

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

MARISA DE SANTANA DA COSTA

**MONITORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA REDE ESTADUAL DO RIO DE
JANEIRO PELO COMITÊ GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA – A DINÂMICA DE
TRABALHO E SEUS DESAFIOS**

JUIZ DE FORA

2016

MARISA DE SANTANA DA COSTA

**MONITORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA REDE ESTADUAL DO RIO DE
JANEIRO PELO COMITÊ GIDE – A DINÂMICA DE TRABALHO E SEUS
DESAFIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Burgos

JUIZ DE FORA

2016

MARISA DE SANTANA DA COSTA

**MONITORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA REDE ESTADUAL DO RIO DE
JANEIRO PELO COMITÊ GIDE – A DINÂMICA DE TRABALHO E SEUS
DESAFIOS**

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

Membro da banca -Orientador

Membro da banca

Membro da banca

Dedico este trabalho ao meu esposo Edison e às minhas queridas filhas Dandara Gana e Maby Ellu, por tudo que fizeram para me apoiar e incentivar para a conclusão desta etapa, com todo carinho e paciência, com minhas ausências durante esse período. A toda minha grande família, meus pais, irmãos, cunhados e sobrinhos, por acreditarem em mim e me incentivarem a vencer os obstáculos desta minha etapa acadêmica. Levarei para sempre cada um de vocês em meu coração!

AGRADECIMENTOS

Ao querido Deus, por me sustentar em todos os momentos de luta, lágrimas, angústia, saudade. Por não me permitir desistir, mesmo quando todas as situações apontavam para este caminho.

À Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro, por me oferecer esta oportunidade e me proporcionar todas as condições para que eu pudesse cursar o Mestrado.

Ao meu orientador Professor Dr. Marcelo Burgos, por todo apoio e preciosas orientações para a definição da minha pesquisa, com dedicação e carinho.

Aos ASAs Leonardo Vilard, Gisele Zaquini e Fernanda Amaral, por toda dedicação, apoio e comprometimento nos meus momentos de dúvidas, desânimo e falta de entendimento sobre as atividades do Mestrado.

Aos meus pais Mário e Railda e aos meus irmãos, que sempre me apoiaram em pensamentos e palavras, com todo amor, acreditando que seria possível eu chegar até aqui.

À minha amada família, meu esposo Edison que jamais desistiu de mim e sempre me deu todo carinho e suporte em meus momentos de ausência.

Às minhas filhas queridas Dandara e Maby, que formam a maior plateia para o meu espetáculo.

Agradecimentos especiais à Ana Valéria Dantas, que se apresentou para mim como um divisor de águas para a minha vida profissional, olhando nos meus olhos com firmeza, acreditando no meu potencial, incentivando-me a descobrir os meus próprios talentos.

Aos Técnicos do Comitê GIDE, que, além de serem a minha fonte de inspiração para os elementos necessários para a minha escrita, sempre me apoiaram e me incentivaram nos diversos momentos do curso.

Aos colegas da SEEDUC/RJ e aos queridos AAGEs, pelo auxílio e informações prestados para a elaboração da pesquisa.

Aos professores do Mestrado, por todos os esclarecimentos e aprendizados nestes anos de estudo.

Aos colegas do Mestrado, da Turma de 2013 e de todas as turmas, pelos

anos de convívio e experiências adquiridas.

Às colegas do “jeans viajante”, pelo papel de acolhimento, apoio emocional e pela amizade que construímos.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

Não há nada como regressar a um lugar
que está igual para descobrir o quanto a
gente mudou.

(Nelson Mandela)

RESUMO

A presente pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. No ano de 2011, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro adotou a Gestão Integrada da Escola (GIDE) como sistema de gestão, com foco em resultados. Esta dissertação teve como objetivo analisar as ações da rotina do Comitê GIDE, responsável por monitorar a implantação da política pública da rede estadual do Rio de Janeiro. Para implantar a GIDE nas escolas, foram selecionados Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), que são profissionais responsáveis por orientar os gestores escolares na coleta de dados, análise das variáveis que causam impacto nos resultados da escola, elaboração e acompanhamento do plano de ação. Os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar são orientados por técnicos que formam o Comitê GIDE, que é o objeto de estudo da presente pesquisa. O Comitê GIDE monitora as ações dos AAGEs e a implantação do sistema nas unidades escolares. A presente pesquisa contemplou o estudo da rotina e dos principais desafios do Comitê GIDE, suas relações internas com as superintendências da Subsecretaria de Gestão de Ensino e suas relações com os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar. Foram aplicados questionários aos superintendentes e aos AAGEs Representantes e, a partir dos resultados, foi proposto um Plano de Ação Educacional com o objetivo de sugerir ações para melhorar a rotina de trabalho dos técnicos do Comitê GIDE e aprimorar, de uma forma geral, os aspectos referentes às relações de trabalho com a Subsecretaria de Gestão de Ensino.

Palavras-chave: Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar; Gestão Integrada da Escola; Comitê GIDE.

ABSTRACT

This research was developed under the Master's Graduate Professional Program in Management and Public Education Evaluation. In 2011, the Secretary of State of Rio de Janeiro Education adopted the Integrated Management School (GIDE) as management system, focusing on results. This work aimed to analyze the routine actions of GIDE Committee, responsible for monitoring the implementation of public policy of the state of Rio de Janeiro.

To deploy the GIDE in schools, were selected from the School Management Monitoring Agents (AAGE), who are professionals responsible for guiding school managers in data collection, analysis of the variables that impact on school results, preparation and monitoring of the plan action. The School Management of the Monitoring Agents are guided by technicians who form the GIDE Committee, which is the object of study of this research. The GIDE Committee monitors the actions of Aages and deployment of GIDE at schools. This research included the study of the routine and the main challenges of GIDE Committee, its internal relationships with the superintendents of Education Management Secretariat and its relations with the School Management Monitoring Agents. Questionnaires were applied to superintendents and Aages representatives and from the results proposed an Educational Action Plan in order to suggest actions to improve the work routine of technicians GIDE Committee and improve, in general, the aspects concerning the working relationships with the Education Management Secretariat.

Keywords: School of Management Monitoring Agents; Integrated management of the School; GIDE committee.

.

LISTA DE ABREVIATURAS

AAGE – Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CAEFRE – Coordenação de Acompanhamento da Estrutura e Funcionamento da Rede de Ensino

CAERP – Coordenação de Acompanhamento Estratégico das Diretorias Regionais Pedagógicas

CCFEPS – Coordenação de Controle da Frequência Escolar e Programas Sociais

CDDE – Coordenação de Desenvolvimento da Escola

CIEP – Centro Integrado de Educação Pública

DGDE – Diretoria de Gestão e Desenvolvimento da Escola

DGER – Diretoria de Gestão Estratégica da rede de Ensino

DIESP – Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas

GIDE – Gestão Integrada da Escola

EJA – Educação de Jovens e Adultos

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDERJ – Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro

IDERJINHO - Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (Bimestral)

ID – Indicador de Desempenho

IF – Indicador de Fluxo

IFC/RS – Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social

IGT – Integrante do Grupo de Trabalho

INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Anísio Teixeira

OG – Orientador de Gestão

SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica

SAERJ – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro

SAERJINHO – Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (Bimestral)

SEEDUC – Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

PAE – Plano de Ação Educacional

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PSI – Processo Seletivo Interno

SUGEN – Subsecretaria de Gestão de Ensino

SUPED – Superintendência Pedagógica

SUPAA – Superintendência de Avaliação e Acompanhamento

SUPGE – Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas

SUPLAN – Superintendência de Planejamento e Dimensionamento da Rede

PISA - Programme for International Student Assessment

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estrutura organizacional da SUPGE.....	27
FIGURA 2: Peso de cada dimensão do IFC/RS.....	34
FIGURA 3: Bloco de variáveis que formam a dimensão resultados.....	35
FIGURA 4: Continuação do bloco de variáveis que formam a dimensão resultados.....	36
FIGURA 5: Bloco de variáveis que formam a dimensão condições ambientais.....	37
FIGURA 6: Bloco de variáveis que formam a dimensão ensino-aprendizagem.....	38
FIGURA 7: Fluxo do Método PDCA.....	47
FIGURA 8: Recorte do Plano de Ação.....	68
FIGURA 9: Formulário do Padrão Mínimo.....	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Distribuição dos técnicos por Regional.....	43
QUADRO 2: Atribuições do Comit.ê GIDE.....	45
QUADRO 3: Rotinas de trabalho do Comitê GIDE.....	73
QUADRO 4: Rotinas de trabalho do Comitê GIDEa.....	74
QUADRO 5: Principais problemas identificados e propostas de intervenção.....	94
QUADRO 6: Detalhamento das propostas de intervenção do PAE.....	96
QUADRO 7: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 1.....	98
QUADRO 8: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 2.....	101
QUADRO 9: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 3.....	104
QUADRO 10: Monitoramento e avaliação das ações propostas no Plano de Intervenção.....	106

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Finalidade das atribuições dos AAGEs.....	42
TABELA 2: Distribuição das tarefas dos técnicos.....	75

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	17
1 MONITORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA REDE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO PELO COMITÊ GIDE.....	22
1.1. Planejamento estratégico da Secretaria de Estado da Educação do Rio de Janeiro	23
1.1.1 A projeção das metas.....	24
1.2. A criação da nova estrutura da secretaria.....	25
1.2.1 A Subsecretaria de Gestão de Ensino - SUGEN.....	25
1.2.2 A Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas SUPGE.....	27
1.3 A coordenação de desenvolvimento da escola CDDE.....	31
1.4 A gestão integrada da escola (GIDE)	32
1.5 A implementação da GIDE.....	42
1.6 O comitê GIDE.....	43
1.6.1 O Comitê GIDE e o acompanhamento das etapas do método PDCA.....	48
1.6.2 A dinâmica de trabalho do Comitê GIDE e seus principais desafios.....	52
1.6.3 O Comitê GIDE e o tratamento aos resultados bimestrais.....	53
2 O COMITÊ GIDE COMO OBJETO DE ESTUDO.....	58
2.1 A gestão democrática e a gestão integrada da escola.....	62
2.1.1 A gestão estratégica e a importância da GIDE na implantação da gestão participativa.....	66
2.1.2 A elaboração do Plano de Ação no processo do planejamento da GIDE.....	68
2.2 O gerenciamento de pessoas e processos na rotina de trabalho dos técnicos do comitê GIDE.....	71
2.3 A análise da rotina dos técnicos do comitê GIDE e as ferramentas de monitoramento.....	73
2.4 A metodologia e as ferramentas utilizadas na pesquisa.....	79
2.4.1 O questionário aplicado aos Superintendentes da SUGEN.....	81
2.4.2 O questionário aplicado aos AAGES.....	83
2.5. Os resultados da pesquisa.....	85
2.5.1 O resultado da pesquisa com os Superintendentes da SUGEN.....	85

2.5.2 O resultado da pesquisa com os AAGes.....	87
2.5.2.1 As reuniões de alinhamento quinzenal.....	88
2.5.2.2 A comunicação entre os técnicos do Comitê GIDE e os AAGes.....	89
2.5.2.3 Respostas para as demandas dos AAGes.....	89
2.5.2.4 A relação entre o técnico do Comitê GIDE com os AAGes e o acompanhamento das atividades.....	90
2.5.2.5 Realização de visitas técnicas.....	91
3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: APRIMORAMENTO DA ROTINA DE MONITORAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA PELO COMITÊ GIDE.....	93
3.1 Principais considerações para a elaboração do PAE.....	94
3.2 Linhas gerais da proposta de intervenção.....	96
3.3 Detalhamento das propostas de intervenção do PAE.....	97
3.3.1 Ação 1: Promover a interação entre o Comitê GIDE e as quatro Superintendências da SUGEN.....	98
3.3.2 Ação 2: Aperfeiçoar a dinâmica de reuniões de alinhamento quinzenal com os AAGes	101
3.3.3 Ação 3: Aprimorar as ações da rotina de trabalho do Comitê GIDE.....	103
3.4. Detalhamento do monitoramento e avaliação do PAE.....	107
3.4.1 Ação de monitoramento 1: Acompanhar a implantação das ações, avaliando o alinhamento entre as equipes.....	107
3.4.2 Ação de monitoramento 2: Acompanhar o planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal.....	108
3.4.3 Ação de monitoramento 3: Avaliar a quantidade de visitas realizadas no mês e os relatórios das ações da rotina dos técnicos do Comitê GIDE.....	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES.....	117
ANEXOS.....	127

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as ações do monitoramento da implantação da Gestão Integrada da Escola (GIDE), como política pública para a melhoria dos resultados educacionais no Estado do Rio de Janeiro.

No ano de 2011, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ) adotou a Gestão Integrada da Escola como sistema de gestão, com foco em resultados, a ser utilizado por todas as escolas da rede estadual. Para tanto, foram recrutados os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), como profissionais responsáveis por monitorar a GIDE, em uma tentativa de fazer com que o sistema de gestão chegasse a todas as unidades escolares. Os AAGEs são profissionais que atuam diretamente nas Unidades Escolares, apoiando o trabalho dos gestores, orientando-os na coleta e na análise de dados, na avaliação das variáveis que causam impacto nos resultados da escola, e ainda, na elaboração do plano de ação das escolas e no acompanhamento da implantação das ações do plano de ação. Para monitorar a rotina dos AAGEs e a implantação da GIDE na rede estadual pela administração da SEEDUC/RJ, foi instituído o Comitê GIDE, que é o objeto de estudo da presente pesquisa. O Comitê GIDE é formado por técnicos que têm base na sede da SEEDUC, com rotinas específicas para garantir os resultados da finalidade de seu trabalho, a implantação da GIDE nas escolas através dos AAGEs. A pesquisa foi realizada procedendo-se ao estudo da rotina de trabalho dos técnicos, que apontou os principais desafios do Comitê GIDE.

Tomando por base os resultados do IDEB, sobretudo do ano de 2009, ao final do ano de 2010, a SEEDUC/RJ, com o objetivo de melhorar a qualidade da educação do Rio de Janeiro, e, conseqüentemente, os resultados, elaborou um planejamento estratégico a partir do diagnóstico dos principais problemas da rede, que apontavam os principais desafios. Dentre eles, tornar a carreira do magistério mais atraente para os docentes, intensificar o processo de ensino e aprendizagem e melhorar a qualidade da gestão na sede e nas unidades escolares.

De acordo com o Relatório de Gestão e Políticas Públicas da SEEDUC/RJ para o ano de 2014, para aprimorar a gestão das unidades escolares, foi utilizada a Gestão Integrada da Escola, uma metodologia que vincula o planejamento de cada

escola com a melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem. Ainda de acordo com esse relatório, no planejamento estratégico, foi definida a meta global de tornar a rede estadual do Rio de Janeiro como referência no cenário nacional, definindo o IDEB como principal indicador de qualidade educacional da rede fluminense.

Apesar da escolha do IDEB como principal indicador de qualidade educacional, a rede estadual passou a ser acompanhada bimestralmente, através de avaliações externas, com objetivo de facilitar a tomada de decisões e corrigir desvios na trajetória. Esse acompanhamento bimestral gerou a necessidade de monitoramento regular do desempenho da rede para o planejamento de ações de intervenção.

O interesse em estudar a implantação de um sistema de gestão na rede estadual do Rio de Janeiro surgiu pela minha necessidade em analisar as técnicas de monitoramento e de que forma são feitas as negociações das etapas dessa política pública dentro da sede da SEEDUC, antes mesmo de chegar à aplicação das ações pelas escolas.

Iniciei minha atuação na sede da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC/RJ), justamente no período em que estava sendo implantado o planejamento estratégico na rede estadual. Vale ressaltar que iniciei a escrita da dissertação atuando como Coordenadora de Desenvolvimento da Escola e, posteriormente, passei a atuar como Diretora de Gestão e Desenvolvimento da Escola, acompanhando, de forma mais tática, o planejamento estratégico da SEEDUC/RJ.

O planejamento estratégico visava à garantia da qualidade da educação do estado, definindo, como objetivo, fazer da educação estadual referência de bons resultados no cenário nacional e internacional, com a meta de estar entre os cinco melhores estados brasileiros em resultados educacionais até o ano de 2014. Para o alcance dessa meta, foram utilizadas algumas estratégias, dentre as quais a utilização pelas escolas de uma nova metodologia, a Gestão Integrada da Escola, GIDE. O objetivo da GIDE é integrar as dimensões estratégicas, políticas e gerenciais da escola, com foco na gestão para resultados, tendo como base o planejamento, o desenvolvimento, o controle e a avaliação, utilizando, como método

científico de base para o gerenciamento, o PDCA - Plan, Do, Check, Action (GODOY e MURICI, 2009, p.15).

Os Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE), professores da rede estadual, foram selecionados através de Processo Seletivo Interno (PSI) e capacitados para orientação, planejamento e coordenação da gestão escolar. O diretor da escola recebeu formação por esses agentes, pois a liderança da escola era responsável pela comunicação, planejamento e condução da elaboração do plano de ação juntamente com a comunidade escolar.

O acompanhamento do trabalho do AAGE é feito por técnicos que integram o Comitê GIDE, que é responsável por preparar o AAGE para que este siga o mesmo procedimento com os diretores das escolas.

O Comitê GIDE foi instituído na Coordenação de Desenvolvimento da Escola, que integra a Diretoria de Gestão e Desenvolvimento da Escola. A escolha desse tema foi relevante porque, inicialmente, respondia por essa coordenação e, atualmente, respondo por essa diretoria, que é responsável por monitorar a implementação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro através do Comitê GIDE.

A minha trajetória profissional possui grande importância para a atividade laboral que desempenho no momento, pois me permite perpassar por todas as funções realizadas desde a formação como professora, devido ao fato de acompanhar o trabalho de gestores com perfis diversificados na rede. Analisando constantemente dados das escolas, tenho a oportunidade de refletir sobre a situação real em que essas instituições se encontram. Consequentemente, participo da busca de atualizações educacionais necessárias para compreender as novidades do mundo moderno que apresentam complexidades e desafios, levando gestores à busca de capacitação e atualização.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi composta por análises específicas das ações cotidianas dos técnicos que atuam no Comitê GIDE, no tocante ao acompanhamento das atividades realizadas pelos AAGEs e à interface com as Superintendências que compõem a Subsecretaria de Gestão de Ensino (SUGEN), analisando o monitoramento da implementação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro.

A partir das análises e considerações propostas, o objetivo geral desta dissertação é identificar a dinâmica de trabalho e quais os principais desafios do Comitê GIDE. A partir do objetivo geral, buscou-se responder os seguintes questionamentos:

- (i) A interface do Comitê GIDE com as Superintendências que compõem a SUGEN promove impacto nas atividades das duas áreas?
- (ii) As orientações dos técnicos do Comitê GIDE são suficientes para que os AAGEs prestem orientações aos diretores das unidades e estes compreendam a metodologia GIDE, de forma a utilizá-la como ferramenta de gestão?
- (iii) Quais ações podem ser propostas ao Comitê GIDE, de forma a contribuir para o monitoramento da implantação da GIDE como política pública na rede estadual do Rio de Janeiro?

Após as análises realizadas na presente pesquisa, identifiquei que a interface com as Superintendências da SUGEN, bem como as orientações dos técnicos do Comitê GIDE aos AAGEs são insuficientes para que as etapas da GIDE sejam realizadas de forma a consolidar essa ferramenta como o sistema de gestão da rede estadual. Assim, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE), realizando apontamentos para a melhoria das ações dos técnicos do Comitê GIDE, seja no tocante às negociações com as diversas áreas da SUGEN, seja no tocante às orientações prestadas aos AAGEs quanto ao acompanhamento das atividades que esses agentes realizam nas unidades escolares, resultando em impactos positivos e, de uma forma geral, para a atuação do Comitê GIDE.

Dessa forma, o foco do PAE foi o Comitê GIDE, que orienta as ações dos AAGEs frente aos diretores das escolas, visando implementar a GIDE em toda a rede estadual com o objetivo de atingir melhores resultados, impactando no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. O PAE abordou o cotidiano do Comitê GIDE, seu fluxo de trabalho e seus principais desafios quanto aos impactos na rede estadual do Rio de Janeiro.

Para realizar esta pesquisa, algumas ferramentas foram necessárias, tais como a análise de documentos, os procedimentos utilizados pelos técnicos, as ferramentas de acompanhamento e de monitoramento, o acompanhamento de

reuniões estratégicas no âmbito da sede, da regional e das escolas. Foram feitas, ainda, entrevistas com superintendentes e, por último, foi aplicado um questionário aos AAGEs Representantes de cada regional.

A dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo objetiva apresentar as transformações ocorridas na SEEDUC/RJ com a implementação do planejamento estratégico, a SUGEN e as principais atividades de cada uma das quatro superintendências que a compõem. Apresentará a forma como o Comitê GIDE foi instituído e como é a sua estrutura e dinâmica de trabalho, apontando seus principais desafios. O foco será o Comitê GIDE, objetivando explicitar a instituição de um Comitê para o monitoramento da implementação da GIDE como ferramenta de gestão na rede estadual, destacando que o sistema GIDE utiliza como ferramenta de gestão o Método PDCA (Plan, Do, Check, Action) segundo o qual a escola realiza olhar sobre si mesma, analisando suas forças e fraquezas, para elaboração de um Plano de Ação que seja eficaz para a garantia do cumprimento de sua missão. Encerrando esse capítulo, será detalhada a relevância desta pesquisa como caso de gestão, pois se trata de problematizar a atuação do Comitê GIDE com o objetivo de verificar se as ações atualmente adotadas estão aptas para a consecução dos fins pretendidos.

No segundo capítulo serão exploradas as ferramentas utilizadas na pesquisa, ou seja, análise documental, análise de questionário aplicado aos AAGEs e análise das entrevistas realizadas com os quatro superintendentes da SUGEN. Será realizado detalhamento da pesquisa e seus resultados serão apresentados. Apresentará, ainda, contribuições teóricas que possam fundamentar a pesquisa, a contextualização realizada no primeiro capítulo, para que, a partir dessa análise, o PAE possa ser construído. As principais contribuições teóricas terão como base os textos de Heloísa Luck, e, ainda, nos textos de Izabela Murici, autora de obras que tratam sobre a GIDE e método PDCA.

No terceiro capítulo será apresentado o PAE, propondo intervenções estratégicas com vistas à melhoria do fluxo de atividades do Comitê GIDE de forma a contribuir com o acompanhamento efetivo da implantação da metodologia GIDE nas escolas da rede estadual de educação do Rio de Janeiro.

1 MONITORAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DA GIDE NA REDE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO

Neste primeiro capítulo serão apontadas as transformações ocorridas na Secretaria de Educação do Rio de Janeiro com a implementação do planejamento estratégico, desde o ano de 2011. Dentre essas modificações, será dada especial atenção para a constituição e o funcionamento do Comitê GIDE, objetivando explicitar a instituição de um Comitê para o monitoramento da implementação da GIDE como ferramenta de gestão na rede estadual do Rio de Janeiro.

Após a divulgação dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ano de 2009, o Rio de Janeiro ocupava a penúltima posição, em um comparativo com os demais Estados, ou seja, o segundo pior desempenho educacional do país. Dessa forma, precisava melhorar significativamente seus resultados.

Buscando viabilizar essa melhoria nos resultados, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro implantou a Gestão Integrada da Escola (GIDE) como sistema de gestão apoiado por uma empresa de gerenciamento denominada Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

A partir das considerações propostas neste texto, foi feita a análise se as ações da rotina do Comitê GIDE permitem realizar o monitoramento do sistema de gestão na rede estadual de educação do Rio de Janeiro, conforme proposta da GIDE, confrontando se as ações orientadas na teoria de fato ocorrem na prática.

Uma das ações do planejamento estratégico da SEEDUC era intensificar o processo de ensino e aprendizagem e melhorar a qualidade da gestão na sede e nas unidades escolares. Portanto, como a GIDE foi utilizada como a ferramenta de gestão e com a necessidade de acompanhamento bimestral, veio também a necessidade de monitoramento regular do desempenho da rede para o planejamento de ações de intervenção.

Uma das estratégias para acompanhamento dos resultados bimestrais foi o fortalecimento das avaliações externas na rede estadual. Dessa forma, a política do Governo Federal voltada para as avaliações externas chegou ao Rio de Janeiro causando impactos por conta dos resultados do IDEB. Assim, uma política estadual

é criada e a necessidade de monitoramento surge junto à implantação dessa política. Surge, assim, o interesse em pesquisar como a proposta da GIDE se efetiva no cotidiano, com a rotina de suas ações.

A próxima seção apresentará o planejamento estratégico da SEEDUC/RJ.

1.1 Planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

Tendo em vista o baixo desempenho do Rio de Janeiro no resultado do IDEB no ano de 2009, a SEEDUC RJ definiu como objetivo tornar a educação estadual referência de bons resultados no cenário nacional e internacional, estabelecendo a meta de estar entre os cinco melhores estados brasileiros em resultados educacionais até o ano de 2014.

Para auxiliar na implementação do planejamento estratégico da SEEDUC, foi estabelecido um convênio entre esse órgão e o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), sociedade anônima especializada em consultoria, destinada a difundir conhecimento gerencial voltado à obtenção de resultados nas organizações privadas e públicas. O INDG realizou consultoria nas secretarias do estado do Ceará, entre os anos de 2001 e 2006, Sergipe, entre os anos de 2005 e 2006, Pernambuco, entre os anos de 2007 e 2009, e na secretaria do Município de Camaçari, na Bahia, no ano de 2005. Segundo Valle (2012), a parceria entre o INDG e a SEEDUC RJ ocorreu em 2010.

Para o alcance da meta de estar entre os cinco melhores estados brasileiros em resultados educacionais até o ano de 2014, foram utilizadas algumas estratégias, iniciando-se pelo Plano de Metas, estabelecendo metas específicas para cada unidade escolar, com os objetivos a serem alcançados definidos de acordo com a realidade de cada escola.

A próxima seção detalhará a projeção das metas definidas para a rede estadual do Rio de Janeiro no planejamento estratégico.

1.1.1 A projeção das metas

A meta global definida no planejamento estratégico foi tornar a rede estadual do Rio de Janeiro uma referência no cenário nacional, estando entre os cinco melhores estados da federação no IDEB do Ensino Médio do ano de 2014.

Dessa forma, o IDEB seria o principal indicador de qualidade educacional no estado do Rio de Janeiro. Porém, como o IDEB é bianual, para acompanhar de uma maneira mais detalhada o resultado das ações implementadas, a Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro criou, no ano de 2011, o Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ), como um indicador a ser apurado anualmente, visando avaliar o sistema de ensino regular da rede estadual do Rio de Janeiro.

O objetivo do IDERJ é avaliar, anualmente, o nível de proficiência da rede, bem como o tempo médio gasto para completar o segmento, traduzido como fluxo escolar. Para o cálculo do IDERJ, são utilizados os resultados da proficiência, Indicador de Desempenho (ID), medido pelo Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), e as taxas de aprovação, Indicador de Fluxo (IF), obtidas após o encerramento do ano letivo.

Além do IDERJ, para acompanhar os resultados bimestrais da rede, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro – Bimestral (IDERJINHO), possibilitando o monitoramento regular do desempenho da rede e possíveis intervenções.

Para o cálculo do IDERJINHO, são utilizados os resultados da proficiência (ID), medida pelo Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro – Bimestral (SAERJINHO), e as taxas de aprovação (IF), obtidas após o encerramento do bimestre.

As metas de IDERJ e IDERJINHO foram projetadas para toda a rede estadual, com o objetivo de monitorar o planejamento estratégico.

Foram projetadas metas por modalidade (Regular e Educação de Jovens e Adultos – EJA) e etapa de ensino (Ensino Fundamental e Ensino Médio) para todas as escolas, para cada Diretoria Regional e para a Sede. O acompanhamento do alcance dessas metas é monitorado por ciclos de reuniões bimestralmente.

Outras ações foram realizadas, como a criação da nova estrutura organizacional, que será detalhada na próxima seção.

1.2 A criação da nova estrutura da SEEDUC

A SEEDUC foi organizada geograficamente, por meio do Decreto nº. 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, subdividindo-se em 14 Regionais Administrativas e Pedagógicas, além da Diretoria Especial de Unidades Escolares Prisionais e Socioeducativas (DIESP), cada uma delas com um Diretor Regional Pedagógico e um Diretor Regional Administrativo.

