

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

RAIMUNDO CORREA DE OLIVEIRA

**FORMAÇÃO DE GESTORES NA CDE7 DE MANAUS: REALIDADE,
POSSIBILIDADES E LIMITES**

JUIZ DE FORA

2016

RAIMUNDO CORREA DE OLIVEIRA

**FORMAÇÃO DE GESTORES NA CDE7 DE MANAUS: REALIDADE,
POSSIBILIDADES E LIMITES**

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. Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA

2016

RAIMUNDO CORREA DE OLIVEIRA

**FORMAÇÃO DE GESTORES NA CDE7 DE MANAUS: REALIDADE,
POSSIBILIDADES E LIMITES**

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.

Aprovada em: 30 de junho de 2016.

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira (Orientador)

Prof. Dr. Cláudio Roberto Marques Gurgel
Membro externo da banca

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior
Membro interno da banca

A meu pai e minha mãe! Que não tiveram a oportunidade de sentar num banco de escola, mas foram sábios e corajosos na criação e educação de seus oito filhos, hoje todos com escolarização superior, acreditando sempre na escola como agente de transformação social.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à mãe do Socorro Perpétuo pela proteção, saúde, sabedoria, coragem, superação, determinação e fé divina no decorrer desta caminhada e de toda a minha vida.

Ao meu pai, Raimundo Borges de Oliveira, Minha mãe, Maria Correa de Oliveira, meus irmãos: Edvaldo, Maria Divina, Raimunda, Valdivino, Maria de Nazaré, Francisco e Ana. Assim também como meus sobrinhos, sobrinhas, cunhados, cunhadas e demais membros de minha família que sempre me apoiam incondicionalmente.

À Janegleicy Jean Sanches pela mulher extraordinária que é e pela motivação no processo de construção da pesquisa.

Aos amigos e amigas, em especial ao Charles, Valtemir, Allan, Manuela, Azenilton, Sirlene, Gilvan, Regina, Telma, Francielma e demais colegas da turma de “professorandos” do ano de 1993 da E.E. N. S. P. Socorro do município de Coari – AM, pela amizade verdadeira, atemporal e imprescindível. Da mesma forma, aos maridos, esposas, companheiros e amantes de meus amigos e amigas, pela paciência e perseverança de nos aguentarem sempre escutando as mesmas peripécias.

Ao professor, José Barbosa da Silva (*In Memoriam*) pela inesquecível lição apreendida com o conceito QR (Quase Ruim) e pelas estórias *sui generis*.

Aos colegas e amigos de labuta da Coordenadoria Distrital de Educação 7, em especial a todos os servidores lotados na Coordenadoria Adjunta Administrativa que foram prestativos, colaboradores, motivadores e protagonistas deste trabalho.

Aos gestores escolares de todo o Brasil, em especial, aos da Coordenadoria Distrital de Educação 7 da SEDUC/AM, pela contribuição na pesquisa de campo e principais sujeitos do caso de gestão.

À SEDUC/AM pela decisão corajosa de investir na qualificação de seus servidores por meio deste Programa em parceria com o CAEd/UFJF.

Ao professor Victor Cláudio Paradela Ferreira, pela oportunidade de ser seu orientando no Programa e poder compartilhar de suas obras, competências, conhecimentos e sabedoria.

À Helena Rivelli e Daniel Eveling, membros da equipe de núcleo de dissertação do PPGP/CAEd/UFJF, responsáveis diretos pelo processo de construção e lapidação científica da pesquisa.

Ao CAEd/PPGP/UFJF pelo convênio e parceria com a SEDUC/AM que proporcionou-me as condições de logística e acadêmica no decorrer do programa.

Aos colegas mestres e aos mestrandos da turma de 2014 de todo o Brasil que fizeram parte do programa, em especial, aos colegas dos diversos municípios do Estado do Amazonas, pela oportunidade de convivência e compartilhamento de desafios, dificuldades e sonhos.

Aos demais familiares, amigos e conhecidos por me fazerem lembrar de minhas origens e história.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão intitulado “Formação de gestores na CDE7 de Manaus: Realidade, possibilidades e limites” analisa a formação relacionada às questões administrativas de gestores escolares na Coordenadoria Distrital de Educação 7 de Manaus da SEDUC/AM. A pesquisa tem como objetivo geral estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa da escola. Neste sentido, a pesquisa debruça-se sobre os temas relacionados à formação e atuação dos gestores, com ênfase na parte administrativa escolar. Apresenta, ainda, a descrição da estrutura organizacional, institucional e administrativa da SEDUC/AM. A compreensão dos aspectos legais, teóricos e factuais que envolvem o caso foi realizada tendo como referência a legislação educacional e estudos de autores da área de formação de gestores e de gestão de pessoa, com ênfase nos processos de treinamento e desenvolvimento. Desta forma, a pesquisa desenvolveu-se a partir dos seguintes objetivos específicos: descrever a estrutura administrativa da CDE7 no contexto organizacional da SEDUC/AM, destacando suas atribuições no apoio e monitoramento à gestão das escolas que esta coordenadoria atende; apresentar a formação dos gestores na CDE7, a partir do processo de seleção de gestores e das ações de formação continuada executadas pela SEDUC/AM; analisar as necessidades de treinamento da Coordenadoria Distrital de Educação 7 para, a partir da análise, estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que seja capaz de contribuir para a melhoria da gestão administrativa das escolas sob sua jurisdição; identificar as características que devem ser incorporada aos esforços de capacitação em gestão administrativa na percepção dos gestores da CDE7; propor um plano de ação educacional que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa a partir da percepção dos gestores da Coordenadoria Distrital de Educação 7. A análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo e de suas conexões aos elementos teóricos utilizaram-se dos princípios da pesquisa qualitativa. Como instrumento de pesquisa, aplicou-se questionário aos atuais 25 gestores escolares da CDE7. De maneira geral, os resultados da pesquisa mostraram a existência de lacunas ou deficiências na formação de gestores relacionadas à área administrativa da gestão, sendo evidenciadas por dificuldades e desafios enfrentados na condução dos procedimentos da gestão escolar. Por fim, a pesquisa propõe um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores como alternativa para superação das lacunas verificadas na formação dos gestores e possibilidades de melhoria das práticas de gestão nas escolas da CDE7.

Palavras-Chave: Gestão Escolar; Formação continuada; treinamento e desenvolvimento de gestores.

ABSTRACT

This work was developed in the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Federal University of Education Evaluation of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case entitled "Training managers in CDE7 Manaus: Reality, possibilities and limits" analyzes the formation related to administrative matters of school management at the District Coordination Office of Education 7 Manaus of SEDUC/ AM. The research aims to structure a training and development program for managers to contribute to the implementation of actions related to the administrative management of the school. In this sense, the research focuses on issues related to education and performance of managers with an emphasis on school administrative part, besides presenting a description of the organizational structure, institutional and administrative of SEDUC/AM. The comprehension the legal, theoretical and factual aspects surrounding the case was conducted using as reference the educational legislation and study authors of the training managers and people management area, with emphasis on training and development processes. Thus, the research was developed from the following specific objectives: describe the administrative structure of CDE7 in the organizational context of SEDUC/ AM, highlighting its responsibilities in supporting and monitoring the management of their schools; presenting the training of managers in CDE7, from managers selection process and continuing education actions performed by SEDUC/ AM; to analyze the training needs of the District Coordination Office of Education N.7 to structure a training and development program managers to be able to contribute to the improvement of the administrative management of schools under their jurisdiction; identifying the characteristics that must be incorporated into training efforts in administrative management in the perception of the CDE7 managers; proposing an educational action plan to be able to contribute to the implementation of actions related to administrative management, from the perception of the District Coordination managers of Education 7. The analysis and interpretation of field survey data and its connections with the elements used the principles of qualitative research. As a research tool was applied a questionnaire to the current 25 school managers CDE7. Overall, the survey results show the existence of gaps or deficiencies in the formation of the managers related to administrative management area, that it is being evidenced by difficulties and challenges faced in conducting the procedures of school management. Finally, the research proposes a training and development program managers as an alternative to overcome the shortcomings in the training of managers and possibilities for improvement of management practices in schools CDE7.

Keywords: School Management; Continuing Education; training and development managers.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANT	Avaliação de Necessidade de Treinamento
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CDEs	Coordenadorias Distritais de Educação da Capital
CREs	Coordenadorias Regionais de Educação do interior
CDE7	Coordenadoria Distrital de Educação Sete
CEPAN	Centro de Formação Profissional “Padre José Anchieta”
CAAD	Coordenadoria Adjunta Administrativa
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
COREF	Coordenação de Educação Física
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
GEMGE	Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
ISO	International Organization for Standardization
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
MEC	Ministério da Educação
NBR ISO 9001	Norma que especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade
ORT	Organização Racional do Trabalho
PAAR	Plano Anual de Aplicação de Recursos
PCCR/SEDUC	Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração dos Servidores da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino
PAE	Plano de Ação Educacional
PDCA	Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar) e Act (agir)
PM	Polícia Militar
PNE	Plano Nacional de Educação
PROGESTÃO	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares

SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas
SEAC	Secretaria Executiva Adjunta da Capital
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UEA	Universidade Estadual do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional da SEDUC	31
Figura 2 - Mapa do município de Manaus com a divisão geográfica das CDEs	33
Figura 3 - Estrutura das Coordenadorias Distritais de Educação.....	35
Figura 4 - Sistema de Gestão da Qualidade	37
Figura 5 - Mapa de processos do SGQ da CDE7	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de gestão dos gestores da SEDUC/AM na mesma escola – Ano 2012	26
Gráfico 2 - Tempo de gestão dos gestores da CDE7	27
Gráfico 3 - Tempo de gestão dos gestores da CDE7 na mesma escola	28
Gráfico 4 - Formação inicial dos gestores da CDE7	40
Gráfico 5 - Especialização dos gestores da CDE7	41
Gráfico 6 - Formação dos gestores da CDE7 a partir dos cursos de formação executados pelo CEPAN/SEDUC	42
Gráfico 7 - Formação inicial dos gestores da CDE7	82
Gráfico 8 - Perfil acadêmico inicial dos gestores da CDE7	83
Gráfico 9 - Perfil acadêmico atual dos gestores da CDE7	84
Gráfico 10 - Tempo de gestão na rede SEDUC/AM	86
Gráfico 11 - Tempo de gestão na mesma escola da CDE7	87
Gráfico 12 - Indicação para gestão	88
Gráfico 13 - Tempo médio diário de trabalho do gestor na escola	90
Gráfico 14 - Frequência das atividades executadas pelo gestor	92
Gráfico 15 - Média de atividades externas dos gestores	93
Gráfico 16 - Tempo médio diário destinado as atividades administrativas	94
Gráfico 17 – Concordância com as ações de formação e treinamento	97
Gráfico 18 - Concordância com os conteúdos abordados nas formações	98
Gráfico 19 - Concordância com a metodologia das ações de formação	100
Gráfico 20 - Concordância com a importância da gestão administrativa	101
Gráfico 21 - Concordância com a possível ação de formação	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências pedagógicas dos gestores escolares do Amazonas.....	43
Quadro 2 - Competências pedagógicas e administrativas dos gestores escolares do Amazonas	43
Quadro 3 - Competências administrativas dos gestores escolares do Amazonas	44
Quadro 4 - Estrutura Curricular do Curso de PROGESTÃO (2006 -2008).....	47
Quadro 5 - Estrutura Curricular do Curso PROGESTÃO (2014 – 2015).....	49
Quadro 6 - Estrutura Curricular do Curso de Pós-graduação em gestão escolar do Programa Escola de Gestores (2008 -2009).....	49
Quadro 7 - Plano de Ação Educacional	112
Quadro 8 - Estrutura do programa de treinamento e desenvolvimento.....	115
Quadro 9 - Módulo de gestão de recursos humanos	116
Quadro 10 - Módulo de gestão financeira	118
Quadro 11 - Módulo de gestão da informação e comunicação	119
Quadro 12 - Módulo de gestão documental e fluxo de procedimentos administrativos	120
Quadro 13 - Módulo de gestão de patrimônio	122
Quadro 14 - Módulo de gestão da merenda escolar	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nomeação de gestores escolares no AM.....	26
Tabela 2 - 1ª edição do PROGESTÃO (2006 – 2008)	48
Tabela 3 - 2ª edição do PROGESTÃO (2014 – 2015)	48
Tabela 4 - Indicador de concordância	96
Tabela 5 - Principais desafios enfrentados pelos gestores da CDE7	104
Tabela 6 - Mapeamento das necessidades de formação e treinamento da CDE7 .	105

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 FORMAÇÃO DE GESTORES NA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO 7 DE MANAUS	22
1.1 Processos de seleção e os impactos na rotatividade de gestores na Rede de Ensino do Estado do Amazonas	22
1.2 A Coordenadoria Distrital de Educação 7 na estrutura organizacional da SEDUC/AM	29
1.2.1 A atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7	34
1.2.2 Descrição do perfil e das ações executadas pelos gestores da Coordenadoria Distrital de Educação 7	40
1.3 Ações e programas de formação de gestores da SEDUC/AM	46
2 ANÁLISE DOS DESAFIOS DA CDE7 EM ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES	52
2.1 Bases teóricas e legais	53
2.1.1 Formação de gestores no contexto dos sistemas educacionais.....	55
2.1.2 Considerações sobre o processo de seleção e a formação de gestores escolares	61
2.1.3 Dimensão administrativa: Condição para a qualidade da gestão pedagógica	64
2.1.4 As contribuições dos métodos de Avaliação de Necessidades de Treinamentos (ANT) na formação de gestores escolares	69
2.2 Procedimentos metodológicos	76
2.2.1 Procedimentos de coleta de dados.....	78
2.2.2 Contextualizando a aplicação do instrumento metodológico	80
2.3 Apresentação e análise dos resultados	81
2.3.1 Análise sobre a formação inicial e continuada dos gestores da CDE7.....	81
2.3.2 Análise sobre o processo de seleção de gestores na CDE7	87
2.3.3 Análise sobre a rotina dos gestores na CDE7	90
2.3.4 Análise sobre a formação e mapeamento das necessidades de treinamento	95
2.4 Considerações sobre os resultados da pesquisa de campo	106

3	PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COMO ESTRATÉGIA DE AUXÍLIO NA FORMAÇÃO E POSSIBILIDADES DE MELHORIA DAS AÇÕES RELACIONADAS À GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	109
3.1	Plano de ação para implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Gestores da CDE7 de Manaus	112
3.2	Estrutura e diretrizes operacionais do programa	115
3.2.1	Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão de pessoas	116
3.2.2	Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão financeira	118
3.2.3	Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão da informação e comunicação	119
3.2.4	Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão documental e fluxo administrativo	120
3.2.5	Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão de patrimônio	121
3.2.6	Módulo de treinamento e desenvolvimento em de gestão da merenda escolar	123
3.3	Avaliação do programa	124
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
	REFERÊNCIAS.....	128
	APENDICES	133

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como foco investigar a formação na área de administração escolar dos gestores escolares da Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7) da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM).

A formação de gestores, no contexto das políticas educacionais, é discutida a partir dos princípios legais, da gestão democrática, da formação continuada, a partir dos desafios e demandas impostos à gestão escolar pela sociedade atual. A pesquisa buscou compreender como tem acontecido a articulação entre teoria e prática, tendo como referência as situações reais do trabalho da gestão escolar. Desta forma, o desenvolvimento de competências e os pressupostos de treinamento e desenvolvimento de pessoas formaram a base para a compreensão do processo de formação de gestores escolares.

Assim, a formação de gestores é compreendida como processo de desenvolvimento de competências, aquisição de novas habilidades e conhecimentos, que sejam capazes de contribuir para a melhoria da atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa (CAAD) no apoio e monitoramento dos gestores das escolas da CDE7.

Nesse aspecto, cabe destacar a função, o papel, as competências e as habilidades que o gestor deve apresentar e desenvolver, diante das demandas e exigências postas à escola por estudantes, por suas famílias e pelos diversos setores da sociedade. Neste sentido, Freitas (2000) ressalta que o processo de formação de gestores deve estar em conformidade com a legislação educacional e com as expectativas da sociedade em relação à escola, quanto à preparação das potencialidades, habilidades e competências necessárias aos seus cidadãos.

Segundo Lück (2000), a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino, considerando que os cursos de formação inicial e de pós-graduação não atendem à demanda por formação básica e não ofertam vagas suficientes para todos os gestores escolares. Desta forma, Lück (2000) destaca que cabe aos sistemas de ensino a tarefa e a responsabilidade de promover, organizar e até mesmo, como acontece em muitos casos, realizar cursos de capacitação para a preparação de diretores escolares.

Para Machado (2000), um programa ou processo de formação de gestores deve considerar dois principais desafios: o primeiro é oferecer educação de qualidade para todos. O segundo é atender às novas necessidades de formação de cidadania impostas pelas mudanças econômicas, políticas e tecnológicas marcantes e presentes na sociedade atual.

Preparar o gestor para lidar com as demandas e contradições impostas pela sociedade atual, que são refletidas e materializadas em desafios à gestão escolar, consiste na relevância do tema a ser investigado, é este também o motivo pelo qual o resultado da pesquisa serviu de base para a construção de um Plano de Ação Educacional que auxilie de forma efetiva no exercício da prática gestora.

A pesquisa teve como recorte institucional a Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7) localizada na cidade de Manaus. Tal órgão, criado pela Lei Delegada Estadual nº 3.642 de 26 de julho de 2011 (AMAZONAS, 2011), constitui-se num órgão intermediário da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM). Esta instituição cumpre a função implementadora e implantadora das ações, programas, políticas e diretrizes educacionais do Estado do Amazonas nas escolas que estão sob sua jurisdição, conforme dispõe o artigo 4º, inciso X, da referida lei.

A CDE7 desenvolve suas atividades a partir do escopo de apoio e monitoramento às escolas estaduais na busca pela excelência dos requisitos administrativos e pedagógicos. Em sua estrutura organizacional conta com uma equipe gestora composta por Coordenador Distrital, Coordenador Adjunto Administrativo e três Coordenadores Adjuntos Pedagógicos: Coordenador Pedagógico do Ensino Fundamental I, Coordenador Pedagógico do Ensino Fundamental II e Coordenador Pedagógico do Ensino Médio.

A atuação, desde o ano de 2012, como Coordenador Adjunto Administrativo da CDE 7 motivou o pesquisador a investigar o problema da formação, mais precisamente dos aspectos administrativos, de gestores escolares. Para isso, a pesquisa teve a seguinte questão norteadora: Como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento capaz de contribuir para a superação dos desafios administrativos da gestão escolar a partir da percepção dos gestores da Coordenadoria Distrital de Educação 7?

Como objetivo geral, buscou-se estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa da escola.

A pesquisa desenvolveu-se a partir de cinco objetivos específicos relacionados a seguir:

1. Descrever a estrutura administrativa da CDE7 no contexto organizacional da SEDUC/AM, destacando suas atribuições no apoio e monitoramento à gestão de suas escolas.
2. Apresentar a formação dos gestores na CDE7, a partir do processo de seleção de gestores e das ações de formação continuada executadas pela SEDUC/AM.
3. Analisar as necessidades de treinamento da Coordenadoria Distrital de Educação 7 em estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que seja capaz de contribuir para a melhoria da gestão administrativa das escolas que estão sob a jurisdição da CDE7.
4. Identificar as características que devem ser incorporadas aos esforços de capacitação em gestão administrativa na percepção dos gestores da CDE7.
5. Propor um plano de ação educacional que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa, a partir da percepção dos gestores da Coordenadoria Distrital de Educação 7.

Neste cenário, a Coordenadoria Adjunta Administrativa configura-se como gestor protagonista e os gestores das escolas que compõem a CDE7, como os demais atores envolvidos no Caso de Gestão.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos que estão organizados sistematicamente de modo a estabelecer uma sequência lógica dos elementos e aspectos que envolvem o problema que gerou o Caso de Gestão.

No capítulo 1, intitulado “Formação de gestores na Coordenadoria Distrital de Educação 7 de Manaus”, descreve-se o processo de seleção e rotatividade de gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas. Da mesma forma, apresenta-se a Coordenadoria Distrital de Educação 7 no contexto da estrutura organizacional da SEDUC/AM, a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7, o perfil e as atividades executadas pelos gestores das escolas que estão sob sua jurisdição.

Ainda no capítulo 1, expõe-se as ações e programas de formação de gestores da SEDUC/AM, que são executadas pelo CEPAN, em parceria com Governo Federal por meio dos programas PROGESTÃO e Escola de Gestores.

Por fim, ainda neste mesmo capítulo, procura-se apresentar a necessidade de se estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores na dimensão da gestão escolar como caso propriamente dito.

O capítulo 2 é dedicado à discussão teórica do problema da pesquisa e definição da abordagem do método qualitativo na coleta e análise dos dados. Na primeira seção, foram analisados os desafios da Coordenadoria Distrital de Educação 7 em estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores escolares na dimensão da gestão administrativa.

