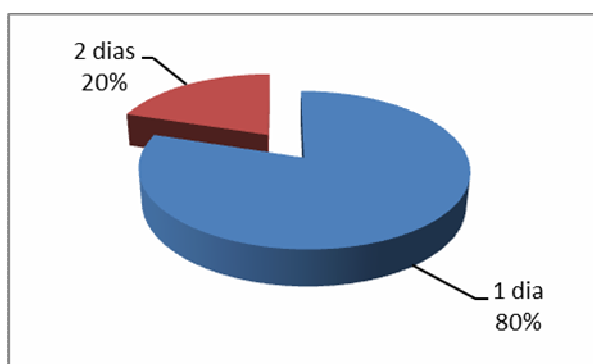


Gráfico 5 - Tempo gasto pelos inspetores para encontrar a norma - percepção do gestor
Fonte: Elaborado pelo autor

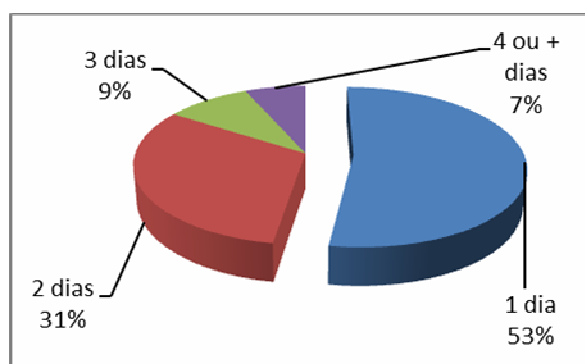


Gráfico 5A - Tempo gasto pelos inspetores para encontrar a norma - informado pelos próprios
Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto 80% dos gestores, ou seja, a grande maioria deles apontam que o tempo gasto pelos inspetores para encontrar a norma pesquisada é de 1 dia, e que nenhum dos inspetores levariam mais de 2 dias; estes nos informam que 9% deles despendem 3 dias e que 7% consomem 4 ou mais dias. Isto nos informa que 16% dos inspetores consomem mais de 3 dias na tarefa de encontrar a norma almejada.

Este cenário tomado isoladamente nos dias atuais, em que a utilização dos recursos disponibilizados pela tecnologia da informação e comunicação apresenta-se como corriqueira, parece ser bastante e suficiente para direcionar esforços no sentido de que a CDIN/SEEDUC reveja a estrutura de apoio operacional oferecida às atividades da Inspeção Escolar.

Quanto aos itens que mais dificultam o trabalho de pesquisa na Inspeção Escolar, a Tabela 7 apresenta uma grande convergência em relação ao item Arquivos não Informatizados.

Tabela 7 - Itens que mais dificultam o trabalho de pesquisa

Sujeitos Item	Gestor	Inspetor
	%	%
Arquivos Desatualizados	10	6
Falta de local único	15	26
Falta de remissivos	15	12
Não entender a hierarquia das normas	20	0
Arquivos não informatizados	40	56
Totais	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Tanto gestores quanto inspetores apontam a ausência de arquivos não informatizados como sendo a causa mais impactante, seguidas de falta de um único local, concentrando as normas educacionais e a não existência de remissivos, de forma a facilitar as buscas pela norma desejada.

As ausências acima referidas por certo alongam o tempo de pesquisa e justificam os dados apresentados nos Gráficos 5 e 5A, corroborando com os comentários feitos no sentido de que a CDIN implantando um sistema de gestão das normas educacionais terá suas atividades executadas em menor tempo e com mais qualidade.

No tocante a questão sobre a norma mais demandada pelos diretores das escolas públicas os Gráficos 6 e 6A também evidenciam informações dissonantes. Com o intuito de "despoluir" a apresentação gráfica dos dados, foram retiradas as fontes de norma educacionais que não foram citadas pelos sujeitos da pesquisa.

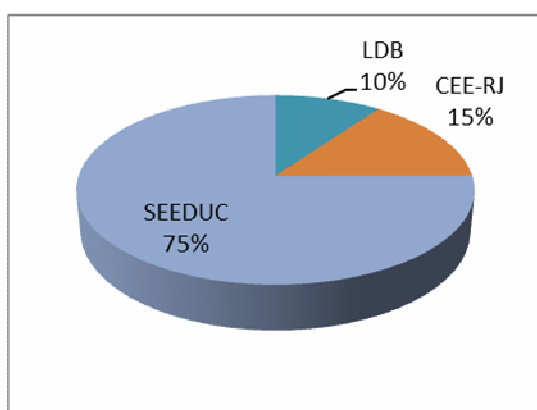


Gráfico 6 - Norma mais demandada por diretores de escolas públicas - Percepção do Gestor

Fonte: Elaborado pelo autor

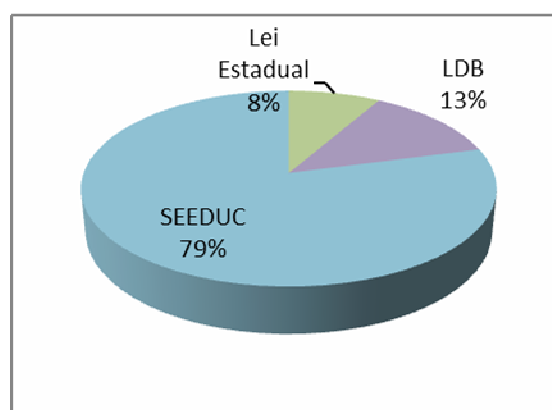


Gráfico 6A - Norma mais demandada por diretores de escolas públicas - Informado pelo Inspetor

Fonte: Elaborado pelo autor

A dissonância encontrada em outras questões também se constata em relação a esta. Ambos os sujeitos atribuem à SEEDUC/RJ a primeira colocação, e os percentuais encontrados nos revelam não haver dúvida neste sentido. Já quanto às fontes normativas apontadas como a segunda e a terceira mais consultada percebe-se que a LDB continua sendo objeto de grande volume de consultas, como já visto anteriormente, indicando sua efetiva importância na atuação dos inspetores.

Interessante notar que a Lei Estadual, ao figurar em terceiro lugar na indicação dos inspetores e não ter sido citada pelos gestores das EAAs desvela um achado interessante. Indica que, decorrente do efetivo exercício da atividade da inspeção junto às escolas públicas, os inspetores puderam captar esta necessidade que não foi percebida pelos gestores das EAAs. Em certa medida este cenário parece corresponder à realidade, já que o contato dos diretores com o gestor da EAA respectiva é mínimo, ao contrário do que acontece com o inspetor. É com este que o diretor da escola pública mantém contato rotineiro e a ele se socorre sempre que se defronta com algum tipo de problema decorrente da aplicação das normas educacionais.

Todavia, para que esta questão seja devidamente tratada, necessário se faz identificar, em momento posterior, quais seriam estas leis, para então sistematizá-las, analogamente as demais normas educacionais. Vale ressaltar que, uma vez que se tenha um sistema desenvolvido e implantado, em conformidade com as diretrizes propostas por este PAE, a introdução de um novo conjunto normativo, passa a ser

tratado como simples atualização, ou seja, não haverá necessidade de se provocar o setor responsável pela manutenção do sistema informatizado.

No tocante à questão da norma mais demandada por diretores de escolas privadas, sem dúvida o CEE/RJ, como esperado, se apresenta em primeiro lugar como fonte normativa. Segue-se, na ordem, a normatização prescrita pela LDB, seguida do CNE-CEB. Esta distribuição, com pequena variação nos percentuais, é apontada tanto por gestores das EAAs, como pelos inspetores, denotando uma convergência de opinião.

Tabela 8 - Norma mais demandada por diretores de escolas privadas - Gestor x Inspetor

Percepção do Gestor		Informado pelo Inspetor	
Fonte	%	Fonte	%
CNE-CEB	5	CNE-CEB	1
LDB	10	LDB	19
CEE/RJ	85	CEE /RJ	80
Total	100	Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às normas mais demandadas por diretores de escolas públicas, em face da especificidade de suas atribuições, verifica-se um cenário bem diferente daquele encontrado para os diretores da rede privada. Não por outra razão, a rede pública reveste-se de condições e características próprias, conjugando a parte pedagógica propriamente dita, às consequências que lhes são impostas por força de seus vínculos à administração pública.

Muito embora não tenha sido objeto desta pesquisa, é fato notório que as escolas públicas, a exemplo das demais instituições subordinadas ao regime estatutário, submetem-se ao modelo burocrático praticado pelo estado, neste caso, o do estado do Rio de Janeiro.

Os Gráficos 7 e 7A apresentados a seguir, nos dão uma visão panorâmica dos assuntos mais demandados por gestores da rede pública.



Gráfico 7 - Assuntos mais demandados por diretores de escolas públicas - Percepção do Gestor

Fonte: Elaborado pelo autor

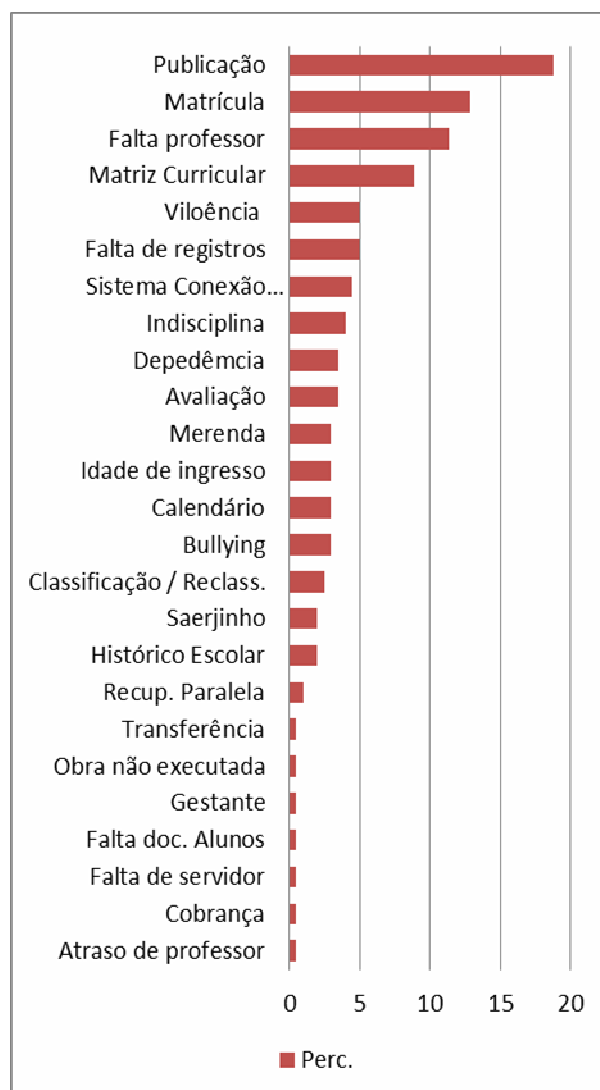


Gráfico 7A - Assuntos mais demandados por diretores de escolas públicas - Informado pelo Inspetor

Fonte: Elaborado pelo autor

A par da intenção de se identificar os assuntos mais demandados, com o intuito de se proceder a elaboração de diretrizes a serem consideradas, quanto do planejamento de desenvolvimento de um sistema, que gerencie as normas educacionais, alguns dos assuntos apontados pelos sujeitos da pesquisa, indicam aspectos importantes e com reflexos diretos na prestação do serviço educacional.