De acordo com o Decreto nº 44.611, de 18 de fevereiro de 2014, que dispõe sobre a estrutura organizacional da SEEDUC RJ, esse órgão está subdividido em Subsecretarias, entre as quais a Subsecretaria de Gestão de Ensino (SUGEN), na qual está alocado o Comitê GIDE.

A seguir serão apresentados os detalhamentos da SUGEN.

1.2.1 A Subsecretaria de Gestão de Ensino – SUGEN

A Subsecretaria de Gestão do Ensino é formada por quatro superintendências, a Superintendência de Avaliação e Acompanhamento (SUPAA), a Superintendência de Planejamento e Dimensionamento da Rede (SUPLAN), a Superintendência Pedagógica (SUPED) e a Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas (SUPGE).

De uma maneira geral, a Superintendência de Avaliação e Acompanhamento (SUPAA) é responsável pelas avaliações externas da rede. Sua principal atribuição é garantir a organização para aplicação e realização das avaliações externas estaduais do bimestre e do ano, assim como da avaliação externa nacional e até internacional. Essa superintendência possui a responsabilidade de acompanhar e disseminar os resultados das avaliações para toda a rede.

A Superintendência de Planejamento e Dimensionamento da Rede (SUPLAN) possui como principal atribuição cuidar de todos os aspectos referentes à dinâmica de matrícula na rede estadual, tais como confirmação de turnos, análise e validação

de turnos para matrícula do ano seguinte, acompanhamento de renovação de matrículas na rede, de confirmação de vagas, entre outros processos referentes à matrícula dos alunos na rede. Esta é a Superintendência que acompanha a matrícula final do Censo através do INEP e prepara resultados referentes ao Indicador de Fluxo (IF).

A Superintendência Pedagógica (SUPED) cuida do funcionamento efetivo das Unidades Escolares em relação a todos os aspectos referentes ao setor pedagógico. É a efetivação do processo ensino-aprendizagem nas escolas. A SUPED possui, como principais atribuições, o acompanhamento de toda a sistemática do Programa Mais Educação, desde a criação de turmas, até a enturmação dos alunos, e, da mesma forma, em relação ao Reforço Escolar. É responsável, ainda, pela preparação das Matrizes Curriculares.

A Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas (SUPGE) é responsável por garantir o cumprimento das deliberações das demais superintendências da SUGEN. Acompanha as ações da rede, visitando Diretorias Regionais e escolas, atuando, inclusive, em casos de conflitos. Realiza campanhas para a melhoria das informações das escolas quanto ao Censo Escolar no INEP, tais como melhoria no cadastro dos alunos pelas Unidades Escolares, lançamento de notas pelo professor, acompanhamento aos Conselhos de Classe, entre outras ações que também atendem às necessidades de outras áreas da SUGEN ou de outras Subsecretarias.

A SUPGE será mais detalhada no próximo tópico.

1.2.2 A Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas (SUPGE)

A SUPGE está estruturada de acordo com a figura a seguir

Figura 1 - Estrutura organizacional da SUPGE

Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

De acordo com a figura apresentada, a SUPGE está subdividida em duas Diretorias, a Diretoria de Gestão Estratégica da Rede de Ensino (DGER) e a Diretoria de Gestão e Desenvolvimento da Escola (DGDE).

A SUPGE tem como principal desafio garantir o cumprimento das deliberações das demais superintendências da SUGEN.

Nessa superintendência está o Sistema Conexão Educação, projeto que se constitui como uma iniciativa da SEEDUC RJ cujo objetivo é aperfeiçoar processos, permitindo que diretores, professores e funcionários das unidades escolares tenham mais tempo disponível para a garantia de uma educação de melhor qualidade (SEEDUC RJ).

De uma maneira geral, a DGER gerencia as áreas sob a sua responsabilidade, incluindo as Diretorias Regionais Pedagógicas, assegurando

padrões satisfatórios de desempenho na sua área de atuação. Essa diretoria também gerencia as informações a serem inseridas no Sistema Conexão Educação no âmbito da competência setorial da SUPGE.

Dentro dessa Diretoria está ainda o gerenciamento da implantação dos Conselhos Escolares e dos organismos de representação da sociedade civil voltados à educação (SEEDUC RJ).

A DGER é formada por duas coordenações. Uma delas é a Coordenação de Acompanhamento da Estrutura e Funcionamento da Rede de Ensino (CAEFRE), que tem como uma de suas principais atribuições prestar assessoria aos dirigentes das escolas estaduais, oferecendo-lhes recursos e diretrizes gerenciais por meio das Diretorias Regionais Pedagógicas, para garantir a qualidade de sua organização interna e a autonomia administrativo-pedagógica do estabelecimento. Promove acompanhamento sistemático às escolas da rede estadual de ensino, visando melhorar a organização e o funcionamento dos estabelecimentos escolares, em parceria com as Diretorias Regionais Pedagógicas. Acompanha e promove o uso do Sistema Conexão Educação, pelas escolas da rede estadual de ensino. Implementa as campanhas relacionadas ao uso do Sistema Conexão Educação nas unidades escolares. Além disso, elabora o regimento e o calendário escolar de cada ano letivo, ouvindo-se todas as instâncias de decisão da SEEDUC RJ, à luz da legislação vigente.

A outra coordenação que compõe a DGER é a Coordenação de Acompanhamento Estratégico das Diretorias Regionais Pedagógicas (CAERP), que tem como principais atribuições a coordenação e a orientação da gestão praticada no âmbito das Diretorias Regionais Pedagógicas; a organização e o acompanhamento das reuniões de 2º nível com foco na análise de resultados regionais, propondo ações corretivas; a elaboração de orientações gerenciais junto às Diretorias Regionais Pedagógicas visando à execução e ao desenvolvimento dos processos referentes à Gestão Escolar; o atendimento às necessidades das Diretorias Regionais Pedagógicas, visando à descentralização de rotinas e o acompanhamento do trabalho técnico-pedagógico.

A Diretoria de Gestão e Desenvolvimento da Escola (DGDE), de uma maneira geral, gerencia as áreas sob a sua responsabilidade, promovendo articulação interna

e externa, sobretudo para as ações no âmbito da escola, visando ao alcance dos resultados esperados pela área. Dentro dessa diretoria estão alguns programas que serão detalhados posteriormente. Os referidos programas são o Programa Estadual de Controle da Evasão Escolar, o Programa Bolsa Família na condicionalidade da educação, o Programa Renda Melhor Jovem, o Programa PDE Escola e a Gestão Integrada da Escola.

De acordo com o Decreto Estadual nº 30151, de 13 de dezembro de 2001, o Programa Estadual de Controle da Evasão Escolar é um programa desenvolvido de forma sistemática nos estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Rio de Janeiro, com a adoção de providências necessárias para estabelecer os procedimentos que garantam o acompanhamento individual de alunos com problemas de frequência.

A Lei nº 10.836, de 09 de janeiro de 2004, cria o Programa Bolsa Família, que é um programa de transferência direta de renda que beneficia famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o país. O Decreto nº 40.851, de 12 de junho de 2007, cria a Coordenação Estadual Intersetorial do Programa Bolsa Família e a Portaria Interministerial MEC/MDS n.º 3.789, de 17 de novembro de 2004, estabelece atribuições e normas para o cumprimento das condicionalidades de frequência escolar no Programa.

O Decreto Estadual nº 42.999, de 02 de junho de 2011, institui o Programa Renda Melhor Jovem, que é um programa destinado aos jovens das famílias que recebem o Programa Renda Melhor, instituído pelo Decreto nº 42.949, de 10 de maio de 2011, que é um programa que visa elevar a renda das famílias beneficiárias de forma a superar a linha de pobreza extrema. O Programa Renda Melhor Jovem, que prevê uma poupança anual como prêmio pela aprovação do jovem no Ensino Médio, tem como principais objetivos incentivar a permanência do jovem na escola (contribuindo para o aumento das taxas de aprovação e conclusão do Ensino Médio) e promover o desenvolvimento dos jovens, com foco na erradicação da pobreza extrema através do investimento em capital humano.

A Resolução do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) nº 22, de 22 de junho de 2012, dispõe sobre a destinação de recursos financeiros de custeio e capital às escolas públicas de educação básica para a implementação do

Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE Escola).

O PDE Escola, programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo, é destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorarem a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros visando apoiar a execução de todo ou de parte do seu planejamento. A ferramenta utilizada pelas escolas para realizar o seu planejamento é o PDE Interativo, agora denominada PDDE Interativo.

A Gestão Integrada da Escola é uma ferramenta de gestão adotada no planejamento estratégico da SEEDUC RJ. A GIDE integra aspectos estratégicos, políticos e gerenciais inerentes à área educacional, com foco no processo ensino-aprendizagem. O objetivo do Sistema GIDE é melhorar significativamente os indicadores da atividade fim da escola, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo MEC, IDERJ e do indicador da GIDE, o IFC/RS- Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (GODOY e MURICI, 2009).

A DGDE é formada por duas Coordenações, a Coordenação de Controle da Frequência Escolar e Programas Sociais (CCFEPS), que tem como principais atribuições o apoio e o monitoramento de ações dos programas que têm a finalidade de combate à evasão escolar e a garantia de direitos de crianças e adolescentes assegurados em legislação específica, disseminada nas Unidades Escolares e demais Instituições parceiras. Essa Coordenação possui uma equipe que atua na sede administrativa e outra equipe formada por agentes externos, os Responsáveis pelo Acompanhamento da Frequência Escolar (RAF).

Os RAFs são servidores docentes, lotados nas Diretorias Regionais Pedagógicas, responsáveis pela disseminação, apoio e monitoramento das ações relacionadas ao controle da frequência escolar e dos programas sociais, ou seja, pelas ações de responsabilidade da CCFEPS.

A outra coordenação é a Coordenação de Desenvolvimento da Escola (CDDE), que contém o Comitê de Análise e Aprovação do PDE Escola e o Comitê GIDE.

As especificidades da CDDE serão tratadas na próxima seção.

1.3 A Coordenação de Desenvolvimento da Escola – CDDE

Esta coordenação foi criada para tratar as demandas das escolas priorizadas pelo governo federal, no que tange à elaboração e ao acompanhamento das ações do plano de ação do programa PDE Escola. Esse acompanhamento era realizado por Orientadores de Gestão (OG). De acordo com a SEEDUC/RJ, as principais atribuições dos Orientadores de Gestão eram o acompanhamento dos programas e projetos nas escolas da rede estadual de ensino, monitorando a realização das atividades, a aplicação de recursos e o alcance dos resultados propostos, auxiliando na busca de soluções para as dificuldades. Outra atribuição dos OGs era monitorar a execução dos projetos financiados pelo Programa Estadual de Gestão e PDE – Escola de 2008 e 2009 e parcela complementar, além de conhecer a Resolução SEEDUC nº 4350 e Resolução nº 03, de 2010, sobre o PDDE.

Os OGs possuíam como atribuição a orientação aos gestores escolares na apropriação e na implementação da cultura de gestão e monitoramento de seus planos de ação, visando ao alcance de metas de IDEB. Dessa forma, os OGs eram subordinados à CDDE por ser esta a área responsável pela ferramenta de gestão, o PDE Escola. Por tal razão, com o início do planejamento estratégico na SEEDUC, a CDDE foi indicada para ser a responsável pelo tratamento da GIDE. A ideia inicial era aproveitar os profissionais que orientavam a gestão, os OGs. Porém, o planejamento trazia como novidade o Processo Seletivo Interno (PSI), visando extinguir as indicações políticas, oportunizando a todos os servidores a ocupação em funções estratégicas. Dessa forma, a SEEDUC realizou o primeiro PSI para recrutar profissionais, os Integrantes do grupo de Trabalho (IGTs), com a função específica de implementar a GIDE nas Unidades Escolares.

A próxima seção apresentará a Gestão Integrada da Escola.

1.4 A gestão integrada na escola

A Secretaria de Educação implantou uma política de valorização da gestão escolar. De acordo com o relatório de gestão e políticas públicas da SEEDUC/RJ para o ano de 2014, “como o sucesso dos programas em todas as frentes depende da organização da rede, o investimento em gestão foi o eixo estruturante do

planejamento estratégico”. Dessa forma, a SEEDUC acreditava que a gestão das escolas seria aprimorada por meio de um sistema denominado Gestão Integrada da Escola, GIDE, uma metodologia que vincula o planejamento de cada escola à melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem (SEEDUC/RJ, Relatório de Gestão, 2014).

De acordo com Godoy e Murici (2010):

Gestão Integrada na Escola baseia-se em três aspectos. O primeiro aspecto é que a GIDE é orientada pelo PDCA, que é um método científico de solução de problemas; O segundo aspecto é que a GIDE tem um caráter sistêmico, porque integra os aspectos estratégicos, pedagógicos e gerenciais. O terceiro aspecto é que a GIDE está balizada pelo Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/ RS). Ainda segundo as referidas autoras, a GIDE foi criada após a criação de um banco de dados, após realização de inúmeras sessões de brainstorming (técnica para geração de ideias). Foram feitos diagnósticos de diversas escolas brasileiras, onde eram estabelecidas meta de melhoria em conjunto com a direção e a comunidade escolar. A partir daí, foi criado um indicador, no qual a escola pode se ver. Entendemos que a questão da educação é urgente, então, por que aplicarmos sessões de brainstorming em cada escola, se já sabíamos que existiam causas que se repetiam sistematicamente? (GODOY E MURICI, 2010, p.15).

A GIDE é uma ferramenta de gestão com foco em resultados do processo ensino e aprendizagem, integrando os aspectos pedagógicos, estratégicos e gerenciais, a partir da aplicação do método científico de solução de problemas - PDCA e do indicador IFC/RS (GODOY e MURICI, 2009). De acordo com Murici, essa metodologia possibilita um diagnóstico de forma fácil, rápida e clara dos fatores que impactam negativamente os índices da escola e que precisam ser bloqueados. Além disso, permite o estabelecimento de metas de melhoria, construção de planos de ação e padronização das melhores práticas. A GIDE inicia com a elaboração do Marco Referencial, que é o momento em que a escola constrói o seu diagnóstico e elabora uma meta, um objetivo maior dentro da sociedade, passando pela elaboração do plano de ação, seguindo para o acompanhamento das ações do plano e análise dos resultados atingidos, de acordo com as ações planejadas.

A implantação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro aconteceu, inicialmente, com muitos obstáculos. Segundo Elizangela Nascimento de Lima Silva, em sua dissertação defendida na UFJF em 2011, com o tema “A Regional Metropolitana III e os impactos de suas ações nos resultados do SAERJINHO:

análise de dois casos de gestão em escolas, citando

muitos foram os obstáculos enfrentados na implementação do novo plano de educação do estado, envolvendo desde o descrédito de gestores e professores até a dificuldade de atrair os alunos para participarem das avaliações. A resistência dos professores culminou em ações do sindicato, convocando a classe docente a participar de inúmeras paralisações, deflagrando, inclusive, uma greve da categoria, durante o segundo bimestre de 2011. As reivindicações eram, entre outras, melhorias salariais e o boicote ao SAERJINHO, alegando não haver ambiente saudável à implementação da meritocracia, uma vez que geraria uma competição desigual entre as escolas, pois as unidades escolares com mais dificuldades permaneceriam em último lugar no ranking. Assim, professores incentivavam colegas e alunos a não participarem do SAERJINHO, o que, por resultado, geraria o não alcance das metas estabelecidas (SILVA, 2011).

As escolas foram aos poucos aderindo a essa nova proposta da SEEDUC, aumentando a adesão e o envolvimento dos profissionais da instituição, diminuindo a resistência. Foram adotadas estratégias para apresentar os resultados das escolas, mostrando a necessidade de a comunidade escolar entender quais os pontos críticos, quais as suas forças e suas fraquezas, para definição de um planejamento capaz de melhorar o desempenho de seus alunos. O Comitê GIDE, juntamente aos AAGEs, atuou na liderança de ações no tocante à formação sobre a metodologia aos profissionais das escolas, pois o desafio da SEEDUC era fazer com que as escolas compreendessem que a GIDE era o sistema de gestão adotado, devendo todas as escolas da rede estadual trabalharem em função da implementação dessa ferramenta, que visava ao fortalecimento da rotina pedagógica, proporcionando organização a partir de trabalho focado em resultados. Houve um trabalho de explanação da GIDE para os Diretores das escolas para que estes compreendessem a proposta e multiplicassem-na em sua comunidade escolar. Foram realizadas oficinas, minicursos, formações sempre focadas no gestor das escolas.

O sistema GIDE, como já destacado anteriormente, utiliza como ferramenta de gestão o Método PDCA (Plan, Do, Check, Action). A escola realiza um olhar sobre si mesma, analisando suas forças e fraquezas, para elaboração de um Plano de Ação que seja eficaz para garantir o cumprimento de sua missão. De acordo com Godoy e Murici (2009), as escolas vêm, ao longo do tempo, mostrando sua

preocupação com a formação da cidadania e com a responsabilidade social. Acreditando que há lacunas na mensuração da eficiência da escola no cumprimento desses objetivos e considerando a necessidade de analisar as variáveis que mensuram a formação integral do educando, foi desenvolvido pelo sistema GIDE o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), que é um diagnóstico que tem por objetivo fornecer à escola informações necessárias para uma análise consistente e detalhada sobre seus resultados e sobre os meios que influem nesses resultados.

O IFC/RS é uma ferramenta em formato Excel, que foi apresentada para a SEEDUC pelo INDG e que faz parte do pacote GIDE. Esse indicador foi desenvolvido a partir de um banco de dados coletados em um contingente significativo de escolas parceiras do país. Os dados, coletados no processo ensino-aprendizagem e nas condições ambientais, referem-se a resultados pedagógicos (fins) e a causas (meios) que mais influenciaram nos resultados (GODOY e MURICI, 2009).

O IFC/RS é uma ferramenta alimentada com dados coletados na própria unidade escolar, que permite a identificação dos fatores que influem nos resultados. De forma consolidada e estratificada, foi utilizada para a realização de análises para que ações, políticas e projetos fossem definidos pela Secretaria para auxiliar e dar suporte às escolas. Ele é composto por variáveis, que são os meios que influenciam nos resultados das escolas. Cada bloco de variáveis forma uma dimensão do IFC/RS, ou seja, dimensão resultados, dimensão condições ambientais (ambiente da qualidade) e dimensão ensino-aprendizagem (meios que influem fortemente nos resultados). O peso de cada dimensão está representado na figura a seguir.

Figura 2: Peso de cada dimensão do IFC/RS



Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

A dimensão resultados possui um peso de 45% do IFC/RS, ou seja, é a dimensão finalística, corresponde aos resultados da atividade fim da educação que é o processo ensino-aprendizagem.

A dimensão processual corresponde aos meios que devem ser trabalhados para que os resultados sejam alcançados. Essa dimensão foi desdobrada em condições ambientais, que corresponde a 25% do IFC/RS e refere-se à qualidade do ambiente da escola, e ensino-aprendizagem, que corresponde a 30% do IFC/RS e refere-se aos meios que influem fortemente nos resultados (MURICI, 2009).

Conforme citado anteriormente, cada bloco forma uma dimensão do IFC/RS. As figuras a seguir demonstrarão quais as variáveis que fazem parte de cada uma das dimensões.

A figura a seguir apresenta o bloco de variáveis que formam a dimensão resultados, mais especificamente referindo-se à avaliação interna.

Figura 3: Bloco de variáveis que formam a dimensão resultados



Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

De acordo com a figura 3, as variáveis contidas na dimensão resultados dizem respeito aos fins, ou seja, os resultados que são cobrados da escola e que expressam o nível de seu desempenho (INDG, 2011).

A figura a seguir apresenta o bloco de variáveis que formam a dimensão resultados, mais especificamente relativos à avaliação externa.

Figura 4: Continuação do bloco de variáveis que formam a dimensão resultados

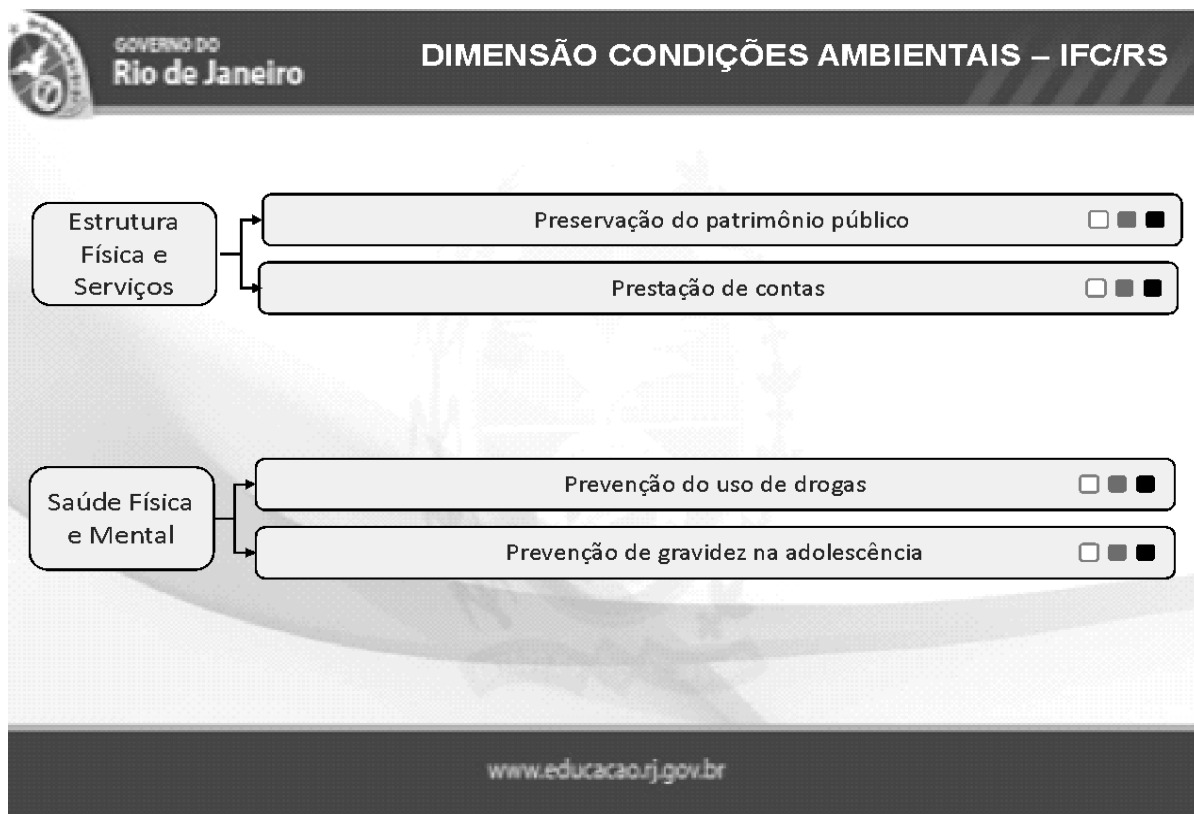


Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

A figura 4 representa as demais variáveis que compõem a dimensão resultados, ou seja, aquelas que se referem aos resultados, no tocante ao desempenho dos alunos.

A figura 5, a seguir, apresentará variáveis que formam a dimensão condições ambientais.

Figura 5: Bloco de variáveis que formam a dimensão condições ambientais



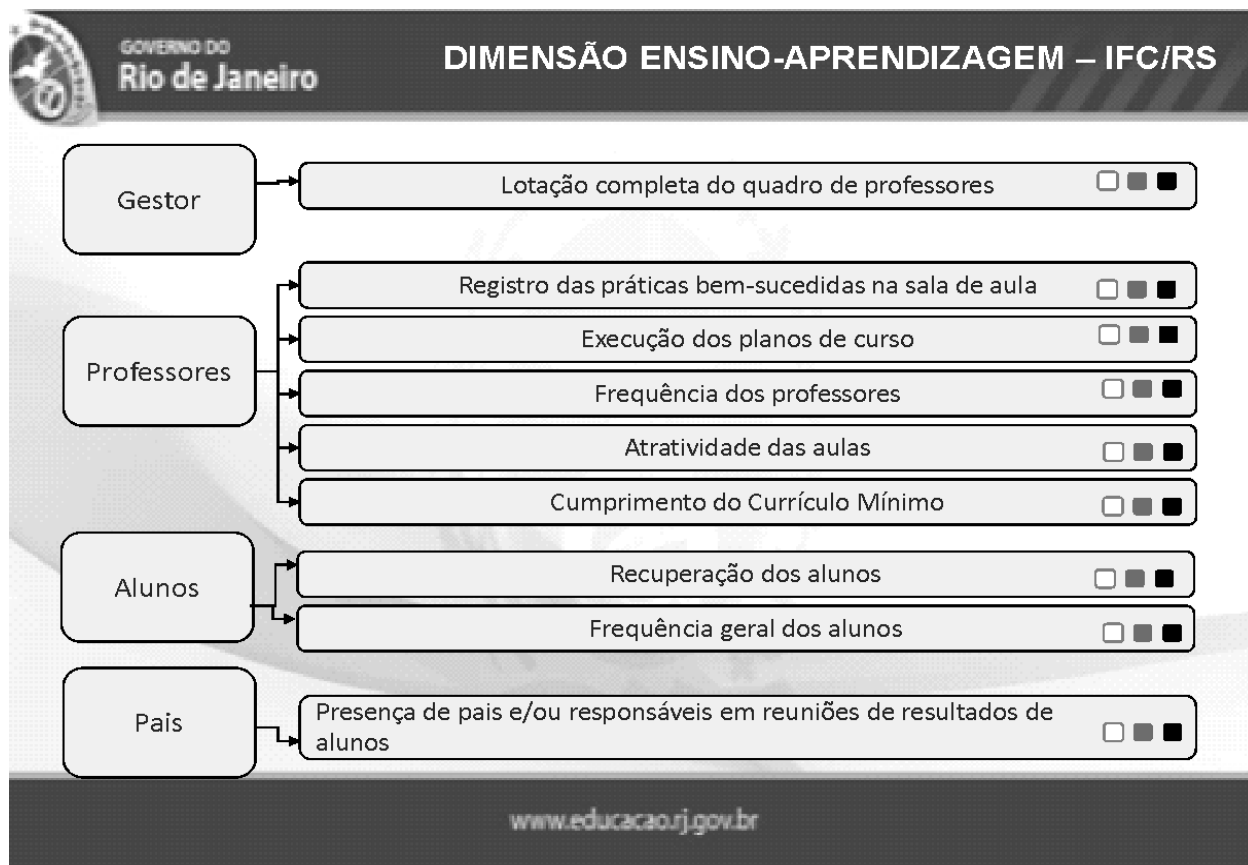
Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

De acordo com a figura 5, as variáveis contidas na dimensão condições ambientais influenciam o ambiente da escola e o comportamento da comunidade escolar, interferindo no cumprimento da sua missão, de acordo com o artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

Art.2º: Dever da família e do Estado, inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Suas variáveis devem ser medidas e avaliadas pela escola e aquelas que estiverem fora do nível desejado deverão ser alvo de ações corretivas.

Figura 6: Bloco de variáveis que formam a dimensão ensino-aprendizagem



Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

Conforme a figura 6, as variáveis contidas na dimensão ensino-aprendizagem têm um forte impacto nos resultados. As variáveis contidas nessa dimensão que forem avaliadas como abaixo do nível ideal devem ser alvos de contramedidas nos planos de ação da escola.

O objetivo do Sistema GIDE é melhorar significativamente a qualidade do ensino e, conseqüentemente, os indicadores da atividade fim da escola, tendo como referência as metas do IDEB estabelecidas pelo Ministério da Educação, IDERJ e do indicador da GIDE, o IFC/RS.

O planejamento estratégico da SEEDUC/RJ seria, então, implementado em toda a rede estadual de educação. O planejamento estratégico da rede estadual foi realizado a partir do diagnóstico dos principais problemas da rede e da identificação de eixos de atuação, delimitados a partir das necessidades centrais de tornar mais atrativa a carreira de magistério, intensificar o processo de ensino-aprendizagem, comunicar o planejamento e as ações de maneira eficiente e melhorar a qualidade

da gestão na sede e nas unidades escolares (SEEDUC/RJ, Relatório de Gestão, 2014).

