

Guia de Orientações para Gestão de Ocorrências

DPGE

Departamento de Gestão de Pessoas da Educação



Guarulhos
Secretaria de Educação





Lucas Sanches

Prefeito

Silvio Rodrigues da Silva

Secretário de Educação

Minéa Paschoaleto Fratelli

Subsecretária de Gestão Pedagógica da Educação

Rafael de Souza Carvalho

Subsecretário de Gestão Administrativa da Educação

Marcos Varela da Silva

Diretor do Departamento de Gestão

de Pessoas da Educação

Divisão Técnica de Gestão Funcional

Ellen Frascato Campos, Angélica Aparecida Gonçalves Hirata

Cleide Vieira Lopes Magaton, Juliana Mayara Leme Gianchetta

Simone Francisca da Silva e Tatiane Henriques dos Santos Sales

Divisão Técnica de Comunicação Educacional

Ana Paula Santos, Anna Solano, Camila Rhodes, Carla Maio,

Danielle Chaves, Davi Oliveira Costa, Eduardo Calabria, Gezer Amorim,

Isabela Cuenca, Maira Kami, Mateus Barboza e Rodolfo Santana

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Rua Cláudio Barbosa, 313 Macedo - Guarulhos/SP

CEP 07113-040 - TEL.: 2475-7300

<http://portaleducacao.guarulhos.sp.gov.br>

2026

SUMÁRIO

Introdução.....	04
1. Como agir em cada situação?.....	04
1.1 Ausências frequentes (Absentéísmo).....	05
1.2 Condutas inadequadas no ambiente de trabalho.....	05
1.3 Dificuldades de relacionamento interpessoal.....	06
1.4 Encaminhamento para avaliação de saúde.....	06
1.5 Outras ocorrências.....	07
Conclusão: Um caminho de diálogo e crescimento.....	07
2. Como registrar em cada situação?.....	08
2.1 Preparação.....	09
2.2 Início da conversa.....	09
2.3 Descrição da situação.....	09
2.4 Impactos no trabalho.....	09
2.5 Medidas já adotadas.....	09
2.6 Referência à legislação e normas.....	10
2.7 Escuta ao servidor.....	10
2.8 Orientação e pactuação.....	10
2.9 Registro da conversa.....	10
3. Reincidência ou descumprimento de ações pactuadas.....	11
3.1 Ocorrências de natureza funcional.....	11
3.2 Encaminhamentos para avaliação da capacidade laborativa.....	11
3.3 Situações relacionadas a práticas pedagógicas inadequadas.....	12
4. Orientações sobre registros de acolhimento, destinado a servidores que retornam de longo período de afastamento ou restrição de atividades do seu cargo.....	13
4.1 Compreensão do contexto da situação do servidor.....	13
4.2 Postura de abertura e de respeito por parte da chefia.....	13
4.3 Conduzir a reinserção do servidor no ambiente de trabalho.....	14
4.4 Criar um fluxo de acompanhamento.....	14
Considerações finais - Atribuições da Gestão Funcional.....	15



Olá, equipe gestora!

Este material foi elaborado especialmente para apoiar você, gestor, nos desafios cotidianos da liderança. Sabemos que, em diversos momentos, surgem situações que exigem atenção especial na gestão da equipe – como absenteísmo frequente, dificuldades de relacionamento interpessoal, condutas inadequadas no ambiente de trabalho ou questões de saúde que impactam o desempenho profissional.

A Divisão Técnica de Gestão Funcional do Departamento de Gestão de Pessoas da Educação (DGPE) tem como missão oferecer suporte a você na condução dessas ocorrências no ambiente de trabalho. Nosso objetivo é tornar sua rotina mais fluida, por meio de orientações práticas, que possibilitem uma atuação segura, eficaz e humanizada diante dos diferentes contextos vivenciados no ambiente de trabalho.