Itens como Sistema Conexão, por mais que possam vir a impactar o funcionamento do sistema educacional, não são passíveis de serem solucionados

pela ação regular da inspeção escolar. Mas, mesmo nestes casos, a proposição deste PAE poderá revelar-se um fator decisivo no sentido de contribuir efetivamente para sanar o problema. Basta tão somente que as ações que se fizerem necessárias estejam devidamente identificadas, sistematizadas e traduzidas nas atividades e procedimentos a serem observados pelo inspetor.

Itens como Histórico Escolar serão comentados juntamente com os assuntos mais demandados pelas escolas da rede privada.

Os Gráficos 8 e 8A abordam os assuntos mais demandados pela rede privada.

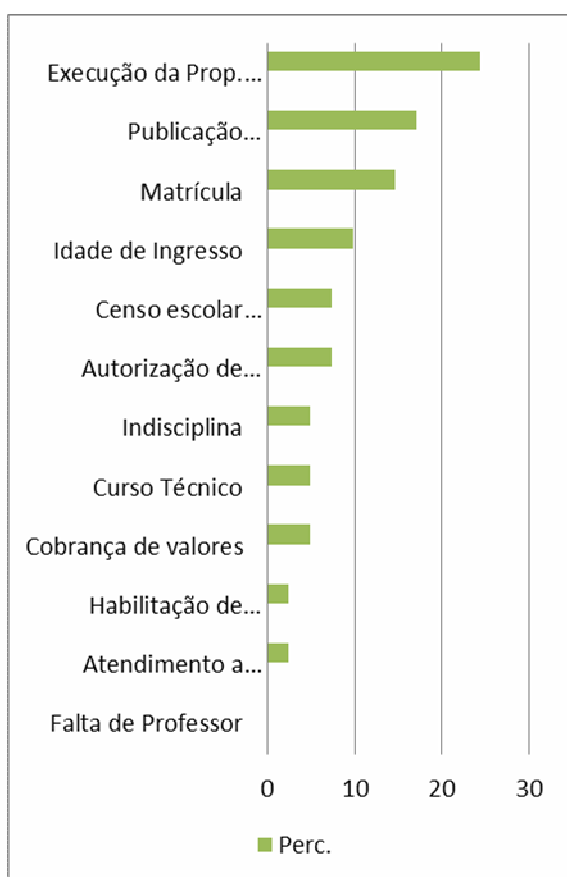


Gráfico 8 - Assuntos mais demandados por diretores de escolas privadas - Percepção do Gestor

Fonte: Elaborado pelo autor

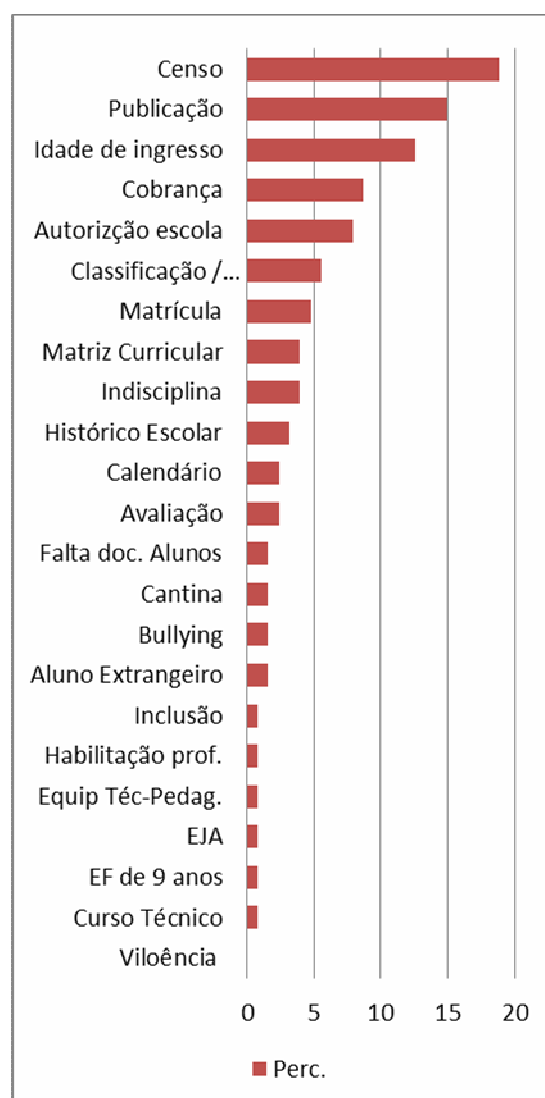


Gráfico 8A - Assuntos mais demandados por diretores de escolas privadas - Informada pelo Inspetor

Fonte: Elaborado pelo autor

Analogamente à rede pública, há assuntos na rede privada que a inspeção não reúne as condições necessárias e indispensáveis para solucionar o caso, como acontece em relação à cobrança de valores em atraso para liberar documentos do aluno, em regra o Histórico Escolar. Aqui o inspetor atua junto à escola explicando da ilegalidade e informando a norma correspondente.

Já em relação a outros assuntos, como no caso de Matrícula e Publicação Certificado/Diploma, a atuação do inspetor é decisiva e o sucesso da ação corretiva está diretamente ligado às informações que ele possui sobre o assunto. Neste sentido, a implantação de um sistema gerenciador das normas educacionais, como aqui se propõe, poderá municiar o inspetor, aumentando significativamente a quantidade e a qualidade dos dados que ele passará a ter a sua disposição, com reflexo direto na sua atuação profissional.

A distribuição na linha do tempo dos assuntos demandados por escolas públicas e privadas, como se constata pelos dados da Tabela 9, ocorre ao longo de todo o ano. Isto não deve ser fator impeditivo que especial atenção seja dispensada ao início do ano letivo, já que gestores e inspetores atribuíram-lhe o segundo lugar, com 27% e 24%, respectivamente.

Tabela 9 - Distribuição da demanda por assuntos ao longo do ano letivo

Fonte: Elaborado pelo autor

Sujeitos	Percepção do Gestor	Informado pelo Inspetor
	%	%
Época do ano		
Início ano letivo	27	24
Início 2º semestre	12	10
Fim do ano letivo	12	11
Ano todo	50	55
Totais	100	100

Em relação às denúncias de maneira geral, como se pode constatar, de certa forma, tem-se um cenário análogo ao item "assuntos". Todavia as denúncias, por representarem o descontentamento de alguém, que demanda da administração pública solução, ou ao menos, explicações formais para o seu problema, materializa-se em regular processo administrativo, devendo portanto ser tratado como tal.

Sendo assim, além das ações que se esperam sejam empreendidas pela inspeção escolar acrescentam-se outras impostas pelo rito do processo administrativo, a demandar do inspetor a observância de aspectos formais que, se não forem cumpridos segundo o estatuído legalmente, poderão não só prejudicar o seu trâmite, como também, acarretar diversas penalidade ao inspetor. Esta última possibilidade, como já abordado anteriormente, é temida por todos, face as severas consequências legalmente previstas e que o inspetor está submetido, por força do seu vínculo ao regime estatutário.

Este cenário, face a sua complexidade de operacionalização e aos possíveis desdobramentos, é mais um daqueles que isoladamente reúnem condições de receberem, por parte da administração pública, um tratamento como previsto na proposição deste PAE.

Os Gráficos 9 e 9A informam um significativo rol dos assuntos que são rotineiramente objeto de denúncias na rede pública estadual.

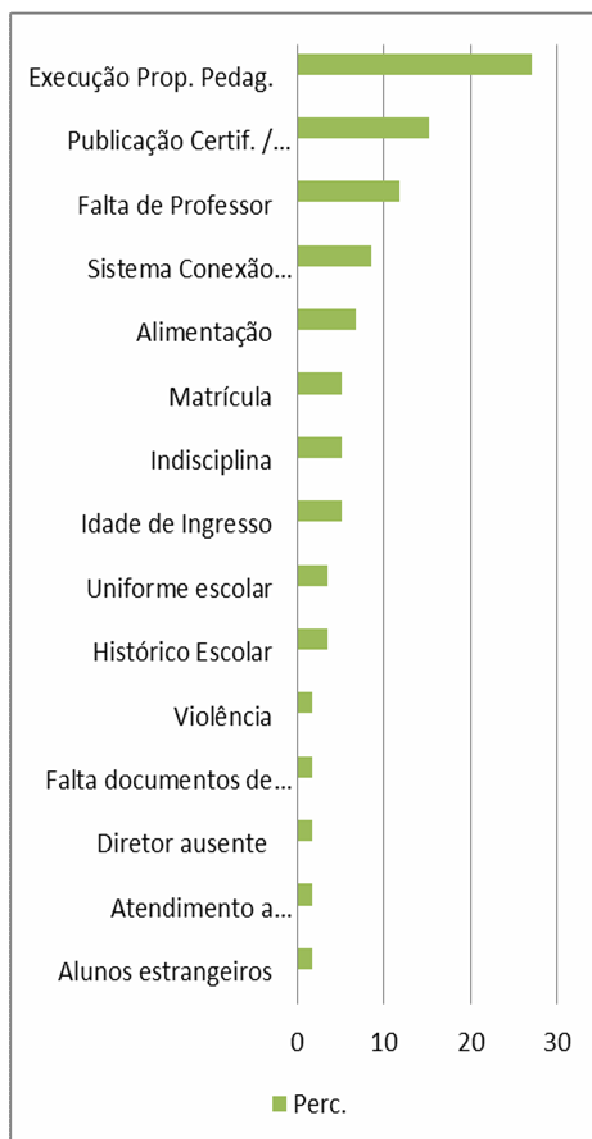


Gráfico 9 - Denúncias mais demandadas sobre escolas públicas - Percepção do Gestor
Fonte: Elaborado pelo autor

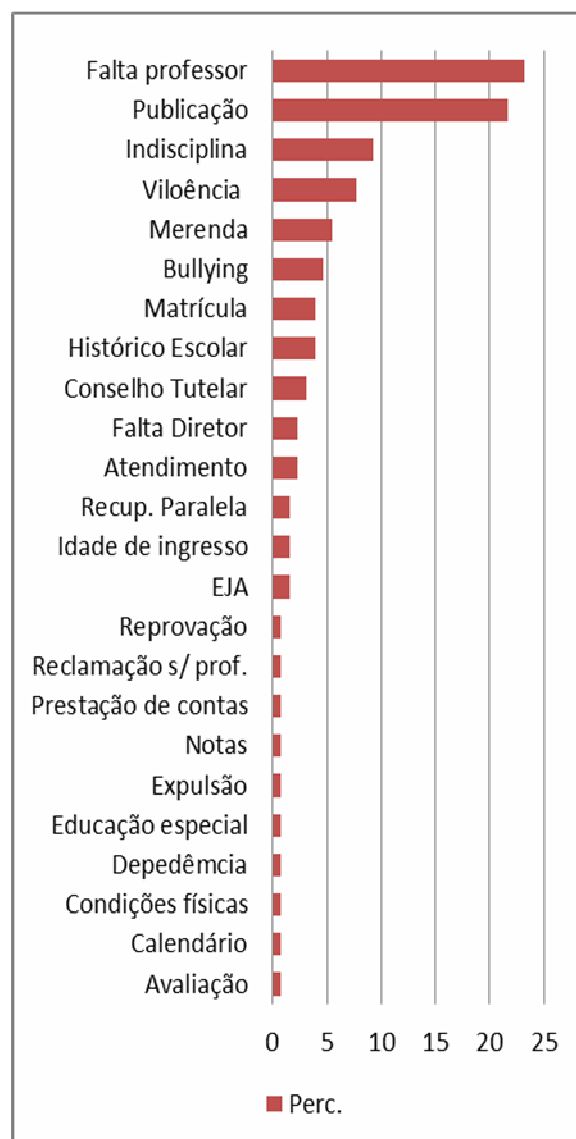


Gráfico 9A - Denúncias mais demandadas sobre escolas públicas - Informado pelo Inspetor
Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às denúncias provocadas por assuntos afetos à rede privada, as características gerais observadas para a rede pública, aqui também se aplicam. Os Gráficos 10 e 10A espelham o rol dos assuntos mais demandados pela rede privada.