A implantação da GIDE na escola foi feita por gestores de campo, AAGEs. O primeiro passo dado pelos AAGEs foi reunir os diretores de unidades escolares para esclarecer o que era a GIDE e quais as atividades que seriam desenvolvidas nas escolas. Essa formação foi feita de forma regional, com o grupo de AAGEs reunidos com o grupo de diretores escolares de determinada regional, acompanhado por um técnico do Comitê GIDE. Após essa formação, o AAGE agendou com o diretor da escola o melhor dia para a visita, quando o diretor ficaria um dia inteiro à disposição do AAGE. Destaco que, em minha observação, para tal, o diretor precisava organizar a escola para não impactar em sua rotina.

O AAGE chegou à unidade escolar e foi apresentado à equipe técnico-administrativa e também ao corpo docente, para auxiliar na coleta de dados de cada variável. Foi um momento conflituoso, pois os professores não aceitavam a sua presença. Eles acreditavam que esse agente coletava os problemas da escola para expô-la para a SEEDUC/RJ.

Devido ao fato de ter acompanhado o período inicial, percebi que foi extremamente desgastante para o AAGE, segundo o qual havia professor denominando AAGE como “Capitão do Mato¹” e “X9²”, pois, como era uma função nova para a rede, os professores não compreendiam as atribuições desse profissional. Embora alguns até compreendessem, mesmo assim não aceitavam que o AAGE poderia ser um profissional que viesse a contribuir com a organização da escola.

Nessas situações, os técnicos do Comitê GIDE precisavam ir até a escola apoiar o AAGE que sentia medo e insegurança de entrar sozinho nesse espaço. A situação foi tão crítica, que alguns profissionais (AAGE) desistiram da função. Para

¹ Capitão do Mato é uma expressão utilizada para o funcionário que se destaca dos demais e, de forma abusiva e injusta, fica encarregado de reprimir pequenos delitos, com covardia e ameaças. A expressão toma por base o conceito definido pela Wikipédia, que diz que o capitão do mato era na origem um empregado público de última categoria encarregado de reprimir pequenos delitos ocorridos no campo.

² X9 é uma expressão utilizada para quem delata alguma informação, tomando por base o software espião Agente X-9 que é imperceptível, mas que registra tudo que é digitado no teclado do computador e todos os sítios eletrônicos visitados.

ilustrar, houve o caso de uma AAGE que relatou sua inclinação para realizar Processo Seletivo Interno PSI para a função de Diretor por conta de se sentir insegura em continuar na função de AAGE. Apesar de todos os argumentos, esta acabou se desligando da função.

Muitos profissionais que atuavam na ponta, levando aspectos sobre o planejamento estratégico, eram hostilizados pelos profissionais da escola. Assim, é tarefa do gestor da escola tentar convencer o corpo docente a, pelo menos, conhecer a metodologia.

Porém, para implantar a GIDE, a SEEDUC precisava contar com o apoio de profissionais que colaborassem para que os gestores escolares recebessem a formação necessária para o conhecimento da GIDE e aplicação desta em suas unidades escolares. De acordo com Valle (2012), um desses colaboradores foram os AAGEs, professores da rede estadual, selecionados e capacitados para acompanhar a GIDE nas escolas.

Na formação, os gestores das unidades escolares receberam alguns cadernos com textos, atividades e situações de escolas fictícias para que fossem analisadas as variáveis dessas escolas para elaboração do plano de ação. Os gestores receberam esclarecimentos sobre análise dos indicadores utilizados na GIDE, tais como IDEB, IDERJ, IFC/RS. Mesmo sendo utilizadas situações problemas do cotidiano escolar, não houve uma preparação para o enfrentamento de possíveis resistências, tendo sido a formação bastante teórica.

Os IGTs³ ministraram ao gestor da unidade uma formação com a carga horária de 40 horas, distribuídas em cinco dias, na qual foram expostos o sistema de gestão e o método PDCA, vez que a liderança da escola era responsável pela comunicação, planejamento e condução da elaboração do plano de ação juntamente à comunidade escolar.

De acordo com o exposto, foi transmitida aos gestores das unidades escolares uma metodologia que vincula o planejamento de cada escola com a melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem, pois as escolas aprendem,

³ IGTs: Integrantes do Grupo de Trabalho, designado para orientação, planejamento e coordenação da gestão escolar através da Resolução SEEDUC nº 4646, de 22/ 11 /2010, e recomposto pelas Resoluções SEEDUC nº 4688, de 13/ 04/ 2011, e nº 4806, de 13/ 07/ 2012. Posteriormente, deu-se a transformação em função estratégica, com a Lei nº 6479, de 17/06/2013, passando a se denominar por AAGE (Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar).

através da coleta de dados de cada variável, a estabelecer metas e a elaborar um plano de ação, partindo dos problemas da própria escola, para alcançá-las.

A escola coleta e analisa seus dados e, a partir daí, planeja metas para melhoria de determinado aspecto, tais como as taxas de aprovação, o quantitativo de alunos aprovados com dependência, entre outros. O AAGE orienta que a escola estabeleça metas alcançáveis. Após essa etapa, com os objetivos e metas a alcançar, a escola planeja as estratégias, dentro de suas próprias possibilidades, ou através dos programas e projetos ofertados pela Secretaria. Assim, o Plano de Ação é elaborado pela comunidade escolar. As ações possuem um responsável e um prazo para serem implantadas. Mensalmente, o AAGE se reúne com cada responsável pela ação para realizar o Relatório de Implementação das Ações do Plano (RIAP). Nesse momento, é feita uma análise das ações, observando-se os êxitos, as dificuldades, sendo atribuído para cada ação um status, demonstrando se foi concluída, se está em andamento ou se foi cancelada.

Essa metodologia foi implantada nas escolas a partir de gestores de campo, ou seja, os AAGEs e também pelos técnicos do Comitê GIDE, que tinham o papel de orientar o cumprimento da GIDE em cada unidade escolar da rede estadual do Rio de Janeiro.

1.5 A implementação da GIDE

Os IGTs, posteriormente AAGEs, receberam treinamento de um mês, pelos técnicos do INDG, sobre a GIDE e o método PDCA, tendo sido, como foi mencionado, recrutados para apoiar os diretores das unidades escolares, no sentido de orientação, planejamento e coordenação da gestão escolar. A atuação desse profissional acontece com a carga horária de 40h semanais, sendo 32h de visitação às Unidades Escolares e 8h para Planejamento ou Encontro com o Comitê GIDE e Diretoria Regional. As atribuições desses profissionais envolvem atendimento, em regra, entre cinco e sete escolas, sendo apresentada a seguir a finalidade de cada uma de suas atribuições.

Tabela 1: Finalidade das atribuições dos AAGEs

Atribuição	Finalidade
Preparação e integração	Criar um clima de cooperação entre as pessoas/ realizar treinamento dos envolvidos
Planejamento	Orientar o gestor e a comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos Planos de Ação para melhoria dos resultados.
Acompanhamento	Verificar a execução e a eficácia das ações propostas nos planos de ação.
Ação corretiva e/ou Padronização	Orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar para o registro/ disseminação das práticas bem sucedidas.

Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

De acordo com a tabela apresentada, a atuação do AAGE é focada na implementação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro, pois é este profissional quem leva o apoio aos diretores das unidades, em todas as etapas do método PDCA. Esse profissional realiza seu trabalho nas unidades escolares seguindo as orientações do Comitê GIDE.

1.6 O comitê GIDE

O Comitê GIDE é responsável por preparar o AAGE para que este siga o mesmo procedimento com os diretores das escolas.

Na implementação da GIDE, a SEEDUC/RJ contou com a parceria do INDG. Uma das tarefas dos consultores desse instituto seria, então, apoiar e monitorar as atividades dos AAGEs. Para isso, quinzenalmente, aconteciam reuniões com esses profissionais, de forma regionalizada, em que eram levadas orientações por um consultor do instituto juntamente com um técnico da Secretaria.

A equipe de técnicos da Secretaria de Educação formava o Comitê GIDE. Após o término do convênio com o INDG, os técnicos da Secretaria de Educação deram continuidade ao trabalho sem o acompanhamento dos consultores do INDG, com a responsabilidade de continuar conduzindo a implantação da metodologia GIDE nas escolas.

O Comitê GIDE, alocado na sede da SEEDUC RJ, é formado por um

coordenador, um assistente da coordenação, um gestor público e sete técnicos. Cada técnico atende a dois grupos de AAGEs, de acordo com o quadro a seguir:

Quadro 1: Distribuição dos técnicos por Regional

Técnico	Regional	Quantitativo de escolas da Regional		
Técnico A	Metropolitanas I e IV	Metropolitana I: 105	Metropolitana IV: 83	Total: 188
Técnico B	Metropolitana II e Médio Paraíba	Metropolitana II: 77	Médio Paraíba: 88	Total: 165
Técnico C	Metropolitana III e Centro Sul	Metropolitana II: 94	Centro Sul: 94	Total: 188
Técnico D	Metropolitana V e Baixadas Litorâneas	Metropolitana V: 83	Baixadas Litorâneas: 95	Total: 178
Técnico E	Metropolitana VI e Serrana II	Metropolitana VI: 80	Serrana II: 81	Total: 161
Técnico F	Metropolitana VII e Serrana I	Metropolitana VII: 104	Serrana I: 63	Total: 167
Técnico G	Norte e Noroeste Fluminense	Norte Fluminense: 100	Noroeste Fluminense: 59	Total: 159

Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

O Comitê GIDE planeja as macroatividades para a GIDE e PDE Escola, acompanha a implementação da GIDE e PDE Escola, bem como a atuação do AAGE.

Para atender às demandas dos AAGEs e das escolas, o Comitê GIDE promove articulação com diversas áreas da SUGEN. Além disso, apoia campanhas institucionais, sobretudo as que se referem ao acompanhamento do desempenho e do fluxo.

O Comitê GIDE foi instituído na Coordenação de Desenvolvimento da Escola, que é também responsável pelo PDE Escola.

No ano de 2014, as escolas foram priorizadas de acordo com a Resolução nº 49, de 11 de dezembro de 2013, em seu artigo 1º:

Art.1º: Destinar recursos financeiros de custeio e capital, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) a escolas públicas de educação básica, por intermédio de suas Unidades Executoras Próprias (UEx), cujo:

- I. IDEB alcançado em 2011 tenha sido igual ou inferior a 3,6 nos Anos Iniciais ou 3,2 nos Anos Finais; ou
- II. IDEB referente a 2011, dos anos iniciais ou finais, ainda que

possuam índices superiores aos mencionados no inciso anterior, figure entre os 5% mais baixos resultados da rede de ensino do ente federado.

Segundo as normas da Resolução nº 49, de 11 de dezembro de 2013, na rede estadual do Rio de Janeiro havia 380 escolas priorizadas para receberem subsídios do MEC na execução das ações do Plano de Ação do PDE Escola, ou seja, as ações elaboradas no referido plano seriam custeadas pelo Governo Federal.

Instituída na CDDE há, ainda, a Comissão de Acompanhamento e Aprovação do PDE Escola, formada pelos próprios técnicos do Comitê GIDE. Assim, além do plano de ação da GIDE, o Comitê GIDE também realiza formação e acompanhamento da elaboração de plano de ação do PDE Escola. Os diretores das unidades escolares buscam conhecimentos sobre o plano de ação do PDE Escola e o Comitê GIDE orienta que façam a relação com o Plano de Ação da GIDE. Embora pacífica, é uma etapa de grande desgaste para o Comitê, pois é feito o acompanhamento diário do status das escolas no sítio do PDDE Interativo para saber quais escolas concluíram ou não a elaboração do plano, além de realizar a análise de cada plano, tramitar para o MEC ou devolver para a escola adequar melhor as ações do plano e, ainda, acompanhar a liberação da verba pelo FNDE. Além disso, as escolas em que há uso indevido da verba são responsabilizadas, através de um processo, que é analisado pela Comissão.

A Coordenação de Desenvolvimento da Escola acompanha todas as etapas da GIDE e do PDE Escola. No caso do PDE Escola, o plano de ação é elaborado de acordo com as especificidades do MEC. No caso da GIDE, o plano de ação é elaborado e acompanhado de acordo com as etapas do método PDCA. A diferença básica entre os dois planos de ação é que o plano do PDE Escola pode ser elaborado com ações financiáveis, uma vez que ele é custeado pelo governo federal. No Plano de Ação da GIDE, a escola precisa buscar estratégias com recursos pedagógicos, material humano, parcerias, enfim, recursos próprios, para alcançar bons resultados.

O Comitê GIDE orienta as escolas priorizadas pelo MEC, para financiamento das ações do plano PDE Escola, realizarem um plano de ação planejando ações financiáveis (PDE) e ações não-financiáveis (GIDE).

O quadro a seguir apresenta as principais atribuições do Comitê GIDE.

Quadro 2: Atribuições do Comitê GIDE

GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA GIDE	Planejar as macroatividades para a GIDE	Construindo a linha do tempo GIDE
		Construindo o calendário GIDE
		Definindo os temas das reuniões quinzenais com os AAGEs
		Elaborando, estudando e validando as apresentações das reuniões com os AAGEs, de acordo com os temas propostos.
		Definindo os temas de estudo do Planejamento Interno quinzenal dos AAGEs.
	Acompanhar a implementação da GIDE e a atuação dos AAGEs	Realizando reuniões para o estudo da etapa GIDE do período, para a avaliação das ações do período anterior e para a definição das ações do período que se inicia.
		Acompanhando a realização do Planejamento Interno.
		Recebendo a ata do Planejamento Interno.
		Realizando plantões temáticos de orientação individualizada e de acompanhamento dos AAGEs.
		Realizando visitas técnicas às unidades escolares. (Continuação)
		Realizando atendimento às Regionais ou aos AAGEs, na Sede, por telefone ou Skype.
		Criando ferramentas e ajustando as existentes.
		Promovendo a articulação com outras áreas da SUGEN, para atendimento às demandas dos AAGEs e das escolas.
		Atualizando o banco de boas práticas.
		Promovendo trocas de práticas exitosas entre AAGEs e escolas.
		Realizando formação em EXCEL para o Comitê GIDE.
		Monitorando a inserção de dados nas ferramentas.
		Apoiando as campanhas institucionais, sobretudo as que se relacionam ao acompanhamento do desempenho e do fluxo.
	Avaliar a eficácia da implementação da Metodologia nas unidades escolares, bem como a atuação dos AAGEs.	Informando os resultados do IDERJINHO.
		Dirimindo as dúvidas conceituais e técnicas que surgem no período.
		Orientando a elaboração do RADM - 3º nível.
		Acompanhando a elaboração do RADM - 3º nível em unidades escolares críticas.
		Acompanhando a apresentação dos desvios das escolas mais críticas de cada Regional, bem como a apresentação de boas práticas - 2º nível.
		Indicando o AAGE destaque.
		Acompanhando a apresentação dos desvios mais críticos de cada Regional, a apresentação de boas práticas e a apresentação do AAGE destaque - 1º nível.
PDE ESCOLA E PDE INTERATIVO	Realizar Formação Comitê CCFEPS e	Acompanhando os Encontros de Núcleo.
		Preparando material para formação Comitê GIDE e CCFEPS
		Agendando data de formação
		Agendando local de formação
		Convocando participantes
	Realizar Formação com RAFs	Preparando lista de presença
		Preparando material de formação para RAFs
		Agendando data de formação
		Agendando local de formação
		Convocando participantes
		Analisando a participação dos representantes municipais/UNDIME, realizando contato, convite, se for o caso
		Preparando lista de presença

	Realizar estudo sobre Escolas Priorizadas	Separando escolas prioritárias por Regional
		Analisando especificidades de cada Regional (Continuação)
		Elaborando ações para acompanhamento das especificidades de cada Regional
	Realizar Reuniões Regionais com Diretores de Unidades inadimplentes	Preparando material para reuniões regionalizadas com diretores de escolas prioritárias
		Agendando com RAFs e representantes municipais, se for o caso, as datas e locais das reuniões.
		Confirmando local de reuniões através de telefonema para o responsável pelo local
		Convocando os participantes
		Confirmando a presença dos participantes às reuniões.
	Acompanhar in loco as Escolas Priorizadas	Preparando calendário de visitas técnicas com foco no PDE, envolvendo técnicos do Comitê GIDE, às escolas priorizadas.
		Preparando ferramenta de acompanhamento às visitas (roteiro de visita, atas, encaminhamentos)
		Visitando as escolas priorizadas.
		Recolhendo, com os técnicos, material de acompanhamento (roteiros, atas) imediatamente após as visitas
		Preparando feedback de visitas com foco PDE
	Implementar rotina de encontros com RAFs	Preparando calendário de encontros com os RAFs
		Agendando locais de encontro com os RAFs
		Confirmando locais
		Convocando participantes
		Preparando lista de presença
		Realizando as reuniões com os RAFs
		Preparando Ata de encontro com os RAFs
	Realizar alinhamento PDE – GIDE	Instrumentalizando o Comitê GIDE sobre as etapas do PDE Escola e do PDE Interativo.
		Apresentando feedback das ações de acompanhamento do PDE.
		Preparando material para instrumentalizar o AAGE.

Fonte: SEEDUC/RJ.

De acordo com a descrição das atribuições dos técnicos do comitê GIDE, dentre as principais dificuldades está o cumprimento do calendário GIDE, acompanhamento da realização do planejamento interno, realização de visitas técnicas às unidades escolares, atualização de banco de boas práticas e acompanhamento da elaboração do RADM - 3º nível, que são as reuniões de análise de resultados em nível local, nas unidades escolares.

Nesta pesquisa, pretendo identificar as causas dessas dificuldades, sobretudo o cumprimento do calendário GIDE, com todas as suas atividades. Em algumas ocasiões, fica impossível para o Comitê acompanhar atividades, sobretudo as que se relacionam com agendas externas. Nesse caso, um fator complicador é a disponibilização de veículos pela Secretaria, pois a frota nem sempre é suficiente para atender à demanda. Há casos de agendas que não podem ser desmarcadas,

obrigando que o técnico do comitê custeie o seu traslado.

O cumprimento do calendário fica comprometido quando as atividades que dependem de resultados de outros setores não ocorrem na data prevista. Para exemplificar, temos a situação dos resultados de SAERJINHO. Quando há atraso nesses resultados, o trabalho do Comitê fica prejudicado, uma vez que ele depende dessa disponibilização pela SUPAA para viabilizar as reuniões de 3º nível, para elaboração dos RADMs pelas escolas.

O próximo tópico detalhará a atuação do Comitê GIDE em cada uma das etapas do PDCA.

1.6.1 O Comitê GIDE e o acompanhamento das etapas do método PDCA

O método PDCA foi criado na década de 1920 por Walter A. Shewart, mas foi William Edward Deming quem disseminou seu uso, no mundo todo, como instrumento de princípios de qualidade, passando a ser utilizado posteriormente no contexto da aprendizagem escolar (MOEN, 2009).

A figura a seguir demonstrará o fluxo do Método PDCA.

Figura 7: Fluxo do Método PDCA

O caminho utilizado pela GIDE para ajudar a escola a alcançar suas metas e resolver os problemas que restringem os seus resultados é o método PDCA



Fonte: Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro.

De acordo com o PDCA (Plan, Do, Check, Action), a etapa de Planejamento (P) expressa o que a escola planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, sonhos, valores, compromissos, construindo o Marco Referencial da escola que se subdivide em Marco Situacional, Marco Doutrinal ou Filosófico e Marco Operativo, que, de forma resumida, significa o que a escola tem, o que deseja e quais as suas diretrizes. Na etapa de planejamento, o diagnóstico da escola é realizado. Esse diagnóstico é pautado nos resultados históricos das avaliações da escola, nas taxas de aprovação e reprovação, por exemplo, e também na análise estratégica da escola, ou seja, na análise da forma como os fatores internos e externos podem impactar os resultados das escolas. O objetivo do diagnóstico é levantar informações atualizadas sobre a escola para que se possa planejar o trabalho de forma clara baseada em fatos e dados. Essa etapa consiste, ainda, no estabelecimento de metas globais plurianuais, anuais e estratificadas e na elaboração de planos e estratégias para o alcance das metas. Após a definição das metas, a escola elabora o Plano de Ação.

Na etapa de Desenvolvimento (D), a escola põe em prática as ações definidas no Plano de Ação. É preciso considerar que um bom plano, por si só, não garante os resultados almejados pela escola. Após o planejamento das ações, é necessário implementar o que foi planejado de forma fiel e sistemática, de acordo com o ciclo PDCA.

A etapa de Verificação (C) e Tomada de Ações Corretivas ou Padronização (A) é um momento importante para verificar a eficácia das ações em direção às metas. A escola avalia a execução das ações através da análise dos resultados bimestrais, IDERJINHO, identificando os desvios ou o alcance dos resultados das metas estabelecidas.

Para os casos de não alcance dos resultados, ou seja, desvio negativo, a escola deverá agir corretivamente, elaborando o Relatório de Análise do Desvio de Meta (RADM) em reuniões específicas, onde são discutidas as causas do não alcance da meta. Nessas reuniões, são estabelecidas contra medidas, que são ações rápidas e eficazes para impacto dos resultados no próximo bimestre. Para os casos de alcance ou superação dos resultados, ou seja, desvio positivo, a escola deverá orientar o registro das melhores práticas que foram adotadas para impactar

positivamente os resultados do bimestre.

Após cada rodada do PDCA, são realizadas as Reuniões de Nível, que acontecem em três níveis de acompanhamento, 1º nível, 2º nível e 3º nível. As reuniões de 3º nível, realizadas para elaboração de RADM, acontecem nas escolas, com a participação do AAGE, Diretores das escolas, Coordenadores pedagógicos e docentes da unidade escolar.

As reuniões de 2º nível servem para apresentação dos RADM à Diretoria Regional. Apresentam-se, nessas reuniões, as escolas de Ensino Fundamental e Médio com os maiores desvios positivos e negativos da regional, com a participação do Diretor da Regional Pedagógica e Diretor da Regional Administrativa, AAGEs, escolas com desvio de meta negativo e positivo (boas práticas).

As reuniões de 1º nível são aquelas que servem para apresentação dos resultados da Rede Estadual ao Secretário de Educação. Nessas reuniões, são apresentadas as Regionais com os maiores desvios positivos e negativos, com a participação de Secretário, Subsecretário, Diretores das Regionais Pedagógicas, Regionais Administrativas, AAGEs, Escola e AAGE destaques.

De posse dos resultados das avaliações externas bimestrais, o Comitê GIDE avalia os resultados, separando-os em grupos de escolas para envio individualizado a cada AAGE. A partir daí o AAGE expõe tais resultados para cada uma das escolas a que atende, iniciando as orientações para a próxima etapa, que será a padronização ou elaboração de RADM.

As escolas que apresentam desvio negativo devem elaborar o RADM. As escolas que apresentam desvios positivos refletem sobre as práticas exitosas desenvolvidas que contribuíram para os bons resultados, visando padronizá-las, através de um documento denominado Procedimento Operacional Padrão (POP). O POP é um documento que caracteriza os passos necessários para a execução de uma tarefa (INDG, 2012).

Em cada etapa do PDCA, há atividades que devem ser realizadas pelas escolas, seguindo orientações dos AAGEs, de acordo com um padrão e com as orientações do Comitê GIDE. Na realização das referidas atividades, muitas dificuldades surgem. Tais atividades e suas respectivas dificuldades de realização serão descritas a seguir.

Na etapa de planejamento, as escolas precisam coletar dados para a construção de seu diagnóstico. No início da implantação da GIDE, a maior dificuldade nessa coleta se referia aos alunos que já haviam saído da escola, seja por abandono, seja por conclusão da etapa escolar. Essa dificuldade se dava por conta da falta da cultura do registro nas escolas. Na coleta da variável “aprovação de alunos em curso de nível superior”, em que a escola deveria coletar o número de alunos aprovados em curso de nível superior, dentro do universo do número de alunos concluintes da 3ª série do Ensino Médio, as escolas encontraram dificuldades, uma vez em que não acompanhavam a história de seus alunos após a conclusão do Ensino Médio. Porém, a partir da dificuldade inicial, as escolas foram criando estratégias para arquivar informações.

Na etapa de avaliação dos resultados, quando as escolas não alcançam suas metas, a atividade que deve ser realizada é a execução de reuniões para reflexão, nas quais cada membro da comunidade escolar precisa avaliar suas ações e propor contramedidas para impacto nos próximos resultados. A dificuldade encontrada nessa atividade refere-se à insegurança dos AAGEs, pois são reuniões tensas, difíceis, em que os professores acusam alunos, famílias e a SEEDUC pelo não alcance da meta estabelecida para o bimestre. Os AAGEs solicitam apoio aos técnicos do Comitê GIDE no acompanhamento às visitas, pedindo orientações sobre como conduzir tais situações ou mesmo sugestões de estratégias para enfrentar as circunstâncias.

O Comitê GIDE, como fora mencionado, está alocado na Sede da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro e apresenta uma estrutura que contempla um Coordenador da Coordenação de Desenvolvimento da Escola, função pela qual respondo atualmente, um Assistente e Gerente do Programa PDE Escola, um Gestor Público Estadual da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro (SEPLAG), sete técnicos, que atendem de um a dois grupos regionais de AAGEs.

No tópico subsequente será exposta a forma como o Comitê GIDE atua na orientação dos AAGEs para que essa rotina de trabalho nas escolas seja realizada.

1.6.2 A dinâmica de trabalho do Comitê GIDE e seus principais desafios

O Comitê GIDE realiza o acompanhamento da implementação da metodologia GIDE, prestando orientações para a dinâmica de trabalho do AAGE através da realização de encontros quinzenais entre o técnico do Comitê e o grupo de AAGEs, de forma regional. Os encontros quinzenais são reuniões em que o técnico apresenta aos AAGEs as diretrizes para o trabalho da próxima quinzena, e o AAGE apresenta ao técnico as ações realizadas nas escolas na quinzena anterior, apontando os entraves e os êxitos. Há muito desgaste para as duas partes durante tais reuniões, pois os AAGEs, algumas vezes, fazem colocações para as quais o técnico não possui resposta imediata. Há casos em que o técnico precisa levar para discussão com o Comitê ou buscar respostas em outras superintendências, o que nem sempre ocorre a contento para a rotina de trabalho do AAGE. Dependendo do tema e do período em curso, os técnicos se organizam em duplas para a condução dos encontros. O objetivo é criar uma rede de fortalecimento, para que possam se apoiar quando o desgaste for muito grande. Os desgastes ocorrem quando, por exemplo, são apontados problemas relativos à infraestrutura, não pertinentes à SUGEN, demandando, portanto, uma interlocução com outra subsecretaria. Porém, o AAGE está na escola, precisando de resposta imediata, o que nem sempre é possível. O papel do técnico nas reuniões quinzenais é incentivar o AAGE, oferecer apoio e prestar esclarecimentos para que ele possa apoiar o gestor da unidade escolar, de forma a apontar os caminhos mais adequados, através de programas e projetos da SEEDUC, ou mesmo outras estratégias para uma gestão participativa e com foco em resultados.

O fluxo do trabalho interno do Comitê inicia quando o ciclo de reuniões quinzenais é encerrado. Vale ressaltar que existem na rede estadual 14 grupos de AAGEs para serem atendidos pelos sete técnicos que compõem o Comitê.

As rodadas de reuniões quinzenais acontecem de terça a quinta-feira. Nas reuniões quinzenais, o técnico apresenta ao AAGE as atividades que deverão ser realizadas nas escolas durante a próxima quinzena, seguindo o fluxo do cronograma de tarefas anuais da GIDE. Nessas reuniões, os AAGEs fazem apontamentos sobre pontos críticos percebidos durante suas visitas às escolas, que envolvem, desde o

não cumprimento por parte do diretor da unidade ao agendamento de visita do AAGE, que é previamente realizado, até a resistência à aceitação da metodologia por parte da comunidade escolar.

Na sexta-feira, após a rodada de reuniões quinzenais, o Comitê GIDE se reúne para discutir os assuntos abordados durante as reuniões de forma a proporcionar alinhamento das próximas ações, definição das atividades que serão realizadas na próxima quinzena e, ainda, para responder às dúvidas geradas nas reuniões quinzenais.