Com base nas legislações municipais que regem a vida funcional dos servidores, bem como nas diretrizes da Secretaria Municipal de Educação, reunimos neste material passos simples e objetivos que devem ser seguidos antes do encaminhamento da ocorrência ou do servidor ao DGPE.

Conte conosco!

01

Ausências frequentes (Absentismo)

Se o servidor está frequentemente ausente, sabemos que isso afeta o ritmo da equipe e traz desafios para a organização das atividades.

Converse com o servidor e oriente-o sobre a importância da assiduidade. Informe que, conforme o **Art. 184 da Lei Municipal nº 1.429/1968**, a penalidade de demissão pode ser aplicada nos seguintes casos:

- **Ausência por 30 dias consecutivos, sem justificativa;**
- **Ausência por 60 dias interpolados (não consecutivos), no período de 12 meses.**



Registre essa conversa por escrito, preferencialmente na presença de testemunhas. Caso o servidor se recuse a assinar o registro, solicite que as testemunhas assinem, garantindo respaldo ao procedimento adotado.

02

Condutas inadequadas no ambiente de trabalho

O bom funcionamento da equipe depende do respeito mútuo e da observância às normas de convivência. Comportamentos inadequados prejudicam o clima organizacional e devem ser corrigidos com firmeza e respeito.

Aborde o servidor de forma **respeitosa**, explicando os impactos de sua conduta no ambiente de trabalho. Reforce que:

- É dever do servidor conhecer suas atribuições, conforme a **Lei Municipal nº 7.550/2017**;
- Os deveres e proibições do servidor público estão dispostos nos **Artigos 171 e 172 da Lei nº 1.429/1968**;
- O Código de Conduta e Ética Profissional do Agente Público Municipal, instituído pelo **Decreto nº 35.459/2019**, também estabelece deveres e vedações claras.



Registre a conversa e, se possível, anexe documentos que comprovem o ocorrido (relatos, prints, registros formais). Caso o servidor se recuse a assinar o registro, inclua testemunhas.



Guarulhos
Secretaria de Educação



03

Dificuldades de Relacionamento Interpessoal

Conflitos entre membros da equipe podem comprometer o desempenho coletivo e o bem-estar no ambiente de trabalho. O relacionamento saudável é condição essencial para uma gestão eficaz.

Promova uma conversa **franca e respeitosa** com o servidor, incentivando o diálogo e a melhoria nas relações interpessoais. É importante lembrar que:

- A urbanidade no trato com colegas, superiores e subordinados é um dever funcional, conforme o **Art. 171 da Lei nº 1.429/1968**;
- O mesmo princípio é reafirmado pelo **Art. 4º do Decreto nº 35.459/2019**.



Registre a orientação, e, caso haja recusa de assinatura por parte do servidor, colha a assinatura de testemunhas presentes na conversa.

04

Encaminhamento para avaliação de saúde

Em algumas situações, o desempenho do servidor pode estar diretamente relacionado a questões de saúde física ou mental. Nesses casos, é fundamental o encaminhamento para avaliação de capacidade laborativa. Necessário que a equipe gestora observe frequência e intensidade dos sintomas apresentados, a fim de avaliar a existência de um quadro de adoecimento concreto ou somente situação decorrente de reação às demandas pertinentes ao contexto laborativo.

Converse com o servidor de forma **empática** e esclareça a necessidade da avaliação médica, que poderá incluir aspectos psicológicos, conforme o caso. Informe que o encaminhamento será feito à Divisão Técnica de Gestão Funcional que irá recepcionar a demanda, **atender e acolher** o servidor, se necessário, providenciando posteriormente solicitação de avaliação de capacidade laborativa no SESMT, sendo de competência **exclusiva** do médico do trabalho a análise dos documentos médicos apresentados e deliberação quanto aos procedimentos legais necessários (afastamentos, restrições, etc.).

Registre essa conversa e anexe, sempre que possível, documentos ou observações que ajudem a contextualizar a situação.