Gráfico 10 - Denúncias mais demandadas sobre escolas privadas - Percepção do Gestor
Fonte: Elaborado pelo autor

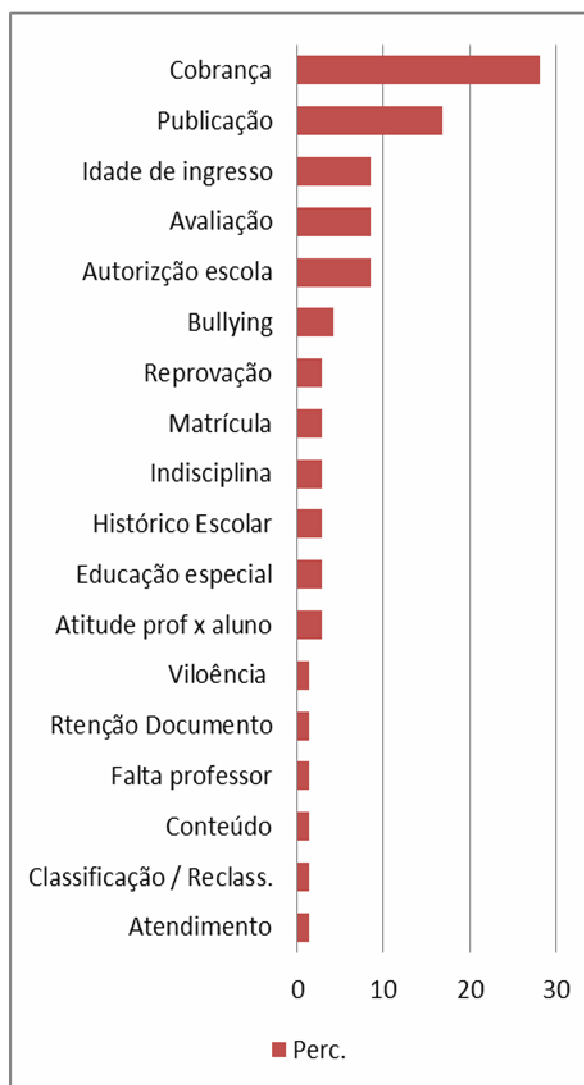


Gráfico 10A - Denúncias mais demandadas sobre escolas privadas - Informado pelo Inspetor
Fonte: Elaborado pelo autor

Analogamente à distribuição na linha do tempo, dos assuntos demandados por escolas públicas e privadas, como visto acima, a distribuição das denúncias de ambas as redes apresenta o mesmo padrão, como se pode constatar no Gráfico 11.

Fica aqui registrado uma concentração correspondente a 22% e 13% no início e fim do ano, respectivamente.

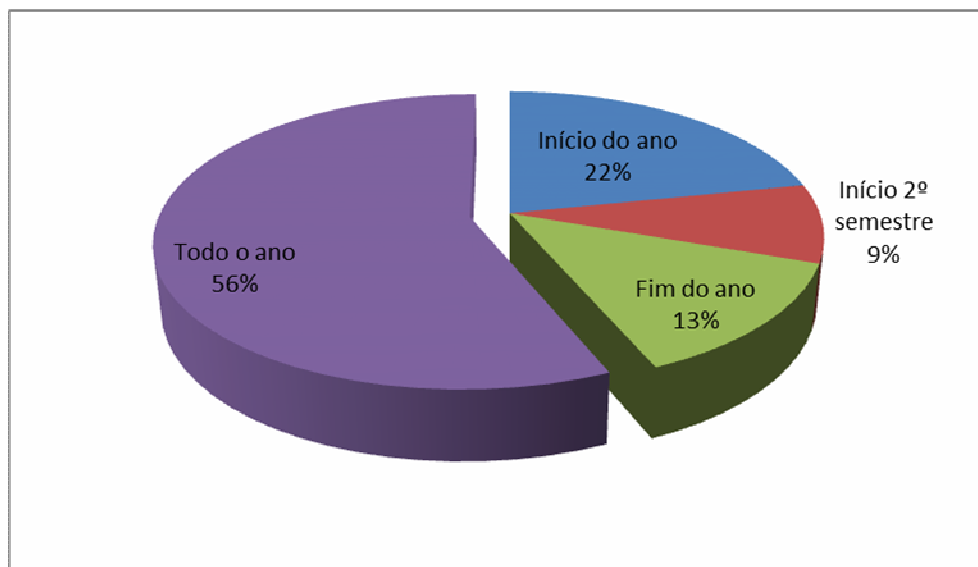


Gráfico 11 - Distribuição da frequência de denúncias ao longo do ano

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à questão relativa a existência de roteiro prévio, objetivando orientar e sugerir ao inspetor os procedimentos e os documentos a serem utilizados na ação a ser empreendida, tanto gestores, quanto inspetores são unânimes em afirmarem pela sua existência. É o que nos revela a Tabela 10.

Porém, diante destes dados, procedeu-se a pequenas entrevistas com alguns inspetores e nestas identificou-se que a opção pela existência de roteiro prévio, deriva do fato de que eles, em decorrência do exercício profissional, já dominam os procedimentos a serem executados em cada caso. Isto se mostra um fator interessante e favorável, pois, quando da implantação desta proposta, a experiência por eles acumulada e forjada pela expertise profissional, certamente em muito contribuirá para as discussões quando da elaboração e formalização de roteiros exitosos.

Tabela 10 - Existência de roteiro orientando ações do inspetor

Sujeito Existe roteiro?	Gestor	Inspetor
	%	%
Sim	90	72
Não	10	28
Total	100	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao item referente às sugestões para melhorar o trabalho de gestão na inspeção escolar, os gestores das EAAs apresentaram respostas diversificadas. Algumas delas escapam ao âmbito deste trabalho como a solicitação de linha telefônica em perfeito funcionamento até "automatizar a expedição de certificados" (Gestor – Sujeito 3). Em relação aos outros itens verifica-se forte demanda por rotinas de trabalho padronizadas junto às escolas, mais estudos sobre a aplicação das normas educacionais e site institucional com a legislação educacional.

Especificamente em relação às sugestões, merecem destaque a fala de dois gestores. Ei-las:

"ponto de referência para fazermos consultas sobre situações que não encontramos estabelecidas em legislação" (Gestor – Sujeito 5).

"o tempo é curto e, na maioria das vezes, não conseguimos dirimir as dúvidas que surgem no desenvolvimento dos trabalhos das equipes" (Gestor – Sujeito 17).

Os inspetores se mostraram mais diversificados ainda, ao responderem sobre "sugestões para melhorar o seu trabalho como inspetor escolar". Não faltaram sugestões de aumento de remuneração, troca dos *notebooks* por *netbooks*. As sugestões mais demandadas foram pela realização de cursos de capacitação e atualização, fácil acesso a legislação informatizada e prazo maior para cumprimento

das tarefas. Estas demandas podem ser representadas pela seguinte resposta de um dos inspetores:

Sugiro que seja criada **uma Central** (0800, por ex.) para que nós Inspetores possamos ligar e que sejamos atendidos imediatamente para tirarmos quaisquer dúvidas a respeito do nosso trabalho cotidiano. “Além disso, sugiro que sejam atualizadas as legislações (constantemente) no site da CDIN ou em outro específico” (negrito pelo respondente – Inspetor – Sujeito 28).

Observa-se que essas sugestões corroboram as proposições desse projeto no que diz respeito à existência de um só local de pesquisa atualizado que reúna todas as informações educacionais necessárias ao trabalho do Inspetor Escolar.

2.2.3 Considerações sobre os Resultados da Pesquisa

Este projeto objetiva propor diretrizes para a construção de um sistema gestor de normas educacionais, reunidas e sistematizadas num único repertório. Para tanto, a despeito do fato de que grande parte do abordado no item “2.1.3 - O Sistema de Informação e a Confiabilidade dos Dados” possa estar contemplada pelo Método de Desenvolvimento de Sistemas (MDS) do PRODERJ (a ser visto detalhadamente no Capítulo 3), o que ali foi abordado contribui para que o leitor seja informado da importância ocupada pelos recursos mais modernos utilizados pelas TICs no que diz respeito à segurança e confiabilidade dos dados.

Por oportuno cabe dialogar com a Teoria Institucional. Neste sentido se considerarmos que a “população” das EAAs está sujeita a um “processo restritivo, que força uma unidade em uma população” e, que esta população passa então a “assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais”, percebe-se que a homogeneidade encontrada nas respostas, em certa medida, pode ser explicada pelo isomorfismo como conceituado por Dimaggio e Powell (1983) e apresentado por Vieira (2005).

A dissonância identificada entre algumas das respostas dadas pelos gestores e pelos inspetores, remete a colocação feita por Gouveia (1996, p. 4), no sentido de que “nem toda a informação tem a mesma importância”. Emerge então a “necessidade de estabelecer prioridades, ordenando a informação para diferentes canais de tratamento”. Em verdade a preocupação do autor aponta para a necessidade de se passar a encarar a informação como um efetivo recurso, a ser

utilizado em conformidade com as reais demandas do seu destinatário final, neste caso os inspetores.

Neste sentido, a pesquisa de campo realizada a partir dos questionários preenchidos pelos professores inspetores mostrou-se proveitosa por desvelar categorias pesquisadas em que seus dados apresentam-se dissonantes em relação ao apontado pela percepção dos gestores. Caso as diretrizes propostas tivessem unicamente dados fornecidos pelos Assessores das EAAs, por certo estaríamos incorrendo no alerta, feito por Gouveia (1996, p. 4), já citado anteriormente, de que "nem toda a informação tem a mesma importância".