A análise desses desafios ocorre a partir do diálogo com autores da área de gestão escolar, políticas públicas educacionais de formação e capacitação de gestores escolares, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A partir de tais aspectos, foram incorporados autores que realizam análises relacionadas à contextualização histórico-social da gestão escolar, do processo de seleção de gestores e da dimensão administrativa da gestão. Assim, a discussão teórica foi ancorada nos argumentos de autores como: Lück (2000, 2009, 2010); Freitas (2000); Machado (2000); Colares e Lima (2013); Neubauer e Silveira (2000); Libâneo (2004), Souza (2009) e Soares (2014).

Já a análise do conceito de treinamento e sua necessidade foi realizada tendo como referência os postulados de Ferreira (2009); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001); Ferreira (2009); Pacheco *et al* (2009), Custódio *et al* (2013) e Pinto *et al* (2007).

Na segunda seção do capítulo 2, apresenta-se a proposta metodológica da pesquisa qualitativa que foi adotada na coleta de dados e interpretação do fenômeno. Essa interpretação e análise foram baseadas nas informações e dados gerados a partir da pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Neste sentido, utilizou-se os referenciais teóricos de Neves (1996), Dutra e Ferreira (2015), Trivinões (1987), Demo (2000), Dalfovo, Lana e Silveira (2008), Gil (1999) e Yin (1994).

Ainda, no capítulo 2, verifica-se a utilização do procedimento de coleta de dados de campo por meio da técnica de aplicação de questionário com questões semiestruturadas, sendo parte destas fechadas e outra, abertas. Neste sentido,

adotou-se o questionário como instrumento de coletas de dados que foi aplicado aos gestores das escolas da CDE7 que foram os principais sujeitos da pesquisa.

O Capítulo 3 é dedicado à apresentação de um Plano de Ação Educacional (PAE), como proposta de intervenção para o Caso Investigado. Nesse sentido, propõe-se um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores a ser adotado pela Coordenadoria Adjunta Administrativa como auxílio na formação dos gestores e possibilidades de melhoria das práticas da gestão administrativa.

1 FORMAÇÃO DE GESTORES NA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO 7 DE MANAUS

Este capítulo tem como finalidade a apresentação do caso de gestão que é objeto de investigação desta pesquisa, e será desenvolvido em três seções.

Na primeira seção, é descrito o processo de seleção e os impactos na rotatividade dos gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas. Essa seção tem por objetivo conhecer o modelo pelo qual ocorre o processo de seleção dos gestores escolares na rede estadual de ensino do Amazonas e suas possíveis implicações na rotatividade da gestão escolar.

A segunda seção tem por objetivo apresentar a CDE7 na estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM). Destacando, ainda, a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE 7 e a descrição do perfil e das ações executadas pelos gestores.

A descrição da segunda seção identifica a Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 como gestor protagonista e os gestores escolares como demais atores envolvidos no caso de gestão.

A terceira seção é dedicada a descrever sobre as ações e programas de formação de gestores escolares na rede de ensino estadual do Amazonas. Nessa seção, identifica-se e ressalta-se o Centro de formação Padre José de Anchieta (CEPAN) como órgão institucional da SEDUC/AM, responsável pelas ações de formação dos servidores da rede estadual de ensino, em especial, os gestores escolares.

1.1 Processos de seleção e os impactos na rotatividade de gestores na Rede de Ensino do Estado do Amazonas

O processo de seleção de gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas se dá pelo modelo de indicação. Esse processo ocorre envolvendo diretamente às Coordenadorias e o Departamento de Gestão Escolar da SEDUC/AM (DEGESC) e que têm na figura do secretário estadual o poder de nomeação.

As instâncias envolvidas na escolha do gestor escolar são o Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) por meio da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar (GEMGE), que está subordinado à Secretaria Executiva Adjunta de Gestão. O DEGESC, de acordo o artigo 4º, XV da Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011 (AMAZONAS, 2011), dentre outras atribuições, tem a competência de:

Coordenação do processo de definição, implementação, monitoramento e avaliação da gestão escolar, observando o princípio da participação representativa da escola e da comunidade escolar [...] identificação e definição de necessidade de formação dos profissionais da educação das áreas administrativas das escolas (AMAZONAS, 2011, p. 2).

O dispositivo previsto no Decreto Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011 prevê que DEGESC atue no processo de acompanhamento e monitoramento da gestão escolar desde o processo de recrutamento de gestor até a execução de ações de suporte administrativo e pedagógico à gestão escolar.

Outra Instituição envolvida diretamente no processo de recrutamento dos gestores escolares na rede de Ensino do Estado do Amazonas são as Coordenadorias Distritais (CDEs), na Capital, e Coordenadorias Regionais de Educação (CREs) no Interior.

O envolvimento direto das CDEs e das CREs, no processo de recrutamento dos gestores escolares, fundamenta-se a partir da autonomia e atribuições na corresponsabilização no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011).

Em linhas gerais, o DEGESC e as Coordenadorias realizam a seleção e escolha de gestores das escolas estaduais da rede de ensino do Amazonas tendo como referência o dispositivo previsto no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, Resolução nº 122, de 30 de novembro 2010. Os requisitos adotados pela SEDUC/AM estão previstos no Capítulo IV, no artigo 140 onde dispõe que:

Os gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente, submetido a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais:

I – mérito;

II – competência técnica;

III – probidade administrativa;

IV – liderança junto à comunidade escolar; e,

V – disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à Escola, durante o seu período de gestão (AMAZONAS, 2010, p.42).

Na prática, as coordenações distritais e/ou regionais, ou o DEGESC indica o professor ou pedagogo que esteja dentro dos critérios descritos no artigo 140 da Resolução nº 122/2010 (AMAZONAS, 2010), para fazer parte do processo de seleção, escolha, indicação e nomeação.

Geralmente, o processo de seleção e escolha de gestores envolve três etapas, que são: 1) Análise de currículo: 2) Entrevista e 3) Nomeação por ato administrativo próprio da SEDUC/AM.

A análise de currículo, em geral, consiste na primeira indicação do candidato a gestor que é feita pela Coordenadoria ou pela GEMGE/DEGESC. Desta forma, um desses órgãos indica o candidato para o processo de seleção de gestores e solicita que este faça um currículo para ser apreciado formalmente.

O próximo passo é a entrevista que acontece nas CDEs e na GEMGE/DEGESC e, após essa etapa, as CDEs e a GEMGE/DEGESC chegam a um consenso acerca da aptidão ou não do candidato para o cargo.

O processo conclui-se com a terceira etapa, que é o parecer final, ficando a decisão em última instância, ao Secretário de Educação do Estado, por meio de ato administrativo. Este ato está previsto no artigo 141 do Regimento Geral das Escolas Estaduais que assim dispõe: “a Direção da Escola terá por seu titular um Gestor, nomeado ‘*ad nutum*’ pelo Secretário de Estado da Educação, através de ato administrativo próprio” (AMAZONAS, 2010, p. 43).

Ainda, sobre esse processo, registre-se que existem escolas conveniadas com a Polícia Militar do Estado do Amazonas e que também estão sob jurisdição de algumas CDEs. Como resultado desse convênio, os gestores destas escolas são selecionados por meio de indicação, contudo, a responsabilidade e os critérios adotados são de responsabilidade da Polícia Militar (PM) e não da SEDUC/AM. Esse tipo de convênio é específico da Capital do Estado, Manaus.

Situação semelhante ocorre nas escolas conveniadas com instituições religiosas, pois nessas escolas, ligadas a Dioceses ou Paróquias, o gestor é indicado pela congregação religiosa.

O que se verifica sobre o processo de seleção dos gestores é que há o respaldo legal para que este ocorra por meio da indicação, no entanto, não há um padrão definido. Em suma, a seleção do candidato a gestor fica a critério e a cargo das Coordenadorias e da GEMGE/DEGESC com validação do Secretário Estadual de Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas.

Selecionado o gestor escolar, este deve desempenhar a função e exercer suas responsabilidades, em conformidade com o que prevê os artigos 139, 142, 143, 144 e 145 do Regimento Geral das Escolas Estaduais – Resolução nº 122/2010 (AMAZONAS, 2010). O artigo 139, I, prevê as competências gerais que devem ser desempenhadas pelos gestores:

- a) Planejar, organizar e avaliar o processo de gestão dos objetivos e metas da Escola;
- b) Estimular e desenvolver o trabalho em equipe;
- c) Avaliar sistematicamente o grau de satisfação dos alunos e da comunidade escolar em relação à qualidade dos serviços prestados;
- d) Reduzir taxas de abandono escolar;
- e) Articular ações com vistas à melhoria qualitativa do ensino e dos índices de aprovação (AMAZONAS, 2010, p. 42).

O que se observa é que os gestores são selecionados por meio de indicação e não passam por nenhum curso, treinamento ou capacitação que os prepare para assumir o cargo. Esta constatação supõe a necessidade de estruturação de um programa de treinamento e desenvolvimento que contribua na execução das ações, atribuições e competências que o cargo requer.

De modo geral, o acompanhamento das ações executadas pelos gestores se dá por meio do monitoramento do Plano Anual que é realizado a cada início de ano. Este plano é entregue na Coordenadoria Distrital e ao DEGESC e deve englobar as ações previstas para o decorrer do período, bem como contemplar os diversos aspectos que envolvem as ações, metas e objetivos da escola.

Dentre as ações de suporte, o DEGESC realiza anualmente o encontro de gestores das escolas estaduais do Amazonas, que ano de 2014 realizou a IX Edição. Este Encontro é promovido no decorrer do primeiro bimestre com uma duração de três dias, com o objetivo de troca de experiências, boas práticas, estudos e oficinas sobre temas e procedimentos sobre as diversas dimensões da gestão escolar.