Guarulhos
Secretaria de Educação



05

Outras ocorrências

Para situações não previstas nas categorias anteriores, que exijam atenção especial ou orientação específica, o apoio da equipe técnica do DGPE está à disposição.

Documente a ocorrência de forma clara e objetiva. Sempre que possível, inclua testemunhas. Lembre-se de **consultar e considerar a legislação** pertinente a cada caso antes de qualquer encaminhamento.

Conclusão: Um Caminho de Diálogo e Crescimento

Realizar esses passos simples pode **transformar** a forma como gerimos nossa equipe, incentivando um ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo.

Ao registrar cada ação, você não apenas cria um histórico que respalda suas decisões, mas também demonstra o compromisso com o desenvolvimento e bem-estar de todos.

E lembre-se: a equipe da Divisão Técnica de Gestão Funcional do DGPE está sempre disponível para orientar e apoiar em cada etapa desse caminho!

2 · *Como registrar em cada situação?*

O trabalho exerce uma função central na constituição da identidade, portanto, as dificuldades experimentadas em seu âmbito tendem a ter grande peso, neste modo seja em casos de absenteísmo, dificuldades de relacionamento, condutas pedagógicas inadequadas ou encaminhamentos para avaliação de saúde, devem ser sempre consideradas as orientações constantes neste guia.

Além disso, é essencial prestar um acolhimento atencioso aos servidores que retornam após longos períodos de afastamento, especialmente se houver restrições de atividades. As experiências de afastamento do trabalho, de retorno e de eventual recolocação com atribuições diferentes podem exercer forte impacto sobre a subjetividade e repercutir no equilíbrio, na saúde e desempenho laboral do servidor. Oferecer acolhimento demonstra nossa disposição em compreender o contexto do servidor e facilitar sua adaptação.

Esse cuidado inicial não só reforça a confiança e o apoio, mas também nos ajuda a documentar de forma mais completa futuras avaliações e pareceres sobre o servidor para o Departamento de Gestão de Pessoas, incluindo possíveis encaminhamentos ao SESMT, caso necessário.

Em situações recorrentes, contar com o suporte da Supervisão Escolar da unidade pode trazer uma perspectiva valiosa, promovendo uma resolução colaborativa e eficiente para todos os envolvidos.

Instruções para registro de ocorrências:

01

Preparação:

- **Reúna informações** e documentos que fundamentem a conversa.
- **Avalie** a conduta do servidor de forma geral: a ocorrência é pontual ou recorrente? Há agravantes? Qual a gravidade da situação?
- **Analise** objetivamente os prejuízos causados ao trabalho e à coletividade.
- **Escolha um local** reservado, tranquilo e que garanta privacidade.
- **Esteja acompanhado(a)**, se possível, de um outro membro da gestão ou testemunha.

02

Início da conversa:

- Inicie com **acolhimento**, respeito e postura aberta ao diálogo.

Exemplo: "Gostaria de conversar com você sobre uma situação que tem nos chamado atenção, para que possamos compreender melhor o que está acontecendo e buscar juntos uma solução."

03

Descrição da situação:

- **Descreva** o fato de forma objetiva, concreta e sem julgamento.

Exemplo: "Nos últimos dois meses, foi registrado um número elevado de ausências sem justificativa, o que tem impactado a organização da rotina de trabalho."

04

Impactos no trabalho:

- **Esclareça** os prejuízos causados à equipe ou ao funcionamento da unidade.

Exemplo: "Essas ausências têm exigido remanejamentos constantes e sobrecarregado os demais colegas, afetando diretamente a qualidade do atendimento ao nosso trabalho."

05

Medidas já adotadas (se houver):

- **Relate** brevemente as providências tomadas pela gestão para minimizar os efeitos da situação.

Exemplo: "Temos buscado reorganizar as escadas para cobrir as ausências, mas essa solução tem se mostrado insustentável a longo prazo."