Muito embora a expertise dos profissionais da inspeção deva ser considerada, como abordado na discussão dos dados referentes na Tabela 10, deve-se ter a cautela de perquirir se não estamos diante da hipótese de um efeito perverso, decorrente da "formalização e standardização das actividades", como descrito por Boudon (1990, p. 30) e já anteriormente abordado.

A implantação de um sistema elaborado e implantado, em conformidade como esta proposição, configurará um sistema "de controle operacional", segundo Koerich (2002, p. 24) e, por via de consequência, fora da área de influência da alta administração, como demonstrado na Figura 5. Assim, sua manutenção e operacionalidade ficarão preservadas dos efeitos indesejáveis, provocados pelas constantes alterações efetuadas no conjunto normativo da legislação. Proceder a incorporação ao sistema, destas alterações, será uma atividade executada rotineiramente pela equipe técnica responsável pela gestão das normas educacionais no âmbito da CDIN/SEEDUC/RJ.

Quanto ao tempo gasto pelos inspetores para encontrar a norma pesquisada, como informado no Gráfico 5A, em 47% dos casos leva-se 2 ou mais dias, contrariando a característica denominada de oportuna por Gouveia e Ramito (2004, p. 14-15). Para os autores, uma organização deve estar preparada para reagir rápida e prontamente, de tal forma que a informação se mostre oportuna, ou seja, que se realize tempestiva e convenientemente.

Desta forma, para atender às necessidades demandadas por gestores e inspetores, identificadas pela pesquisa de campo e discutidas à luz dos referenciais teóricos utilizados, propõe-se diretrizes para a formatação de um sistema integrado de gestão de normas educacionais afetas ao Estado do Rio de Janeiro, que serão apresentadas no Capítulo 3.

3. DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE NORMAS EDUCACIONAIS

Como visto no Capítulo 2, os itens Plausibilidade Empírica e Plausibilidade Teórica, demonstram a viabilidade da adoção de um sistema gestor das normas educacionais para o Estado do Rio de Janeiro justificando a presente proposição.

Inicialmente, cabe destacar que não se pretende aqui definir um sistema propriamente dito e como normalmente é concebido na área da tecnologia da informação e comunicação (TIC), mas sim tão somente apontar diretrizes que possam ser adotadas na concepção, desenvolvimento e implantação das proposições levadas a efeito neste PAE.

Caso a SEEDUC/RJ entenda que esta pesquisa não reflete a realidade da inspeção escolar, poderá então promover outra, de maior abrangência, de forma a aumentar a quantidade de respostas fornecidas pelos inspetores e gestores. A experiência pessoal do autor aponta no sentido que os dados informados pelos inspetores refletem a realidade demandada no exercício da atividade profissional. De qualquer forma, somente após a implantação do sistema é que poderemos aferir a demanda real.

Pretende-se com isto oferecer à CDIN/SEEDUC/RJ a possibilidade de que a materialização deste projeto, uma vez que ao ser submetido ao regular processo licitatório, utilizado pela administração pública, possa ser objeto de várias soluções, fomentando assim um leque maior de alternativas de contratação a serem examinadas pela administração.

Ressalte-se que o Estado do Rio de Janeiro segue esta recomendação e que ela, em verdade, encontra amparo na literatura sobre TIC, como dito por Sommerville (2004 p. 82) e visto no item 2.1.3 - O Sistema de Informação e a Confiabilidade dos Dados. Esta mesma citação ampara a opção pelo emprego de uma linguagem menos hermética possível, evitando-se jargões e termos muito restritos aos meios jurídico e pedagógico.

A despeito da grande quantidade de métodos disponíveis na literatura, para identificar, desenvolver, implantar e documentar o ciclo de vida de um sistema, incluindo o MDS desenvolvido pelo Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ), mais abaixo comentado, optou-se pelo uso de uma abordagem que se mostre a mais didática possível. Para

tanto se apresenta o escopo geral da proposta, considerando seus processos estruturantes, vale dizer, aqueles que, qualquer que seja a solução a ser adotada na fase de desenvolvimento terão que ser considerados obrigatoriamente, em decorrência de suas naturezas.

Esta mesma referência oportuniza, ainda, compreender o *locus* a ser ocupado por este PAE, qual seja, o de ser elemento provocador de interesse, por parte da SEEDUC/RJ, em examinar cuidadosa e detalhadamente a possibilidade de investir, ou não, em suas proposições. O trecho citado por Sommerville (2004), donde emerge esta constatação, encontra-se negrito, na citação que é feita no Capítulo 2 e tem a seguinte redação: "... A entrada para o estudo de viabilidade é uma descrição geral do sistema e de como ele será utilizado dentro de uma organização....". Assim, caso este PAE seja considerado viável e tenha suas diretrizes acolhidas pela SEEDUC/RJ, o trâmite normal prevê o encaminhamento formal ao PRODERJ de uma solicitação para o seu desenvolvimento.

Por oportuno cabe registrar que, sendo o PRODERJ o órgão gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do Governo do Estado, compete-lhe o papel de propor diretrizes e orientações técnicas voltadas para o estabelecimento da política de TIC, no âmbito da administração pública estadual. Em 2004, a essas atribuições foram-lhe delegadas as de ser integrador e homologador de soluções, gerador de normas e padrões, além de ser também disseminador de novas tecnologias para a informática pública, conforme se pode verificar em http://www.proderj.rj.gov.br/quem_somos.asp.

O PRODERJ então se dedicou ao estudo e desenvolvimento de normas e padrões a serem adotados em todas as etapas de desenvolvimento de sistemas ancorados no uso das TICs, tendo desenvolvido o Método de Desenvolvimento de Sistemas (MDS). Posteriormente, com a criação do CONSETI - Conselho Estadual de Tecnologia da Informação, em 2007, que tem dentre seus objetivos, o de instituir atos normativos, na forma de Deliberações voltados para os aspectos relativos à TIC e constituir Conselhos Temáticos e Técnicos para tratar temas específicos, o MDS é então reconhecido e adotado como paradigma para toda a administração pública do Estado do Rio de Janeiro, como pode ser confirmado em <http://www.conseti.rj.gov.br/conselho.asp>.

Paralelamente o CONSETI, cuja estrutura atual segue na Figura 6 abaixo, liderado pelo PRODERJ promoveu a normatização de todas as demais etapas concernentes à contratação da prestação de serviços de TICs.



Figura6 - Estrutura da CONSETI

Fonte: CONSETI

Disponível em: <http://www.conseti.rj.gov.br/estrutura.asp>

Desta forma, desde os levantamentos iniciais até a publicação da homologação do resultado da licitação, todas estão detalhadamente identificadas e sujeitas a monitoramento. Este, obrigatoriamente previsto em contrato, prevê o estabelecimento de critérios mínimos de qualidade, a serem alcançados em cada etapa, sem o que o representante do PRODERJ não a homologará.

Neste cenário, conclui-se pela importância alcançada pelo tratamento a que se devem submeter os requisitos de um sistema, o que reflete diretamente na cautela a ser dispensada à elaboração das diretrizes a serem oferecidas à CDIN-SEEDUC/RJ.

Para que se tenha um perfeito entendimento do cenário acima exposto, de forma a não restar dúvida de que as diretrizes aqui apresentadas não se confundem

com requisitos do sistema, como empregado por Sommerville (2004), basta considerar que este projeto será a ‘entrada’ para o Estudo de Viabilidade. Todavia, isto não diminui sua importância, assim como não afasta a necessidade de serem apresentadas estimativas de custo de desenvolvimento do sistema, bem como dos recursos humanos e matérias indispensáveis à sua operação.

Ao contrário, esta condição o reveste de peculiar importância, pois a partir dela é que a CDIN, seus gestores e inspetores, poderão ter suas demandas, por meios mais eficazes e seguros para o exercício de suas atividades, examinadas e avaliadas pela SEEDUC/RJ.

3.1 Os Processos Funcionais Estruturantes das Diretrizes

A perspectiva adotada de se utilizar a linguagem de entendimento generalizado, por certo, algumas vezes poderá trazer interpretações diversas, gerando dúvidas. Para evitá-las, sempre que se fizer necessário, se procederá de forma a saná-las.

Objetivando demonstrar de forma clara e contextualizada as diretrizes para a elaboração do sistema, formulou-se um pequeno modelo, exibido no Quadro 1, onde pode-se visualizar o conjunto de suas funcionalidades. Nesta perspectiva de facilitar ao máximo a cognição da ambiência das propostas, recorreu-se didaticamente ao uso de uma noção estruturada e hierarquizada, de forma que o leitor possa perceber os domínios e seus respectivos elementos constitutivos.

Complementando, criou-se uma conceituação específica, de forma que a cognição de **processo** deve ser tomada como sendo um conjunto de **rotinas**, adrede articuladas, compostas por **atividades**, objetivando produzir um **resultado desejado**. Assim, passa-se a apresentar os processos estruturantes da proposição, exibidos no Quadro 1.

Processo	Rotina	Atividade	Resultado desejado
Cadastramento (de) (3.1.1)	Usuários	EAA CDIN Outros	Usuários cadastrados
	Equipe técnica	CDIN	Equipe técnica cadastrada
	Normas	Publicações dos DOs	Norma original cadastrada
Atualização e Administração (de) (3.1.2)	Índices	Normas Assuntos	Índices disponíveis
	Anotações	Norma anotada	Norma disponível
	Roteiro Prévio	Roteiro de ações a executar	Roteiro prévio disponível
	Regionalização	Norma anotada Assuntos Roteiro de ações a executar	Regionalização das respostas às consultas
Consultas (por) (3.1.3)	Assunto	Norma original Norma anotada Roteiro de ações a executar	Assunto e/ou Roteiro encontrado
	Qualquer palavra	Norma original Norma anotada Roteiro de ações a executar	Norma e/ou Roteiro encontrado
	Número da Norma / Ementa	Norma original Norma anotada Roteiro de ações a executar	Norma e/ou Roteiro encontrado
Avaliação e Monitoramento (3.1.4)	Previamente Definidos	Assuntos Discussões do Fórum Consultas efetuadas Críticas Elogios Equipe Técnica	Identificação de desvios
			Acionamento de ações corretivas Planejamento de ações preventivas

		Normas Roteiro de ações a executar Satisfação Sugestões Usuários	Indicação de assuntos para Nota Técnica
	Sob demanda	Caso a Caso	Caso atendido
Fale Conosco (3.1.5)	Sugestões Críticas Elogios	Registrar o evento Acionar Equipe Técnica	Usuário cientificado s/ demanda
Fórum (3.1.6)	Debate das Ações	Registrar as Discussões	Ações debatidas Normas discutidas
Câmara Técnica (3.1.7)	Exame da Admissibilidade	Discutir Alternativas de Pacificação	Nota Técnica publicada

Quadro 1 - Processos Funcionais Estruturantes das Diretrizes
Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, no Processo denominado 'Cadastramento', encontra-se a 'Rotina Normas', cuja 'Atividade publicações dos DO's' (Diário Oficial da União e Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro) tem como 'Resultado desejado' obter a 'Norma original cadastrada'. Analogamente, no Processo 'Atualização e Administração', a 'Rotina Comunicação aos usuários' executa a 'Atividade Comunicado/Elaborado', tendo como 'Resultado desejado' 'Usuários comunicados das atualizações'.