Dados fornecidos pelo DEGESC sobre a nomeação dos gestores no Estado do Amazonas entre os anos de 2010 até novembro de 2015 apresentam os seguintes números, conforme a Tabela 1:

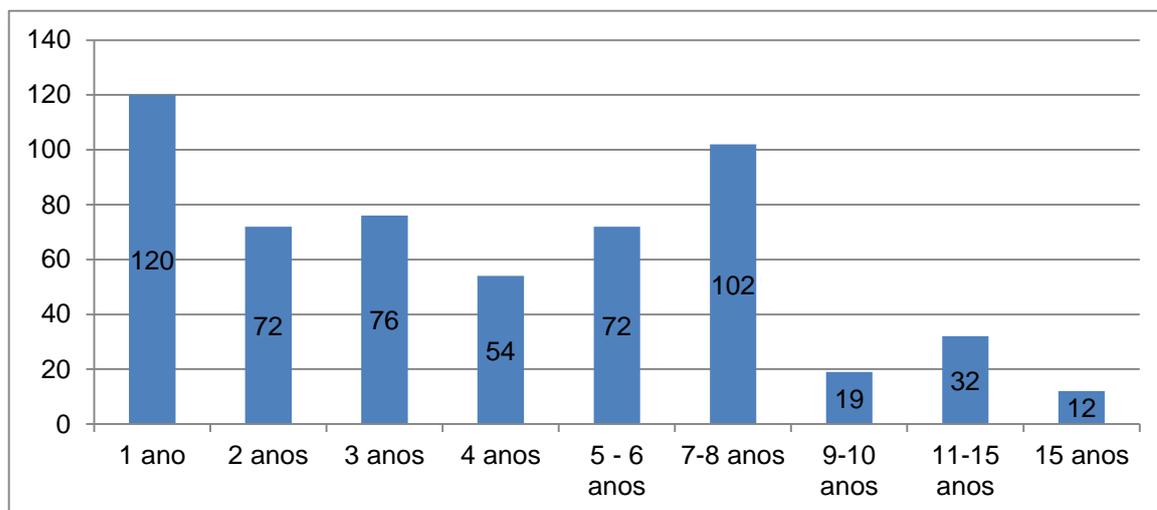
Tabela 1 - Nomeação de gestores escolares no AM

ANO	NOMEAÇÕES
2010	54
2011	65
2012	62
2013	171
2014	153
2015 (até novembro)	62

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados de Amazonas, 2015c.

Os dados expostos na Tabela 1 representam o quantitativo de gestores que foram nomeados por meio do processo de indicação no decorrer do período de 2010 a 2014.

Dados apresentados no Gráfico 1 constataam que no ano de 2012 existiam 322 gestores entre 01 a 04 anos, 175 gestores entre 5 a 8 anos de gestão e 63 gestores estão entre 9 a 15 anos de gestão em uma mesma escola.

Gráfico 1 - Tempo de gestão dos gestores da SEDUC/AM na mesma escola – Ano 2012

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações do Amazonas (2012).

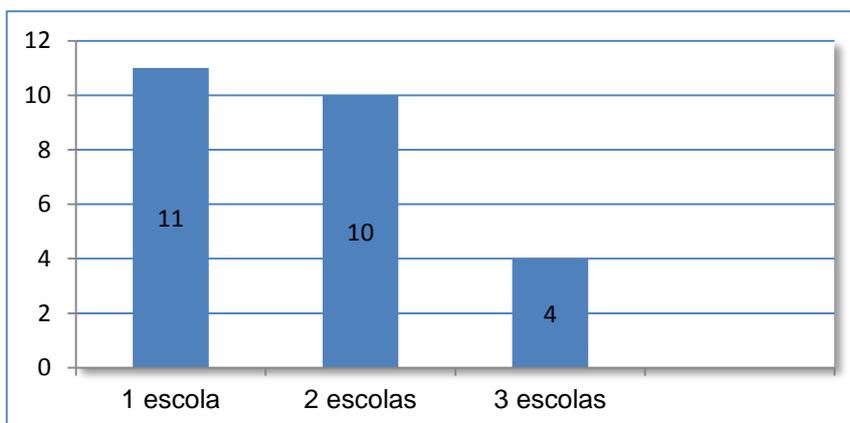
Outro aspecto relevante, destacado no Gráfico 1, refere-se ao fato de que 120 gestores estão no cargo de gestor há menos de 01 ano, enquanto 12 atuam na gestão há mais de 15 anos. Conclui-se, assim, que o quadro de gestores da rede estadual de educação do Amazonas é formado por gestores iniciantes ou por gestores que estão atuando na função por um longo período.

Embora não se tenha obtido dados dos anos de 2013 a 2015¹ supõe-se que a situação não apresenta grandes mudanças no tempo de gestão de uma mesma escola por um gestor. Esse cenário pode ser explicado pelo processo de seleção de gestores escolares que continua sendo por meio da indicação. Essa situação é referendada no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas que não faz nenhuma referência sobre o limite de tempo ou período que o gestor deva permanecer no cargo em uma mesma escola.

O tempo de permanência no cargo de gestor escolar depende do parecer da avaliação anual da gestão escolar que é realizada pelas Coordenadorias em parceria com o DEGESC e validada pelo Secretário de Educação. Essa condição para a permanência no cargo de gestor nos ajuda a compreender os dados de rotatividade dos gestores que são expressas pelo tempo de um gestor na mesma escola ou em escolas diferentes, ou ainda, pela dispensa da função.

Ainda sobre o tempo de permanência na gestão e a rotatividade de gestores na CDE7, verifica-se que, dos atuais 25 ocupantes desse cargo, 11 atuam até o presente momento em apenas 01 escola, 10 estão atuando também em uma segunda escola e 04 já estão na gestão de uma terceira escola, conforme dados do Gráfico 2. Esses dados revelam a existência de constante nomeação de gestores na Coordenadoria Distrital de Educação 7 no período entre 2012 (ano em que a CDE7 foi implantada) a 2015 (ano em que os dados foram coletados).

Gráfico 2 - Tempo de gestão dos gestores da CDE7



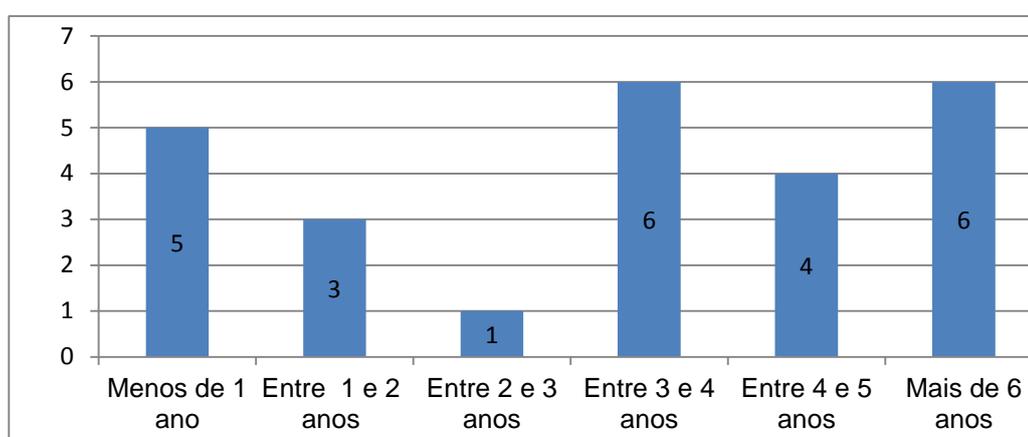
Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha funcional dos gestores da CDE7 (AMAZONAS, 2015b).

¹ Não foi possível levantar os dados dos anos de 2013 e 2014 sobre o tempo de gestão dos gestores escolares da SEDUC/AM na mesma escola, pois o DEGESC/SEDUC não possui tal informação sistematizada em seus arquivos.

Dados extraídos das portarias dos gestores escolares da CDE7, que consistem no ato administrativo de nomeação dos gestores, revelam que, o gestor com mais tempo na gestão possui 9 anos e três meses na mesma escola. Já o gestor com menos tempo de gestão na mesma escola possui apenas 7 meses de nomeação.

No geral, a distribuição e permanência do tempo de atuação dos gestores da CDE7 numa mesma escola podem ser observadas no Gráfico 3:

Gráfico 3 - Tempo de gestão dos gestores da CDE7 na mesma escola



Fonte: Elaborado pelo autor com base na ficha funcional dos gestores da CDE7 (AMAZONAS, 2015a).

Vale, ainda, registrar que, no período compreendido entre o ano de 2012, ano de implantação da CDE7, até novembro de 2015, quando os dados foram levantados, deixaram o cargo e/ou a função de gestor por diversos motivos, 12 gestores, gerando uma média de 04 desligamentos por ano.

Dentre os motivos alegados pela maioria dos servidores para deixarem a função de gestor escolar, citam-se: a baixa remuneração financeira, a falta de recursos de pessoal, infraestrutura e material, a ausência de programas de valorização da gestão escolar ou ainda por “inobservância de suas competências e deixar de cumprir a legislação educacional vigente” (AMAZONAS, 2010, p. 44).

No geral, pode-se apreender que as Coordenadorias exercem papel determinante no processo de seleção e a rotatividade de gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas, e para isso, torna-se fundamental a compreensão da Coordenadoria Distrital de Educação 7 na estrutura organizacional da SEDUC/AM que será objeto de análise e descrição na próxima seção.

1.2 A Coordenadoria Distrital de Educação 7 na estrutura organizacional da SEDUC/AM

Conforme já destacado, esta pesquisa tem como foco de investigação a formação de gestores na Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7) da rede estadual de ensino do Estado do Amazonas. Para melhor compreensão de como essa situação-problema se apresenta no recorte institucional da CDE7, torna-se necessário descrever a estrutura organizacional da SEDUC/AM e sua relação com a situação investigada.

Nesta seção, apresenta-se a estrutura da SEDUC/AM de forma geral, ressaltando seus órgãos que diretamente se relacionam com o objeto de pesquisa e como estes têm atuado na formação de gestores das escolas estaduais.

A SEDUC/AM é a instituição oficial do Estado do Amazonas responsável pela implementação de políticas públicas e gestão educacional, conforme definido na forma da Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007 (AMAZONAS, 2007). Essas atribuições e competências estão previstas no artigo 2º da referida lei que assim dispõe:

Para maior cumprimento do disposto no artigo anterior, compete à Secretaria de Estado da Educação do Amazonas a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução das políticas educacionais do Estado do Amazonas, zelando pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas, ações e atividades relacionadas (AMAZONAS, 2007, p. 2).

A estrutura organizacional e administrativa da SEDUC/AM é prevista no artigo 3 da referida Lei (AMAZONAS, 2007). Essa lei determina que a estrutura organizacional e administrativa da SEDUC/AM deva ser dirigida pelo Secretário de Estado da Educação e Qualidade do Ensino e auxiliado por cinco secretários executivos. Esses secretários são: Secretário Executivo, Secretário Adjunto de Gestão, Secretário Adjunto Pedagógico, Secretário Adjunto do Interior e Secretário Adjunto da Capital.

A SEDUC/AM conta, na sua estrutura organizacional, conforme prevê ainda o artigo 3º, além dos Secretários com órgão de apoio como Ouvidoria, órgão colegiados, órgãos de assistência e assessoramento, órgãos de atividade-meio e órgãos de atividades-fim (AMAZONAS, 2007).