06

Referência à legislação e normas:

- **Explique**, de forma clara, quais normas foram descumpridas ou precisam ser reforçadas.

Exemplo: "A legislação municipal prevê, no Art. 184 da Lei nº 1.429/1968, que a ausência por 30 dias consecutivos pode levar à demissão."

07

Escuta do servidor:

- **Ofereça** espaço para o servidor se manifestar.
- **Ouça** com atenção e registre os principais pontos apresentados.

Exemplo: "Você gostaria de compartilhar algo que possa estar dificultando sua presença ou seu desempenho no trabalho?"

08

Orientação e pactuação:

- Apresente as expectativas da gestão e oriente de forma clara, respeitosa e objetiva.
- Se necessário, proponha ações consensuais para melhoria da situação.

Exemplo:

- 1."Esperamos que, a partir de agora, as faltas sejam justificadas com atestados ou comunicadas com antecedência, sempre que possível."
- 2.Exemplo de pactuação: "Combinamos que o servidor buscará apoio médico e apresentará os documentos necessários até o final do mês."

09

Registro da conversa:

- Explique que a conversa será registrada, como parte dos procedimentos da unidade.
- O registro deve conter:
 - 1.Motivo da orientação e descrição da ocorrência;
 - 2.Prejuízos identificados à coletividade e ao serviço;
 - 3.Medidas já adotadas pela chefia, se houver;
 - 4.Argumentos e justificativas apresentados pelo servidor;
 - 5.Orientações fornecidas pela chefia;
 - 6.Ações pactuadas, se houver;
 - 7.Assinatura das partes envolvidas. (Em caso de negativa, testemunhas presentes devem assinar o registro.)

Exemplo: "Registraremos esta conversa por escrito para fins de acompanhamento. O objetivo é manter a transparência do processo e, se necessário, alinhar com o DGPE."

3 • *Reincidência ou descumprimento de ações pactuadas*

Nos casos em que houver reincidência da conduta ou descumprimento das ações previamente pactuadas, a equipe gestora poderá, conforme a natureza da ocorrência e mediante avaliação criteriosa, adotar medidas adicionais, tais como:

Ocorrências de natureza funcional

01

Em situações como desvio de conduta, insubordinação, indisciplina, falta de dedicação ao trabalho ou inassiduidade, a depender da gravidade e da frequência, a gestão poderá:

- **Registrar** formalmente os fatos observados;
- **Solicitar** intervenção da Supervisão Escolar, se for o caso.
- **Encaminhar** a documentação à Divisão Técnica de Gestão Funcional (DGPE) **via SEI**;
- Optar por **nova orientação**, caso ainda se considere possível uma abordagem preventiva.



Nos casos mais graves, reincidentes ou avaliados pela gestão como urgentes, recomenda-se realizar um registro direto de ciência ao servidor, comunicando formalmente o encaminhamento ao DGPE, com a devida descrição da ocorrência, conforme orientações desta apostila.

02

Encaminhamentos para avaliação da capacidade laborativa (SESMT)

Quando houver indícios de que as dificuldades apresentadas pelo servidor estejam relacionadas à saúde física ou mental, recomenda-se:

- **Solicitar** encaminhamento do servidor ao SESMT para avaliação da capacidade laborativa junto ao SESMT, documentando todos os fatos pertinentes e direcionar à Divisão Técnica de Gestão Funcional (DGPE), que irá avaliar o caso e direcioná-lo à equipe do SESMT para avaliação da capacidade laborativa;
- **Observar** atentamente a frequência e intensidade dos sintomas apresentados, avaliando o quanto eles estejam afetando ou possam vir a afetar o desempenho profissional do servidor;

- **Anexar** um relatório da gestão, descrevendo objetivamente as dificuldades observadas no desempenho das atribuições e na convivência no ambiente de trabalho.

Esse documento contribui para a análise médica e para o direcionamento adequado do caso.