O "Processo" Câmara Técnica, embora não seja uma diretriz a ser observada pelo sistema de TIC, sua adoção, se efetivada for, permitirá "fechar o círculo". Ela surge como um caminho natural a ser trilhado pela CDIN, no sentido de atender a demanda por orientações capazes de garantir que a aplicação da norma educacional não se faça de maneira heterogenia. Quando um dado fato educacional tiver sido objeto de apreciação e promulgação da respectiva Nota Técnica, tanto inspetores, quanto gestores das unidades escolares, alunos e seus responsáveis, se sentirão mais seguros em relação as ações executadas. Esta segurança, por certo,

em muito contribuirá, não só para tranquilizar os envolvidos, como também será fator de diminuição do tempo gasto para encontrar-se a solução.

Frise-se que estas orientações terão como alvo pacificar entendimentos divergentes e, neste sentido, poderão sugerir procedimentos que se façam necessários à sua consecução. Todavia não poderão nunca "inovar", vale dizer, jamais "criar nova norma" a ensejar obrigações não previstas nas normas vigentes. Por este motivo, caso esta sugestão seja aceita, o CEE/RJ, órgão que possui a competência normativa, deverá de tudo tomar ciência, com vistas a, se for o caso, proceder de forma a regularizar a situação.

No Quadro 1, apresentado anteriormente, pode-se identificar mais precisamente as recomendações que se constituirão em diretrizes a serem posteriormente examinadas e submetidas ao estudo de viabilidade. Objetivando facilitar a explanação e a compreensão por parte dos leitores, optou-se por abordá-las detalhadamente a seguir.

3.1.1 Processo Cadastramento³

Rotina Usuários

- ✓ Cadastrar somente os servidores da SEEDUC/RJ que terão acesso às funcionalidades do sistema.
- ✓ Cadastrar o número do telefone celular e dos *emails* dos gestores e inspetores para envio de mensagem eletrônica.
- ✓ Estabelecer níveis hierárquicos de autonomia para proceder ao cadastramento.

³ Para facilitar a visualização os Processos foram destacados em cinza escuro e suas Rotinas em cinza claro.

- ✓ Servidores afastados de suas funções terão o acesso negado durante o período de afastamento.
 - EAA - Administrar o cadastramento de seus inspetores.
 - CDIN - Administrar o cadastramento dos assessores das EAAs e dos membros da Equipe Técnica e de seus inspetores.
 - Outros - Prever possibilidade da CDIN e das EAAs efetuarem o cadastramento temporário de outros servidores. Vencido o prazo, o acesso será negado.

Rotina Equipe Técnica

- ✓ Efetuar o cadastramento somente dos servidores da SEEDUC/RJ que pertençam à Equipe Técnica (ET).
- ✓ CDIN determinará os níveis hierárquicos de autonomia para cada componente da ET.

Rotina Normas

- ✓ Proceder somente o cadastramento de normas a partir do Diário Oficial da União e do Estado do Rio de Janeiro e que a sua obtenção seja por meio eletrônico.
 - Prever excepcionalmente e por prazo limitado que, durante a fase inicial do sistema, algumas normas possam ser obtidas de outras fontes que não os DOs.
 - Norma obtida via procedimento acima deverá obrigatoriamente alertar o leitor desta condição.

3.1.2 Processo Atualização e Administração

- ✓ Proceder a atualização dos bancos de dados do sistema, somente por membros da ET.

- ✓ Permitir que a CDIN e as EAAs acrescentem às Atividade Norma Anotada e Assuntos, informações referentes às características específicas de suas respectivas regiões.
 - Permitir que a CCDIN e as EAAS acrescentem à Atividade Roteiro Prévio, orientações e/ou sugestões que sejam de seu interesse.
 - ⇒ A administração destas ficará ao encargo dos gestores dos respectivos órgãos.

- ✓ Todas as atualizações somente serão efetivadas após o cumprimento destas 3 etapas.
 - Rastrear a Alteração - proceder ao rastreamento bidirecional da alteração, objetivando identificar todas as Atividades que serão afetadas direta ou indiretamente.

 - Simulação da Alteração - proceder a uma simulação da alteração pretendida.

 - Efetivação da Alteração - verificar se a simulação encontra-se a contento e efetivá-la no sistema.
 - ⇒ Esta última etapa somente poderá ser efetivada por servidor, que não tenha atuado em nenhuma das anteriores.

- ✓ Todas as atualizações serão informadas por email aos usuários.

Rotina Índices

- ✓ Proceder a atualização dos arquivos e tabelas das que auxiliam o processo de Consultas aos índices de Normas e Assuntos.

Rotina Anotações

- ✓ Proceder a atualização dos arquivos e tabelas que auxiliam a Rotina de Consultas aos Índices e Norma Anotada.

Rotina Roteiro Prévio

- ✓ Proceder a atualização dos arquivos e tabelas que auxiliam a Rotina de Consultas ao Roteiro Prévio.
- ✓ Prever a possibilidade de criação pela CDIN e EAAs de Roteiro Prévio adrede elaborado com objetivando repassar aos inspetores instruções referentes a ações a serem executadas em caráter excepcional e temporário.
 - Além do email rotineiramente enviado a todos os usuários, neste caso deverá ser enviada mensagem eletrônica aos gestores e inspetores notificando da atualização.

Rotina Regionalização

- ✓ Proceder a administração das informações a serem adicionalmente exibidas pelo Processo de consultas.

Rotina Comunicação aos usuários

- ✓ Proceder a atualização dos arquivos e tabelas que auxiliam a Rotina de comunicação aos usuários.
- ✓ Emitir, imediatamente, email aos usuários informando das atualizações efetuadas.
- ✓ Emitir email semanalmente, apresentando o resumo das atualizações da respectiva semana.

3.1.3 Processo Consultas

- ✓ Exibir as respostas acompanhadas das informações fornecidas pela Rotina Regionalização correspondente à área de atuação do usuário (EAA ou CDIN).
 - Usuários portadores de senhas de hierarquia superior poderão acessar as informações de qualquer área.
- ✓ Exibir as informações da Rotina Regionalização destacadas, de forma a que o consultante possa identificá-las visualmente sem necessidade de ler seu conteúdo.
- ✓ Exibir o Roteiro Prévio elaborado pela CDIN ou EAAs somente para os usuários pertencentes à sua respectiva área de abrangência.
- ✓ Efetuar o registro de todas as consultas, incluindo aquelas para as quais não foram obtidas respostas positivas, de forma a serem posterior e devidamente processadas pelo Processo Avaliação e Monitoramento.
- ✓ Permitir ao usuário obter cópia eletrônica do resultado da consulta.
- ✓ Permitir ao usuário imprimir o resultado da consulta.
 - Usuário poderá optar por imprimir Norma original e/ou anotada em formato de Folha de Continuação de Processo⁴, podendo ou não, constarem os dados de identificação do processo, assim como os referentes à Rotina Regionalização.
- ✓ As Normas Originais e Anotadas serão exibidas em ordem decrescente de hierarquia normativa, assim estabelecida, sempre que uma fonte normativa não for especificada:
 - CEE/RJ

⁴ Folha de Continuação de Processo - Usada para dar sequência aos despachos nos autos dos processos administrativos.

- CNE-CEB
- SEEDUC-RJ
- Lei Estadual
- Lei Federal
- LDB
- Constituição Federal

Rotina Assunto

- ✓ Proceder a consulta a partir de rol de assuntos previamente elaborados.
- ✓ Permitir que a consulta seja efetuada segundo parâmetros adicionais de pesquisa.
 - Entre intervalos de datas
 - Fonte normativa
 - Constituição Federal
 - Leis Federais
 - LDB
 - CNE-CEB
 - Leis Estaduais
 - CEE/RJ
 - SEEDUC/RJ-RJ
 - Outra
- ✓ Norma Original e Norma anotada
 - Exibir as normas solicitadas em ordem decrescente de data de vigência.
- ✓ Roteiro de ações a executar
 - Exibir o Roteiro de Ações a Executar, que foi solicitado.

Rotina Qualquer Palavra

- ✓ Informar ao consulente a quantidade de itens encontrados.

- ✓ Caso sejam encontrados mais de 50 itens, solicitar que o consulente reveja seu argumento de pesquisa.
 - ⇒ Caso o consulente necessite de mais de 50 itens deverá reportar-se por email à sua chefia imediata que poderá liberar a consulta, com prazo de validade de 2 dias.
- ✓ Exibir normas encontradas em ordem decrescente de data de vigência.
- ✓ Exibir o Roteiro de Ações a Executar, que foi solicitado.

Rotina Número da Norma / Ementa

- ✓ Informar ao consulente a quantidade de itens encontrados.
- ✓ Caso sejam encontrados mais de 50 itens, solicitar que o consulente reveja seu argumento de pesquisa.
 - Caso o consulente necessite de mais de 50 itens deverá reportar-se por email à sua chefia imediata, que poderá liberar a consulta, com prazo de validade de 2 dias
- ✓ Exibir normas encontradas em ordem decrescente de data de vigência.
- ✓ Exibir o Roteiro de Ações a Executar, que foi solicitado.

3.1.4 Processo Avaliação e Monitoramento

- ✓ Todas as ações efetuadas no âmbito do sistema serão armazenadas eletronicamente, conforme previsto nos procedimentos próprios referentes à segurança das informações e aos planos de contingência do PRODÉRJ.
- ✓ Todas as Atividades serão objeto de análises específicas, conforme suas naturezas e características próprias.

- ✓ Deverão ser estabelecidos, para cada uma das Atividades, padrões e parâmetros que servirão para aferição e diagnósticos.
 - Tais parâmetros serão produzidos e gerenciados pela CDIN em conjunto com a ET.

- ✓ De todas as Atividades serão produzidos relatórios, identificando seus comportamentos frente aos padrões e parâmetros estabelecidos, que serão disponibilizados, segundo as atribuições e competências de cada setor.
 - Estes dados ficarão armazenados de forma que possam subsidiar estudos de séries históricas.

 - As consultas receberão tratamento específico objetivando identificar quais apresentaram frequência significativa de forma a subsidiar a gestão do Processo de Atualização e Administração.

 - As mais consultadas subsidiarão o refinamento das respostas apresentadas pelas respectivas Atividades.

 - As consultadas que apresentarem índice zero de acesso serão consideradas para efeito de sua eliminação.

 - As consultas para as quais não foram encontradas respostas positivas serão objeto de estudos específicos, objetivando serem acolhidas pelo sistema.

 - Receberão tratamento prioritário as consultas negativas referentes à Atividade Roteiro de Ações a Executar.