Na semana seguinte às reuniões quinzenais, o Comitê acompanha presencialmente a implementação da metodologia GIDE nas escolas mais críticas, geralmente indicadas pelos AAGEs. As visitas às unidades escolares pelos técnicos do Comitê podem ter objetivos diversos, como acompanhamento e monitoramento das tarefas dos AAGEs, apoio a outros setores da SEEDUC, tais como acompanhamento às reuniões sobre Avaliações Externas, Conselhos de Classe, Reuniões de 3º, 2º e 1º níveis.

O Comitê acompanha reuniões de elaboração do RADM das escolas mais críticas, prestando apoio *in loco* ao AAGE, levando orientações aos diretores das unidades e realizando intervenções diretamente com os professores, no sentido de prestar esclarecimentos gerais sobre a metodologia.

As ações do Comitê são importantes para o acompanhamento da implementação da GIDE na ponta, nas unidades escolares. Porém, é importante avaliar se as ações são suficientes para garantir que a GIDE chegue, de fato, através dos AAGEs, em todas as unidades escolares da rede estadual do Rio de Janeiro. Partindo dessa necessidade é que surgem as ações do Comitê como objeto de estudo.

1.6.3 O Comitê GIDE e o tratamento aos resultados bimestrais

O acompanhamento dos resultados bimestrais das escolas é feito através da análise do quadro de metas e resultados de uma unidade escolar, em que é realizada a verificação se a escola atingiu ou não a meta estabelecida para o referido bimestre.

Os alunos realizam a avaliação externa do bimestre. Após a realização do Sistema de Avaliação Externa Bimestral do Rio de Janeiro, SAERJINHO, os cartões de respostas dos alunos são enviados ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) para compilação dos resultados. Nesse sentido, o papel do CAEd é consolidar as informações de forma a auxiliar no planejamento de intervenções iniciais que possam levar os alunos a novos patamares de conhecimento (CAEd, 2011).

Feito isso, o CAEd envia os resultados dessas avaliações para a Superintendência de Acompanhamento e Avaliação (SUPAA) da SEEDUC e esta envia os resultados ao Comitê GIDE. Os técnicos do Comitê GIDE separam os resultados do grupo de escolas e enviam aos AAGEs, que entregam os resultados pessoalmente às escolas para análise e reflexão sobre o alcance, superação (desvio positivo) ou não alcance (desvio negativo) das metas estabelecidas para o bimestre.

Nessa etapa, inicia-se o atendimento às demandas de outros setores da SEEDUC, pois, com a liberação dos resultados, denominado como farol bimestral, a SUPAA espera que o Comitê GIDE trabalhe sobre eles, desde a divulgação junto aos AAGEs até a sua análise qualitativa.

Esse é um período bastante crítico, pois as escolas que não atingem os resultados estabelecidos para o bimestre precisam identificar quais as causas que impactaram negativamente para que os resultados não fossem alcançados. Teoricamente é o momento de reunir as equipes, de revisar o planejamento, o Plano de Ação da escola, de replanejar o próximo bimestre. Embora seja esta a orientação, nem todas as escolas seguem essa dinâmica. De acordo com minha experiência nesta frente de trabalho, percebi alguns diretores fazendo essa análise em seus gabinetes e relataram temer o confronto com a comunidade escolar, sobretudo com os professores, que, na maioria dos casos, segundo relatos dos próprios diretores, responsabilizam os próprios alunos e suas famílias pelo fracasso escolar e sentem dificuldade de realizar auto avaliação de sua prática pedagógica analisando a atratividade de suas aulas.

São realizadas as reuniões de elaboração do Relatório de Análise do desvio da Meta, RADM. Em muitos casos, faz-se necessária a presença do técnico do Comitê GIDE para intervenção e apoio ao AAGE, que, por vezes, sente-se

fragilizado com a conduta dos professores nessas reuniões, pois alguns deles não aceitam refletir sobre a sua prática pedagógica.

No caso de intervenção, o Comitê GIDE participa das reuniões das escolas, analisando, junto aos docentes, os resultados de seus alunos. Geralmente o discurso de intervenção do técnico é relativo à reflexão sobre a atratividade das aulas, dentre outros motivos pelos quais os alunos apresentaram baixo desempenho. São sugeridos pelos técnicos, por exemplo, a utilização de materiais disponibilizados no sítio eletrônico elaborado pela SEEDUC RJ, o Conexão Professor, que apresenta diversos materiais que podem ser utilizados pelos professores da rede.

O AAGE agenda previamente a visita que será realizada na unidade. Nesse dia, o diretor da escola realiza as tarefas acordadas na visita anterior, tais como coleta de dados, análise de resultados, acompanhamento das ações do plano.

As discussões sobre a rotina de trabalho dos aproximados 250 AAGEs pelos sete técnicos, mais o Coordenador e Assistente que formam o Comitê GIDE promovem a disseminação da troca de práticas exitosas para enfrentamento das dificuldades encontradas na abordagem feita nas visitas às escolas. Além disso, cada técnico é responsável pela interface com as diversas áreas que compõem a SUGEN.

O Comitê atende cotidianamente aos AAGEs através de e-mails, redes sociais, telefonemas, de forma a auxiliá-los em suas rotinas de visitas nas escolas, sobretudo apontando encaminhamentos para situações críticas, que envolvem a rejeição da comunidade escolar pela metodologia GIDE, até mesmo à dificuldade do diretor da escola assinar uma ata de visita do AAGE, por exemplo.

Existe um momento de trocas de experiências entre os diretores das escolas, o AAGE e o técnico do Comitê GIDE, de acordo com o grupo de escolas atendidas pelo AAGE. Esse momento ocorre nas reuniões chamadas Encontros de Núcleo, nas quais o AAGE reúne o seu núcleo para discussão sobre o andamento da metodologia GIDE em suas escolas, e cada participante relata seus desafios e suas dinâmicas para enfrentamento desses desafios. O Comitê GIDE participa de Encontro de Núcleos mais resistentes à aceitação da metodologia.

Quando uma unidade escolar apresenta desvio negativo, o Comitê GIDE

promove, junto ao AAGE, para que este faça o mesmo junto à escola, análise sobre a sua prática pedagógica, comparando-a à prática de outra escola que apresentou desvio positivo. No diálogo de troca de experiências, o AAGE tem a oportunidade de disseminar as práticas exitosas entre as escolas que acompanha. O resultado dessa troca, em alguns casos, é a melhoria dos resultados da escola no bimestre posterior. O Comitê GIDE possui o papel primordial de prestar apoio e monitoramento, auxiliando os AAGEs e as escolas, na busca por estratégias para a melhoria do desempenho dos alunos, resultando, assim, na manutenção dos bons resultados das escolas.

Encerrando este primeiro capítulo, podemos considerar como principal destaque o desafio do Comitê GIDE em manter o incentivo aos AAGEs, mesmo diante de todas as dificuldades enfrentadas, desde a pouca quantidade de técnicos para atender a todas as regionais, passando pelas dificuldades com a liberação de veículos para as visitas técnicas às unidades escolares, chegando até ao atraso nas respostas das demandas por outros setores. Os AAGEs cobram ações e respostas diretamente aos técnicos do Comitê GIDE, que podem perder a credibilidade com esses agentes de campo, que precisam de respostas, soluções imediatas, comprovadas pelas dificuldades de aceitação que alguns ainda enfrentam com a hostilidade de professores.

De uma forma geral, os técnicos do Comitê precisariam ficar mais próximos dos AAGEs, das Diretorias Regionais e até mesmo das escolas, para poderem acompanhar, de fato, a implantação da política pública de maneira mais estratégica. No PAE serão apontadas estratégias para facilitar essa aproximação.

O próximo capítulo apresentará o Comitê GIDE como objeto de estudo, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os AAGEs e com os Superintendentes da SUGEN. A partir dos resultados da pesquisa, algumas indagações foram respondidas. Uma delas foi compreender a forma como o Comitê poderá manter-se motivado, mesmo diante de tantas dificuldades, para motivar seus agentes. Buscou-se resposta para os seguintes questionamentos:

- ✓ A parceria de trabalho do Comitê GIDE com as Superintendências que compõem a SUGEN promove impacto nas atividades das duas áreas?
- ✓ As orientações que os técnicos do Comitê GIDE passam aos AAGEs são

suficientes para que eles orientem aos diretores das unidades e estes compreendam a metodologia GIDE, de forma a utilizá-la como ferramenta de gestão?

- ✓ Como é possível implementar ações que resultem em aproximação entre as equipes?
- ✓ Quais ações podem ser propostas ao Comitê GIDE, de forma a contribuir com a melhoria de sua rotina de trabalho para aprimorar o monitoramento da implantação da GIDE como política pública na rede estadual do Rio de Janeiro?

2 O COMITÊ GIDE COMO OBJETO DE ESTUDO

Estudar a rotina de trabalho do Comitê GIDE surgiu pela necessidade de compreender os principais desafios enfrentados pelos técnicos, no tocante ao monitoramento da implantação da GIDE como política pública utilizada pela SEEDUC/RJ, com objetivo de melhorar o desempenho dos alunos e alavancar os resultados educacionais da rede estadual. De acordo com Rua (s/d, p. 1),

o monitoramento implica o controle da gestão do programa e a tomada de decisões sobre mudanças imediatas na sua execução, geralmente é realizado por pessoas envolvidas na sua implementação.

Este é um importante argumento para justificar a realização deste estudo. Analisar uma política pública significa observá-la em cada momento, desde a formulação até o monitoramento e avaliação, sendo que cada um retroalimenta o anterior. Assim, o momento de monitoramento torna-se indispensável para apontar novas possibilidades para a política, em que a sistematização de dados e informações coletados será fundamental.

Ao iniciar o estudo de caso, atuava como Coordenadora de Desenvolvimento da Escola, integrando o Comitê GIDE. Acompanhei as dificuldades enfrentadas pelos técnicos, precisei buscar estratégias para manter a equipe motivada e trabalhando de forma a orientar e apoiar as atividades desenvolvidas pelos AAGEs nas unidades escolares. Após início da pesquisa, precisei modificar alguns aspectos da escrita, pois assumi a Diretoria de Desenvolvimento da Escola, passando a me responsabilizar, além da Coordenação de Desenvolvimento da Escola, pela Coordenação de Controle da Frequência Escolar e Programas Sociais (CCFEPS).

Os técnicos do Comitê GIDE orientam os AAGEs para que estes prestem orientações aos diretores das unidades escolares, de forma que os diretores compreendam a metodologia GIDE e estabeleçam a comunicação para a rede sobre a GIDE como ferramenta de gestão.

O Comitê GIDE, em parceria com as Superintendências que compõem a SUGEN, encaminha para as unidades escolares, através dos AAGEs, as principais informações e orientações de cada área, pois os técnicos do Comitê possuem uma

rotina de contato pessoal (quinzenalmente) com os AAGEs e, ainda, uma rotina de contato diário através de vários canais.

Os principais desafios da rotina de trabalho do Comitê GIDE são o principal objetivo da pesquisa empírica. A rotina envolve o gerenciamento de pessoas e processos aplicado à gestão escolar. Dessa forma, o assunto será mais detalhado posteriormente, sendo apresentadas as contribuições teóricas sobre a questão.

Identificados os principais desafios da rotina de trabalho do Comitê GIDE, foi proposto um PAE sugerindo ações que possam contribuir com a melhoria na rotina de trabalho dos técnicos do Comitê e na relação com as pessoas e processos que fazem parte da referida rotina, melhorando, conseqüentemente, o monitoramento da implantação da GIDE como política pública na rede estadual do Rio de Janeiro, pois a “gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas” (GIL, 2006, p. 1).

De acordo com Chiavenato (2008), a gestão de pessoas, buscando reciprocidade entre organização e indivíduo, precisa estabelecer alguns processos, quais sejam: (a) processo de agregar pessoas; (b) processo de aplicar pessoas; (c) processo de recompensar pessoas; (d) processo de desenvolver pessoas, (d) processo de manter pessoas e (f) processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos.

Neste segundo capítulo foram exploradas as análises de documentos da SSEDUC/RJ referentes à rotina de trabalho dos técnicos do Comitê GIDE e suas ferramentas de monitoramento. A rotina dos técnicos foi analisada através do estudo das ferramentas de monitoramento, tais como planilhas e formulários compartilhados através do Google Drive, planilhas com registros de telefonemas recebidos e telefonemas realizados para as escolas, análise das atas de visita dos AAGEs, das atas de visitas técnicas realizadas nas escolas e observações dos apontamentos realizados pelos Diretores Regionais Pedagógicos nas reuniões de trabalho.

A análise dos documentos da SEEDUC/RJ teve por objetivo compreender a forma como as informações são consolidadas, de modo a mapear os dados para construção do PAE. Na análise dos documentos foram consideradas informações sobre a rotina de trabalho do Comitê GIDE, como, por exemplo, quantas escolas são visitadas, quantos AAGEs são atendidos através de plantão, ou mesmo quantos

telefonemas para escolas são realizados em um determinado período. Outro documento considerado importante na análise foram as atas de visitas que os técnicos realizam nas escolas, apontando as atividades desenvolvidas na rotina de visita do AAGE.

Além disso, no presente capítulo, apresento contribuições teóricas que fundamentam a pesquisa e a contextualização realizada no primeiro capítulo, sobretudo a forma como a elaboração do Plano de Ação da Gestão Integrada da Escola fomenta a gestão participativa nas escolas. Lück (2009) explica que planejar representa estabelecer ações com base em um processo de reflexão, compreendendo o estudo de dados e informações que forneçam pistas sobre dificuldades e probabilidades, viabilizando a criação de soluções. Esses dados apontam para um diagnóstico sobre os problemas e demandas que precisam ser planejados. Planejar compreende definir o que será realizado, por que deve ser realizado, quais os objetivos que devem ser alcançados, como será feito, que estratégias serão utilizadas, em que tempo e local (quando e onde) acontecerão as ações planejadas, que profissionais estarão envolvidos e a quem se destinam.

Refletindo sobre o gerenciamento de pessoas e processos, pertinentes à rotina de trabalho dos técnicos do Comitê GIDE, vale destacar Lück (2009, p. 81) quando afirma que “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”, e também Chiavenato (1999), quando afirma que os novos papéis da gestão de pessoas passaram de operacional e burocrático para estratégico, de curto prazo para longo prazo, de administrativo para consultivo, de foco na função para foco no negócio.

Para fins de análise dos impactos causados com as orientações prestadas aos AAGEs pelos técnicos do comitê, foram analisados os questionários aplicados aos dezenove AAGEs representantes.

Para fins de análise dos impactos causados pela interlocução entre o Comitê e as diferentes áreas da SUGEN, foram analisadas as entrevistas realizadas com os superintendentes.

A escolha do caso com foco no Comitê GIDE ocorreu, sobretudo, porque atuei como coordenadora de tal Comitê. A partir da observação de prática como gestora, foi possível levantar algumas hipóteses dos problemas, tais como o

quantitativo de técnicos trabalhando no Comitê e as dificuldades de liberação do transporte. Assim, o presente estudo analisou as ações de rotina do Comitê no tocante ao monitoramento da implementação da GIDE como ferramenta de apoio à gestão escolar e, a partir do observado na pesquisa, realizou apontamentos de mudanças para o alcance da melhoria das ações, compreendendo, sempre, a limitação no alcance das proposições.

A pesquisa foi realizada a partir das análises da rotina do trabalho dos técnicos do Comitê GIDE, da interface entre o Comitê e as áreas da SUGEN e da avaliação dos AAGEs no tocante às orientações dos técnicos do Comitê. Desse modo, o presente estudo teve como principais objetivos a análise das ações do Comitê GIDE e as orientações prestadas aos AAGEs.

A relevância desta pesquisa como caso de gestão ocorreu porque se trata de problematizar a atuação do Comitê GIDE com o objetivo de verificar se as ações atualmente adotadas estão adequadas para a consecução dos fins pretendidos. Para tanto, faz-se necessária a realização de um monitoramento adequado para garantia da aplicabilidade da GIDE em todas as escolas da rede estadual do Rio de Janeiro.

O objetivo da presente pesquisa foi analisar as ações do Comitê GIDE, propondo intervenções estratégicas com vistas à melhoria do fluxo de atividades do Comitê GIDE, de forma a contribuir com o acompanhamento efetivo da implantação da metodologia GIDE nas escolas da rede estadual de educação do Rio de Janeiro.

Meu objeto de estudo foi o Comitê GIDE, especificamente as ações cotidianas dos técnicos que atuam no Comitê GIDE e no monitoramento das atividades realizadas pelos AAGEs. A partir da análise das atividades realizadas por esses atores, verifiquei detalhadamente a atuação dos técnicos do Comitê GIDE, analisando os desafios e propondo novas ações para o fluxo de implantação e monitoramento da GIDE nas unidades escolares da rede estadual do Rio de Janeiro.

Na próxima seção serão apresentadas as relações entre a gestão democrática e a Gestão Integrada da Escola, afinal, uma das atividades GIDE, que fomenta um planejamento participativo, é a elaboração do plano de ação da escola, e “[...] o diretor e a equipe escolar deveriam ser capazes de desenvolver um plano de ação e definir estratégias de curto, médio e longo prazo, para garantir a melhoria

da aprendizagem dos alunos e de outros indicadores de desempenho” (NEUBAUER; SILVEIRA, 2009, p.104). No entanto, segundo Burgos e Canegal (2011), os diretores de escolas públicas ainda tendem a se confundir com a própria instituição, imprimindo um padrão personalista de gestão. É importante compreender que a gestão democrática se concilia com a gestão estratégica no momento em que, na gestão estratégica e partindo de uma visão sistêmica, o gestor da unidade identifica as situações críticas e toma as decisões adequadas, após, de forma democrática, ouvir e discutir com a comunidade escolar. Refletindo sobre a visão sistêmica utilizada para a construção da autonomia da escola, a situação é resolvida, segundo Lück (2000a), quando se dá a ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola, caracterizando, assim, um processo de gestão participativa.

2.1 A gestão democrática e a gestão integrada da escola

A gestão democrática é um princípio que está garantido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Art 3º, Inciso VII, e também na Constituição Federal, em seu Artigo 206, Inciso VI. Assim, é possível avaliar a educação como um processo colaborativo e que demanda a participação de todos os elementos da comunidade escolar.

Para Lima (2009), a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Porém, para o autor, a questão está também para além de ações democráticas ou de processos participativos de tomadas de decisões. Acima de tudo, trata-se de ações voltadas à educação política em que são criadas alternativas democráticas no cotidiano escolar, no que se refere especialmente às relações de poder ali presentes.

Trata-se de uma perspectiva conceptual que focaliza intervenções democraticamente referenciadas, exercidas por atores educativos e consubstanciadas em ações de (auto) governo; ações que não apenas se revelam enquanto decisões político-administrativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estruturas de poder de decisão, mas que também interferem na construção e recriação dessas estruturas e de formas mais democráticas de exercer os poderes educativos no sistema escolar, na

escola, na sala de aula, etc. (LIMA, 2000, p. 19).

De acordo com essa perspectiva, as relações entre direitos e deveres são indissociáveis, e a junção dos dois conceitos estabelece a democracia.

A gestão democrática pode ser compreendida como um processo no qual são criadas condições necessárias para que os membros de uma coletividade assumam compromissos para a efetivação de tomada de decisões mais importantes. Isso porque, de acordo com Luck (2008), democracia pressupõe muito mais que tomar decisões, ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

Para a implantação de uma gestão democrática, a liderança exerce um componente especial, pois o gestor precisa perceber a dimensão o significado de liderança. Para auxiliar a compreensão, destaco o conceito definido por Heloísa Lück:

Processo de influencia, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização de seus processos e das pessoas envolvidas (LÜCK, 2011, p.35).

Nessa perspectiva, o papel da liderança mobiliza talento e esforços, no âmbito da gestão de pessoas e processos sociais, através de um ponto de vista claro, objetivando a melhoria da organização em todos os aspectos.

É importante que a liderança compartilhe a prática de tomada de decisões de forma consensual, respeitando o espaço de todos os participantes. De acordo com Lück (2008), a coliderança corresponde à atuação articulada de influência sobre os destinos da escola e seu trabalho, de forma planejada e intercomplementar, pelos membros da equipe de gestão da escola, como, por exemplo, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, orientador educacional e secretário da escola.

A despeito de a escola ter sofrido muitas transformações, em todas as fases da história, ela é considerada como espaço de socialização e de sistematização do conhecimento. Sua principal missão é preparar o indivíduo para o pleno exercício da cidadania e qualificá-lo para o mundo do trabalho, de acordo com o que está

definido na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996).

De acordo com os pressupostos da gestão democrática, implementar a Gestão Integrada da Escola é uma ação que surge em consonância com os princípios de uma gestão organizada e que incentiva a participação da comunidade escolar na elaboração e implementação de ações que promovam a qualidade na educação.

A Constituição Federal e o disposto no artigo 15 da LDB relata que os sistemas de ensino devem assegurar às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa. O ponto de partida para a conquista da autonomia pela instituição educacional tem por base a construção da identidade de cada escola, cuja manifestação se expressa no seu projeto pedagógico e no regimento escolar próprio, enquanto manifestação de seu ideal de educação, permitindo uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares.

Na dinâmica da GIDE, a elaboração do IFC/RS possibilita que a escola construa a sua identidade, uma vez que ela realiza um diagnóstico de cada aspecto, cada variável que possa impactar os seus resultados.

O Artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) define a finalidade da educação, quando cita que é dever da família e do Estado, inspirado nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, propiciar o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Dessa forma, de acordo com a SEEDUC/RJ (2010), implantar o sistema GIDE permite a integração das dimensões estratégica, pedagógica e gerencial no planejamento, alinhando as pessoas e potencializando os resultados. Ainda de acordo com a SEEDUC/RJ, a GIDE também auxilia na organização do trabalho, evitando a dispersão de energia e de talento nas escolas. A conversão do esforço da equipe escolar para o aluno (solução de problemas e alcance de metas relacionadas à atividade fim da escola) e a previsibilidade de resultados, devido à implantação do gerenciamento científico baseado em fatos e dados, também são aspectos importantes para se justificar a implantação da ferramenta de gestão. Além disso, segundo a SEEDUC/RJ, a GIDE permite o

acompanhamento sistemático e possibilidade de agir corretivamente.

No processo de construção da identidade da escola, a elaboração do Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS) permite a Identificação dos fatores que influenciam negativamente os resultados da escola.

Para perceber que a gestão democrática se concilia com a gestão estratégica, destaco Márcia Machado (2013) quando afirma que uma das características do planejamento estratégico é estimular a participação do maior número de pessoas possível no processo. No entanto, enquanto uma metodologia específica de planejamento, ele se destaca dos demais métodos em função de sua origem.

Para Gandim (2001),

ele foi desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não têm como primeira tarefa ou missão aumentar o lucro, competir e sobreviver, mas contribuir para a construção da realidade social. Tais entidades, incluindo aqui governos e seus diversos órgãos, não dispunham de ferramenta adequada para organizar seus processos de intervenção na realidade e vão, aos poucos, aproveitando-se do que o Planejamento Participativo lhes oferece para isto. Na América do Sul, têm sido as escolas as instituições que mais utilizaram esta ferramenta para organizar seus processos de construção da prática escolar, com um sentido de contribuir para a construção das pessoas e das estruturas sociais. Também redes de ensino oficial, sobretudo as ligadas aos municípios foram beneficiadas com a aplicação de conceitos, modelos, técnicas e instrumentos gestados dentro do Planejamento Participativo (GANDIM, 2001, p. 82).

Dessa maneira, integrar metodologias de planejamento estratégico e planejamento participativo é possível. O plano de ação da GIDE permite a realização dessa integração, a partir do fato de que é um modelo de planejamento que será adequado de acordo com a realidade de cada escola. Para confirmar esse pressuposto, recorro a Machado (2013), para quem o gestor, como um dos responsáveis pela gestão estratégica e pela condução do planejamento, divide essa atribuição com a comunidade escolar.

O próximo tópico apresentará a importância da implementação da GIDE para o fortalecimento da gestão participativa nas escolas.

2.1.1 A gestão estratégica e a importância da GIDE na implantação da gestão participativa

O processo de reforma educacional, instaurado no país, a partir da década de 1980, aponta para a necessidade da democratização do modelo de gestão da educação brasileira. O artigo 206 da Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 apresentam a gestão democrática e participativa das escolas públicas. Dessa forma, surge um novo modelo de gestão que mobiliza a comunidade escolar para participar, de forma integrada, do processo de tomada de decisões importantes para a escola.

De acordo com Machado (2014), nos últimos anos, um novo paradigma passou a orientar a gestão escolar. Os sistemas educacionais passaram a ser concebidos como organismos vivos e dinâmicos, fazendo parte de um contexto socioeconômico-cultural marcado pela pluralidade e pela controvérsia.

Os avanços da sociedade apontam para as necessidades de mudança da gestão da escola. Nesse sentido, a liderança da escola precisa focar em ações que possibilitem a integração entre as pessoas que participam da comunidade escolar. Por outro lado, uma gestão que fomenta a participação, a divisão de responsabilidades é uma gestão que tende a implantar sempre práticas exitosas, ou, pelo menos, que proporcionem a reflexão sobre as ações e tomada de decisões.

Luck (2010) observa que esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas, vez que, se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos.

Nessa perspectiva, a gestão estratégica pode ser considerada como um ícone para transformação da dinâmica de uma escola, visto que permite a mudança de visão, de cultura e, conseqüentemente, de hábitos e de estratégias. A gestão estratégica possibilita a descentralização do poder de decisão, sendo as responsabilidades divididas em diversas instâncias, de forma que todos são considerados importantes no processo de tomada de decisões. Nesse sentido, Luck considera que os níveis de maturidade dos participantes do processo influenciam na forma da descentralização:

a descentralização é, pois, um processo que se delinea, à medida que vai sendo praticado, constituindo, portanto, uma ação dinâmica de implantação de política social, visando estabelecer [...] mudanças nas relações entre o sistema central, pela redistribuição de poder, passando, em consequência, as ações centrais, de comando e controle, para coordenação e orientação (descentralização política); pela abertura à autodeterminação no estabelecimento de processos e mecanismos de gestão do cotidiano escolar, de seus recursos e de suas relações com a comunidade (gestão administrativa e financeira). Ainda [...] conduz a escola à construção de sua identidade institucional, constituída pela formação da capacidade organizacional para elaborar seu projeto educacional (descentralização pedagógica), mediante a gestão compartilhada e a gestão direta de recursos necessários à manutenção do ensino. Portanto, construindo sua autonomia. (LÜCK, 2000, p. 19).

Dessa forma, a implementação da GIDE nas escolas da rede estadual do Rio de Janeiro é um processo que vem fortalecendo a ampliação do espaço de decisão pela forma como as atividades da GIDE se desenvolvem em cada uma de suas etapas. Com a GIDE, o modelo de gestão que descentraliza o poder de tomada de decisões se concretiza, desde a fase de coleta de dados para a construção do diagnóstico da escola, até a elaboração e a execução do plano de ação, em que, para cada ação sugerida, é necessário estabelecer um responsável para aquela ação. Todavia, segundo Murici (2013), um plano de ação sozinho é um mero documento, por melhor que tenha sido o processo de análise e estruturação das ações. O que promove resultados é a ação disciplinada de todos os envolvidos, liderados por pessoas inspiradoras e apoiadoras.

Nesse sentido, outro aspecto relevante sobre a utilização da GIDE é o que diz respeito à integração e ao envolvimento da comunidade escolar nas decisões para a garantia de alcance de bons resultados, pois, de acordo com Murici (2013), as escolas já definem suas estratégias e políticas em documentos como Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). Mesmo que os tenham, é interessante revisitá-los e reavaliá-los, pois é uma oportunidade para mobilizar os envolvidos e comprometê-los com o futuro da escola, buscando traduzir os desejos e as necessidades da comunidade escolar.

Após a etapa de construção do diagnóstico, dentro da GIDE, vem a etapa de elaboração do plano de ação, que é um momento de reunir a comunidade escolar para pensar, coletivamente, em estratégias eficazes para alcançar bons resultados.

No fortalecimento da gestão democrática, a GIDE, através da coleta de dados

e, sobretudo na elaboração do plano de ação, fomenta a gestão participativa, uma vez que permite o envolvimento de toda comunidade escolar nessa importante fase de planejamento, após a construção do diagnóstico da escola.