Nesses casos, o registro feito com o servidor deve ter caráter predominantemente acolhedor e escutativo, sinalizando a **oferta de apoio, a disponibilidade de atendimento especializado junto à Gestão Funcional e a possibilidade de encaminhamento ao médico do trabalho**. Este diálogo deve ser conduzido de maneira atenciosa e humanizada, contudo é importante esclarecer que a definição quanto às providências cabíveis é de competência da equipe gestora e que o servidor será convocado para comparecimento (no DGPE ou SESMT) ainda que, a princípio, não reconheça a necessidade dessa intervenção. O trabalho da equipe da Divisão Técnica de **Gestão Funcional consiste justamente em ofertar espaço reflexivo** com objetivo de possibilitar ao servidor o **acesso e compreensão** de suas demandas, buscando, além de **orientá-lo sobre os aspectos legais, conscientizá-lo** quanto à importância dos cuidados à sua saúde.

03

Situações relacionadas a práticas pedagógicas inadequadas

Diante de práticas pedagógicas consideradas ineficientes, inadequadas ou desalinhadas com as diretrizes educacionais, é fundamental esgotar previamente outras instâncias de mediação e orientação pedagógica, tais como:

- Realizar orientação pontual sobre as ocorrências, sendo imprescindível a atuação e participação do **Professor-Coordenador Pedagógico** – PCP nas ações e encaminhamentos realizados no ato do registro;
- **Supervisor Escolar** (Ação Supervisora da unidade);
- Departamento de Orientações Educacionais e Pedagógicas (**DOEP**).



Nesses casos, a atuação da Gestão Funcional será complementar, respeitando os limites de sua competência e sempre em articulação com as demais instâncias pedagógicas da Secretaria Municipal de Educação.



Guarulhos
Secretaria de Educação



CIDADE DE
GUARULHOS

4 · Orientações sobre registros de acolhimento, destinado a servidores que retornam de longo período de afastamento ou restrição de atividades do seu cargo

Diferentemente do registro geral, que muitas vezes assume um caráter disciplinar, o **registro de acolhimento, por sua vez, requer posturas de maior empatia** e visa **estabelecer um vínculo de apoio e confiança** entre o servidor e sua chefia. Nesse sentido, é importante observar e registrar aspectos como:

01

Compreensão do contexto da situação do servidor:

- **Evitar** falas e posturas invasivas, respeitando e considerando apenas o que o servidor trouxer em sua fala, deixando a critério do próprio servidor os detalhes de sua situação;
- Buscar ter **clareza e concisão** no entendimento e no registro acerca do contexto da situação do servidor no momento em que retorna à unidade de trabalho. O fato de ter sido considerado apto ao desempenho de suas atividades laborais **não significa**, muitas vezes, que **o servidor tenha superado por completo um determinado processo de fragilização**.
- Nesses casos, é interessante tentar **compreender** se há uma rotina de **tratamento e acompanhamento médico** de modo regular. Essa verificação contribui para a organização da rotina de trabalho do servidor com os demais membros e equipe de trabalho da unidade, **evitando desentendimentos e conflitos** desnecessários.

02

Postura de abertura e de respeito por parte da chefia:

- **Se o servidor se sentir à vontade** para expor seu histórico de vida e saúde, que resultou no afastamento ou sua restrição, deve-se proceder com **atitude de abertura, escuta e respeito às suas vulnerabilidades**. Toda atitude de abertura e exposição por parte do servidor requer uma conduta de **preservação e sigilo** por parte da equipe gestora. O servidor tem a liberdade de compartilhar sua situação com os demais funcionários no ambiente de trabalho, **mas essa atitude cabe única e exclusivamente ao servidor**, não cabendo à gestão, ainda que ciente, nenhum tipo de manifestação ou opinião.