- ✓ A CDIN, a ET e as EAAs deverão identificar e indicar quais temas serão encaminhados à Câmara Técnica da CDIN, com vistas a eventual elaboração de Nota Técnica.
- ✓ Qualquer tipo de usuário poderá usar o Processo Fale Conosco para indicar questões a serem encaminhadas à Câmara Técnica.

3.1.5 Processo Fale Conosco

- ✓ Registrar todas as manifestações dos usuários.
- ✓ Responder prontamente a todas as manifestações agradecendo e informando que deverá aguardar resposta a ser enviada por email.
- ✓ Proceder ao armazenamento de todas às manifestações com vistas à constituição de séries históricas, incluindo as respectivas respostas.
- ✓ Processar as Sugestões, as Críticas e os Elogios em conformidade com as orientações superiores recebidas para cada espécie.

3.1.6 Processo Fórum

- ✓ Participação permitida somente aos usuários do sistema
- ✓ Registrar todas as discussões realizadas com vistas à constituição de séries históricas a serem processadas pelo Processo Avaliação e Monitoramento.

3.1.7 Processo Câmara Técnica

- ✓ Processo sugerido à SEEDUC, para que esta examine a possibilidade de pacificar divergências de entendimento quanto à aplicação das normas educacionais.

Rotina Exame de Admissibilidade

- ✓ Averiguar se a divergência sob exame reúne as condições para ser aceita como tal.
 - Discutir Alternativas de Pacificação e, se for o caso, publicar Nota Técnica, dando ciência ao CEE-RJ.

3.1.8 - Exemplo de Operacionalização de uma Ação da SEEDUC

Em continuidade ao objetivo de facilitar a explanação e a compreensão por parte dos leitores, segue um exemplo de como se prevê a operacionalização do atendimento a uma demanda da SEEDUC.

Imagine-se que a SEEDUC, constatando que algumas unidades da sua rede, contam com uma quantidade de alunos superior à respectiva capacidade física de suas salas de aula, resolve diligenciar no sentido de eliminar, do seu cadastro, os alunos com mais de 30 dias de faltas consecutivas. Como consequências direta e imediata se espera uma diminuição do custo da merenda e, a longo prazo, reflexo positivo nos indicadores educacionais de desempenho, tanto das unidades, como da rede estadual de ensino. Para tanto seriam tomadas as medidas de praxe, incluindo a publicação no DOERJ de Resolução determinando e formalizando as ações a serem executadas pela CDIN.

Partindo deste ponto, teríamos as seguintes etapas, designadas pelas letras "A" à "D", seguidas pela identificação do órgão/sujeito responsável por sua execução:

A - CDIN - Elabora sua estratégia de ação e aciona a Equipe Técnica para incluir nova Atividade, no Roteiro de Ações a Executar, aqui denominada de "Infrequência Zero".

B - Equipe Técnica -

B.1 - Executa a Rotina Roteiro Prévio, incluindo a Atividade "Infrequência Zero" e especificando:

- ⇒ Fundamento Legal.
- ⇒ Modelo da Notificação.
- ⇒ Ações.
 - Visitar Escola Pública até dd/mm/aaaa.
 - Havendo aluno com mais de 30 faltas consecutivas.
 - Notificar o Diretor da Unidade usando o Modelo.
 - Avisar por email a EAA e a Metro.

B.2 - Executar as Rotinas Índices, Anotações, Comunicação aos Usuários.

C - EAA/Gestor - Neste exemplo, uma EAA optou em adicionar instruções ao Roteiro de Ações a Executar - "Infrequência Zero".

C.1 - Solicitar à Direção da Unidade cópias dos Diários de Aula das disciplinas Português e Matemática.

C.1.1 - Se não estiverem na Unidade ou desatualizados, consignar o fato na Notificação, caso esta seja expedida.

C.2 - Utilizar as cópias para auxiliar na identificação dos alunos infrequentes.

C.3 - Anexar ao Termo de Visita, as cópias dos Diários.

D - EAA / Inspetor - Após tomar ciência da inclusão do Roteiro de Ações a Executar - "Infrequência Zero".

D.1 - Executar uma das Rotinas do Processo Consulta.

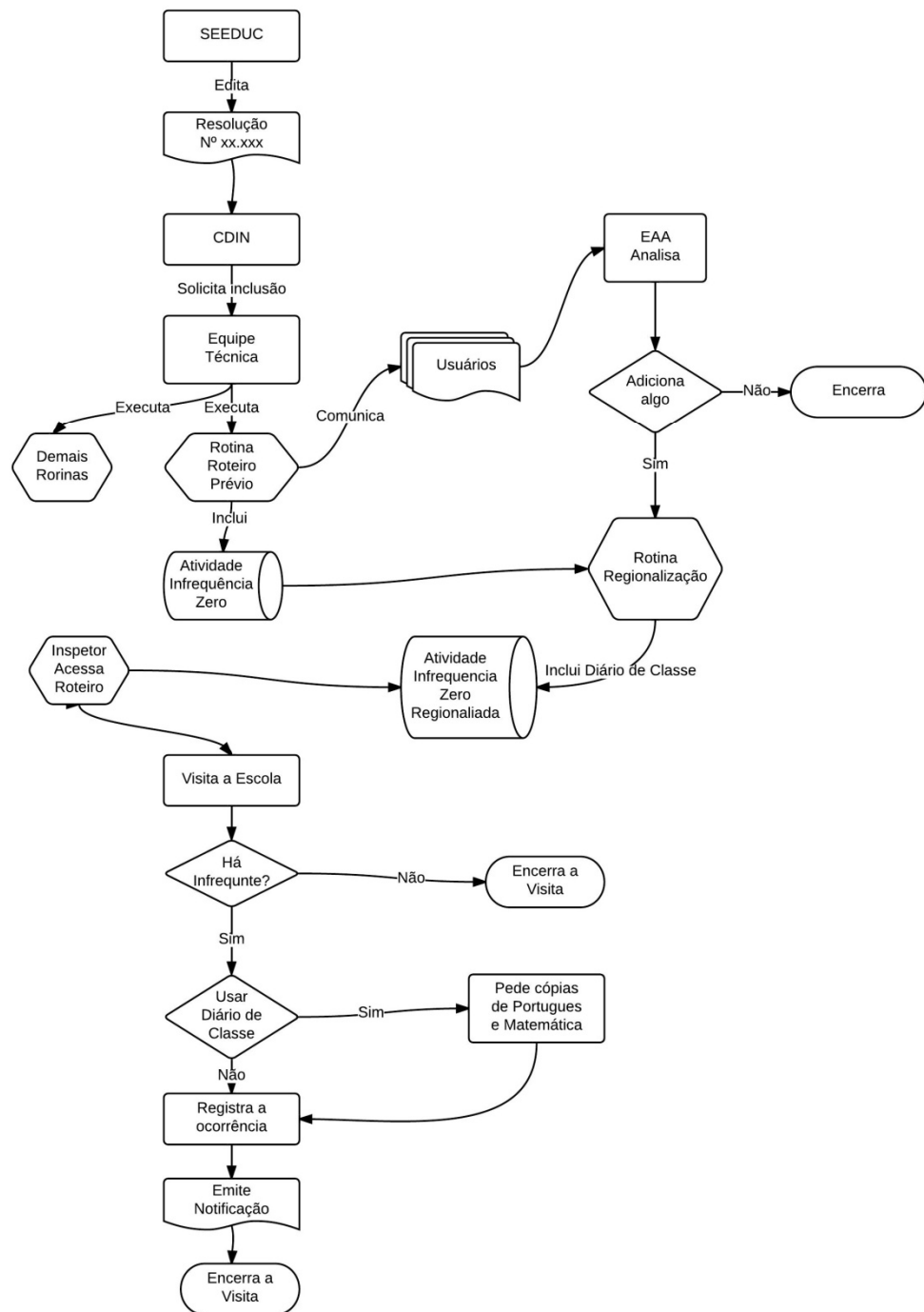
D.2 - Proceder conforme previsto no Roteiro

D.2.1 - Caso identifique alguma inconformidade normativa ou tenha alguma sugestão pertinente, usar Processo Fale Conosco.

D.2.2 - Caso queira debater e/ou trocar ideias e sugestões com outros usuários, usar a Rotina Debate das Ações.

Uma visão geral e diagramada da execução deste exemplo pode ser observada na Figura 7a seguir.

Figura 7- Fluxograma do Roteiro de
Ações a Executar - "Infrequência Zero"
Fonte: Elaborado pelo autor



3.2 As Diretrizes Gerais

As proposições de ordem geral, entendidas como aquelas que têm reflexos, tanto no funcionamento do sistema propriamente dito, como em aspectos externos a ele, passam a ser elencadas abaixo:

- Durante a fase inicial da operação regular do sistema e até que o mesmo seja considerado suficientemente estável pelos técnicos do PRODERJ e pelo representante da CDIN/SEEDUC/RJ, alterações em suas bases de dados serão vedadas a outros sistemas. Havendo necessidade de acesso, os dados serão exportados para o sistema solicitante.
- Examinar a oportunidade e a conveniência de ser criada uma Câmara Técnica, com vistas a examinar, discutir e pronunciar-se, via Nota Técnica, objetivando pacificar entendimentos divergentes no âmbito da CDIN/EAA's, orientando a adoção pelos inspetores, da solução encontrada, da qual o CEE/RJ deverá tomar ciência formalmente.
- Examinar a possibilidade de obter formalmente os dados dos DOs por meio magnético.
- As recomendações referentes ao uso das TICs, emanadas pelo CONSETI deverão ser rigorosamente observadas.
- Todas as etapas de desenvolvimento e implantação do sistema deverão acatar as especificações técnicas determinadas pelo PRODERJ.
- Pelo menos um representante da CDIN/SEEDUC/RJ deverá acompanhar todas as etapas de desenvolvimento e implantação do sistema.
- As homologações, exigidas pelo processo de contratação da prestação do serviço contará, obrigatoriamente, com a participação do representante da CDIN/SEEDUC/RJ, que sempre apresentará os motivos de sua manifestação.
- Os procedimentos afetos à segurança e integridade das informações serão os praticados normalmente pelo PRODERJ, incluindo os previstos nas ações contingenciais.
- Alertar os consulentes, tanto nas apresentações visuais, quanto nas impressas, que as normas exibidas não substituem as respectivas publicações pelos DO's.
- Os consulentes são livres para utilizarem as informações obtidas, desde que façam a citação da fonte.
- Os mesmos procedimentos utilizados pela Engenharia de Requisitos deverão ser adaptados e incorporados ao sistema para assegurar que o Processo

Atualização e Administração, tenha como Resultado Desejado um cenário em que todas as normas que lhes sejam afetas, direta ou indiretamente, sejam identificadas e adequadamente tratadas. Exemplificando - a alteração no Ensino Fundamental obrigatório ao passar de 8 para 9 anos, tem como marco inicial desta alteração a Emenda Constitucional 53/2006 (EC-53). Na sequência tem-se que uma série de normas educacionais emanadas do Congresso Nacional, do CNE-CEB, do CEE/RJ e, até mesmo, do Poder Legislativo do Estado do Rio de Janeiro. Todas, em suas esferas de competência, promoveram as respectivas alterações.