Na sequência, será apresentado o processo de elaboração do plano de ação da escola.

2.1.2 A elaboração do Plano de Ação no processo do planejamento da GIDE

O planejamento estratégico pode ser considerado como esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e fazer, orientado para resultados, com forte e abrangente visão de futuro (LÜCK, 2000). Assim, o planejamento será mais efetivo se for mais próximo do âmbito das ações que serão promovidas, bem como se possuir um grande envolvimento das pessoas nesse processo, no qual estas deverão, ainda, assumir o sentimento de responsabilidade pela implantação das ações e pelo alcance dos resultados desejados.

De acordo com Murici (2013), o plano de ação é o conjunto de ações organizadas no tempo e atribuídas aos responsáveis por fazê-las acontecer conforme previsto, tendo por objetivo eliminar as causas que foram priorizadas na análise do processo.

O plano de ação deve ser realizado utilizando-se a técnica 5W2H, de forma a identificar a causa, o responsável, o prazo, o local, a justificativa e a forma como será executada a ação que será responsável por resolver determinado problema.

Para conduzir a elaboração do plano de ação há um coordenador que poderá sugerir práticas exitosas para resolver problemas de acordo com as causas. Como o AAGE possui um núcleo de escolas, ele é a pessoa que promove essa disseminação de boas práticas, podendo intervir com sugestões de ações que serão inseridas no plano.

Embora o plano de ação seja realizado pela comunidade escolar, o gestor da unidade deve avaliar se as ações planejadas são suficientes para o alcance dos resultados esperados pela unidade escolar. Portanto o gestor, segundo Murici (2013), deve avaliar se as ações estão coerentes com as causas fundamentais, se

são ações de melhoria ou se são ações de rotina, se as ações estão bem detalhadas e se o prazo das ações e procedimentos considera o tempo necessário para impacto dos resultados. Outro fator importante é considerar se os responsáveis pela execução das ações possuem conhecimento técnico para implantá-las e se estes estão comprometidos com o êxito da meta.

Na elaboração do plano de ação, a escola deve considerar as metas próprias, para resultados internos, e também as metas da SEEDUC e do MEC.

A figura a seguir demonstra o recorte de um Plano de Ação.

Figura 8: Recorte de Plano de Ação

Ação	Responsável	Procedimento	Prazo	Justificativa
Implementar projeto "Pais presentes".	Maria de Lourdes	Selecionando temas de palestras motivacionais e de orientação para pais.	20/mai	Para ampliar a participação da família na escola.
		Contactando palestrantes em universidades e fundações.	10/jun	
		Elaborando calendário de palestras.	30/jun	
		Convidando pais por telefone para participarem das palestras.	30/jul	
		Montando modelo de acompanhamento do desenvolvimento dos pais.	15/ago	

Fonte: SEEDUC/RJ.

De acordo com a figura apresentada, as ações do plano devem ser acompanhadas periodicamente, considerando os prazos estabelecidos.

A GIDE admite dois tipos de plano de ação. Um deles é o Plano de Ação da Dimensão Ensino-Aprendizagem, composto por contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da análise estratégica e das variáveis críticas da Dimensão Ensino-Aprendizagem diagnosticadas no IFC/RS. As variáveis dessa dimensão avaliadas como abaixo do nível desejado devem ser alvo de ações/contramedidas.

O outro plano de ação da GIDE é o Plano de Ação da Dimensão Condições Ambientais, composto por contramedidas relativas às estratégias de curto prazo oriundas da análise estratégica, das variáveis críticas da dimensão ambiental e pelos encaminhamentos identificados por meio da aplicação do Padrão Mínimo da Dimensão Ambiental.

De acordo com Murici (2010), o Padrão Mínimo é uma avaliação global da

escola no que se refere à aplicação dos senso nos diversos ambientes da escola.

A figura a seguir demonstra um recorte do formulário do Padrão Mínimo.

Figura 9: Formulário do Padrão Mínimo

PADRÃO MÍNIMO DA DIMENSÃO AMBIENTAL				
Nome da Escola:		Data da Avaliação:		
Objetivo: Fornecer às escolas um referencial padrão para que possam, a partir de auto-avaliações periódicas, gerenciar suas melhorias, mantendo os itens sob sua responsabilidade dentro dos padrões mínimos estabelecidos pelo gerenciamento.				
ATRIBUIR 1 PONTO PARA CADA EVIDÊNCIA ATENDIDA SATISFATORIAMENTE, 0 PONTOS PARA CADA EVIDÊNCIA NÃO ATENDIDA SATISFATORIAMENTE E NÃO AVALIAR/DEIXAR EM BRANCO OS ITENS QUE NÃO SE APLICAM À				
LOCAL	EVIDÊNCIAS	SENSOS	PONTUAÇÃO	ENCAMINHAMENTOS
PORTARIA LIMPA, SEGURA E COM BOA VISIBILIDADE	1 - Sem presença de mato, sujeira e objetos.	LIMPEZA		
	2 - Há identificação visível da escola, sem sujeiras e sem pichação	ORDENAÇÃO		
	3 - A entrada é segura - alguém controla a portaria ou é fechado com campainha .	ORDENAÇÃO		
	4 - Muros externos em boas condições e sem pichação.	LIMPEZA		

Fonte: SEEDUC/RJ.

De acordo com a figura apresentada, o objetivo do Padrão Mínimo é fornecer às escolas um referencial padrão para que se possa, a partir de autoavaliações periódicas, gerenciar suas melhorias, dentro dos padrões mínimos estabelecidos.

Para alcance da meta da Dimensão Ambiental, deverá ser elaborado o Plano de Ação de acordo com os encaminhamentos do Padrão Mínimo, que não sejam do tipo ver e agir, mas contramedidas relativas às estratégias oriundas de uma análise estratégica e das variáveis críticas da dimensão ambiental do IFC/RS.

Analisar o Padrão Mínimo de uma unidade escolar, para verificação das condições ambientais, é uma atividade que faz parte da rotina do Comitê GIDE.

O processo de elaboração do plano de ação da GIDE é uma atividade que envolve a comunidade escolar, seja no momento das decisões sobre a escolha das melhores estratégias no ambiente interno ou externo que possibilitem alcance de bons resultados pedagógicos, seja em decisões relativas às melhorias do ambiente físico, comprovando o fomento à gestão participativa.

As ações do plano são elaboradas de forma que cada uma delas tenha um

responsável, ou seja, uma pessoa que acompanhe a implantação da ação. Assim, o plano de ação é uma ferramenta monitorada a cada mês, com análise por parte dos responsáveis, sobre cada ação planejada, com a finalidade de avaliar se estas são suficientes para o alcance dos fins pretendidos.

Na elaboração e no acompanhamento do plano de ação das escolas, diversas pessoas são envolvidas. A comunidade escolar, que analisa e define as melhores ações para impactar positivamente nos resultados, os AAGEs, que orientam a comunidade escolar a escolher ações que sejam robustas e capazes de atingir o fim pretendido, e também o Comitê GIDE, que orienta os AAGEs a, sobretudo, desenvolver um clima de cooperação entre as pessoas. Dessa forma, o trabalho com a gestão de pessoas é muito importante para essa etapa da GIDE.

Na próxima seção serão apresentadas as reflexões sobre o aspecto da gestão de pessoas e processos na rotina de trabalho do Comitê GIDE.

2.2 O gerenciamento de pessoas e processos na rotina de trabalho dos técnicos do comitê GIDE

De acordo com Rose Neubauer e Trigo Silveira (2009), a democratização e a descentralização constituíram-se, inicialmente, em mecanismos importantes de estabilidade política, pois ampliaram a possibilidade de resolução de conflitos entre grupos divergentes por meio do diálogo e da participação consensual.

Assim, discutir sobre gestão escolar é uma prática que vem se fortalecendo a partir das reflexões sobre a autonomia das escolas, bem como a maior necessidade de participação da comunidade e da existência de processos sistêmicos para melhorar a rotina dos gestores. Outro debate que está ganhando força nas atuais discussões é sobre a necessidade de o gestor conhecer aspectos sobre a gestão de pessoas. De uma forma geral, são temas que circulam sobre a liderança do gestor, variável que passará a ser considerada estratégica na construção de um novo modelo de gestão.

Refletir sobre a gestão de pessoas é um passo importante, pois, segundo Chiavenato (1999),

a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p.1).

O gestor precisa cuidar da relação com a equipe, compreendendo que cada pessoa tem o seu papel, que pode ser fundamental para que a engrenagem da equipe funcione bem, para dar conta dos resultados pretendidos. Cada pessoa contribui com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a rotina da escola. Nessa perspectiva, Chiavenato (1999) define a Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Dessa forma, o papel do Comitê GIDE possui grande importância, já que, no sentido de gerir os grupos de AAGEs, em sua rotina, constam atividades voltadas para provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos agentes de acompanhamento. É através do trabalho realizado com os AAGEs que o Comitê GIDE auxilia a SEEDUC/RJ a alcançar suas metas e seus objetivos e a realizar sua missão.

Mesmo na realização do monitoramento das atividades, é necessário que o técnico desenvolva sensibilidade para aplicar a rotina de gerenciamento dos processos, de forma que o AAGE perceba que estes servem para melhorar a rotina e que, embora trabalhar com padrões possa parecer um engessamento dos processos, estes são passíveis a reformulações.

Segundo Rose Neubauer e Trigo Silveira (2009, p. 52),

autonomia, um dos conceitos básicos das sociedades democráticas, é um meio – não um fim em si mesmo. É um processo a ser articulado no interior da escola e na correlação de forças com os órgãos centrais e com a comunidade, para que a instituição escolar possa assegurar educação de qualidade. Um processo que exige a necessária clareza sobre o que se deseja promover, sobre a identidade – da escola e do sistema educacional – que se pretende construir e os resultados a alcançar.

Assim, o que se busca na presente pesquisa, após identificar os percalços pertinentes à rotina de trabalho do Comitê GIDE no tocante ao gerenciamento de

peças e processos, é buscar estratégias para que se possam promover ações de melhoria nesse aspecto, promovendo a autonomia necessária para todos os gestores envolvidos nesse processo, sejam os técnicos do Comitê GIDE, os AAGEs e mesmo os diretores escolares.

O processo de monitoramento é uma ação presente na GIDE, garantida em calendário anual e traduzida por meio de diversas ferramentas, tais como planilhas feitas em Excel compartilhadas no Google Drive, atas e relatórios.

No tópico seguinte serão apresentadas as ações e as ferramentas de monitoramento que compõem a rotina de trabalho do Comitê GIDE.

2.3 A análise da rotina dos técnicos do comitê GIDE e as ferramentas de monitoramento

De acordo com o Instituto Falconi (2013), o gerenciamento da rotina permite que profissionais de base sejam capazes de resolver problemas do dia a dia e de minimizar a sobrecarga de superiores e gerentes. Utilizada para garantir os resultados esperados de cada processo, a solução propicia bens e serviços com qualidade e prazo acordados.

Dentro da rotina do Comitê GIDE, conforme fora anteriormente mencionado, consta a execução da rodada de reuniões quinzenais. As reuniões acontecem entre terça e quinta-feira. Há uma dinâmica segundo a qual, antes das reuniões, os técnicos elaboram o material e se preparam para a sua condução. Estas são as reuniões pré-quinzenais. Da mesma forma, após o período das reuniões, os técnicos se reúnem para o alinhamento de todas as discussões e demandas geradas nesses encontros. Este é o momento de reunião pós-quinzenal. As dificuldades apresentadas nessa tarefa se referem ao excesso de agendas emergenciais que ocorrem no cotidiano. As reuniões pré e pós-quinzenais muitas vezes não ocorrem porque os técnicos precisam atender a outras demandas, a agendas externas para averiguação de situações ocorridas em escolas, de forma a apoiar a gestão escolar. Não raro, as negociações sobre o material que será apresentado aos AAGEs nas reuniões quinzenais são feitas por correio eletrônico, ou discussões por meio de aplicativos de mensagem no telefone celular. Dessa forma, alguns assuntos ficam

sem alinhamento, resultando muitas orientações para os AAGEs comprometidas.

O quadro a seguir demonstra como são divididas as ações no decorrer da semana.

Quadro 3: Rotinas de trabalho do Comitê GIDE

	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira	2ª feira
MANHÃ	Cada técnico fica livre para cuidar de suas demandas	Cada técnico fica livre para cuidar de suas demandas	Pedido de carros para a próxima rodada; esclarecimento de dúvidas para montagem final da apresentação	Estudo da apresentação; estudo da ferramenta da próxima rodada	Dia livre para cada técnico preparar-se para a próxima rodada, estudando e esclarecendo eventuais dúvidas
TARDE	Estudo de tema referente ao trabalho, preferencialmente a assuntos pertinentes a outras Superintendências	1º momento de validação da apresentação/ levantamento de dúvidas	Fechamento/ validação final da apresentação	Estudo da apresentação/ ferramenta da próxima rodada	-
OUTRA OPÇÃO	Visitas Técnicas a, pelo menos, 3 escolas (para regionais próximas) e 2 escolas (para regionais mais distantes).	Visitas Técnicas a, pelo menos, 3 escolas (para regionais próximas) e 2 escolas (para regionais mais distantes).	-	-	Visitas Técnicas a, pelo menos, 3 escolas (para regionais próximas) e 2 escolas (para regionais mais distantes).

Fonte: SEEDUC RJ.

De acordo com o quadro apresentado, na semana que antecede as reuniões quinzenais, acontece a preparação do material que será utilizado durante a rodada de reunião quinzenal. Esse material compõe uma pasta denominada como pastinha do AAGE. Trata-se de um material composto pela apresentação em Power Point da legislação pertinente ao momento, de dicas de textos, de conceitos de Programas e Projetos da SEEDUC, de metodologias referentes às políticas públicas em educação.

Na segunda-feira que antecede a rodada de reuniões quinzenais, o técnico

precisa preparar-se, desde a impressão da lista de presença para o AAGE, até o estudo do material, criando um roteiro para anotar as discussões que surgirem na reunião para contribuir no momento de discussão interna com o Comitê, na reunião de alinhamento pós-quinzenal. Quando surgem demandas emergenciais, os técnicos realizam agendas externas, como, por exemplo, acompanhando a gestão escolar em situação emergencial. Por conta disso, muitas vezes, não conseguem dedicar o dia para sua preparação, impactando negativamente a qualidade da reunião com os AAGEs.

Os técnicos fazem solicitação de transporte para que possam dirigir-se até o local das reuniões com os seus grupos de AAGEs. As respostas com o nome do motorista e a logística de saída e retorno chegam para o técnico do Comitê GIDE na segunda-feira que antecede ao ciclo de reuniões quinzenais. Uma dificuldade nessa dinâmica é relacionada às negativas que algumas vezes ocorrem do setor responsável pela logística do transporte, por falta de disponibilidade do veículo, o que gera cancelamento da reunião e, conseqüentemente, o desestímulo do AAGE que aguarda ansioso pelo momento do encontro com seu técnico. O impacto do cancelamento da reunião ocorre, também, nos importantes apontamentos que os AAGEs fazem para a discussão nas reuniões de alinhamento pós-quinzenal.

O quadro a seguir demonstra como são divididas as ações no alinhamento pós-quinzenal.

Quadro 4: Rotinas de trabalho do Comitê GIDE

	6ª feira	2ª feira
MANHÃ	Reunião para discussão de pontos críticos: 9h/13h – Metropolitanas e 14h/17h - demais regionais * Nesse dia,	Distribuição das tarefas: busca de respostas para as solicitações dos AAGEs
TARDE	todos os AAGEs serão orientados a telefonar para 2380-9347, onde a assessoria receberá os recados e sinalizando situações urgentes	Início do envio das respostas aos casos mais críticos da rodada quinzenal: cada técnico pegará a ata da reunião e responderá cada ponto, cada solicitação de seus AAGEs, utilizando e-mail com o título “Resposta à demanda de Quinzenal” . O prazo para finalização desta ação será 6ª feira (Pré-quinzenal)

Fonte: SEEDUC/RJ.

De acordo com o quadro apresentado, na sexta-feira, após a rodada de reuniões quinzenais, os técnicos se reúnem para o alinhamento pós-quinzenal, quando são discutidos todos os apontamentos feitos pelos AAGEs durante as

reuniões para o processo de tomada de decisão por parte do Comitê GIDE. Nesse momento, são analisados quais os assuntos foram comuns em todos os grupos, para definição de estratégias para a elaboração da próxima reunião quinzenal.

Na segunda-feira que sucede a rodada de reuniões quinzenais, os técnicos, de forma orquestrada, precisam buscar na SUGEN as respostas para as dúvidas e solicitações dos AAGEs, respondendo por e-mail, com prazo definido. Embora esta seja uma ação importante para que o técnico consiga dar respostas aos AAGEs para as dúvidas que surgiram nas reuniões quinzenais, nem sempre é realizada. Os motivos são diversos, dentre eles, a realização de agendas externas, por parte dos técnicos do Comitê GIDE e também de membros das outras superintendências, a dificuldade de diálogo entre as equipes da SUGEN e a falta de compreensão pelos diversos setores da SUGEN do impacto que a falta de respostas causa na qualidade do atendimento e do monitoramento que o AAGE realiza com as escolas.

Em sua rotina, quando realizam reuniões quinzenais ou mesmo outras agendas como visitas técnicas em unidades escolares, os técnicos necessitam facilitar a comunicação por meio da utilização de telefone celular. Porém, não há por parte da SEEDUC disponibilização de telefones institucionais para o Comitê GIDE, onerando os técnicos, que custeiam as ligações, causando impactos financeiros negativos ou mesmo impacto na falta de alinhamento de uma ação por problema de comunicação emergencial, no caso de o técnico ficar impossibilitado de se comunicar ao telefone em uma agenda externa.

Ainda dentro da rotina de trabalho do Comitê, cada técnico é responsável por uma ação, para posterior compartilhamento com a equipe.

A tabela a seguir demonstra a divisão das atividades dos técnicos.

Tabela 2: Distribuição das tarefas dos técnicos.

TAREFA	RESPONSÁVEL
Elaborar apresentações em Power Point	Técnico A
Acompanhar e socializar as publicações em Diário Oficial	Técnico B
Dirimir dúvidas dos AAGEs sobre utilização das ferramentas	Técnico B
Articular formação em Excel para os AAGEs com dificuldade	Técnico B
Telefonar para 01 Diretor de unidade escolar de cada Regional	Técnicos C e D
Preparar estudo sobre as variáveis do IFC/RS para apresentar para a equipe	Técnicos A e E
Preparar estudo sobre a legislação pertinente ao período para apresentar para a equipe	Técnico F
Preparar Formação em PDE Escola para a equipe	Técnicos E, G

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora.

De acordo com a tabela apresentada, há um técnico responsável pelo acompanhamento das publicações em Diário Oficial. As publicações devem ser enviadas aos demais técnicos para que estes acompanhem desde as legislações vigentes, até a publicação de dispensa e designação.

Os telefonemas para diretores de unidades escolares constam como uma das tarefas com o objetivo de monitorar as atividades dos AAGEs. Os técnicos telefonam para o diretor da unidade escolar e fazem perguntas referentes ao atendimento do AAGE, como, por exemplo, a data da última visita do AAGE, onde o AAGE preenche as ferramentas, a última atividade realizada pelo AAGE e, também, questiona acerca da execução das ações do plano e qual a avaliação que o diretor faz sobre o acompanhamento do AAGE. Essa ação de monitoramento, no início de sua implantação, causou melindre, pois o diretor relatava o telefonema para o AAGE e ele indagava ao técnico, sentindo-se desconfortável. Essa insatisfação aconteceu com todos os AAGEs de escolas que receberam o telefonema do técnico. A partir disso, o Comitê adicionou uma lâmina na apresentação da reunião quinzenal explicando quais as atividades realizadas pelo Comitê que se referem ao monitoramento do trabalho do AAGE.

Os técnicos devem cumprir uma carga horária de 40h semanais, distribuídas entre atividades na sede administrativa da SEEDUC/RJ e também em atividades externas. Fazem parte dessa atividade externa reuniões de alinhamento com AAGEs, plantões com atendimentos individuais aos AAGEs para explicações detalhadas sobre rotinas nas unidades escolares ou para formação de manuseio de ferramentas. São realizadas visitas técnicas em unidades escolares, para monitoramento da implantação da GIDE, e também com foco no monitoramento do trabalho do AAGE. Algumas visitas são agendadas com o diretor da unidade escolar, caso em que o técnico deve chegar às escolas para visitas no horário previamente agendado.

Na rotina do Comitê, os técnicos devem manter ativo seu endereço eletrônico institucional e um pessoal, por meio dos quais se consigam compartilhar arquivos e documentos, respondendo imediatamente a mensagens oriundas dos AAGEs.

Os técnicos devem acompanhar a Agenda Mensal que o AAGE preenche no Google Drive, consultá-la sempre que realizar contato com o AAGE, telefonando

para a escola indicada na agenda, para a visita do AAGE no determinado dia. Esta é uma atividade de monitoramento que verifica se o AAGE está cumprindo o previsto em sua agenda e também para verificar o cumprimento da carga horária indicada. A dificuldade encontrada nessa atividade refere-se à falta de preenchimento, de atualização da agenda, ou mesmo o não cumprimento do planejado, pois há situação em que o técnico telefona para a escola e recebe a informação de que o AAGE não compareceu, o que leva o técnico a ter que se comunicar com o AAGE por meio do telefone celular.

As situações críticas apontadas pelos AAGEs devem ser encaminhadas aos setores da SUGEN, de acordo com a pertinência. Caso as situações sejam de governabilidade de outra Subsecretaria, estas são submetidas à Superintendente da SUPGE para que esta submeta à Subsecretária da SUGEN e, a partir de então, os devidos encaminhamentos sejam realizados de forma que se retorne uma resposta ao AAGE. Esta é uma importante atividade para a rotina do técnico do Comitê GIDE, que precisa ficar bem informado de todas as ações da sede administrativa, sobretudo as ações da SUGEN, para orientar aos AAGEs, porém nem sempre é uma ação possível. Ainda que o técnico leia e estude todas as publicações feitas em Diário Oficial, o diálogo para esclarecimento de dúvidas é fundamental. As demandas emergenciais dificultam o diálogo e a pouca quantidade de técnicos no Comitê também produzem efeito negativo na qualidade do trabalho. Atualmente existem oito técnicos que precisam realizar todas as ações internas e externas. A sobrecarga de atividades foi notória na fase de análise da rotina dos técnicos do Comitê GIDE.

Estudar a rotina do AAGE foi uma das metodologias utilizadas na presente pesquisa. Na próxima seção, serão apresentadas a metodologia e as ferramentas utilizadas no trabalho.

2.4 A metodologia e as ferramentas utilizadas na pesquisa

Metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas (MINAYO, 2001). Para Lênin (1965), o método

é a alma da teoria, distinguindo a forma exterior com que muitas vezes é abordado tal tema (como técnicas e instrumentos) do sentido generoso de pensar a metodologia como a articulação entre conteúdos, pensamentos e existência.

A realização da presente pesquisa se fez com base nos princípios da pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (2010), ocupa-se com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Dessa forma, a presente pesquisa considerou concepções teóricas de abordagem, bem como o conjunto de técnicas capazes de construir um diagnóstico para a elaboração de um plano de intervenção.

O presente estudo utilizou as fases da pesquisa qualitativa, compostas, segundo Minayo (2010) pela fase exploratória, seguida por trabalho de campo, análise e tratamento do material empírico e documental.

Na fase exploratória, foram realizadas análises de documentos e de ferramentas gerados pelo Comitê GIDE, como forma de analisar as suas relações com outras Superintendências da SUGEN e também o processo de monitoramento e comunicação com os AAGEs.

Os documentos analisados foram os que determinam o Marco Legal da SEEDUC/RJ, ou seja, Leis, Resoluções e Decretos Estaduais, documentos de controle interno (CI) e documentos referentes aos pressupostos teóricos do Comitê GIDE. Na análise de documentos também foram consideradas as fichas de presença de AAGEs nas reuniões quinzenais, para analisar o impacto do quantitativo de profissionais presentes nas reuniões de apropriação das rotinas de trabalho nas escolas e também as atas geradas nessas reuniões, com a finalidade de analisar as discussões e as dificuldades apontadas pelos AAGEs, e até que ponto tais dificuldades são comuns aos 14 grupos de AAGEs.

As ferramentas analisadas foram materiais feitos através de planilhas do Excel com objetivo de monitorar as atividades realizadas pelos AAGEs e também para que a sede administrativa da SEEDUC possa ter um panorama geral da rede. Dentre as ferramentas analisadas, estão planilhas de controle, como a Agenda Mensal do AAGE. Nessa planilha, compartilhada entre os AAGEs e o Técnico do Comitê GIDE, deve ser preenchido o planejamento de visitas diárias do AAGE. A partir dessa ferramenta, o técnico consegue localizar a escola que o AAGE está

atendendo em tempo real. Outra ferramenta de controle é a Planilha de Acompanhamento das Avaliações Externas, em que o AAGE preenche qual escola é crítica, em termos de quantitativo de alunos, se há resistência às avaliações externas por parte de professores/alunos ou até mesmo por conta da falta de experiência do gestor da unidade escolar, para que possa acompanhar mais de perto nos dias de aplicação das avaliações externas. Esta também é uma planilha compartilhada com o técnico do Comitê GIDE na qual o AAGE preenche, ao final de cada turno, um status de como foi aplicação da avaliação, permitindo que o técnico acompanhe e dê um retorno para a SUPAA de como ocorre, diariamente, a aplicação das avaliações externas na rede.

Para fins de acompanhamento da realização das atividades de cada etapa da GIDE pelas escolas, por parte do DRP, há uma planilha preenchida pelo AAGE e compartilhada com o técnico do Comitê GIDE e com o DRP, denominada Acompanhamento das Atividades GIDE nas Unidades Escolares. Os técnicos alimentam o sistema com todas as atividades de cada etapa da GIDE durante o ano, separadas por meses, cabendo ao AAGE alimentar com um farol, que demonstra o status de realização de cada atividade pelas escolas. Se o farol for verde, significa que a escola realizou a atividade. Se o farol for amarelo, significa que a atividade está em elaboração pela escola. Se o farol for vermelho, significa que a escola não elaborou a atividade. Com esse panorama, o DRP acompanha e auxilia AAGE e Comitê GIDE no processo de responsabilização aos gestores das unidades escolares, uma vez que o DRP é o principal responsável pelas ações pedagógicas e da gestão para resultados das unidades escolares de abrangência de sua Regional.

Há ainda a planilha com as percepções do AAGE sobre a gestão da unidade escolar, que é uma ferramenta preenchida pelo AAGE e compartilhada com o técnico, que permite que a SEEDUC/RJ construa um olhar sobre o perfil do gestor à luz da avaliação realizada pelo agente de acompanhamento. Essa percepção é feita através de respostas para perguntas elaboradas pelo Comitê GIDE, de forma a analisar a conduta do gestor escolar dentro de cada aspecto, de acordo com as demandas da SUGEN.

Na fase do trabalho de campo, foram aplicados questionários, por meio da ferramenta do Google Drive, aos AAGEs Representantes de cada Diretoria Regional

e também aos Superintendentes da SUGEN. Os dados apurados nesse questionário serão apresentados posteriormente.

O objetivo do questionário aplicado aos AGGEs foi realizar a coleta de dados sobre o processo de comunicação, a forma como esses profissionais recebem as orientações do Comitê GIDE e quais os principais impactos desse fluxo de atendimento.

O questionário aplicado aos Superintendentes da SUGEN teve como intuito analisar as relações e as negociações entre o Comitê GIDE e outras áreas. As perguntas tinham como objetivo a investigação acerca das expectativas de cada área no tocante às ações realizadas pelo Comitê GIDE, na implementação de seus programas e projetos.

O questionário foi elaborado com roteiro semiestruturado, que, de acordo com Cannel e Kahn (apud ALVES; SILVA, 1992), estabelece uma composição de roteiro com tópicos gerais selecionados e elaborados de tal forma a serem abordados com todos os entrevistados.