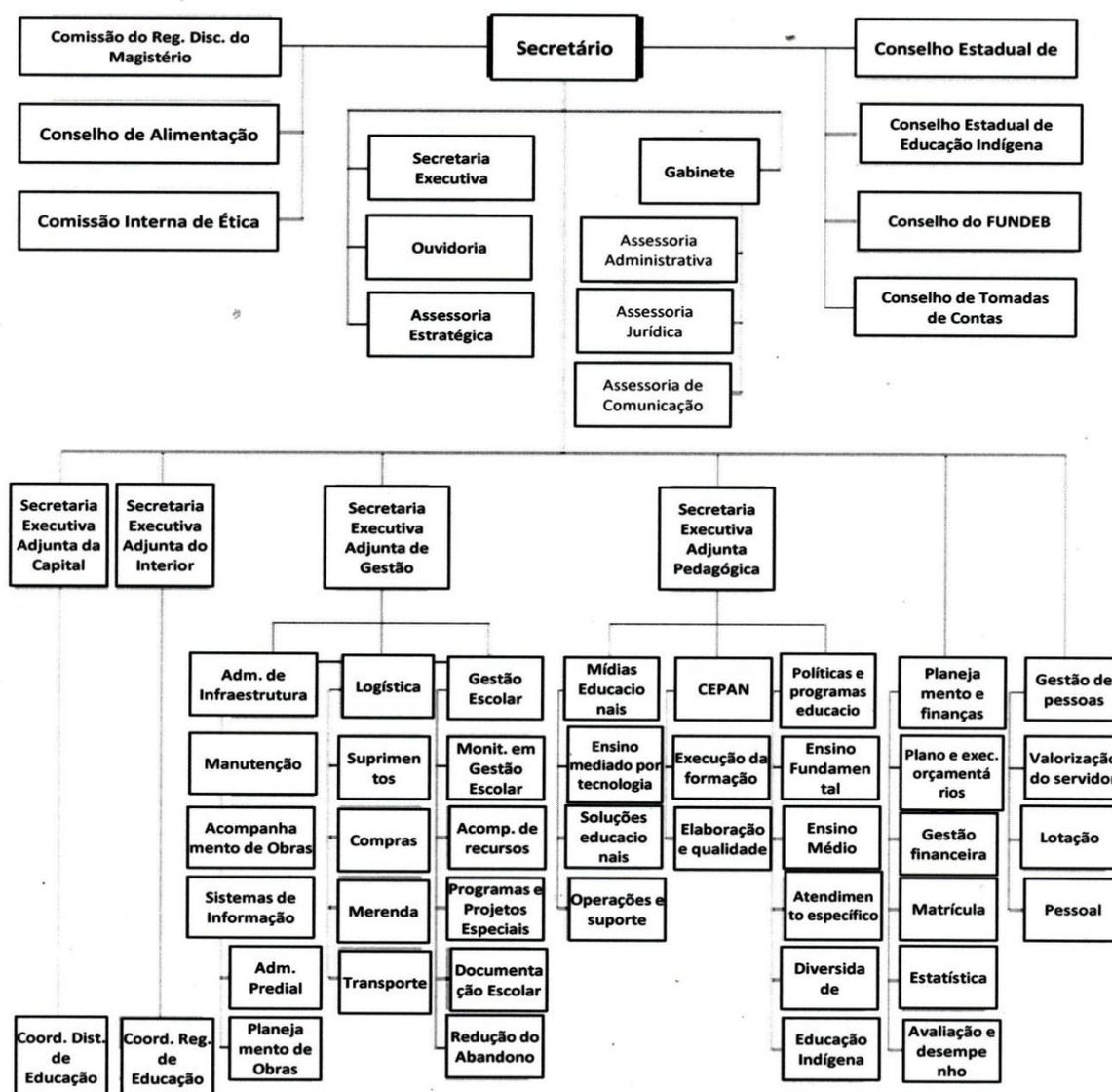
A partir dessa estrutura organizacional, cada órgão apresenta subdivisões que atuam de acordo com o órgão ou Secretaria Executiva Adjunta que estão subordinadas.

A SEDUC/AM apresenta também estruturas organizacionais e administrativas intermediárias, distribuídas tanto na Capital como nos municípios do interior do Estado, que são resultantes da implementação da Lei Delegada nº 78 de 18/05/2007 (AMAZONAS, 2007) e alterada pelo Decreto Lei nº 3.642 de 26/07/2011 (AMAZONAS, 2011), por meio do qual, se instituiu as Coordenadorias Distritais de Educação, sete no total para a capital e as 39 Coordenadorias Regionais para o interior do Estado.

Essa estrutura organizacional prevê o suporte da sede da Secretaria a todas as escolas que fazem parte da rede nas áreas de logística, estrutura física, pessoal, pedagógica, dentre outras. Essa Organização apresenta-se como estratégia de enfrentamento aos desafios propostos pela significativa dimensão geográfica do Estado do Amazonas.

Pela Figura 1 é possível visualizar a estrutura organizacional da SEDUC/AM que é composta pelo Secretário de Estado da Educação e Qualidade do Ensino, sendo assessorado diretamente por 05 Secretários Executivos adjuntos de gestão. Essa estrutura conta ainda com 08 Departamentos, 32 Gerências, 39 Coordenadorias Regionais e 07 Coordenadorias Distritais.

Figura 1 - Estrutura organizacional da SEDUC



Fonte: Amazonas (2011).

A SEDUC/AM é responsável pela gestão da rede de ensino estadual do Amazonas, que segundo dados do Censo Escolar de 2013, é composta por 586 escolas. Destas 586 escolas, 227 estão localizadas na Capital e 359 no interior, constituindo-se, na sua totalidade, por 18.214 professores e 457.313 alunos nas diversas modalidades e níveis de ensino (Amazonas, 2011).

A compreensão da estrutura organizacional da Secretaria é fundamental para situar a pesquisa de acordo com a disposição dos órgãos que tratam diretamente da seleção e formação dos gestores, que são: Centro de Formação Padre José Anchieta (CEPAN), o Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) e as

Coordenadorias (CDEs) que são órgãos que estão diretamente relacionados ao objeto de investigação desta pesquisa.

As coordenadorias distritais de educação surgiram na estrutura organizacional da SEDUC/AM no ano de 2005, por força da Lei Delegada nº 08 de 05 de julho do ano de 2005 (AMAZONAS, 2005), que no seu artigo 3º, inciso X, descreve as suas finalidades assim:

Art. 3º [...] X. COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO: coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das Escolas, com o estabelecimento de metas de elevação da aprovação e redução do abandono e repetência escolar; oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do Painel Escolar como instrumento de gestão à vista e na implantação de programas e ações de aprovação dos Sistemas Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental (AMAZONAS, 2005, p.1).

Em 2005, a Secretaria implantou na Capital, Manaus, seis coordenadorias levando em consideração a divisão geográfica no Município. Essas coordenadorias foram identificadas de acordo com a zona de localização e por um número que lhe foi atribuído. Assim, tem-se: Coordenadoria 1 – Zona Sul; Coordenadoria 2 – Zona Centro-Sul; Coordenadoria 3 – Zona Oeste; Coordenadoria 4 – Zona Centro-oeste; Coordenadoria 5 – Zona Leste e Coordenadoria 6 – Zona Norte. A CDE7, alvo do estudo, é a mais recente CDE da Cidade de Manaus, sendo implantada no ano de 2012 (Amazonas, 2011).

As CDEs atuam diretamente na implementação e monitorando das políticas desenhadas pela SEDUC/AM nas escolas da rede estadual no município de Manaus. Elas são responsáveis por acompanharem a execução das atividades administrativas e pedagógicas desenvolvidas nas escolas.

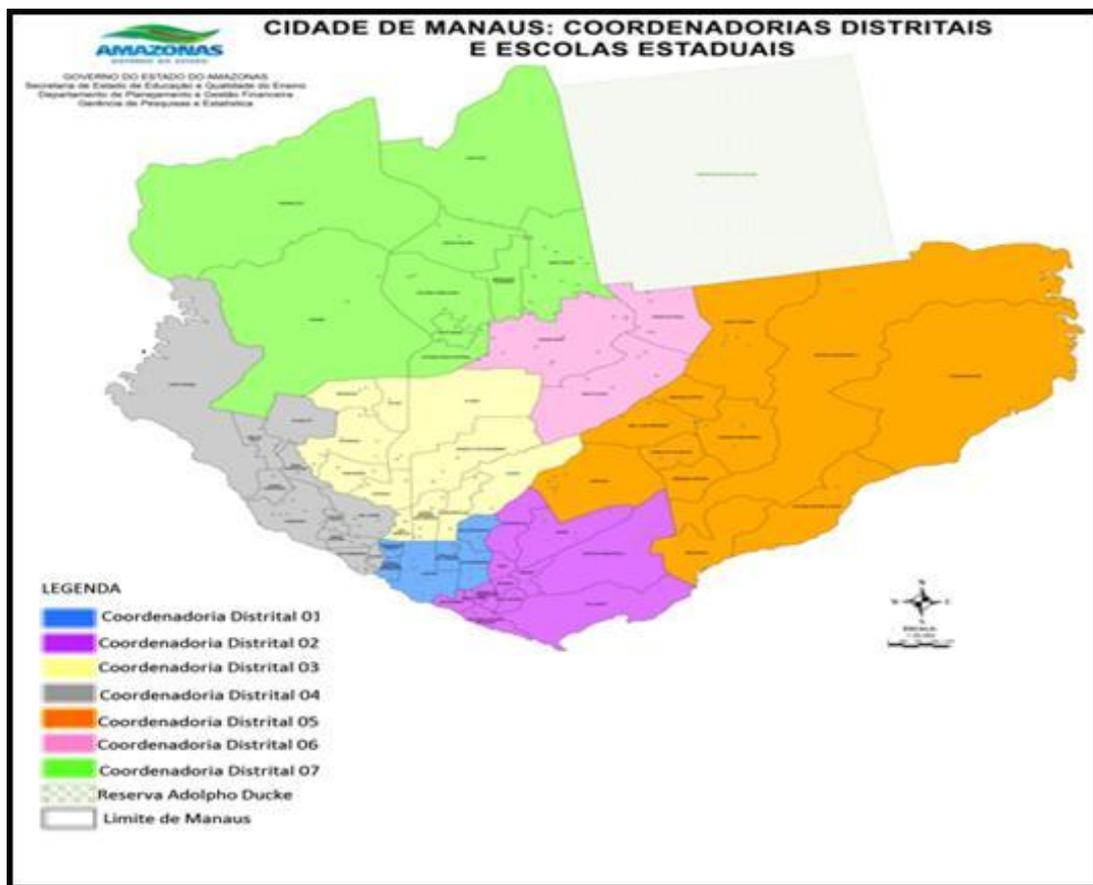
A Coordenadoria Distrital de Educação 7 (CDE7), bem como as seis demais Coordenadorias Distritais da Capital e as 39 coordenadorias regionais que atendem ao interior têm suas competências atuais previstas na Lei Delegada nº 3.641 de 26 de julho de 2011:

Art. 4º. As unidades integrantes da estrutura organizacional da Secretaria de Estado e Qualidade de Ensino – SEDUC têm as seguintes competências, sem prejuízo de outras ações e atividades previstas no seu Regimento Interno: [...]:
XIII – COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO – coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes

emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e Implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referente ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011, p.2).