03

Conduzir a reinserção do servidor no ambiente de trabalho:

- Uma vez **ciente da situação do servidor**, cabe à chefia repassar as atribuições pertinentes ao cargo ou as suas restrições, recomendar as boas práticas para o desempenho destas atividades, tais como diálogo, comunicação, colaboração mútua e postura de respeito e urbanidade no trato de dificuldades que vierem a surgir. É importante observar o bem-estar do servidor no ambiente de trabalho, entendendo-o como um processo de adaptação. Sobre esse aspecto, é importante que a **chefia esteja atenta ao modo como o servidor exerce suas atividades** e como se relaciona com os demais. Se necessário, faça apontamentos próprios da equipe gestora que possam subsidiar relatórios de desempenho futuros.
- Considera-se como **parte do acolhimento promover a inserção do servidor** entre os demais com os quais irá exercer suas atividades, apresentando e mediando sua integração, sobretudo se houver necessidade de algum tipo de adequação de rotina ou na organização do fluxo de trabalho.

04

Criar um fluxo de acompanhamento:

- **Observar** as primeiras semanas de trabalho e, ocasionalmente, conversar com o servidor para **verificar como ele se encontra e se o trabalho desenvolvido está a contento**. Quando ocorrerem tais diálogos, é importante **haver o registro com assinatura das partes**. Esse procedimento auxilia nas análises, avaliações e pareceres diante de futuras ocorrências por parte do Departamento de Gestão de Pessoas da Educação e da Medicina do Trabalho.
- Se, nesse **período de adaptação**, forem verificadas **inconsistências, dificuldades ou se o próprio servidor reportar à direção algum tipo de dificuldade**, é importante que a chefia proceda da seguinte maneira: realize uma **conversa para registrar o problema/dificuldade** em questão. Em seguida, apontar as orientações da chefia e as soluções possíveis para resolver a situação. Aqui também é imprescindível o registro com assinatura das partes. Este procedimento tem por objetivo valorizar a chefia imediata e respaldá-la, indicando que em nenhum momento houve negligência ou omissão de sua parte.

Considerações finais: Atribuições da Gestão Funcional

A atuação da Divisão Técnica de Gestão Funcional **não tem como objetivo imediato a movimentação do servidor** como forma de resolução dos conflitos. A movimentação funcional poderá ser considerada apenas em situações **excepcionais e complexas**, como:

1. Risco à integridade física do servidor;
2. Determinação formal do médico do trabalho;

As ações da Gestão Funcional podem envolver diferentes níveis de intervenção, tais como:

- Novas tentativas de **mediação e orientação**;
- **Orientação e conscientização** do servidor;
- **Informações** sobre possibilidades de acesso à serviços de saúde;
- **Pactuação** de novos compromissos;
- **Acompanhamento** sistemático por curto, médio ou longo prazo (inclusive por até um ano, se necessário);
- **Encaminhamento** para abertura de Processo Administrativo Disciplinar (PAD), nos casos previstos em lei.

Importante destacar ainda que, nas ocasiões de atendimento ao servidor, a intervenção da Gestão Funcional consiste em **acolhimento, orientação e escuta qualificada**, buscando compreender o impacto das demandas apresentadas no desempenho de suas atividades laborativas e, quando possível, esclarecer possibilidades para modificar a situação vivenciada; todavia, **esse acolhimento não caracteriza uma intervenção psicoterapêutica**, não sendo este de fato o objetivo de nosso trabalho.

Para além do caráter orientativo e acolhedor, nossa expectativa é identificar aspectos críticos e desenvolver ações preventivas para auxiliar os servidores a reunir recursos de enfrentamento às adversidades relativas ao contexto de trabalho e, deste modo, **reduzir o número de ocorrências**, bem como **minimizar o impacto** que elas trazem ao trabalho realizado.

Contamos com a parceria das unidades escolares e Departamentos da Secretaria Municipal de Educação nessa missão!



Guarulhos
Secretaria de Educação



DPGE

Departamento de Gestão de Pessoas da Educação