➤ O atendimento a esta diretriz, especialmente quanto à adoção da rastreabilidade bidirecional, irá garantir que, no cenário acima, partindo-se da respectiva Deliberação CEE/RJ, se possam rastrear as normas de hierarquia superior, até à Emenda Constitucional geratriz.

➤ Ainda neste cenário, em função da complexidade e extensão das alterações, pós EC-53, tem-se no estado do Rio de Janeiro, um aparente conflito normativo. A Lei Estadual 5.488/2009, permite a matrícula, no primeiro ano, da criança que completa 6 anos até o dia 31 de dezembro do ano em curso, contrariando entendimento da CNE-CEB e do CEE/RJ.

➤ Estes casos deverão ser adequadamente tratados pela Rotina Anotações que deverá alertar o consulente.

➤ Quanto aos demais itens, pode-se perceber que vários deles atendem às questões levantadas junto aos gestores e inspetores, especialmente as que se referem às necessidades de fácil acesso à legislação informatizada. Espera-se, ainda, atender pelo menos, em parte, a sugestão de criação de uma Central 0800.

3.3 Os Custos

Quanto às estimativas de custos de desenvolvimento, procedeu-se a duas reuniões com profissionais do PRODERJ que, usando a técnica de Análise de Ponto de Função (APF), conforme preconizado pela MDS, estimaram que um sistema construído a partir destas diretrizes, terá como parâmetro, para efeito de apuração de custo, um total de 305 (trezentos e cinco) Pontos de Função.

Especificamente em relação à APF, muito embora fuja das pretensões deste PAE aprofundar-se sobre a matéria, cabe o registro de que seu emprego é

largamente adotado como elemento dimensionador que, em si, denota o porte das tarefas a serem executadas. Concorre neste sentido a posição adotada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), disponível em <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/797520/dou-secao-1-28-09-2007-pg-145>:

9.2.2.2. ...prever metodologias de mensuração de serviços prestados que privilegiem a remuneração da contratada mediante a mensuração de resultados, a exemplo da análise por **Pontos de Função (método padronizado largamente utilizado no mercado nos dias de hoje para a mensuração de serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas, considerando as funcionalidades implementadas, sob o ponto de vista do usuário)**, buscando eliminar a possibilidade de remunerar a contratada com base na quantidade de horas trabalhadas ou nos postos de trabalho ...ACÓRDÃO Nº 2024/2007- TCU - PLENÁRIO - Processo TC--019.998/2007-7 (Grifo nosso).

Como o valor em Reais de cada Ponto de Função varia em conformidade com a linguagem de programação a ser utilizada, tomou-se como base, para efeito desta estimativa, a utilização da linguagem PHP, por ser ela usualmente utilizada quando ainda não se sabe qual o tipo de base de dados a ser utilizada.

Assim, estima-se que a fase de desenvolvimento será de R\$ 700,00 (setecentos reais) por cada ponto de função, o que aponta para um custo da ordem de R\$ 213.500,00 (duzentos e treze mil e quinhentos reais).

Quanto ao custo estimado de pessoal alocado, para a operação rotineira do sistema, estima-se que serão necessárias cinco pessoas. Recomenda-se a indicação de inspetores, preferencialmente com formação em Biblioteconomia, Arquivologia, Direito ou em Pedagogia com experiência anterior nestas áreas, para compor a Equipe Técnica. Considerando-se que estes têm uma remuneração mensal média em torno de R\$ 2.094,00 (dois mil e noventa e quatro reais), aí computadas todas as parcelas, inclusive aquelas percebidas em caráter extraordinário, isto nos remete a um custo mensal com pessoal, de R\$ 10.470,00 (dez mil, quatrocentos e setenta reais) por 25 horas semanais de trabalho.

O tempo previsto para o desenvolvimento e implantação do sistema é que 10 (dez) meses. Porém, face às características próprias deste tipo de sistema, no que tange a alimentação inicial das normas, em função do grande passivo a ser processado, recomenda-se dispensar tratamento especial e diferenciado, logo após o início da contratação. Tal tratamento consistirá na criação de mecanismo

temporário, de alimentação daquele passivo, de tal forma que não será necessário aguardar o fim do desenvolvimento completo do sistema.

Paralelamente, a adoção desta medida irá contribuir favoravelmente para que a Equipe Técnica vá se familiarizando com os procedimentos e identificando quais pontos são merecedores de ajustes, contribuindo, assim, para a melhoria global do sistema.

Em relação às instalações e materiais de escritório e consumo, faz-se necessária a alocação de uma sala, aparelhada para abrigar a Equipe Técnica, com espaço reservado para reuniões que possam transcorrer em ambiente capaz de preservar o sigilo das conversações, além de linhas telefônicas, acesso à rede mundial de computadores, máquina copiadora e um computador para cada membro da Equipe Técnica.

Pelas razões acima expostas, não se procedeu a identificação dos custos referentes à constituição da Câmara Técnica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A certeza de que é possível mudar a realidade do trabalho da Inspeção Escolar no Estado do Rio de Janeiro, tornou-se, agora, uma hipótese plausível de ser realizada. Para prová-la, o autor ao elaborar este projeto, se preocupou em embasá-lo cientificamente, de maneira clara e transparente dentro das reais possibilidades da Secretaria de Educação.

Na elaboração das diretrizes procurou-se ao máximo considerar os aspectos abarcados pelas referências teóricas discutidas no Capítulo 2, o que parece ter sido alcançado.

O combate ao "engessamento" procedimental, bem como ao surgimento de eventuais efeitos perversos, podem ser identificados em alguns pontos. A Rotina Regionalização permitirá que aspectos diferenciados e peculiares de determinada região sejam devidamente considerados de forma a permitir uma efetiva, imediata e circunstanciada contextualização da sua aplicação. Também neste sentido, espera-se que os Processos Fórum e Fale Conosco possam fomentar discussões que venham a enriquecer, expandir e fortalecer este combate.

Especificamente em relação ao Processo Fórum, pode-se imaginar que a sua utilização poderá propiciar uma interação mais efetiva, entre seus usuários, de forma a fomentar discussões sobre diversos assuntos atinentes à aplicação das normas educacionais, assim como, e muito mais especialmente, acerca daqueles para os quais não há ainda um consenso no meio educacional. Isto poderá contribuir significativamente no efetivo aprimoramento da aplicação da norma.

Desta forma, percebe-se um diálogo direto com a Teoria Institucional, quando esta identifica que os significados são socialmente construídos, já que suas estruturas não nos são dadas de forma acabada. Por certo, esta construção social do significado normativo, poderá vir a se refletir direta e exitosamente na produção de massa crítica para a elaboração de uma Nota Técnica, ou até mesmo para eventual proposição, junto ao CEE-RJ, para alteração da respectiva norma.

Em relação às referências teóricas da área de TICs, espera-se ter atendido a todas as propostas de Gouveia e Ramito (2004, p. 14-15), destacando-se que as informações prestadas, 'a tempo e a hora', pelo sistema em muito contribuirão para agilizar o processo de tomada de decisão por parte de gestores e inspetores.

A adequada utilização da rastreabilidade bidirecional (SATLER, 2010, p. 54), aplicada ao conjunto das normas educacionais, por certo elevará o grau de confiabilidade e segurança no manejo das normas educacionais, refletindo diretamente na qualidade dos trabalhos produzidos.

Em relação às contribuições de Sommerville (2004), quanto ao emprego de uma linguagem natural e a de que não se deve "direcionar" as proposições a uma determinada solução, por certo foram contempladas. Em relação aos três quesitos a serem observados, para efeito da análise de viabilidade, somente o terceiro poderia suscitar alguma dúvida. Este se refere a eventual integração, do sistema como ora se propõe, a outros sistemas já em operação na SEEDUC/RJ.

A resposta ao terceiro quesito demanda reflexão a parte. O autor, ao elaborar seu constructo teórico, o faz na perspectiva das organizações atuantes na iniciativa privada e, mesmo assim, por certo, tendo em mente um cenário bem diferente da nossa realidade. Além disto, este PAE destina-se a uma secretaria de estado, órgão da administração direta estadual, onde notoriamente as constantes e indesejadas alterações decorrentes da descontinuidade administrativa que acabam por comprometer seus sistemas em operação, como nos adverte Nogueira (2006), no item 2.1.5.

Desta forma, o desejável será que o sistema proposto se mantenha, o maior tempo possível, como do tipo TPS, assegurando sua independência em relação aos demais sistemas da SEEDUC/RJ, como proposto por Koerich (2002, p. 21) e visualizado na Figura 5 - Domínios dos Sistemas de Informação.

De qualquer forma, não se pode garantir que no futuro algum outro sistema, em operação na secretaria, venha interagir como o que ora se propõe. Neste sentido, recomendou-se a adoção de uma salvaguarda, de forma que se possa preservar sua operação, até que ele alcance a indispensável estabilidade operacional e institucional.

A discussão dos resultados da pesquisa permitiu identificar as reais necessidades da Inspeção Escolar, fornecendo elementos importantes para a construção deste Plano de Ação Educacional – PAE, aqui concebido como uma proposição de diretrizes.

A experiência pessoal do autor aponta no sentido de que os dados informados pelos inspetores refletem a realidade demandada para o exercício da atividade profissional e de que é possível implementar este projeto. De qualquer

forma, somente após a implantação do sistema é que poderemos aferir a demanda real.

Quanto às limitações que poderão impedir a implantação deste PAE, não se vislumbra nenhuma. Os recursos financeiros são de pequeno porte. Os recursos materiais e humanos já existem e estão, todos, em uso pela CDIN e, por certo, a implantação do sistema terá como uma de suas principais consequências, a maximização do seu emprego.

Em relação a ações complementares, como visto, sugere-se a criação da instalação de uma Câmara Técnica, no âmbito da CDIN, com competência de pacificar entendimentos divergentes, normatizando-os via discussão e edição de Nota Técnica.

Para efeito de aprimoramento de análises e pesquisas futuras no campo teórico, mas com fortíssimos vínculos com a prática, sugere-se mais atenção ao que aqui se denominou de Rastreabilidade Jurídica Bidirecional. Muito embora a rastreabilidade seja uma velha conhecida dos operadores do direito, acostumados a perquirir a constitucionalidade das normas, por certo sua conjugação com a Engenharia de Requisitos, poderá ser extremamente proveitosa. Esta "suspeita" tanto mais se releva inquietante, pelo fato de que, como visto na hipótese da idade de ingresso para o ensino fundamental de 9 anos, é possível chegar-se a norma constitucional, sem percorrer todas as normas. Por certo pesquisas futuras poderão se ocupar deste achado, objetivando identificar se elas apresentam, ou não, características outras, a ensejar, talvez, uma "multidirecionalidade" e/ou uma "multidimensionalidade".

Por fim, acredita-se que uma vez desenvolvido e implantado um sistema como aqui concebido, sua utilidade e aplicabilidade poderá transcender os muros da CDIN, podendo também ser replicado em outras áreas da administração pública estadual.