A CDE7 teve sua sede inaugurada no dia 16 de março do ano de 2012 e abrange a área de expansão da Zona Norte II da Cidade de Manaus equivalente a 15.239,03 hectares, sendo a coordenadoria com a maior área de abrangência territorial da cidade de Manaus, conforme Figura 2:

Figura 2 - Mapa do município de Manaus com a divisão geográfica das CDEs



Fonte: Amazonas (2012).

A equipe gestora da CDE7 é composta por um Coordenador Distrital, um Coordenador Adjunto Administrativo e três Coordenadores Adjuntos Pedagógicos que são: Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Ensino Médio, mais assessores administrativo e pedagógico.

Os dados que compõem o Painel de Gestão da CDE7 extraídos no dia 27 de maio de 2015 do Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM) mostram que existem 34.965 alunos e 2.042 servidores distribuídos nas 25 escolas e estes estão em diversos cargos (Amazonas, 2015).

As 25 escolas que estão sob a coordenação da CDE7 apresentam estruturas e ofertam níveis de ensino diferenciados, sendo 03 Centros de Educação de Tempo Integral (CETI), 01 Escola de Tempo Integral, 01 Escola da Polícia Militar e 20 Escolas Regulares (Amazonas, 2015).

A compreensão da CDE7 no contexto organizacional da SEDUC/AM, bem como suas competências relacionadas ao monitoramento da gestão escolar e da formação de seus gestores torna-se significativo na compreensão do Caso de Gestão. Essa importância reside da demarcação do espaço institucional, temporal e demais elementos que envolvem a análise do problema da pesquisa e da possível proposta de intervenção que tem como gestor protagonista a Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7, cuja atuação será tratada na seção seguinte.

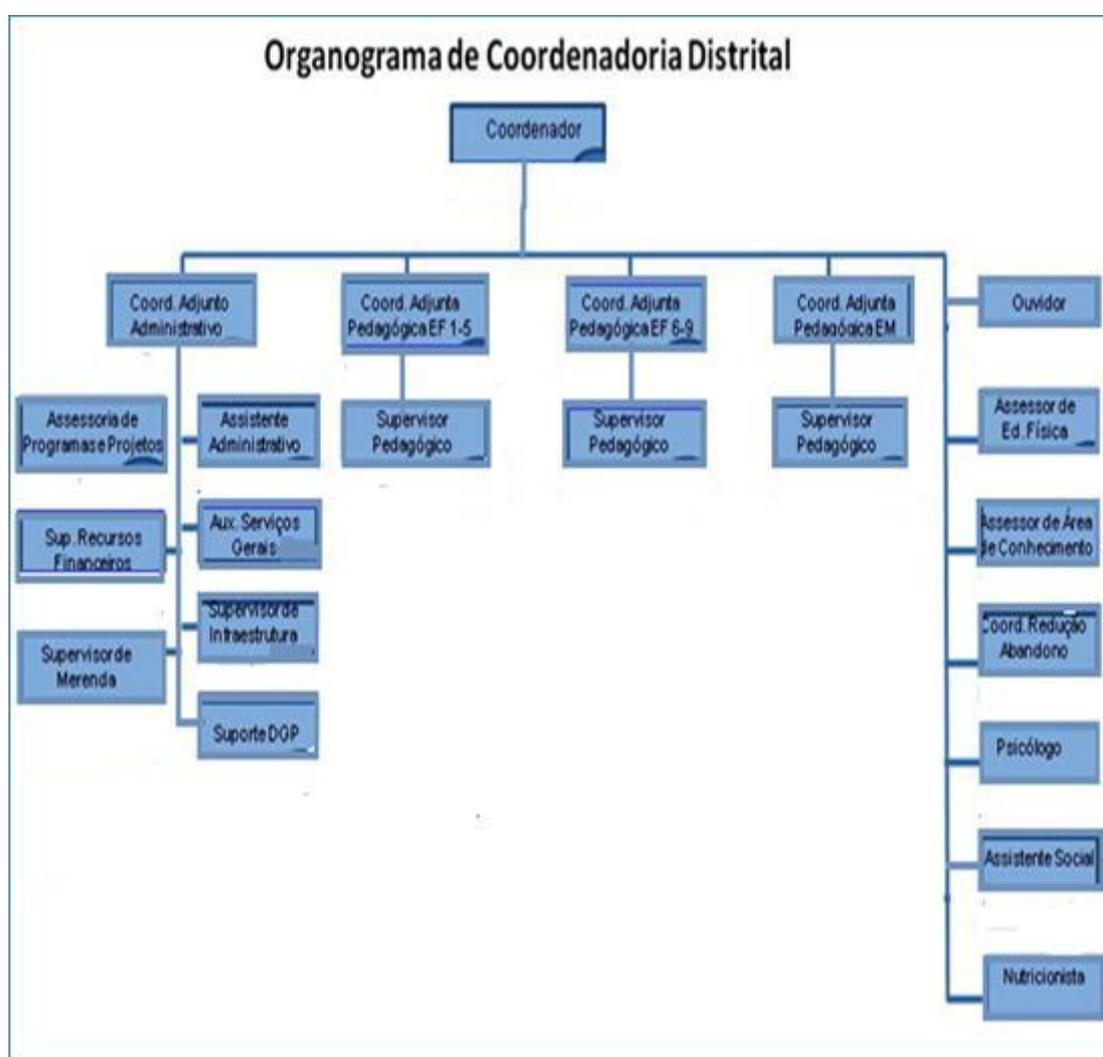
1.2.1 A atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7

A compreensão da atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 perpassa pela atuação das CDEs enquanto instituições educacionais intermediárias. A CDE7 desempenha a função de implementadora das Diretrizes emanadas dos diversos órgãos de atividades fins da SEDUC/AM nas unidades escolares. Estas competências estão previstas no artigo 4º, inciso VII, da lei nº 3.641 de 26/07/2011 que determina que:

VIII – COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO – coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à Instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e Implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referente ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011, p .02).

Na busca pelo cumprimento de suas finalidades e no desempenho de suas funções e competências, as CDEs com o advento da Lei nº 3.642 de 2011 (AMAZONAS, 2011) passaram a contar com uma nova estrutura organizacional. Essa estrutura prevê um Coordenador Distrital, Quatro Coordenadores Adjuntos e demais membros de professores e profissionais que integram as coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógica. Estas coordenadorias estão sob a chefia do Coordenador Distrital de Educação, conforme se verifica no organograma das CDEs representado na Figura 3:

Figura 3 - Estrutura das Coordenadorias Distritais de Educação



Fonte: Amazonas (2012).

As atividades intermediárias desempenhadas nas Coordenadorias são determinadas pelos órgãos de atividades meio, ou seja, departamentos e gerências. Observa-se, ainda, que as Coordenadorias possuem autonomia para planejar e

executar ações apoio e monitoramento das escolas estaduais que estão sob sua jurisdição.

A CDE7 tem como missão, segundo o seu Painel de Gestão (AMAZONAS, 2015b), coordenar, assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas escolas sob sua jurisdição, construindo uma educação de excelência que permita o pleno desenvolvimento de competências e habilidades a todos os envolvidos no processo educativo.

Ainda de acordo com o Painel da Gestão 2015 da CDE7, a visão da instituição é assim definida:

Ser uma Coordenadoria reconhecida pelas ações e resultados de excelência e comprometida com o desenvolvimento das potencialidades do educando e do educador, através do trabalho integrado e do envolvimento com a comunidade (AMAZONAS, 2015b, p. 3).

Os valores que norteiam a instituição, são expressos no mesmo documento como: “A Coordenadoria fundamentará suas ações nos valores de responsabilidade, diversidade, ética, solidariedade, justiça, competência, integridade e transparência” (AMAZONAS, 2015b, p.4).

O reconhecimento da competência legal, da missão, da visão e dos valores que foram definidos internamente são essenciais para a compreensão do raio de atuação e autonomia da CDE7 no contexto da estrutura organizacional da SEDUC/AM, em especial no que tange à gestão escolar.

A CDE7 desempenha suas ações e atividades tendo como referência o Manual da Qualidade NBR ISO 9001: 2008, que é descrito como: documento de referência do sistema de gestão da qualidade da Coordenadoria Distrital de Educação 07 – CDE7. Ele permite visualizar como os requisitos da NBR ISO 9001:2008 são atendidos pela documentação, registros e práticas do sistema (AMAZONAS, 2015a, p 1)².

A atuação da CDE7, a partir do Sistema de Gestão da Qualidade, implica no desempenho de processos padronizados, a partir de adoção de uma política e

² Recentemente o Sistema de Gestão da CDE7 passou por Auditoria Externa Principal para obtenção do Selo de Qualidade ISO 9001, sendo recomendada para certificação pela Empresa Bureau Veritas Certification. A Certificação do SGQ as CDE7 foi aprovada no dia 01/09/2015, obtendo o certificado nº BR021954 sob o Escopo “Apoio e Monitoramento às Escolas Estaduais da Coordenadoria Distrital de educação 7 de Manaus”. Essa conquista torna a CDE7 a primeira instituição educacional intermediária do Brasil a ser certificada na Norma NBR ISO 9001:2008.

objetivos da qualidade. Desta feita, sua política da qualidade é descrita no Manual da Qualidade da seguinte forma:

Apoiar e monitorar as escolas estaduais da CDE7 de Manaus, no alcance dos requisitos educacionais e administrativos exigidos pela SEDUC AM, além de buscar continuamente a melhoria dos resultados planejados pelo sistema de gestão da qualidade desta Coordenadoria Distrital (AMAZONAS, 2015a, p. 8).

O modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da CDE7 é baseado no ciclo PDCA, conforme descrito na Norma ISO 9001:2008 (p. VII), que significa *Plan, Do, Check and Act* e que pode ser traduzido em: Planejar, Fazer, Verificar e Agir. Ou seja, é uma abordagem de método composta por quatro passos que orientam constantemente a organização para planejar melhorias, verificar sua eficácia através do monitoramento dos seus indicadores e implementar ações de contínuas melhorias.