Na fase exploratória, não encontrei dificuldades, visto que, anteriormente como Coordenadora e atualmente como Diretora da área, construí uma memória documental, o que facilitou a análise durante a pesquisa.

Na fase da pesquisa de campo, encontrei algumas dificuldades, entre elas, a falta de tempo dos profissionais envolvidos na pesquisa. Para justificá-las, cito Zago (2003), que afirma que o trabalho de campo dificilmente vai se desenrolar conforme planejado, estando, desse modo, sujeito a sofrer um processo de constante construção. A falta de tempo por conta das demandas diárias foi a principal dificuldade para que os profissionais realizassem o preenchimento do questionário, que já foi um recurso utilizado após toda a dificuldade encontrada em realizar a entrevista com os atores envolvidos na pesquisa. Mesmo trabalhando diretamente com os Superintendentes, não foi possível agendar horário para realizar entrevistas, tendo sido o principal impedimento ocorrido por conta de nossas negociações diárias acerca do trabalho que realizamos em prol das demandas da SUGEN.

A consolidação dos dados foi a última etapa da pesquisa. Nessa fase foi realizada uma articulação entre os dados coletados e a percepção dos sujeitos envolvidos na investigação.

O tópico a seguir apresentará, de forma mais detalhada, como foi o questionário aplicado aos Superintendentes.

2.4.1 O questionário aplicado aos superintendentes da SUGEN

O principal objetivo dos questionários aplicados aos Superintendentes da SUGEN foi analisar as relações e as negociações entre o Comitê GIDE e outras áreas. O objetivo das perguntas foi investigar as expectativas de cada área no tocante às ações realizadas pelo Comitê GIDE, na implementação de seus programas e projetos.

Na aplicação do questionário, foram apresentadas as opções para o Superintendente apontar qual a área pela qual ele respondia. O objetivo dessa pergunta foi perceber a diferença sobre a compreensão das ações do Comitê, de acordo com o tempo de atuação do superintendente e avaliar a necessidade de se pensar em ações que aproximem as duas partes, de forma que o Comitê possa atuar de forma mais impactante em determinada área da SUGEN.

Os superintendentes relataram quais as principais contribuições da Superintendência para a melhoria da educação estadual do Rio de Janeiro, com objetivo de avaliar se as ações de cada Superintendência estavam em consonância com o objetivo geral da SUGEN, que é promover a melhoria na qualidade de ensino da rede estadual de educação.

Quanto ao questionamento sobre as relações entre o comitê GIDE e a superintendência indicada, também foi argumentado se, de alguma forma e de qual forma, o Comitê GIDE atua na referida área, pois o objetivo era entender se existe um diálogo entre as partes, as formas como ocorre esse diálogo e quais as proposições para a melhoria nessa relação.

Importante ainda foi avaliar como são encaminhadas as informações para o Comitê GIDE e se existe alguma informação que a referida Superintendência espera que o Comitê GIDE entregue aos AAGEs para que estes entreguem às escolas. Essa avaliação permitiu a percepção sobre quais os produtos que os Superintendentes esperam que cheguem até as unidades escolares através do comitê GIDE ou mesmo dos AAGEs.

Houve também o questionamento sobre a atuação do Comitê GIDE e a interlocução entre as partes, com o intuito de analisar as formas que o Comitê poderia contribuir mais efetivamente com as ações da Superintendência.

Sobre o retorno que a Superintendência recebe ou espera receber do Comitê GIDE, o questionamento foi feito a fim de avaliar se o Comitê GIDE repassa para cada área as solicitações dos AAGEs e as demandas pertinentes a cada área.

Os Superintendentes foram provocados para apontar aspectos positivos e negativos nas relações com o Comitê GIDE, com a finalidade de contribuir com ações que possam ser potencializadas ou sugeridas no processo de elaboração do PAE.

Solicitei, ainda, que os superintendentes contribuíssem com sugestões para o aprimoramento das relações de trabalho da Superintendência com o Comitê GIDE. O objetivo dessa pergunta era colher elementos para propor ações para a realização do PAE. Os resultados apurados com a aplicação dos questionários serão apresentados posteriormente.

A seguir apresentar-se-á, de forma mais detalhada, como foi o questionário aplicado aos AAGEs.

2.4.2 Os questionários aplicados aos AAGEs

Os questionários aplicados aos AAGEs representantes de cada Regional tinham como objetivo coletar dados sobre o processo de comunicação, a forma como esses profissionais recebem as orientações do Comitê GIDE e quais os principais impactos desse fluxo de atendimento.

Quanto ao questionamento sobre reuniões de alinhamento, considerando que essas reuniões ocorrem quinzenalmente entre os AAGEs da determinada Diretoria Regional com o técnico do Comitê GIDE, dentro desse aspecto, foi questionada a importância dos assuntos tratados nas quinzenais e o se os temas escolhidos são relativos aos procedimentos da ferramenta de gestão utilizada pelas escolas. O objetivo desse questionamento foi analisar o atendimento às necessidades dos AAGEs no acompanhamento às atividades das escolas. Foi questionado também se a discussão proposta na reunião de alinhamento favorece a expressão dos AAGEs,

com objetivo de avaliar se as colocações de seus avanços e de seus desafios no cotidiano do trabalho são levadas em consideração. Quanto às demandas apontadas nas reuniões quinzenais, houve questionamento sobre o fluxo das respostas, para avaliar se estas chegam dentro da quinzena anterior ao próximo ciclo de reuniões quinzenais. Para analisar se o fluxo das respostas às demandas apontadas nas reuniões quinzenais é satisfatório, os AAGEs também responderam como se dá esse processo, bem como foram convidados à reflexão sobre os entraves para o tratamento das demandas apontadas nas reuniões quinzenais. Outro questionamento sobre as reuniões quinzenais ocorreu no sentido de avaliar o acompanhamento às situações emergenciais que ocorrem nas unidades escolares,

Outra pergunta foi com relação ao apoio que Técnicos do Comitê GIDE oferecem aos AAGEs. A finalidade desse questionamento foi analisar a construção da dinâmica de trabalho do Comitê de forma a atender às particularidades das escolas.

Quanto ao fluxo diário de comunicação, foi questionada a forma como ocorre o fluxo de comunicação entre AAGE e Técnico do Comitê GIDE e também se o AAGE se sente seguro nesse fluxo de comunicação, com o objetivo de avaliar se esse fluxo é satisfatório para os AAGEs.

No que concerne à relação de parceria, o AAGE foi questionado sobre essa relação com o seu técnico, tendo o objetivo de compreender a importância da parceria para a melhoria do fluxo de trabalho.

Houve questionamento sobre as solicitações de apoio do AAGE ao técnico e a forma de acompanhamento dessas situações, para analisar se o AAGE sente-se apoiado nas situações emergenciais que ocorrem no cotidiano das escolas.

Os AAGEs também responderam perguntas relativas ao acompanhamento de RADM em escolas críticas, ou seja, aquelas por exemplo em que o corpo docente apresenta resistência ao sistema de gestão. Foi questionado se o AAGE recorre ao apoio do Comitê GIDE nos casos de elaboração de RADM em escolas críticas, solicitando que o AAGE especificasse o que o levava a considerar uma situação como tal.

Quanto às visitas em escolas críticas, ou seja, aquelas em que o corpo docente apresenta resistência ao sistema de gestão, ou escolas com dificuldade de

atingimento de metas, foi questionado ao AAGE como são realizadas as visitas nessas escolas pelo Comitê, qual a frequência dessas visitas e se elas são realizadas com a presença do AAGE. O objetivo dessa pergunta foi avaliar a qualidade das visitas técnicas, sua periodicidade e se esta é uma ação relevante no processo de monitoramento da implantação da GIDE na rede estadual.

Nesse processo de pesquisa com os AAGEs representantes, não houve nenhum tipo de dificuldade. No momento em que o ambiente para respostas ao formulário foi disponibilizado, as respostas foram realizadas imediatamente, facilitando o processo de consolidação das respostas e elaboração dos resultados da pesquisa. A análise dos resultados da pesquisa será apresentada posteriormente.

Na próxima seção serão apresentados os resultados da pesquisa.

2.5 Os resultados da pesquisa

Esta pesquisa ocorreu no sentido de refletir sobre a dinâmica do trabalho dos técnicos do Comitê GIDE, reconhecendo os maiores desafios e, a partir deles, apresentar um plano de intervenção aplicável, que tenha como principal impacto a melhoria dessa dinâmica.

A próxima seção apresentará, de maneira mais detalhada, o resultado do questionário aplicado aos superintendentes da SUGEN.

2.5.1 O resultado da pesquisa com os superintendentes da SUGEN

Apenas dois, dos quatro superintendentes da SUGEN, responderam ao questionário. De acordo com as respostas, os dois atuam na função há mais de dois anos, tendo cada um deles uma avaliação diferenciada sobre a importância das ações do Comitê GIDE para a sua área.

Os superintendentes relataram que as principais contribuições de sua área para a melhoria da educação estadual do Rio de Janeiro foram em torno da promoção da melhoria na qualidade da educação pública estadual.

Quanto ao questionamento sobre as relações entre o comitê GIDE e a

referida superintendência, um entrevistado afirma que há diálogo, enquanto que o outro entrevistado afirma que o diálogo não existe. O entrevistado que afirmou ocorrer o diálogo, relatou que este acontece em reuniões entre a equipe pedagógica e o Comitê a cada rodada de ciclos de acompanhamento. Asseverou, ainda, que as reuniões são importantes porque propiciam melhor execução dos programas e projetos por parte da Gestão Escolar.

Os dois respondentes consideram que, de alguma forma, o Comitê GIDE atua na Superintendência. Para a SUPAA, o Comitê GIDE ajuda a disseminar informações e esclarecimentos sobre as avaliações, enquanto para a SUPED, o Comitê colabora no acompanhamento dos programas e projetos.

Os dois respondentes admitiram que encaminham informações sobre o IDERJ e IDERJINHO para o Comitê GIDE, como também orientações para que os gestores escolares possam executar com mais propriedade as propostas pedagógicas.

Os dois respondentes apontaram a importância de haver uma maior atuação do Comitê GIDE. A SUPAA acredita que o Comitê poderia ter maior colaboração com esclarecimentos sobre as avaliações para as direções das unidades escolares. A SUPED acredita que, quanto mais alinhamento entre as equipes pedagógicas e de Gestão, melhor para o desenvolvimento dos programas e projetos.

Sobre como poderia ser feita a interlocução entre a Superintendência e o Comitê GIDE, as sugestões foram organização de reuniões com os AAGEs para que se apropriem melhor das discussões sobre as avaliações e possam ajudar no esclarecimento de dúvidas das direções e também na manutenção das reuniões entre o Comitê e a Superintendência e depois repassadas aos AAGEs.

Quanto ao retorno que a Superintendência recebe ou espera receber, direta ou indiretamente do Comitê GIDE, houve afirmação de que o Comitê poderia ter maior colaboração no esclarecimento das avaliações e que houvesse um mecanismo sistemático de repasse das dificuldades e problemas nas avaliações das escolas. Outra sugestão foi que o Comitê poderia fornecer relatórios de acompanhamento quinzenais para a Superintendência.

Quanto aos aspectos que podem ser considerados positivos nas relações das Superintendências com o Comitê GIDE, foram relatados o acompanhamento dos

indicadores e a boa interlocução entre equipe pedagógica e de Gestão.

Já em relação aos aspectos que podem ser considerados negativos nas relações das Superintendências com o Comitê GIDE, a SUPAA afirma que não há uma relação, o que leva, muitas vezes, a informações equivocadas por parte dos AAGEs. Para a SUPED, o aspecto negativo foi a falta de agenda, pois agendas muito cheias de ambas equipes podem impedir a regularidade dos encontros.

Quanto às sugestões para o aprimoramento das relações de trabalho da Superintendência com o Comitê GIDE, apontou-se a necessidade de se organizar uma reunião para esclarecimento e estabelecimento de devolutivas sobre a realização das avaliações nas escolas. A outra sugestão foi elaborar um plano de ação que envolva as duas equipes para maior contribuição com as ações das superintendências dos dois respondentes.

A SUPED contribuiu com suas considerações finais, afirmando que o Comitê gerencia a equipe de AAGES, os quais são importantes agentes de acompanhamento da Gestão Escolar. Frequentemente, os gestores têm dificuldade de priorizar ações pedagógicas. O Comitê auxilia a SUPED quando orienta os agentes no acompanhamento das propostas pedagógicas da SEEDUC. Portanto, o diálogo entre as equipes da SUPED e Comitê é fundamental

Na sequência serão apresentados os resultados da pesquisa com os AAGEs Representantes.

2.5.2 O resultado da pesquisa com os AAGEs

Os questionários aplicados aos AAGEs representantes de cada Regional tinham como objetivo coletar dados sobre o processo de comunicação, a forma como esses profissionais recebem as orientações do Comitê GIDE e quais os principais impactos desse fluxo de atendimento.

Foram aplicados questionários aos AAGEs representantes, totalizando dezenove respostas, o que significa, aproximadamente, 9% do número total de AAGEs. Desse total, foi constatado que todos os respondentes trabalham na função há mais de um ano, chegando a atuarem há mais de quatro anos, demonstrando experiência significativa para fornecer contribuições para a presente pesquisa. Vale

ressaltar que o tempo de atuação dos AAGEs é importante para revelar as dificuldades comuns para a função, independente do tempo em que atendem às escolas. Serve, ainda, para mostrar quais os principais desafios para os técnicos atenderem aos AAGEs, determinando o grau de dedicação aos AAGEs de acordo com o tempo em que atuam na função.

De acordo com os resultados da pesquisa, os AAGEs atendem, aproximadamente, a cinco escolas, que é o número ideal para garantir a visita pelo menos uma vez na semana. Há casos de AAGEs que atendem a mais de cinco escolas. Uma justificativa para esse fato é a carência no quadro de AAGEs. O número de escolas atendidas pelos AAGEs também impacta nas ações de monitoramento dos técnicos e implica a qualidade do atendimento do AAGE, de forma a garantir a implantação da GIDE.

2.5.2.1 As reuniões de alinhamento quinzenal

Com relação às reuniões de alinhamento que ocorrem quinzenalmente entre os AAGEs com o técnico do Comitê GIDE, para os AAGEs, os assuntos tratados nas reuniões quinzenais foram considerados importantes para o atendimento às necessidades dos AAGEs no acompanhamento às atividades das escolas. Segundo os dados coletados, um aspecto que precisa melhorar são os temas escolhidos, pois nem todos concordaram que os temas são relativos aos procedimentos da ferramenta de gestão utilizada pelas escolas. Dessa forma, ainda que dos 19 respondentes, 18 tenham concordado com a relevância do tema escolhido, em algum momento esse aspecto precisa ser trabalhado, para não ocorrer impacto negativo no trabalho dos técnicos.

De acordo com as respostas, a discussão proposta na reunião de alinhamento favorece a expressão dos AAGEs, para que tenham oportunidade de expor as colocações de seus avanços e de seus desafios no cotidiano do trabalho. As respostas apontam que os técnicos do Comitê GIDE oferecem apoio aos AAGEs para a construção da dinâmica de trabalho de forma a atender às particularidades das escolas.

O resultado da pesquisa com os AAGEs representantes aponta que o

planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal precisa ser melhor elaborado, de forma a atender aos anseios dos agentes para que estes estejam seguros para orientar os gestores escolares.

A seguir apresentar-se-ão os resultados da pesquisa com os AAGEs, no que se refere à comunicação com o técnico do Comitê GIDE.

2.5.2.2 A comunicação entre o técnico do Comitê GIDE e os AAGEs

Com relação à comunicação entre AAGE e técnico do Comitê GIDE, de acordo com o resultado da pesquisa e de uma forma geral, há bom fluxo de respostas aos e-mails, ainda que esse fluxo ainda não seja completamente satisfatório. A comunicação entre técnico e AAGE é mais funcional quando se utiliza o whatsapp.

De acordo com os resultados da pesquisa, há pouca comunicação por SMS e também por Skype. A comunicação por meio de telefone agrada aos AAGEs. O AAGE sente-se mais satisfeito quando se comunica com o técnico através de telefonema via telefone celular.

Para os AAGEs, de uma forma geral, a comunicação diária com o técnico do Comitê GIDE é satisfatória, atendendo às expectativas.

Como a comunicação é fundamental para esse acompanhamento, para que o AAGE possa sentir apoio em suas ações no atendimento as unidades escolares, o fluxo precisa ser aprimorado, mesmo em processos mais simples como atendimento a telefone convencional, telefone celular e mensagens através de whatsapp.

No tópico subsequente serão apresentados os resultados referentes às respostas para as demandas dos AAGEs.

2.5.2.3 Respostas para as demandas dos AAGEs

Os resultados da pesquisa demonstram que, no que diz respeito às respostas das demandas relacionadas a esclarecimento de dúvidas acerca da metodologia GIDE, com relação à utilização de ferramentas GIDE, preenchimento de Agenda Mensal do AAGE, utilização de materiais compartilhados no Google Drive são

respondidas a contento, pois em todas as questões relativas a tais demandas a maioria das respostas foi positiva.

Com relação às respostas para demandas tratadas nas reuniões de alinhamento, os resultados da pesquisa demonstram que as demandas apontadas nas reuniões quinzenais são satisfatórias. Quando questionados sobre os entraves relativos à resposta as demandas, o apontamento foi de que as respostas solicitadas não chegam em tempo hábil.

Os resultados da pesquisa apontam que os AAGEs não se sentem completamente satisfeitos com as respostas para suas demandas, suas dúvidas e solicitações, demonstrando que o Comitê GIDE precisa buscar estratégias para melhorar esse fluxo.

Serão apresentados, no tópico seguinte, os resultados referentes à relação entre os técnicos do Comitê GIDE e os AAGEs.

2.5.2.4 A relação entre o técnico do Comitê GIDE e os AAGEs e o acompanhamento de atividades

Quanto à relação entre o Comitê GIDE e os AAGEs, sobretudo no que se refere à parceria, de acordo com o resultado da pesquisa, há estabelecimento de diálogo, apoio às situações emergenciais ocorridas nas escolas entre técnico do Comitê GIDE e o AAGE. Na maioria dos casos, os AAGEs responderam que se sentem seguros com o fluxo de comunicação estabelecido entre AAGE e técnico.

Sobre o acompanhamento às situações emergenciais que ocorrem nas unidades escolares, os AAGEs apontam que o Comitê GIDE acompanha essas situações através do técnico, com eficiência, rapidez, orientações específicas, de forma presencial em alguns casos, por meio de conversas por e-mail, telefonemas e mensagens, solicitação de relatório, encaminhamento das situações aos setores responsáveis, através de relatório de visita do AAGE.

Quanto ao acompanhamento dos RADMs, as opiniões ficaram bastante divididas sobre o AAGE recorrer ao apoio do Comitê GIDE nos casos de elaboração de RADM em escolas críticas. Nota-se que há necessidade de melhoria nesse aspecto, pois há insatisfação por parte dos AAGEs no que se refere a esse

atendimento. Com relação às escolas críticas, os respondentes acreditam que a criticidade ocorre em escolas onde há resistência, ou seja não aceitação à GIDE por parte do corpo docente, escolas onde há desvios negativos nos resultados em comunidades escolares que não se apropriam da GIDE e escolas onde há compreensão de que o professor é o responsável pelo baixo resultado do IF da escola.

Segundo resultados da pesquisa, em que pese o fato de haver boa relação entre os AAGEs e os técnicos, as ações como acompanhamento de atividades em que o AAGE solicita maior apoio do técnico precisam de aprimoramento, de forma que se potencialize a relação de parceria.

No tópico seguinte, serão apresentados os resultados referentes às visitas técnicas realizadas pelo Comitê GIDE.

2.5.2.5 Realização de visitas técnicas

De acordo com resultados da pesquisa, para os AAGEs, a visita técnica não é realizada com a presença do AAGE. Quanto ao “feedback” ao AAGE sobre a visita técnica realizada pelo Comitê GIDE, de acordo com as respostas, foi notória a necessidade de implantação efetiva desse procedimento. Quanto ao questionamento sobre uma forma generalizada de caracterização das ações do Comitê GIDE para o encaminhamento do trabalho, uma resposta chama atenção, que é o relato de que o comitê está muito distante do trabalho do AAGE e que o trabalho está descaracterizado, ocorrendo pouco “feedback”. As respostas dos AAGEs apontam que há pouco acompanhamento do técnico do Comitê.

Com relação às visitas que os técnicos realizam nas escolas consideradas como críticas, por exemplo, aquelas onde o corpo docente apresenta resistência ao sistema de gestão, ou escolas com dificuldade de atingimento de metas, os resultados da pesquisa demonstram que os AAGEs não percebem a realização dessa visita, chegando-se ao ponto de ser sinalizado que a visita nunca foi realizada.

Houve sugestão por parte dos respondentes para ações que promovam o aprimoramento do trabalho. Dentre elas, os AAGEs relataram, que nas reuniões de

alinhamento quinzenal, poderiam apresentar temas mais pertinentes ao trabalho; realização de reuniões onde os AAGEs pudessem sugerir ações para trabalho do comitê; promoção de alinhamento do discurso entre os técnicos, pois as informações são diferentes entre as Regionais; necessidade de respaldo mais amplo aos AAGEs no que tange às ações da GIDE; celeridade nos resultados de SAERJINHO; visualização pelo técnico de ata de visita do AAGE em escolas críticas; pesquisa ou consulta aos AAGEs para a organização das reuniões de alinhamento, encontro de núcleos e planejamento interno; mais flexibilidade para a tomada de decisão entre técnico e AAGEs. Um relato que chama atenção é sobre o AAGE sentir-se desamparado: “Os que entraram por último estão se sentindo desamparados. Solitários. E essa sensação, até eu que tenho mais tempo, tenho sentido também. Sempre ouvimos que estão em reuniões e nós não sentimos retorno de nada”.

Os resultados da pesquisa demonstraram a necessidade de o Comitê GIDE ouvir mais as sugestões e contribuições dos AAGEs, para melhorar o planejamento do acompanhamento da rotina de trabalho. Para contribuir, recorro a Rose Neubauer e Trigo Silveira (2008, p. 98):

Se autonomia é meio – e não fim em si mesmo – é fundamental que propicie, fomenta e resulte em compromissos de ação que possibilitem a existência de diferentes estratégias para garantir as condições necessárias de uma gestão compartilhada.

Após a consolidação dos resultados da pesquisa, tendo sido construídas as percepções necessárias ao apontamento de proposta de melhoria nas ações do Comitê GIDE, foi elaborado um Plano de Ação Educacional (PAE) que será apresentado no próximo capítulo. O objetivo do PAE é apontar ações que venham a atender aos desafios apresentados durante a pesquisa, relacionados à rotina do Comitê, no tocante ao monitoramento da implantação do sistema GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro. A proposta destacará a avaliação de cada respondente e levará em conta todos os dados coletados em cada fase da pesquisa.

No próximo capítulo será apresentado todo detalhamento da proposta do plano de intervenção.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: APRIMORAMENTO DA ROTINA DE MONITORAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA PELO COMITÊ GIDE

O objetivo do presente Plano de Ação Educacional é propor ações para a atuação do Comitê GIDE, de forma a aprimorar a sua dinâmica de trabalho e ofertar melhor contribuição para a SUGEN.

O primeiro capítulo apresentou o problema que seria pesquisado, pontuando questões referentes às transformações ocorridas na Secretaria de Educação do Rio de Janeiro com a implementação do planejamento estratégico, destacando a constituição e o funcionamento do Comitê GIDE, e o monitoramento da implementação da ferramenta de gestão na rede estadual do Rio de Janeiro. O capítulo abordou a relação entre a implementação do programa educacional do Estado do Rio de Janeiro e os resultados de IDEB do ano de 2009, detalhando o planejamento estratégico da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro e a forma como se deu o processo de projeção das metas. Ainda nesse capítulo, foi apresentada a criação da nova estrutura da SEEDUC, enfatizando o organograma da SUPGE. Apresentou-se a forma de ingresso para atuação em funções estratégicas, detalhando o PSI. De uma forma geral, o primeiro capítulo apresentou a GIDE e todas as etapas do PDCA, destacando como ocorreu a implantação do método nas escolas e a instituição do Comitê GIDE como equipe de monitoramento do processo de implantação do sistema de gestão da rede estadual.

O segundo capítulo apresentou a fundamentação teórica, os aspectos relevantes para a pesquisa, a metodologia, os instrumentos metodológicos, dentre eles a análise documental e a pesquisa de campo, com uma consolidação dos dados coletados na pesquisa. Foi o capítulo que apresentou um estudo sobre a rotina de trabalho do Comitê GIDE, buscando compreender os principais desafios enfrentados pelos técnicos, no tocante ao monitoramento da implantação da GIDE como política pública utilizada pela SEEDUC/RJ. De uma forma geral, o segundo capítulo trouxe a fundamentação teórica da pesquisa, enfatizando a gestão democrática, a luz das considerações de Heloísa Lück (2009), e ainda a Gestão Integrada da Escola, à luz das considerações de Izabela Murici (2011), para

demonstrar o papel da implantação da GIDE no fomento da gestão participativa, destacando a elaboração do Plano de Ação no processo do planejamento da GIDE. Trouxe ainda as reflexões de Rose Neubauer e Trigo Silveira (2009) sobre gestão dos sistemas escolares e de Chiavenato, sobre a gestão de pessoas.

Os resultados obtidos e apresentados no segundo capítulo e os questionários aplicados aos superintendentes da SUGEN e aos AAGEs representantes foram necessários para a proposta de melhoria nas ações do Comitê GIDE, a fim de se elaborar o Plano de Ação Educacional (PAE).

O terceiro capítulo pretende apresentar o detalhamento do PAE, que tem por objetivo sugerir ações para a melhoria das ações cotidianas do Comitê GIDE, assim como sua interação com as superintendências da SUGEN e o atendimento aos AAGEs.

A próxima seção apresentará os principais aspectos que foram considerados na elaboração do PAE.

3.1 Principais considerações para a elaboração do PAE

O papel de monitoramento da implantação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro pelo Comitê GIDE visa à produção de conhecimentos claros sobre o atendimento ou não, das demandas da SEEDUC/RJ pelas escolas, no que se refere à criação de práticas de gestão que sejam suficientes para acompanhar os resultados, garantindo o bom desempenho dos alunos.

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e suas relações com seus resultados, a fim de garantir maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. Representa ter o olhar atento para as ações educacionais de modo a garantir o ritmo, condições e métodos mais adequados à promoção de melhores e mais elevados práticas e, em consequência, níveis mais elevados e complexos de aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2013, p.15).

O processo de monitoramento da implantação da GIDE teve grande relevância na elaboração do presente PAE, pois, com a melhoria da dinâmica de trabalho do Comitê GIDE, é possível identificar os aspectos mais frágeis, apontando ações de melhoria, bem como identificar os aspectos mais fortes e potencializar as

ações.

A importância do diálogo também foi considerada na elaboração do PAE, pois o diálogo nas relações entre o comitê GIDE e as demais áreas, ou seja, a SUGEN e os AAGEs, é um aspecto que precisa ser relevante. É preciso garantir a realização de constantes reuniões de alinhamento, pois são os debates que ocorrem nas reuniões que propiciam a melhor execução dos programas e projetos por parte da gestão escolar.

Outro aspecto importante que foi considerado refere-se à circulação das informações, pois todas as áreas envolvidas no planejamento estratégico, tanto aquelas que elaboram as ações quanto as que as operacionalizam, precisam ter um discurso alinhado. O receptor da informação precisa compreendê-la completamente, sobretudo porque possui o papel de disseminar a informação pela rede estadual, desde o AAGE, até fazê-las chegar à escola como orientações para que os gestores possam executar com mais propriedade as propostas pedagógicas.

De uma forma geral, a atuação técnica do Comitê GIDE precisa ser a mais qualificada possível, de forma a garantir o monitoramento e a busca de melhoria nos resultados relacionados à implantação da GIDE na rede estadual. De acordo com o que foi apontado na pesquisa, o Comitê GIDE precisa ter maior colaboração com as ações das superintendências da SUGEN, desde esclarecimentos sobre as avaliações para as direções das unidades escolares, passando pelas contribuições no acompanhamento da gestão para melhorar a implantação de todos os programas e projetos da SEEDUD/RJ, para auxiliar na melhoria das atividades docentes e no desempenho do educando.