REFERÊNCIAS

- ALVIN, Agostinho. **Conceito de fato Jurídico em Sentido Amplo (1980)**. Disponível em www.fag.edu.br/professores/alines/.../FATO%20JURÍDICO.doc. Acesso em: 10.02.2011.
- BOUDON, Raymond, *et al*; **Dicionário de Sociologia**. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 1990.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações: Possibilidades Teóricas, Empíricas e de Aplicação**. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003. p. 23-40.
- CHIAVEGATTO, M V. **As Práticas do Gerenciamento da Informação: Estudo Exploratório na Prefeitura de Belo Horizonte**. 1999. Dissertação de Mestrado em Administração Pública - Área de Concentração: Tecnologias da Informação. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. MG. 1999.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality in organizacional fields**. In: American Sociological Review, 1983, v. 48, p. 147-160.
- DURKHEIN, Émile. **As Regras do Método Sociológico**. Martins Fontes, SP, 1995.
- GONÇALVES, L. S. **Sistemas de Informação**. Disponível em: <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/6519.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2012.
- GOUVEIA, L. B. **Sistemas de Informação. Apontamentos do autor utilizados para lecionar de 1993 a 1996**. Disponível em: http://www2.ufp.pt/~lmbg/textos/si_texto.pdf. Acesso em: 10 dez. 2011
- GOUVEIA, L. B.; RAMITO, João. **Sistemas de Informação de Apoio à Gestão**. In **Inovação e Governação nas Autarquias**. SPI. Porto, Portugal. 2004. Disponível em http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_VII.pdf. Acesso em: 05.12.2011
- KOERICH, G. J. **Estratégia de Construção de Capital Estrutural: Explicitando a Informação Tácita**. 2002. 77 p. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Regional de Blumenau, SC. 2002. Disponível em http://www.bc.furb.br/docs/DS/2002/255368_1_1.pdf. Acesso em: 02 jan, 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L., GONÇALVES,S. A. **Nota técnica: teoria institucional**.In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 220-226). São Paulo: Atlas.1999.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre. 720p. Bookman, 2001.

NOGUEIRA, F. do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Dissertação de Mestrado em Administração Pública e Governo.** Linha de Pesquisa: Governo e Sociedade Civil em Contexto Local. FGV-SP. 2006. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3>. Acesso em: 06 fev. 2012

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay.** New York: McGraw-Hill, 1986, p. 157-177. In SANTOS, G. J. **Cidadania Corporativa ou Ferramenta de Legitimação? Uma Análise da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social.** XXXII Encontro da ANPAD. RJ. 2008.

RIO DE JANEIRO: Secretaria de Estado de Educação. **Site SEEDUC/RJ.** Disponível em: www.rj.gov.br/web/seeduc. Acesso em: 05 fev. 2012

SALGUEIRO, J. M. R. **Reformulação da Biblioteca de Legislação Educacional da Equipe de Acompanhamento e Avaliação da Metropolitana VI.** Proposta de intervenção apresentada à disciplina Linguagem e suas Tecnologias II. Mestrado em Políticas Públicas da UFJ. Julho de 2011.

SANTOS, G. J. **A TEORIA INSTITUCIONAL E A ANÁLISE DAS OPERAÇÕES DE FRANQUIA: UM OLHAR DIFERENTE DAS ABORDAGENS TRADICIONAIS DO MARKETING.** Revista Eletrônica de Administração – REAd. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Edição 12 Vol. 5 No. 4, nov-dez 1999. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_226.pdf. Acessado em 02 jan. 2012.

SANTOS, G. J. **Cidadania Corporativa ou Ferramenta de Legitimação? Uma Análise da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social.** XXXII Encontro da ANPAD. RJ. 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8752. Acesso em: 02 jan. 2012.

SATLER, B. Torres. **Seleção de Melhores Práticas de Engenharia de Software com base em parâmetros extraídos do ambiente do problema.** Dissertação de Mestrado em Ciência da Computação da Universidade Federal de Viçosa - UFV-MG. (2010). Disponível em http://www.dpi.ufv.br/arquivos/ppgcc/dissertacoes/2010-ms-Bruno_Torres_Satler.pdf. Acessado em 10 fev. 2012.

SELZNICK. In CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações: Possibilidades Teóricas, Empíricas e de Aplicação.** In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional.** Recife: Editora Universitária UFPE, 2003. p. 23-40.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software.** 6ª ed. Pearson Education Limited. São Paulo. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; MACHADO-da-SILVA, C. L. **FÓRUM - A Teoria**

Institucional em um Contexto Brasileiro: Dinâmicas de inovação e imitação. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 4, jan./jul. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a07.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2012.

VIEIRA, S. F. A. **O Parque Tecnológico de Londrina; Uma análise a luz da Teoria Neo-Institucional.** Dissertação de Mestrado em Administração. Área de Concentração: Gestão de Negócios. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina – UFL-PR (2011). Disponível em <http://adetec.org.br/site/wp-content/uploads/2011/06/Dissertacao-Mestrado-Saulo-Vieira-Parque-Londrina-152037.pdf>. Acessado em: 09 fev, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Universidade Federal de Juiz de Fora – Convênio UFJF/SEEDUC-RJ Pesquisa PROFESSOR INSPETOR – EAA/CDIN

1. Qual a sua EAA?
2. Há quanto **tempo** você **trabalha** na Inspeção Escolar?
3. A EAA conta com **biblioteca de normas**? () sim () não.
Caso exista, a biblioteca atende às necessidades de consultas? () sim () não
4. Classifique os **tipos de normas mais consultadas por você**. Use 1 para a mais consultada e 8 para a menos consultada. () LDB; () CBE-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
5. Na sua percepção, em média, **quanto tempo** você **leva até encontrar a norma procurada**?
() 1 dia () 2 dias () 3 dias () 4 ou mais dias
6. Classifique os **itens que mais dificultam este trabalho de pesquisa**.
Use 1 para o que mais dificulta e 6 o que menos dificulta. () Falta de um único local contendo todas as normas; () Falta de Índices Remissivos; () Arquivos não informatizados; () Arquivos desatualizados; () Entender a hierarquia/ integração das normas; () Outro, qual?
7. Classifique os **tipos de normas mais demandadas por gestores de escolas públicas**.
Use 1 para a mais consultada e 8 para a menos consultada. () LDB; () CBE-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
8. Idem pelos **gestores de escolas privadas**. () LDB; () CBE-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
9. Quais os **assuntos mais demandados pelas escolas públicas da sua EAA**? (*)
.....
10. Idem quanto às **escolas privadas**? (*)
.....
11. Estas demandas por **assuntos** (9 e 10) apresentam-se concentradas em quais **épocas do ano**?
() Início do ano letivo; () Início do 2º Semestre; () Fim do ano letivo; () Férias de dezembro e janeiro; () Outra, diga qual justificando-a
12. Quais os **assuntos mais demandados por denúncias/reclamações de escolas públicas** (*).
.....
13. Idem quanto às **escolas privadas**?
.....
14. Estas **denúncias/reclamações** (itens 12 e 13) apresentam-se concentradas em quais **épocas do ano**?
() Início do ano letivo; () Início do 2º semestre; () Fim do ano letivo; () Férias de dezembro e janeiro; () Outra, diga qual justificando-a
15. Existe **roteiro prévio orientando/sugerindo** quais ações/documentos devem ser observadas pelo Prof. Inspetor? () Sim () Não
16. O que você sugere para **melhorar o seu trabalho como Inspetor Escolar**?
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(*) Assuntos sugeridos: Alimentação; Bullying; Calendário Escolar; Certificado/Diploma; Cobrança de Valores; Conselho Tutelar; Drogas; EAD; EJA; Idade de ingresso no Ensino Fundamental; Indisciplina; Matrícula; Matriz Curricular; Professor – atraso; Professor – Falta de; Saerjinho; Censo; Uniforme; Violência.

APÊNDICE B

**Universidade Federal de Juiz de Fora – Convênio UFJF/SEEDUC-RJ
Pesquisa GESTOR – EAA/CDIN**

1. Qual a sua EAA?
2. Há quanto tempo você trabalha na Inspeção Escolar?
3. Quantos servidores estão lotados na EAA? () Prof. Inspectores () Administrativos
4. Quantas unidades escolares integram a sua jurisdição? () Públicas () Privadas
5. A EAA atende ao segmento Educação Infantil? () sim, qual o município?..... () não
6. A EAA conta com biblioteca de normas? () sim () não.
Caso exista, a biblioteca atende às necessidades de consultas? () sim () não
7. Classifique os tipos de normas mais consultadas pelos Prof. Inspectores. Use 1 para a mais consultada e 8 para a menos consultada. () LDB; () CEB-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
8. Na sua percepção, em média, quanto tempo os Prof. Inspectores levam até encontrar a norma procurada? () 1 dia () 2 dias () 3 dias () 4 ou mais dias
9. Classifique os itens que mais dificultam este trabalho de pesquisa.
Use 1 para o que mais dificulta e 6 o que menos dificulta. () Falta de um único local contendo todas as normas; () Falta de Índices Remissivos; () Arquivos não informatizados; () Arquivos desatualizados; () Entender a hierarquia/integração das normas; () Outro, qual?
10. Classifique os tipos de normas mais demandadas por gestores de escolas públicas.
Use 1 para a mais consultada e 8 para a menos consultada. () LDB; () CEB-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
11. Idem pelos gestores de escolas privadas. () LDB; () CEB-CNE; () Lei Federal; () Lei Estadual; () CEE-RJ; () SEEDUC; () CDIN; () Outro, qual?
12. Quais os assuntos mais demandados pelas escolas públicas de sua EAA? (*)
.....
13. Idem quanto às escolas privadas? (*)
.....
14. Estas demandas por assuntos (12 e 13) apresentam-se concentradas em quais épocas do ano?
() Início do ano letivo; () Início do 2º Semestre; () Fim do ano letivo; () Férias de dezembro e janeiro;
() Outra, diga qual justificando-a
15. Quais os assuntos mais demandados por denúncias/reclamações de escolas públicas. (*)
.....
16. Idem quanto às escolas privadas?
17. Estas denúncias/reclamações (itens 12 e 13) apresentam-se concentradas em quais épocas do ano?
() Início do ano letivo; () Início do 2º semestre; () Fim do ano letivo; () Férias de dezembro e janeiro;
() Outra, diga qual justificando-a
18. Existe roteiro prévio orientando/sugerindo quais ações/documentos devem ser observadas pelo Prof. Inspetor? () Sim () Não
19. O que você sugere para melhorar o trabalho de gestão na Inspeção escolar?
.....
.....
.....
.....

(*) Assuntos sugeridos: Alimentação; Bullying; Calendário Escolar; Certificado/Diploma; Cobrança de Valores; Conselho Tutelar; Drogas; EAD; EJA; Idade de ingresso no Ensino Fundamental; Indisciplina; Matrícula; Matriz Curricular; Professor – atraso; Professor – Falta de; Saerjinho; Censo; Uniforme; Violência.