Assim, o modelo de SGQ da CDE7 adotado pela coordenadoria é baseado em processos que seguem os preceitos da NBR ISO 9001:2008 (AMAZONAS, 2015a), conforme a Figura 4:

Figura 4 - Sistema de Gestão da Qualidade



A representação do SGQ, exposto na Figura 4, é composta pelo ciclo de ações e tarefas que envolvem os requisitos 4, 5, 6, 7 e 8 da Norma NBR ISO 9001:2008 aplicáveis e não aplicáveis ao escopo de apoio e monitoramento às escolas estaduais que estão sob a jurisdição da CDE7.

O SGQ da CDE7 é formado por seis processos, a saber: 1) Apoio e Monitoramento das Escolas Estaduais; 2) Governança da Coordenadoria; 3) Manutenção; 4) Recursos Humanos; 5) Atividades gerais de gestão da qualidade e, 6) Ouvidoria. As cadeias desses processos estão representadas na Figura 5:

Figura 5 - Mapa de processos do SGQ da CDE7



Fonte: Amazonas (2015a).

Ainda sobre os processos que compõem o SQG da CDE7, o Manual da Qualidade define os requisitos de entradas e saídas destes processos, bem como a importância de cada um, assim, tem-se que:

Os requisitos de entradas são fixados pela própria SEDUC / AM, MEC – Ministério de Educação, Escolas Estaduais, Sociedade (mestres, alunos, pais e comunidade) e pela CDE7. Os processos representados em verde são os primários, ou seja, que detalham a prestação e a entrega dos serviços conforme escopo do sistema de gestão da qualidade (AMAZONAS, 2015a, p. 21).

Os requisitos de entradas correspondem às políticas, programas, projetos, ações educacionais e demais demandas de trabalho que são incorporadas às atribuições da Coordenadoria Distrital de Educação 7. Já os requisitos de saída

correspondem aos serviços que são prestados pela CDE7, tendo como referências e metas a satisfação das partes interessadas e o alcance de seus objetivos da qualidade.

A compreensão da cadeia dos processos que compõem o SGQ da CDE7 é necessária nesta análise na medida em que o foco desta pesquisa perpassa pelo escopo de atuação da CDE7.

O processo de apoio e monitoramento descrito no Manual do SQG da CDE7 está relacionado aos requisitos de satisfação dos clientes, do planejamento, da produção e da prestação do serviço. Neste contexto, entende-se que, a SEDUC/AM é a principal cliente e provedora, e as escolas estaduais da CDE7 de Manaus são as principais usuárias, tipo especial de cliente (AMAZONAS, 2015a).

A efetivação do processo de apoio e monitoramento acontece por meio do assessoramento pedagógico e administrativo realizado pelas Coordenações Adjuntas junto às 25 escolas que compõem a Coordenadoria 7.

As Coordenações Adjuntas pedagógicas das CDEs têm como atribuições o acompanhamento e implementação de ações relacionadas ao desempenho acadêmico dos alunos, a construção dos instrumentos de gestão das escolas, a formação continuada de professores, dentre outras ações pedagógicas realizadas pelas escolas.

A Coordenadoria Adjunta Administrativa da Coordenadoria Distrital de Educação 7 atua no apoio e monitoramento à gestão escolar que se dá, por meio do serviço de apoio e monitoramento das escolas. Esse apoio e monitoramento estruturam-se a partir da matriz de ações planejadas e do Plano de Ação Estratégica que é realizado a cada dois meses, para os setores de Recursos Humanos, Supervisão de Merenda Escolar, Infraestrutura, Supervisão de Recursos Financeiros, e atividades gerais de apoio aos gestores escolares.

A partir do organograma da estrutura das coordenadorias, representado na figura 3, verifica-se que a Coordenadoria adjunta administrativa está associada e desenvolve as atividades intermediando ações que envolvem vários órgãos da SEDUC/AM.

As atividades gerais de apoio e monitoramento aos gestores escolares são realizadas por meio de orientações diretas do Coordenador Adjunto Administrativo ou por qualquer um dos assessores que estão sob a sua chefia nos encaminhamentos destinados aos gestores quando solicitados.

Geralmente, os gestores recorrem à coordenadoria para solicitar orientações sobre quais procedimentos devem ser adotados, sobre fatos ocorridos na rotina ou como solicitar serviços e matérias para suprir as necessidades da escola.

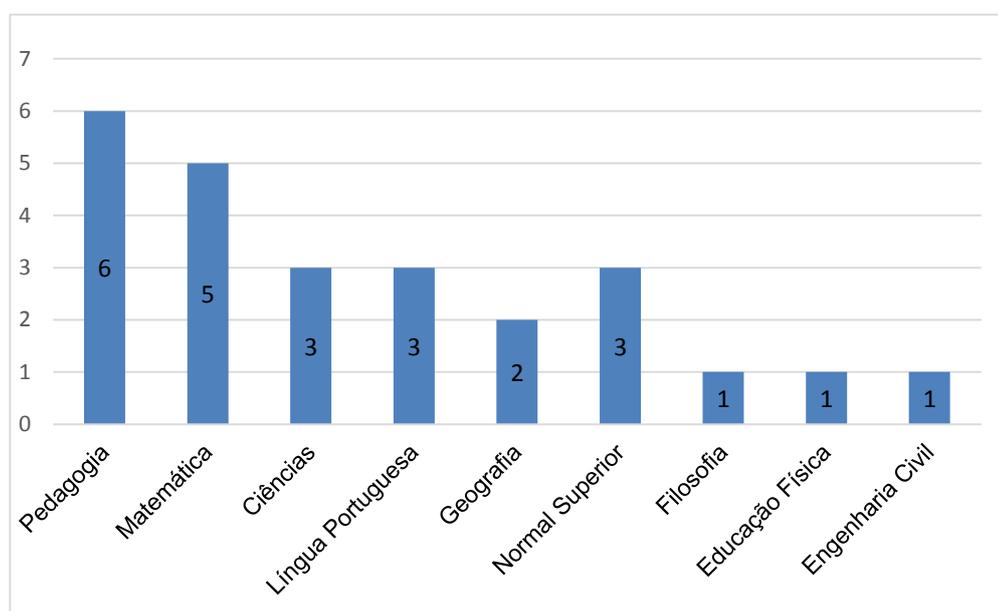
Percebe-se que a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 desempenha atribuições estratégicas no processo de apoio e monitoramento das ações executadas pelos gestores das escolas da CDE7 que serão detalhadas na próxima seção.

1.2.2 Descrição do perfil e das ações executadas pelos gestores da Coordenadoria Distrital de Educação 7

As 25 escolas que estão sob a jurisdição da CDE7 são administradas por gestores que passaram pelo processo de seleção de gestores que se dá por meio da indicação, conforme verificamos na seção 1.1, que trata da seleção e rotatividade dos gestores na rede de Ensino do Estado do Amazonas.

Os 25 gestores dessas escolas foram tomados como referência no ano de 2015, para isso tivemos como material de pesquisa a pasta de servidores nos arquivos da CDE7 em diversas áreas do conhecimento. Esses dados mostram que 100% dos gestores possuem formação inicial de nível do Ensino Superior, conforme demonstra o Gráfico 4:

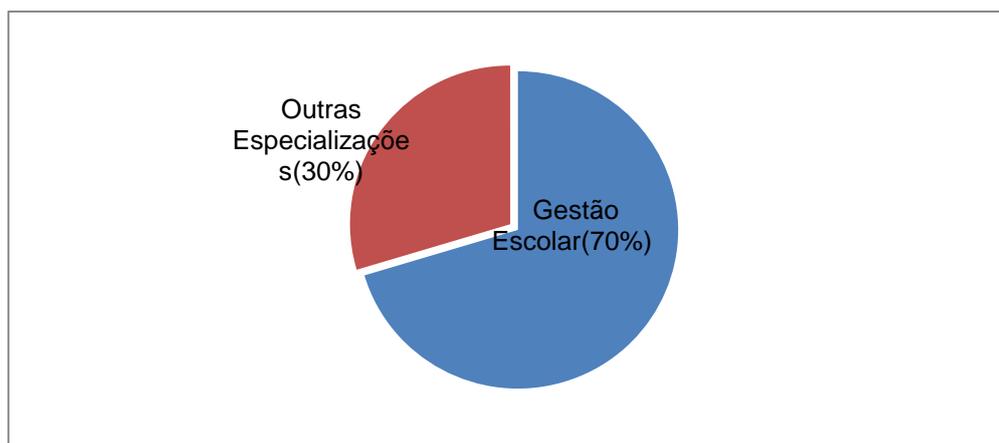
Gráfico 4 - Formação inicial dos gestores da CDE7



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da CDE7 (AMAZONAS, 2015b).

Pelo Gráfico 5, percebe-se que os 25 gestores das escolas da CDE7 possuem curso de pós-graduação na modalidade de especialização em diversas áreas.

Gráfico 5 - Especialização dos gestores da CDE7

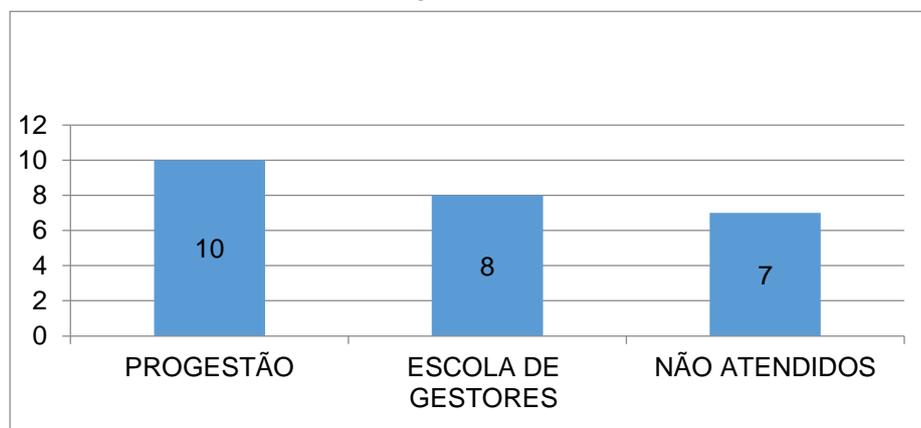


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações da CDE7/SIGEAM (AMAZONAS, 2015b).

Observa-se, pelos dados levantados na pesquisa que, 02 gestores possuem duas especializações cada um, sendo um Coordenação Pedagógica e o outro em Psicopedagogia e mais 02 gestores estão cursando o mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública por meio do Convênio da SEDUC/AM e o CAEd/UFJF.

Informações extraídas da ficha funcional dos gestores da CDE7 revelam que 70%, ou seja, 18 gestores possuem especialização na área de gestão escolar obtidos em cursos de formação continuada executados pela SEDUC em parceria com o Governo Federal, conforme demonstrado no Gráfico 6:

Gráfico 6 - Formação dos gestores da CDE7 a partir dos cursos de formação executados pelo CEPAN/SEDUC



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações disponibilizadas pela CDE7 (AMAZONAS, 2015b).