Os documentos avaliados na fase exploratória e todos os apontamentos dos respondentes no decorrer da pesquisa foram considerados na proposição de ações para intervenção da dinâmica de trabalho do Comitê GIDE.

A próxima seção apresentará a proposta de intervenção, destacando os principais problemas encontrados e as principais propostas que deverão ser traduzidas em ações para a elaboração do PAE.

3.2 Linhas gerais da proposta de intervenção

Inicialmente serão apresentadas as propostas de intervenção, destacando os problemas identificados e as possíveis intervenções a serem realizadas em cada problema.

Quadro 5 – Principais problemas identificados e propostas de intervenção

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
Falta de diálogo com as superintendências da SUGEN impactando na fraca atuação do Comitê frente às expectativas das superintendências e dificuldades de agendas.	Criação de rotina de ponto de controle mensal, aumentando o alinhamento entre as equipes e permitindo que o Comitê tenha maior colaboração com esclarecimentos sobre os assuntos de cada área.
Ineficácia no fluxo de informação que é encaminhada ao comitê e baixa interlocução com as superintendências da SUGEN	Criação de rotina de formação bimestral de cada superintendência para o Comitê GIDE, de forma que o repasse das informações seja transformado em apropriação das informações que são repassadas aos AAGEs e, conseqüentemente, às escolas.
Pouco retorno das demandas dos AAGEs, e de situações críticas das escolas, por parte do Comitê GIDE aos Superintendentes.	Criação de mecanismo sistemático de repasse das dificuldades e problemas percebidos na ponta.
Excesso de escolas atendidas por cada AAGE	Viabilização do PSI, sempre que a carência de profissionais comprometer o quadro.
Necessidade de melhoria nas reuniões de alinhamento quinzenal	Realização de planejamento da reunião de alinhamento quinzenal, analisando a importância dos temas escolhidos, consultando os AAGEs representantes sobre possíveis temas a serem trabalhados, de forma a atender a sua necessidade. Aprimoramento da discussão proposta, favorecendo a expressão dos AAGEs
Incapacidade de responder a contento a demandas tratadas nas reuniões de alinhamento	Criação de um fluxo de atendimento às demandas tratadas nas reuniões quinzenais, criando uma sistematização que garanta um feedback dos assuntos tratados em reunião anterior
Pouco acompanhamento às escolas consideradas críticas.	Estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento às escolas não há aceitação à GIDE por parte do corpo docente e/ou com desvios negativos nos resultados, aprimorando a formação nos assuntos pertinentes à GIDE.
Baixa realização de visitas técnicas	Elaboração de agenda de visitas técnicas, de forma a garantir um percentual mínimo de visitas realizadas periodicamente.
Falta de realização de feedback sobre os aspectos avaliados nas visitas técnicas	Realização sistemática de devolutiva ao AAGE sobre as percepções do técnico, construídas nas visitas técnicas.
Falta de alinhamento na comunicação entre técnicos e AAGEs	Viabilização do alinhamento na comunicação entre AAGE e Técnico do Comitê GIDE, compreendendo que a comunicação é fundamental no acompanhamento de todas as ações.
Falta de disponibilização de telefones institucionais ao Comitê GIDE	Viabilização de aparelhos de telefones institucionais para os técnicos do Comitê GIDE

Falta de disponibilidade de transporte e dificuldade com a logística	Melhoria da logística do transporte, de forma a facilitar o início e o fim das agendas de visitas e demais ações externas dos técnicos
Falta de disponibilização de cursos de especialização em gestão para o Comitê GIDE	Disponibilização de vagas aos técnicos do Comitê GIDE em cursos de especialização lato e stricto sensu, de acordo com as parcerias estabelecidas com a SEEDUC/RJ, na área de gestão educacional, de forma a contribuir com os processo de monitoramento dos processos da gestão da educação no estado do Rio de Janeiro.

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora, a partir das análises realizadas na pesquisa

A partir da análise do quadro acima, basicamente o que propõe este presente PAE é sugerir ações de melhoria na rotina do Comitê GIDE.

As propostas voltadas à melhoria da rotina dos técnicos poderão garantir a melhoria no fluxo dos processos de monitoramento da rotina dos AAGEs, bem como da implantação da GIDE na rede estadual do rio de Janeiro.

As principais contribuições das áreas da SUGEN giram em torno da melhoria da educação estadual do Rio de Janeiro para garantir a promoção da melhoria na qualidade da educação pública estadual. Como o Comitê GIDE está inserido na SUGEN, é imprescindível que o diálogo entre todas as suas áreas seja plenamente garantido. Segundo Rafaela Monteiro (2014), o diálogo é a expressão clara e honesta de nossos desejos e sentimentos, podendo nos ajudar, e muito, a nos relacionar e a estabelecer relações mais saudáveis.

A melhoria do diálogo entre as áreas da SUGEN e entre técnicos e AAGEs viabilizará a melhor e mais qualificada circulação das informações, proporcionando maior interação entre os profissionais e, conseqüentemente, garantindo o êxito das ações.

A próxima seção apresentará o detalhamento das propostas de intervenção do PAE.

3.3 Detalhamentos das propostas de intervenção do PAE

As propostas de ações do plano possuem como objetivo aprimorar o processo de monitoramento da implantação da GIDE através do aperfeiçoamento das rotinas do Comitê GIDE.

As propostas de intervenção do presente PAE serão apresentadas, de forma detalhada, no quadro a seguir.

Quadro 6 – Detalhamento das propostas de intervenção do PAE

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	
Ação 1	Promover a interação entre o Comitê GIDE e as Superintendências da SUGEN
Ação 2	Aperfeiçoar a dinâmica de reuniões de alinhamento quinzenal com os AAGEs
Ação 3	Aprimorar as ações da rotina de trabalho do Comitê GIDE

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora.

O quadro apresentado tem por objetivo apresentar ações que podem ser implantadas pelo Comitê GIDE na busca de aprimoramento de sua rotina, de forma a fortalecer a articulação entre os técnicos e as áreas da SUGEN, fazendo a circulação das informações acontecer de forma mais efetiva.

De acordo com o quadro apresentado, o PAE é formado basicamente por quatro macroações, que serão detalhadas nos passos a seguir.

3.3.1 Ação 1: Promover a interação entre o Comitê GIDE e as quatro Superintendências da SUGEN

Desde a implantação do planejamento estratégico, o Comitê GIDE busca estratégias para operacionalizar as ações das superintendências da SUGEN, porém o que se comprovou, com a presente pesquisa, foi a necessidade de melhorar o diálogo entre as duas partes, ou seja, entre os técnicos do comitê GIDE e os superintendentes da SUGEN. A proposta desta primeira ação é, inicialmente, envolver o subsecretário da SUGEN como o responsável em promover a interação. Portanto, a partir do mês de janeiro do ano de 2016, o subsecretário da SUGEN instituirá rotina de reunião mensal, ou bimestral, de acordo com as possibilidades do subsecretário e equipe, com uma agenda anual apresentada aos interessados na primeira reunião realizada. Dentro da dinâmica de reuniões, o superintendente da SUPGE preenche ata, a cada reunião, relatando os principais assuntos abordados e encaminhamentos discutidos nestas reuniões. O horário das reuniões será de 10h às 12h. No início de cada reunião, será feita a leitura dos encaminhamentos para que cada um contribua com respostas sobre as demandas do encontro anterior. Para robustecer a interação e a compreensão dos conteúdos das áreas, será criada rotina de formação bimestral de cada superintendência com o Comitê GIDE. Assim, a partir de janeiro de 2016, o diretor da DGDE criará agenda de formação bimestral

para o Comitê GIDE, com assuntos pertinentes a cada área da SUGEN, de forma a transformar o repasse das informações em apropriação das informações. Ao elaborar a primeira apresentação que será utilizada na reunião quinzenal do mês de fevereiro do ano de 2016, o coordenador da DGDE fará inserção das pautas de cada área, para que os membros das equipes das superintendências da SUGEN apresentem para os AAGEs. Após essa dinâmica, o coordenador da CDDE criará rotina bimestral de formação do AAGE ao seu núcleo de diretores, de forma a promover o repasse das informações de cada área para os diretores das unidades escolares. O diretor da DGDE discutirá bimestralmente com os superintendentes da SUGEN, de forma a mapear quais as suas expectativas quanto às ações do Comitê GIDE, que poderiam potencializar as atividades de suas áreas.

Para criar uma sistemática de acompanhamento dos superintendentes às principais demandas advindas dos AAGEs, será necessário viabilizar o retorno dos apontamentos dos AAGEs, nas reuniões quinzenais, do Comitê aos superintendentes. Assim, no mês de fevereiro do ano 2016, o gestor público do Comitê GIDE elaborará planilha no Google Drive, compartilhando-a entre o Comitê e os quatro superintendentes da SUGEN. Esta planilha será preenchida quinzenalmente pelos técnicos do Comitê GIDE com os principais apontamentos que os AAGEs fizeram nas reuniões quinzenais. Portanto, esta planilha será preenchida na sexta-feira, após a rodada de reuniões quinzenais com os AAGEs, para que os superintendentes acompanhem em tempo real os apontamentos dos AAGEs e possam tomar as devidas providências, de forma a dar celeridade no retorno das demandas dos AAGEs. Na primeira semana de cada mês, o gestor público do Comitê GIDE consolidará a planilha, gerando um relatório de controle mensal.

O quadro a seguir apresentará os procedimentos da implantação da ação.

Quadro 7: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 1

Ação	Promover o diálogo entre o Comitê GIDE e as quatro Superintendências da SUGEN
Justificativa	Promover o diálogo entre os superintendentes da SUGEN e o comitê GIDE, garantindo o cumprimento das datas agendadas para as reuniões.
Responsável	Subsecretário de Gestão de Ensino
Procedimentos	Criação de rotina de reunião mensal e de formação bimestral de cada superintendência com o Comitê GIDE, sistematizando o acompanhamento por parte dos superintendentes às principais demandas advindas dos AAGEs.
Público Alvo	Técnicos do Comitê GIDE e Superintendentes da SUGEN

Prazo	Janeiro/2016
Custo	Sem custo

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora

De acordo com o quadro apresentado, para aprimorar a atuação do Comitê GIDE junto às superintendências da SUGEN, foi proposta a criação de algumas rotinas, por parte do Comitê, e de governabilidade do Subsecretário de Gestão de Ensino, pois esta é a pessoa responsável pela articulação com os seus liderados. Dentro da rotina, será implantado ponto de controle mensal para aumentar o alinhamento entre as equipes e permitir que o Comitê tenha maior colaboração com esclarecimentos sobre os assuntos de cada área. Além de reuniões com superintendentes, a formação em assuntos fundamentais, tanto para os técnicos do Comitê quanto para os AAGEs, viabilizará a apropriação mais adequada dos assuntos pertinentes a cada área, diminuindo riscos de as informações perderem sua essência ao chegarem às unidades escolares. A primeira formação será com a SUPAA, para detalhamento de assuntos referentes às avaliações externas, com temas referentes aos resultados da rede e ao papel de cada profissional estratégico no processo. A segunda formação será com a SUPED, para detalhamento de todos os programas e projetos da SEEDUC/RJ, sobretudo aqueles para os quais os técnicos precisam ter um olhar mais específico quando realizarem visitas às unidades. A formação com a SUPLAN acontecerá com uma carga horária menor, devido o principal assunto ser referente ao processo de planejamento de matrículas da rede.

Para que o Comitê possa dar um maior retorno aos superintendentes dos apontamentos dos AAGEs nas reuniões quinzenais, será criada uma planilha no Google Drive, compartilhada entre o Comitê e os quatro superintendentes, que será preenchida até a sexta-feira posterior à rodada de reuniões quinzenais, como forma de dar celeridade no retorno das demandas dos AAGEs. Esta planilha será consolidada mensalmente e discutida no ponto de controle mensal.

Com relação à proposta de acompanhamento da aplicação das avaliações externas, será criado um sistema de devolutiva sobre o processo de realização das avaliações nas escolas da rede estadual. Após os ciclos de avaliações externas, ou seja, SAERJ, SAERJINHO, ANEB ou ANRESC, haverá um encontro, com agenda

garantida no calendário letivo anual. Este encontro acontecerá entre o Comitê GIDE e os superintendentes da SUGEN, para elaboração de um panorama geral da rede no tocante à aplicação de avaliações externas daquele determinado período, garantindo esclarecimentos e estabelecendo o processo de devolutivas sobre a realização das avaliações nas escolas.

A seguir, será apresentado o detalhamento da segunda ação proposta no PAE.

3.3.2 Ação 2: Aperfeiçoar a dinâmica de reuniões de alinhamento quinzenal com os AAGEs

A rotina de reuniões quinzenais é uma ação realizada desde a implantação do planejamento estratégico. A presente pesquisa demonstrou a necessidade de potencializar a dinâmica das reuniões quinzenais para melhor atender aos AAGEs. A proposta desta segunda ação é aprimorar o planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal, envolvendo todas as áreas da SUGEN, para facilitar o fluxo das informações. Antes de iniciar o ciclo de reuniões do ano de 2016, o Comitê GIDE planejará as reuniões de alinhamento quinzenal, destacando temas pertinentes aos procedimentos da ferramenta de gestão utilizada pelas escolas, depois de pesquisar com os AAGEs, através de e-mail, sobre os temas mais adequados para o trabalho na próxima reunião. O Comitê GIDE acrescentará, na apresentação utilizada nas reuniões quinzenais, assuntos referentes a todas as áreas da SUGEN.

Para aprimorar a autonomia dos técnicos, em fevereiro do ano de 2016, o coordenador da CDDE definirá com estes quais os assuntos que serão de sua governabilidade, no processo de tomada de decisão, de forma a flexibilizar as decisões entre técnico e AAGEs. Ainda nesse período, Comitê GIDE elaborará dinâmicas que favoreçam a expressão dos AAGEs, as colocações de seus avanços e de seus desafios no cotidiano do trabalho.

Para aprimorar o retorno de respostas do Comitê GIDE para os AAGEs, no mês de março de 2016, será criada sistematização de respostas às demandas tratadas nas reuniões de alinhamento quinzenal. Assim, o coordenador da CDDE

realizará “feedback! dos assuntos tratados em reunião quinzenal anterior, alinhando o discurso com o Comitê GIDE para que as respostas solicitadas passem a chegar em tempo hábil para intervenções dos AAGEs junto às escolas. Será criada sistemática de alinhamento das informações veiculadas, de maneira que os técnicos do Comitê GIDE enviem semanalmente um e-mail, fortalecendo as ações da semana e respondendo as demandas dos AAGEs. Cada técnico enviará um e-mail para seu grupo de AAGEs, após padronizar com o Comitê.

Para monitorar o atendimento realizado a distância ao AAGE, o gestor público do Comitê GIDE criará, em março do ano de 2016, uma planilha para ser preenchida pelo técnico, a cada telefonema de AAGE atendido, demonstrando o assunto, a demanda e a resposta à demanda, elaborando gráficos de atendimento mensal para dar uma devolutiva nas reuniões mensais, com um panorama das principais demandas.

O quadro a seguir apresentará os procedimentos da implantação da ação.

Quadro 8: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 2

Ação	Potencializar a dinâmica das reuniões quinzenais
Justificativa	Tornar as reuniões de alinhamento quinzenais mais profícuas para o trabalho do AAGE junto às escolas
Responsável	Coordenador de Desenvolvimento da Escola
Procedimentos	Aprimoramento do planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal e sistematização de respostas às demandas tratadas nas reuniões de alinhamento quinzenal
Público Alvo	Técnicos do Comitê GIDE e AAGEs
Prazo	Março/2016
Custo	Sem custo

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora.

De acordo com o quadro apresentado, para melhorar o planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal, envolvendo todas as áreas da SUGEN, facilitando o fluxo das informações, a proposta é que, na elaboração da apresentação utilizada nas reuniões quinzenais, os slides sejam separados por superintendência, de forma que os assuntos mais relevantes de cada área sejam expostos na apresentação. Antes de se utilizar o material, na reunião quinzenal, ele será estudado pelo Comitê GIDE juntamente a um representante de cada área. Haverá participação de representantes das quatro superintendências nas reuniões quinzenais, apenas na parte da manhã, para não interferir nas orientações da rotina

que deverá ser implantada pelos AAGEs durante a próxima quinzena nas escolas. Outra proposta para a reunião quinzenal é destacar temas pertinentes aos procedimentos da ferramenta de gestão em toda reunião quinzenal, buscando formas diferenciadas de abordar o mesmo tema, para fortalecer o manuseio das ferramentas por parte dos AAGEs. Haverá, ainda, consulta aos AAGEs sobre os temas mais adequados para abordagem na referida reunião.

Para fortalecer a autonomia dos técnicos, a proposta é definir assuntos que serão de governabilidade do técnico no processo de tomada de decisão. Durante as reuniões, haverá alinhamento de discurso entre os técnicos, para que nenhuma informação possa chegar de forma diferente entre os AAGEs. Após a rodada de reunião quinzenal, o Coordenador de Desenvolvimento da Escola enviará um e-mail aos AAGEs representantes, anexando apresentação utilizada no ciclo de reuniões quinzenais, reforçando as principais orientações prestadas. Serão propostas dinâmicas para utilização em todos os encontros quinzenais, que favoreçam a expressão dos AAGEs, as colocações de seus avanços e de seus desafios no cotidiano do trabalho.

Para aprimorar a atuação do Comitê GIDE junto aos AAGEs, será criada sistematização de respostas às demandas tratadas nas reuniões de alinhamento quinzenal. Na terça-feira posterior ao ciclo de reuniões quinzenais, o Coordenador de Desenvolvimento da Escola enviará e-mail para os AAGEs representantes, com respostas para os principais questionamentos surgidos nas reuniões quinzenais.

A seguir, será apresentado o detalhamento da última ação proposta no PAE.

3.3.3 Ação 3: Aprimorar as ações da rotina de trabalho do Comitê GIDE

As ações de rotina do Comitê GIDE foram definidas no momento da implantação do planejamento estratégico, sofrendo alterações sempre que necessário para melhor atender às demandas de monitoramento da implantação da GIDE na rede estadual do Rio de Janeiro. Os resultados da presente pesquisa demonstram que algumas ações precisam ser inseridas e outras ações precisam de modificações, de forma a melhorar o acompanhamento feito pelos técnicos do comitê GIDE ao trabalho dos AAGEs. Assim, para acompanhar a dinâmica do

processo de avaliação externa na rede estadual do Rio de Janeiro, será criado um sistema de devolutiva sobre o processo de aplicação da avaliação externa nas escolas. O Subsecretário da SUGEN realizará bimestralmente, após os ciclos de aplicação de avaliações externas, um encontro com os superintendentes da SUGEN, para esclarecimento e estabelecimento de devolutivas sobre a realização das avaliações nas escolas. Nesse encontro, o diretor da DGDE articulará, com todos os superintendentes da SUGEN, um plano de ação que envolva as equipes, indicando as atribuições de cada equipe no encaminhamento das demandas geradas e nas estratégias para garantir êxito no próximo ciclo de avaliações. Este plano de ação será elaborado durante o encontro, sob a responsabilidade do diretor da DGDE, sendo a avaliação das ações planejadas efetuada no próximo encontro.

Outra ação proposta é contratar mais nove técnicos para integrarem o Comitê GIDE, em caráter emergencial, para diminuir a carência de técnicos, garantindo que cada técnico atenda apenas a um grupo de AAGEs. Para isso, o subsecretário da SUGEN negociará com o Subsecretário de Gestão de Pessoas a contratação de nove técnicos para atuação no Comitê GIDE, iniciando em janeiro de 2016, de forma a garantir o monitoramento mais qualificado da implantação da GIDE na rede estadual. Outra ação importante que será negociada entre os dois subsecretários citados anteriormente será realizar Processo Seletivo Interno para diminuir a carência de AAGEs, garantindo que cada escola receba uma visita por semana. Nessa negociação será feita a agilização de PSI ou a contratação para atuação temporária através de análise de perfil de profissionais interessados, sempre que houver carência no quadro de AAGEs.

Para ampliar a quantidade de visitas às unidades escolares, a partir do mês de março, será aumentada a quantidade de visitas técnicas, garantindo um percentual de 20% das unidades escolares visitadas em cada Regional. O Comitê GIDE elaborará agenda de visitas técnicas, de forma a garantir um percentual mínimo de visitas realizadas periodicamente, aumentando o acompanhamento do técnico do Comitê in loco. Dentro dessa dinâmica também estarão visitas técnicas acompanhadas pelo AAGE. Para potencializar o acompanhamento às escolas consideradas críticas, será criada sistemática de acompanhamento específico para essas escolas. O Comitê GIDE visitará, a partir de março de 2016, 10% de escolas

críticas de cada regional, registrando, em documento padronizado, todos os pontos críticos percebidos durante as visitas, elaborando ações que viabilizem solução de problemas apresentados pelas escolas críticas. O gestor público do Comitê GIDE criará uma planilha no Google Drive para elaboração de ata de visita às escolas críticas, que será preenchida pelo AAGE após a visita de acompanhamento, compartilhando com o técnico do Comitê GIDE para visualização e proposição de ações de contramedidas em tempo real. Cada técnico realizará com o seu grupo de AAGEs uma dinâmica de “feedback” sobre os aspectos avaliados nas visitas técnicas, através da realização de uma sistemática de devolutiva ao AAGE sobre as percepções do técnico, construídas nas visitas técnicas. Após o “feedback”, o AAGE assinará relatório apresentado pelo técnico.

O quadro a seguir apresentará os procedimentos da implantação da ação.

Quadro 9: Procedimentos para viabilizar a implantação da ação 3

Ação	Intensificar as ações de rotina do Comitê GIDE
Justificativa	Para potencializar as relações entre o Comitê GIDE com os AAGEs e também com os superintendentes da SUGEN, melhorando significativamente o acompanhamento in loco das atividades desenvolvidas nas unidades escolares
Responsável	Diretor de Desenvolvimento da Escola
Procedimentos	Ampliação da quantidade de visitas às unidades escolares e potencialização do acompanhamento às escolas consideradas críticas, com realização de “feedback” dos técnicos aos AAGEs sobre os aspectos avaliados nas visitas técnicas. Criação de sistema de devolutiva sobre o processo de aplicação da avaliação externa nas escolas. Contratação de nove técnicos para integrarem o Comitê GIDE
Público Alvo	Técnicos do Comitê GIDE e AAGEs
Prazo	Março/2016
Custo	22.500,00 mensais a ser utilizado com pagamento das gratificações dos novos técnicos do Comitê GIDE

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora, a partir das análises realizadas na pesquisa.

Para garantir a qualidade no atendimento aos AAGEs e o êxito nas ações de monitoramento, a proposta consiste em viabilizar a contratação de mais nove técnicos para integrarem o Comitê GIDE, para eliminar a carência de técnicos, viabilizando a implantação de novas ações de monitoramento.

Para garantir a qualidade de atendimento dos AAGEs às unidades escolares, a proposta é solucionar a carência no quadro de AAGEs, evitando impacto negativo no acompanhamento e também nas ações de monitoramento dos técnicos. Assim,

será necessário viabilizar Processo Seletivo Interno e permissão de atuação temporária, através de análise de perfil de profissionais interessados em atuar na função, cada vez que acontecer carência no quadro de AAGEs.

Com objetivo de aprimorar o monitoramento *in loco* das unidades escolares, analisando as possibilidades de ações que venham a auxiliar as atividades dos AAGEs nas escolas, a proposta é elaborar agenda de visitas técnicas, garantindo um percentual de escolas visitadas mensalmente. Haverá planejamento de visitas técnicas acompanhadas pelo AAGE que atende à unidade escolar, com objetivo de apresentar para o AAGE, na prática, novas propostas de atuação.

Para potencializar o acompanhamento às escolas consideradas críticas, ou seja, escolas onde há resistência pela não aceitação à GIDE por parte do corpo docente, escolas onde há desvios negativos nos resultados e comunidades escolares que não se apropriam da GIDE, a proposta é criar sistemática de acompanhamento específico para essas escolas. Assim, o Comitê GIDE visitará, mensalmente, 10% desse universo de cada Regional. A partir de março do ano de 2016, a dinâmica que será adotada nas visitas será o registro de todos os pontos críticos identificados, para posterior elaboração de ações que viabilizem solução de problemas apresentados. Ainda dentro da dinâmica, será criada uma planilha no Google Drive para elaboração de ata de visita as escolas críticas, a ser preenchida pelo AAGE após a visita de acompanhamento. Esta planilha será compartilhada com o técnico do Comitê GIDE para visualização, acompanhamento e proposição de ações de contramedidas em tempo real. Após o ciclo de visitas técnicas, haverá avaliação com os AAGEs responsáveis pelo atendimento das escolas que forem visitadas pelo Comitê GIDE. Haverá um “feedback” sobre os aspectos avaliados nas visitas, desde os relacionados ao acompanhamento à gestão, quanto aos relacionados ao preenchimento das ferramentas da GIDE.

Para alinhamento das informações veiculadas, a proposta é criar sistemática de aprimorar o fluxo de informações entre o AAGE e o técnico. Dessa forma, cada técnico enviará e-mail, fortalecendo as ações da semana para o seu grupo de AAGEs. O e-mail será padronizado pelo Comitê GIDE.

A próxima seção apresentará o detalhamento do acompanhamento e avaliação do PAE.

3.4 Detalhamento do monitoramento e avaliação do PAE

As ações propostas no plano de intervenção serão acompanhadas periodicamente. Será feita avaliação na implantação das ações do PAE, para possíveis ajustes ou mesmo para padronização das ações exitosas.

A seguir será apresentado um quadro, demonstrando detalhadamente como será feito o monitoramento e avaliação das ações propostas no presente PAE.

Quadro 10: Monitoramento e avaliação das ações propostas no Plano de Intervenção

Proposta de intervenção	Monitoramento	Responsável	Prazo
Promover a interação entre o Comitê GIDE e as Superintendências da SUGEN	Acompanhar a implantação das ações, avaliando o alinhamento entre as equipes	Subsecretária de Gestão de Ensino	Janeiro/2016
Aperfeiçoar a dinâmica de Reuniões de alinhamento quinzenal com os AAGEs	Acompanhar o planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal	Coordenador de Desenvolvimento da Escola	Fevereiro/2016
Aprimorar as ações da rotina de trabalho do Comitê GIDE	Avaliar a quantidade de visitas realizadas no mês e os relatórios das ações da rotina dos técnicos do Comitê GIDE	Diretor de Desenvolvimento da Escola	Março/2016 (continuação)

Fonte: Elaboração própria da pesquisadora, a partir das análises realizadas na pesquisa.

As ações de monitoramento apresentadas no quadro anterior serão detalhadas nas seções a seguir.

Na próxima seção será apresentado o detalhamento da primeira ação de monitoramento.

3.4.1 Ação de monitoramento 1: Acompanhar a implantação das ações, avaliando o alinhamento entre as equipes

Para promover a interação entre o Comitê GIDE e as superintendências da SUGEN, é necessário que o Subsecretário de Gestão de Ensino acompanhe a implantação das ações e avalie o alinhamento entre as equipes. A proposta é iniciar

esse acompanhamento desde a primeira reunião realizada entre o Comitê GIDE e as superintendências que compõem a SUGEN, ao final do mês de janeiro. A reunião será liderada pelo Subsecretário que apresentará a avaliação do alinhamento entre as equipes, promovendo debate, de maneira que cada um possa expor a forma como percebe essa relação.

Para o referido monitoramento, no início de cada reunião entre o Comitê GIDE e as superintendências da SUGEN, o Subsecretário conduzirá a mesma dinâmica. E ao final de cada reunião, o Subsecretário apresentará a sua avaliação e a sua expectativa para o próximo período.

Na próxima seção será apresentado o detalhamento da segunda ação de monitoramento.

3.4.2 Ação de monitoramento 2: Acompanhar o planejamento das reuniões de alinhamento quinzenal

Para aperfeiçoar a dinâmica de reuniões de alinhamento quinzenal com os AAGEs, o Coordenador de Desenvolvimento da Escola acompanhará o planejamento das reuniões quinzenais e realizará avaliação periódica com os AAGEs Representantes.

O monitoramento desta ação será de governabilidade do Coordenador de Desenvolvimento da Escola. Para efetivação do monitoramento desta ação, o coordenador promoverá, com os AAGEs representantes, reunião bimestral cuja pauta contemplará a avaliação das reuniões quinzenais e da qualidade do acompanhamento dos técnicos do Comitê GIDE.

Durante as reuniões, o coordenador promoverá um debate e perguntará diretamente aos AAGEs representantes, como estes avaliam os temas das reuniões quinzenais, bem como as discussões realizadas durante as reuniões e o retorno às demandas através dos técnicos do Comitê GIDE. Após a construção de uma avaliação, o coordenador reunirá o Comitê GIDE para apresentar um “feedback” da reunião com os AAGEs representantes.

No próximo tópico será apresentado o detalhamento da terceira ação de monitoramento.

3.4.3 Ação de monitoramento 3: Avaliar a quantidade de visitas realizadas no mês e os relatórios das ações da rotina dos técnicos do Comitê GIDE

Para aprimorar as ações da rotina de trabalho do Comitê GIDE, será necessário avaliar a quantidade de visitas realizadas no mês, bem como os relatórios das ações da rotina dos técnicos do Comitê GIDE.

Esta etapa do monitoramento será de governabilidade do Diretor de Gestão e Desenvolvimento da Escola.

Para efetivar esta ação de monitoramento, o diretor estudará todas as planilhas preenchidas pelos técnicos do Comitê GIDE e que fazem parte de sua rotina de trabalho, tais como Relatórios de Visitas Técnicas, Atas de Reuniões Quinzenais, Atas de Acompanhamento a Aplicação de Avaliação Externa, entre outros. O diretor realizará análise qualitativa e quantitativa das informações presentes no material citado. Na análise quantitativa, serão feitos gráficos representando quantidade de escolas visitadas no período, avaliando o atingimento ou não da meta de visitas estabelecida para o período. Na análise qualitativa, serão levantados os problemas comuns, os que mais aparecerem nos presentes relatórios.

Após análise, o estudo será apresentado pelo diretor ao Comitê GIDE, promovendo discussão sobre os dados apresentados, de forma a analisar as ações do período e os motivos que causaram impacto nas referidas ações, para planejamento das ações do próximo período.

Isso posto, na seção seguinte, proceder-se-á à apresentação das considerações finais do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar os principais desafios na rotina de trabalho do Comitê GIDE, de modo a apontar estratégias para minimizar as dificuldades encontradas e aprimorar o monitoramento da implantação da GIDE nas unidades escolares.

A dissertação foi estruturada em três capítulos, com vistas a atingir o objetivo proposto.

O primeiro capítulo trouxe um diagnóstico do problema pesquisado, apresentando o planejamento estratégico da SEEDUC/RJ, destacando as transformações ocorridas na rede estadual do Rio de Janeiro.

O segundo capítulo apresentou toda a fundamentação teórica, os objetos de pesquisa e uma análise da rotina de trabalho do Comitê GIDE e a consolidação dos resultados da pesquisa para a elaboração do PAE.

O terceiro capítulo procedeu ao detalhamento do PAE, sugerindo ações para a melhoria das ações cotidianas do Comitê GIDE, assim como sua interação com as superintendências da SUGEN e o atendimento aos AAGEs.

É preciso realizar uma pesquisa embasada em materiais e ferramentas que possam garantir confiança e segurança para o pesquisador, que, no decorrer da pesquisa, estará propondo, elaborando e monitorando os resultados obtidos com sua proposição.

A presente pesquisa buscou coletar as principais informações sobre as ações que compõem a rotina do Comitê GIDE, dentre eles, análise dos documentos utilizados pelos técnicos, tais como Relatórios de Visitas Técnicas, Atas de Reuniões Quinzenais, questionário aplicado aos superintendentes da SUGEN e aos AAGEs Representantes. A referida coleta de informações foi a etapa que forneceu a percepção sobre os desafios da rotina do Comitê GIDE, fornecendo, também, elementos para a construção da proposta do PAE.

De acordo com a pesquisa realizada, a rotina do Comitê GIDE apresenta alguns desafios, que vão desde a pouca quantidade de técnicos, impactando no monitoramento das ações dos AAGEs, até a dificuldade de garantir a realização de um percentual mínimo de visitas técnicas. De acordo com os dados coletados na

presente pesquisa, os técnicos do Comitê GIDE precisam buscar estratégias para garantir uma relação de confiança com os AAGEs, em uma dinâmica na qual as orientações sejam repassadas do Comitê GIDE para os AAGEs com garantia de rapidez e segurança. Da mesma forma deve ocorrer com o retorno dos apontamentos dos AAGEs para o Comitê GIDE e desses para as superintendências da SUGEN. Estas são ações fundamentais para o processo de melhoria da qualidade no monitoramento da implantação da GIDE nas unidades escolares.

Portanto, o plano de ação proposto refere-se a alterações de atividades cotidianas do Comitê GIDE, com ações de baixa complexidade para que se possa colocá-lo em prática sem enfrentar grandes dificuldades no âmbito da Secretaria de Estado de Educação, e que possam ser efetivadas por lideranças dentro da própria Subsecretaria de Gestão de Ensino, que contém o Comitê GIDE.

O resultado esperado com a implantação das ações do PAE é a melhoria na rotina do Comitê GIDE, proporcionando, paralelamente, a melhoria no monitoramento da implantação da GIDE nas unidades escolares.

A rotina do Comitê GIDE contempla atividades que envolvem a Subsecretaria de Gestão de Ensino, SUGEN, com suas quatro superintendências: Superintendência de Gestão das Regionais Pedagógicas, Superintendência de Planejamento e Dimensionamento da Rede, Superintendência de Avaliação e Acompanhamento e Superintendência Pedagógica. Embora o Comitê GIDE esteja contido na SUGEN, este também operacionaliza as ações de outras subsecretarias que compõem a SEEDUC, dentre elas a Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUBGP) e a Subsecretaria de Infraestrutura (SUBIT). No processo de operacionalização das ações das subsecretarias, o Comitê GIDE recebe as orientações e transmite aos AAGEs para que estes possam orientar os diretores das unidades escolares, esperando-se os resultados para os fins propostos. Assim, a realização de outras pesquisas envolvendo a rotina do Comitê GIDE voltada para o diálogo com outras subsecretarias seria uma proposta de estudo a ser realizada, uma vez que, devido à complexidade da questão, isso não pôde ser tratado na presente pesquisa, sob pena de torna-la muito abrangente. Outra pesquisa que poderia ser realizada envolvendo o Comitê GIDE seria sobre os impactos das ações do Comitê GIDE nos resultados das escolas, analisando as ações efetivas dos

AAGEs nas unidades escolares.

À medida que as ações deste PAE forem sendo colocadas em prática, espera-se o aprimoramento na rotina do Comitê GIDE, auxiliando na melhoria das relações internas, dentro da SUGEN com as suas diversas áreas, nas relações com os AAGEs, melhorando, de uma forma geral, o monitoramento da implantação da GIDE na rede estadual de educação do Rio de Janeiro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 set. 2014.

_____. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 17 out. 2014.

_____. Lei de Diretrizes e Bases (LDB). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://www.gestaodemocraticauesbjq.blogspot.com.br>>. Acesso em 14 de jan. de 2014.

_____. Parâmetros Curriculares Nacionais: Ensino Médio. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Brasília: Ministério da Educação, 2002.

_____. Câmara dos Deputados – Comissão de Educação e cultura. **Avaliação técnica do Plano Nacional de Educação**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2004.

_____. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica**. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/blog/boletimeducacao/2010/12/07/desempenho-brasil-pisa>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Educacenso. Disponível em: <<http://educacenso.inep.gov.br/Em%20cache>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

_____. Ministério da Educação. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010.

_____. Parecer CNE/CEB nº 7/2010, publicado no D.O.U. de 9/7/2010, Seção 1, Pág.10. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação, aprovado em 07/04/2010.

_____. Ministério da Educação. Parecer CNE/CEB nº 5/2011: Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio.

BURGOS, Marcelo Baumann; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação** – v.1, n.1. p.20- 43, julho/dezembro 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus. 1999. Volume 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. São Paulo. Atlas. 2008.

DAVIS, Claudia. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro, DP&A. 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Plano Nacional de Educação como política de Estado: antecedentes históricos, avaliação e perspectivas**. In: DOURADO, Luiz Fernandes. Goiânia: Editora da UFG; Belo Horizonte: Autentica Editora, 2011.

GANDIM, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis, RJ. Vozes. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. Atlas. 2006.

GODOY, Maria Helena e MURICI, Izabela Lanna. **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: Editora INDG, 2009.

_____, Maria Helena e MURICI, Izabela Lanna. . **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: Editora INDG, 2010.

INSTITUTO FALCONI. **Gerenciamento da rotina**. Disponível em: <http://www.falconi.com/flcn_solution/gerenciamento-da-rotina/>. Acesso em: 15 nov. 2015.

LIMA, Licínio. **Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____, Licínio. **Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2009. 4ª Edição.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Escolar e formação de gestores. Em Aberto**. Brasília. 2000.

_____, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. Em Aberto**. Brasília. v.17, n.72, p.1-195, fev./jun., 2000a.

_____, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar. Petrópolis**. Vozes. 2008.

_____, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009.

_____, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 7. Petrópolis. Vozes. 2011. (Série Cadernos de Gestão 4).

_____. **A aplicação do planejamento estratégico na escola. Revista Gestão em Rede**, nº 19, p.8-16, abril, 2000b.

MACHADO, Márcia Cristina. **A gestão estratégica como caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Juiz de Fora. 2014.

Disponível

em: <[file:///C:/Users/usuario/Downloads/LEGE_A_gestao_estrategica_como_o_caminho%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/LEGE_A_gestao_estrategica_como_o_caminho%20(3).pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MOEN, Ronald; NORMAN Clifford. **Evolution of The PDCA Cycle**, 2009. Disponível em: <<http://kaizensite.com/learninglean/wpcontent/uploads/2012/09/Evolution-of-PDCA.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

MURICI, Izabela Lanna. **Gestão para resultados na educação**. Nova Lima: Falconi, 2013.

NEUBAUER, Rose e SILVEIRA, Trigo. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares - quais caminhos perseguir?** São Paulo. Cortez. 2008.

_____, Rose e SILVEIRA, Trigo. **Gestão dos sistemas escolares – Quais caminhos seguir?** In: SCHWARTZMAN, Simon; COX, Cristián (eds.), Políticas Educacionais e Coesão Social. Uma Agenda Latino-Americana. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PARO, Vitor. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa (Orgs). **Gestão financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007, p.73- 81 (Coleção Legislação e Política Educacional: textos introdutórios).

RIO DE JANEIRO. SEEDUCRJ. **Informativo GIDE**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37306.pdf>>/Informativo GIDE.pdf> Acesso em: 23 mar. 2014.

_____.SEEDUCRJ. **Conhecendo o Planejamento Estratégico da SEEDUC**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE7303.pdf>>/PlanejamentoEstrategico.pdf> Acesso em: 23 mar. 2014.

_____.SEEDUCRJ. **Saiba mais sobre a GIDE**. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE7306.pdf>>/InformativoGIDE.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

RUA, Maria das Graças. **Análise de políticas públicas: conceitos básicos**. IN: O estudo da política: Tópicos selecionados, Rua, Maria das Graças e Maria Izabel Valladaão de Carvalho (orgs.), .Paralelo 15, 1998.

SILVA, Elizangela Nascimento de Lima. **A Regional Metropolitana III e os impactos de suas ações nos resultados do SAERJINHO**: análise de dois casos de gestão em escolas. UFJF. 2011.

SILVEIRA, Trigo e NEUBAUER, Rose. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina**: Gestão dos sistemas escolares - quais caminhos perseguir? São Paulo. Cortez. 2008.

SIMONSENRJ. **Rotinas de administração**. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/rotinas-de-dp-administracao-completa.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2015.

VALLE, Ione Ribeiro e RUSCHEL, Elizete. A meritocracia na política educacional brasileira (1930-2000). **Revista Portuguesa de Educação** (online), 2012, vol. 22, n.1, pp. 179-206. ISSN 0871-9187.

ZAGO, Nadir. **A entrevista e seu processo de construção**: reflexões com base na experiência prática de pesquisa. In: ZAGO, Nadir. ET AL. Itinerários de pesquisa: abordagens qualitativas em sociologia da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 287-309.

APÊNDICE A

Questionário aplicado para os AAGEs Representantes



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública - Mestrado Profissional

Mestranda: Marisa Costa

Orientador: Marcelo Burgos

Roteiro de Questionário para Agentes de Acompanhamento da Gestão Escolar

Prezado Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE),

Inicialmente agradeço a sua participação neste processo de pesquisa.

Esclareço que o presente questionário será um aporte para a realização da Dissertação do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Esta é uma importante etapa para o cumprimento do objetivo desta atividade, que é a coleta de informações sobre a atuação do Comitê GIDE frente às ações do AAGE.

Esclareço que as identidades serão mantidas em sigilo e ressalto que este levantamento tem finalidades exclusivamente acadêmicas.

Ao final desta etapa, será proposto um Plano de Ação Educacional visando apresentar sugestões para a atuação do Comitê GIDE, no processo de monitoramento da implantação do sistema de gestão da rede estadual do Rio de Janeiro. Portanto, sintam-se à vontade para expressar suas opiniões, críticas e sugestões.

IDENTIFICAÇÃO:

Há quanto tempo atua como Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar?
Quantas escolas você acompanha atualmente?

REUNIÕES DE ALINHAMENTO COM O COMITÊ GIDE

Considerando que as Reuniões de Alinhamento ocorrem quinzenalmente entre os AAGEs da determinada Diretoria Regional com o Técnico do Comitê GIDE.

1. Os assuntos tratados nas reuniões quinzenais são importantes para o atendimento às necessidades dos AAGEs no acompanhamento às atividades das escolas.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

2. Os temas escolhidos são relativos aos procedimentos da ferramenta de gestão utilizada pelas escolas.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

3. A discussão proposta na reunião de alinhamento favorece a expressão dos AAGEs, as colocações de seus avanços e de seus desafios no cotidiano do trabalho.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

4. Os técnicos do Comitê GIDE oferecem apoio aos AAGEs para a construção da dinâmica de trabalho de forma a atender às particularidades das escolas.

Resposta aos e-mails

Resposta a mensagens enviadas por whatsapp

Resposta a mensagens enviadas por SMS

Resposta a mensagens enviadas por Skipe

Atendimento aos telefonemas feitos para os telefones convencionais da sede SEEDUC/RJ

Atendimento aos telefonemas feitos para os telefones celulares dos Técnicos

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

FLUXO DIÁRIO DE COMUNICAÇÃO

5. Como ocorre o fluxo diário de comunicação entre AAGE e técnico do Comitê GIDE?

6. O fluxo de comunicação diário entre o técnico do Comitê GIDE e o AAGEs é satisfatório, atende às expectativas.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

7. As demandas relacionadas a esclarecimento de dúvidas sobre a metodologia GIDE são respondidas a contento.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

8. Demandas relacionadas a esclarecimentos sobre utilização de ferramentas GIDE são respondidas a contento.

- (a) discordo plenamente

- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

9. Demandas relacionadas a esclarecimentos sobre preenchimento de Agenda Mensal do AAGE são respondidas a contento.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente

10. Demandas relacionadas a esclarecimentos sobre utilização de materiais compartilhados no Google Drive são respondidas a contento.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

8. Há relação de parceira, estabelecimento de diálogo, apoio às situações emergenciais ocorridas nas escolas entre técnico do Comitê GIDE e o AAGE.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

9. O AAGE sente-se seguro com o fluxo de comunicação estabelecido entre AAGE e técnico.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

RESPOSTAS ÀS DEMANDAS TRATADAS NAS REUNIÕES DE ALINHAMENTO

10. As respostas às demandas apontadas nas reuniões quinzenais chegam dentro da quinzena anterior ao próximo ciclo de reuniões quinzenais.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

11. As respostas às demandas apontadas nas reuniões quinzenais são satisfatórias.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

12. Há entrave para o tratamento das demandas apontadas nas reuniões quinzenais?

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

ACOMPANHAMENTO ÀS SITUAÇÕES EMERGENCIAIS QUE OCORREM NAS UNIDADES ESCOLARES

13. O AAGE solicita apoio do técnico do Comitê GIDE nas situações emergenciais que ocorrem no cotidiano das escolas.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

14. Como estas situações são acompanhadas pelo Comitê GIDE?

ACOMPANHAMENTO AOS RADMS EM ESCOLAS CRÍTICAS

Considerando que são realizados os Relatórios de Acompanhamento do Desvio de Metas (RADM), no caso das escolas que não atingem as metas propostas para o bimestre.

Considerando como escolas críticas, por exemplo, aquelas onde o corpo docente apresenta resistência ao sistema de gestão.

15. O AAGE recorre ao apoio do Comitê GIDE nos casos de elaboração de RADM em escolas críticas.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

16. Que tipos de situações o AAGE considera como críticas?

VISITAS ÀS ESCOLAS CRÍTICAS

Considerando como escolas críticas, por exemplo, aquelas onde o corpo docente apresenta resistência ao sistema de gestão, ou escolas com dificuldade de atingimento de metas.

17. O Comitê GIDE realiza visitas técnicas às escolas críticas com frequência.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

18. A visita técnica é realizada com a presença do AAGE.

- (a) discordo plenamente

- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

19. É realizado o “feedback” ao AAGE sobre a visita técnica realizada pelo Comitê GIDE.

- (a) discordo plenamente
- (b) mais discordo que concordo
- (c) mais concordo que discordo
- (d) concordo plenamente.

CONCLUSÃO

20. De uma forma geral, como você caracteriza as ações do Comitê GIDE para o encaminhamento de seu trabalho?

21. Em sua opinião, o que poderia ser feito para aprimorar este trabalho?

Obrigada por sua participação!

APÊNDICE B

Questionário aplicado aos Superintendentes da SUGEN

Pesquisa sobre o Comitê GIDE

Prezado Superintendente,

Inicialmente agradeço a sua participação neste processo de pesquisa. Esclareço que o presente questionário será transcrito. Acredito que este seja um aporte para a realização da Dissertação do Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Esta é uma importante etapa para o cumprimento do objetivo desta atividade, que é a coleta de informações sobre a atuação do Comitê GIDE nas ações da Superintendência ao qual você responde.

Esclareço que as identidades serão mantidas em sigilo e ressalto que este levantamento tem finalidades exclusivamente acadêmicas.

Ao final desta etapa, será proposto um Plano de Ação Educacional visando apresentar sugestões para a atuação do Comitê GIDE, no processo de monitoramento da implantação do sistema de gestão da rede estadual do Rio de Janeiro. Portanto, sintam-se à vontade para expressar suas opiniões, críticas e sugestões.



1. Qual a Superintendência pela qual você responde?

- ☐ SUPGE
- ☐ SUPED
- ☐ SUPAA
- ☐ SUPLAN

2. Há quanto tempo responde por esta Superintendência?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos

- ☐ Há mais de 2 anos

3. Quais as principais contribuições desta Superintendência para a melhoria da Educação Estadual do Rio de Janeiro?

4. Existe um diálogo entre esta Superintendência e o Comitê GIDE?

- ☐ Sim, existe um diálogo
- ☐ Não existe diálogo

4.1. Como ocorre este diálogo e qual a sua importância?

5. Você considera que, de alguma forma, o Comitê GIDE atua nesta Superintendência?

- ☐ Sim, atua
- ☐ Não atua

6. Como ocorre esta atuação?

7. Esta Superintendência encaminha informações para o Comitê GIDE?

- ☐ Sim, encaminha
- ☐ Não encaminha

8. Há alguma informação que esta Superintendência espera que o Comitê GIDE entregue aos AAGEs para que estes entreguem às escolas?

- ☐ Sim, há informações
- ☐ Não há informações

9. Quais informações?

10. Para contribuir com as ações desta Superintendência, você considera importante acontecer uma maior atuação do Comitê GIDE?

- ☐ Sim, considero
- ☐ Não considero

11. Em sua opinião, de que forma poderia acontecer esta atuação?

12. Em sua opinião, como poderia ser feita a interlocução entre esta Superintendência e o Comitê GIDE?

13. Qual o retorno que esta Superintendência recebe ou espera receber, direta ou

indiretamente, do Comitê GIDE?

14. Quais os aspectos que podem ser considerados positivos nas relações desta Superintendência com o Comitê GIDE?

15. Quais os aspectos que podem ser considerados negativos nas relações desta Superintendência com o Comitê GIDE?

16. Quais as suas sugestões para o aprimoramento das relações de trabalho desta Superintendência com o Comitê GIDE?

Estamos finalizando a pesquisa. Dessa forma, você poderia fazer as suas considerações finais?

ANEXOS

1. Modelo de planilha de acompanhamento do SAERJINHO

REGIONAL	AAGE	ESCOLA	DATA	TURNO	OCORRÊNCIAS
Regional X	AAGE A	C. E.V	22/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE A	IE X	22/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE A	CEM	23/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE A	CEM	23/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE B	CEA	22/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE B	CIEP xxx	22/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE B	CIEP yyy	23/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE B	CIEP zzz	23/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE C	CIEP B. www	22/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE C	CIEP B. www	22/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE C	C.E. Profª C	23/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE C	C.E. M	23/09/2015	Noite	
Regional X	AAGE C	C.E. J	22/09/2015	Manhã	
Regional X	AAGE C	C.E. J	22/09/2015	Tarde	
Regional X	AAGE C	CIEP bbb	23/09/2015	Tarde	

2. Modelo de Agenda Mensal

DIA	MÊS	ESCOLA	INÍCIO DA VISITA	FIM DA VISITA	ATIVIDADE
2	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	9h	17h	-REUNIÃO DE ACOMPANHAMENTO NA REGIONAL
3	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	9h	17h	VISITANDO O CIEP A PARA FAZER A TRANSIÇÃO
4	FEVEREIRO	CE D	8h30min	16h	VERIFICANDO OS ARQUIVOS
5	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	8h	12h	VISITANDO O CIEP B PARA FAZER A TRANSIÇÃO
5	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	12h	16h	VISITANDO O CIEP C PARA FAZER A TRANSIÇÃO
5	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	17h	20h	VISITANDO O C E X FAZER A TRANSIÇÃO
6	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA			FERIADO NO MUNICÍPIO DE ARARUAMA
9	FEVEREIRO	CE P	14h	17:00	REVISANDO OS ARQUIVOS 2014 E PREENCHENDO A MATRIZ SWOT
9	FEVEREIRO	CIEP XXX	8h	13h	REVISANDO OS ARQUIVOS 2014 E PREENCHENDO A MATRIZ SWOT
10	FEVEREIRO	CIEP ZZZ	8h	16h	REVISANDO OS ARQUIVOS 2014 E PREENCHENDO A MATRIZ SWOT
11	FEVEREIRO	ATIVIDADE EXTRAORDINÁRIA	9h	17h	-REUNIÃO DE ALINHAMENTO DA SEEDUC
12	FEVEREIRO	CIEP YYY	8h30min	16h	LEVANTAMENTO DO IFC

13	FEVEREIRO	CE PR	8h	16h30min	LEVANTAMENTO DO IFC
23	FEVEREIRO	CIEP BBB	9h30min	16h30min	LEVANTAMENTO DO IFC
24	FEVEREIRO	CIEP C	13h30min	19h30min	PREENCHIMENTO DO MARCO REFERENCIAL
25	FEVEREIRO	CIEP C	9h	17h	PREENCHIMENTO DO MARCO REFERENCIAL
26	FEVEREIRO	CE DS	9h	17h	PREENCHIMENTO DO MARCO REFERENCIAL
27	FEVEREIRO	CE P	8h	17h	PREENCHIMENTO DO MARCO REFERENCIAL

3. Modelo de planilha com percepção sobre a gestão escolar

REGIONAL	MUNICÍPIO	ESCOLA	AAGE	Percepção da Gestão
REGIONAL X	MUNICÍPIO A	ESCOLA A	AAGE 1	Muito preocupada com a parte burocrática da Escola deixando o Pedagógico de lado.
REGIONAL X	MUNICÍPIO A	ESCOLA B	AAGE 1	Direção insegura na tomada de decisões, porém atua com coesão. A interação com o AAGE é muito boa, sou atendida pela direção sempre que solicito. Aceitação 100% da GIDE.
REGIONAL X	MUNICÍPIO A	ESCOLA C	AAGE 1	Direção proativa. A interação comigo é excelente, sempre sou atendida pela direção. Aceitação 100% da GIDE.
REGIONAL X	MUNICÍPIO B	ESCOLA D	AAGE 1	Direção coesa e atuante. Interação comigo muito boa. Aceitação 100% da GIDE.
REGIONAL X	MUNICÍPIO B	ESCOLA E	AAGE 1	Comprometida, participativa, consegue integrar a comunidade escolar e mediar conflitos.
REGIONAL X	MUNICÍPIO B	ESCOLA F	AAGE 2	Direção que necessita de coesão. UE aguardando troca de direção geral. Interação comigo sempre foi boa. Aceitação 100% da GIDE.
REGIONAL Y	MUNICÍPIO C	ESCOLA G	AAGE 2	Direção faz as atividades da Regional e SEEDUC, mas não participa da GIDE.
REGIONAL Y	MUNICÍPIO C	ESCOLA H	AAGE 2	Necessita em caráter emergencial a composição do quadro administrativo (adjunta) e pedagógico, pois só responde ao administrativo. Não tem tempo nem interesse em apropriar-se das atividades da GIDE. Um Professor readaptado auxilia desde a disciplina ao pedagógico, às vezes também colabora nas questões administrativas.

4. Modelo de Ata de Reunião Quinzenal

DATA:

20/08/2015

TÉCNICO SEEDUC:

REGIONAL: RS II

REUNIÃO:

REUNIÃO QUINZENAL/ REUNIÃO COM DIRETORES E COORDENADORES PDAGÓGICOS- AAGEs

RELATÓRIO PAUTA:

PONTOS POSITIVOS:	PONTOS NEGATIVOS
•	•

SUGESTÕES	DÚVIDAS TÉCNICAS:

OBSERVAÇÕES:

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO	OBS.
HOUE REPRESENTAÇÃO DA REGIONAL	X		
TODOS OS AAGES ESTAVAM PRESENTES		X	
ALGUMA ALTERAÇÃO NO HORÁRIO		X	
ALGUM COMPORTAMENTO INDEVIDO		X	
HOUE SITUAÇÃO DE CONFLITO		X	

ASSINATURAS DOS AAGES PRESENTES	
ASSINATURA NA FOLHA ORIGINAL	ASSINATURA NA FOLHA ORIGINAL

Modelo de Relatório de Visita Técnica



GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
 SUBSECRETARIA DE GESTÃO DE ENSINO
 SUPERINTENDÊNCIA DE GESTÃO DA REDE
 DIRETORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

COORDENAÇÃO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA**ROTEIRO DE VISITAS COMITÊ GIDE**

DADOS DA ESCOLA				
Data	Regional	Nome da Escola	Recebido na escola por	
AAGE da Escola:			Data da última visita do (a) AAGE:	
AVALIAÇÃO TÉCNICA				
Pontos observados	Sim	Não	Parcialmente	Observação
1. Painel de Gestão à Vista atualizado?				

2. Projeto político-pedagógico (PPP)				
3. Marco Referencial				
4. Comitê Colaborador				
5. Matriz Swot/FOFA				
6. Árvore do IFC				
7. Simulador de Metas				
8. Metas estratificadas				
9. PA Pedagógico (evidências)				
10. PA Ambiental (evidências)				
11. RIAP atualizado (Data: / /)				
12. Padrão Mínimo (nº de rodadas:01)				
13. Atividade 5S				
14. RADM()1º B ()2º B ()3º B				
15. Qualidade dos RADM				
16. PDE Escola				
17. Mais Educação/Reforço Escolar				
18. Aparência geral da escola				
19. O Diretor conhece a GIDE?				
20. O Diretor desenvolve ações de comunicação da GIDE?				
21. Atas de visita do (a) AAGE				

Observações e atividades realizadas:

Orientações ao Diretor:

Observações atividades AAGE:

Assinatura do (a) Técnico (a) do Comitê GIDE:

Assinatura do (a) Diretor(a):