As atribuições que competem aos gestores escolares estão previstas no artigo 142 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Os Quadros 1, 2 e 3 apresentam as competências pedagógica e administrativa da gestão escolar e o órgão que os gestores da CDE7 recorrem para auxiliá-los.

No Quadro 1, estão agrupadas 08 competências institucionais relacionadas à dimensão da gestão pedagógica que devem ser executadas pelos gestores da rede estadual do Amazonas. Em linhas gerais, essas competências estão associadas às ações do processo de ensino e aprendizagem e às estratégias de interação e participação da escola, família e sociedade nas ações pedagógicas da escola.

Quadro 1 - Competências pedagógicas dos gestores escolares do Amazonas

Nº	Competência Institucional	Setor da CDE7 responsável pelo acompanhamento
1	Assegurar à gestão escolar democrática e participativa promovendo um ambiente harmonioso, favorável, saudável para a aprendizagem do aluno e da comunidade Escolar.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.
2	Coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do Regimento Escolar, Projeto Político - Pedagógico e do Plano Anual de Aplicação de Recursos (PAAR), observadas as determinações da SEDUC.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas e Coordenadoria Adjunta Administrativa.
3	Organizar e dinamizar o Conselho Escolar, visando ao princípio da cogestão.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas e Coordenadoria Adjunta Administrativa.
4	Acompanhar juntamente com o pedagogo e professores, a frequência dos alunos, atendendo ao dispositivo da Lei nº 9394/96.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.
5	Acompanhar e/ou determinar ao pedagogo, a orientação aos professores sobre a efetiva escrituração do diário de classe, evitando sua retirada do âmbito da escola sem prévia autorização do gestor e/ou pedagogo.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.
6	Promover a integração Escola - Família – Comunidade.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.
7	Estimular todos os membros da escola a participação efetiva nos projetos globais e específicos, tendo em vista a contínua atualização técnico-metodológica.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.
8	Promover ações para reverter o quadro de infrequência do aluno, aplicando os dispositivos legais.	Coordenadorias Adjuntas Pedagógicas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Amazonas, (2010).

No Quadro 2, estão agrupadas as competências que envolvem os aspectos das dimensões tanto pedagógica quanto administrativa. Essas capacidades estão associadas à articulação e cumprimento das diretrizes e normas pedagógicas e administrativas que regem a educação e as ações desenvolvidas pela escola.

Quadro 2 - Competências pedagógicas e administrativas dos gestores escolares do Amazonas

Nº	Competência Institucional	Setor da CDE7 responsável pelo acompanhamento
1	Dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emanadas do sistema de ensino e de outros órgãos.	Coordenadorias Adjuntas administrativa e pedagógicas.
2	Presidir todos os atos escolares.	Coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógicas.
3	Incentivar a criação e/ou ativação das instituições escolares.	Coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógicas.
4	Elaborar diagnósticos relativos ao ambiente escolar, a fim de subsidiar a tomada de decisão em nível superior.	Coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógicas.
5	Cumprir a estrutura curricular de ensino e o calendário escolar oficial, realizando as adaptações necessárias,	Coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógicas.

	observando o estabelecido.	
6	Elaborar, executar e avaliar o cumprimento do plano de gestão escolar em conjunto com os órgãos e instituições da escola.	Coordenadorias Adjuntas Administrativa e Pedagógicas.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base em Amazonas, (2010).

O Quadro 3 é composto por 20 competências institucionais que estão relacionadas aos aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar. Essas competências referem-se a: superintendências dos atos e ações administrativos; zelo pelo patrimônio e conservação das estruturas físicas da escola; gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros; gestão da merenda escolar; gestão da informação e documentação; articulação e efetivação dos instrumentos de gestão, dentre outras.

Quadro 3 - Competências administrativas dos gestores escolares do Amazonas

Nº	Competência Institucional	Setor da CDE7 responsável pelo acompanhamento
1	Superintender as ações administrativas e Acadêmicas da Instituição Escolar.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
2	Zelar pelo desempenho global da Instituição escolar.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
3	Zelar pela segurança do patrimônio escolar.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
4	Submeter ao Conselho Escolar para aprovação, o PAAR, nele incluídos os planos de aplicação dos recursos financeiros.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
5	Submeter ao Conselho Escolar e à SEDUC, ao final do ano letivo o relatório de atividades, tendo como referência o PAAR e nele incluído as respectivas prestações de contas, dados de avaliação interna e externa e proposição de medidas visando à melhoria da qualidade e das condições de funcionamento da escola.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
6	Manter à disposição da Secretaria da Educação e Qualidade do Ensino - SEDUC, todos os arquivos com a documentação relativa às atividades desenvolvidas na escola.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.

7	Organizar o quadro de pessoal da escola, respeitadas as determinações da Secretaria da Educação e Qualidade do Ensino - SEDUC, mantendo o cadastro atualizado, assim como os registros dos servidores lotados no estabelecimento, com suas respectivas frequências, além de registrar as ocorrências atípicas que envolvam os servidores da escola.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
8	Manter atualizado o tombamento dos bens públicos e o controle interno do material didático, bibliográfico, tecnológico e instrumental, zelando pela sua preservação e Conservação, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
9	Aplicar sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e alunos, tomando por base o que preceitua o Estatuto do Magistério, o Regimento Geral das Escolas, o Regimento Escolar e demais normas do sistema.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
10	Supervisionar os serviços relativos à secretaria da escola.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
11	Garantir a legalidade, a regularidade e a autenticidade da vida escolar do aluno.	Coordenadoria Adjunta administrativa.
12	Responsabilizar-se pela atualização e expedição da documentação escolar, nos prazos estabelecidos pelo Regimento Geral das Escolas ou Regimento Escolar.	Coordenadoria Adjunta administrativa.
13	Encaminhar os relatórios de atas finais, até 60 dias após o término do ano letivo, conforme normas específicas da SEDUC.	Coordenadoria Adjunta administrativa.
14	Manter o SIGEAM atualizado e em funcionamento.	Coordenadoria Adjunta administrativa.
15	Fornecer dados requeridos pelo sistema de ensino, censo escolar, observando o cumprimento dos prazos estabelecidos.	Coordenadoria Adjunta administrativa.
16	Delegar atribuições, através de atos administrativos.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
17	Assegurar o cumprimento das rotinas de segurança, limpeza e merenda escolar.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
18	Adotar decisões de emergência, em casos omissos no Regimento Escolar, dando ciência, posteriormente às esferas superiores às quais está subordinado.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
19	Cumprir 8 horas diárias no estabelecimento, distribuídos em três turnos.	Coordenadoria Adjunta Administrativa.
20	Coordenar o processo de avaliação de todos os Servidores da Escola através de Instrumentos e critérios estabelecidos.	Coordenadoria Adjunta administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Amazonas (2010).

Na análise do artigo 142 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, que serviu de base para a construção dos quadros 1, 2 e 3, evidencia-se a prevalência das competências administrativas sobre as pedagógicas.

Outro aspecto relevante, presente no cotidiano do pesquisador e apresentado nos Quadros 1, 2 e 3, é o fato de que os gestores recorrem à CDE7 como primeira

fonte de informação, orientação e conhecimento como auxílio na tomada de decisão e adoção de procedimentos de gestão. Desta forma, fica evidenciada a relevância da atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 no suporte aos gestores escolares no exercício de suas atribuições.

Em linhas gerais, percebe-se que, a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa deve contribuir e complementar de forma sistemática e contínua as ações e programas de formação de gestores da SEDUC/AM, estas ações e programas de formação profissional serão descritas na próxima seção.

1.3 Ações e programas de formação de gestores da SEDUC/AM

As ações de formação de gestores escolares da rede estadual do ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM) oficialmente estão sob a responsabilidade do Centro de Formação Profissional Padre José de Anchieta (CEPAN), criado pelo Decreto Lei nº 3.633 de 03 de novembro de 1976 (AMAZONAS, 1976).

O CEPAN tem como propósito, segundo a lei 3.642 de 26 de julho de 2011, o aprimoramento dos profissionais da área de educação, sustentado em princípios e políticas que se operacionalizam por meio de linhas de ação, de projetos e subprojetos voltados para a formação dos profissionais da educação da SEDUC. Assim, o CEPAN coordena o processo de definição, implementação, execução e avaliação das políticas de formação inicial e continuada para profissionais da educação e demais servidores.

Essa formação deve ser proporcionada em todos os segmentos do ensino da educação básica, sendo pautada no domínio das competências e habilidades definidas nas diretrizes curriculares para a educação básica, conforme prevê as competências institucionais do CEPAN. Essas competências estão previstas no artigo 4, inciso XX, da Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011 (AMAZONAS, 2011):

XX – coordenação, implementação, execução e avaliação das políticas de formação inicial e continuada para profissionais de educação e demais colaboradores; coordenação, implementação, execução e avaliação das políticas de treinamento para profissionais de educação e demais colaboradores (AMAZONAS, 2011, p.2).

Dentre os programas executados pelo CEPAN, em parceria com o Governo Federal, que tratam especificamente do processo de formação continuada para

gestores escolares, são aqui destacados o PROGESTÃO e o Programa Escola de Gestores.

Sobre o PROGESTÃO no Amazonas, a primeira edição foi realizada no período de 2006 a 2008, por meio de convênio com a Universidade Estadual do Amazonas (UEA). Este programa foi executado na modalidade semipresencial para formação continuada de gestores e profissionais que aspiram ao cargo de gestor, ou ainda, simplesmente desenvolve alguma atividade na escola e que o gestor a indicou para participar do referido curso. Esses profissionais tinham a opção de participar ou não, pois o curso não tinha o caráter obrigatório.

Esse curso de Pós-graduação Lato Sensu na modalidade presencial realizado em parceria e com material desenvolvido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED) teve uma carga horária de 274 horas, foi ministrado aos sábados durante o período de dois anos e era composto por 09 módulos, conforme informações no Quadro 4:

Quadro 4 - Estrutura Curricular do Curso de PROGESTÃO (2006 -2008)

MÓDULO	TEMAS/EMENTA
Modulo I	Como articular a função social da escola com as especificidades/demanda escolar?
Módulo II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?
Módulo III	Como promover a construção coletiva do Projeto Pedagógico da Escola?
Módulo IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?
Módulo V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?
Módulo VI	Como gerenciar os recursos financeiros?
Módulo VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da Escola?
Módulo VIII	Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?
Módulo IX	Como desenvolver a avaliação institucional da escola?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados pelo CONSED (2001).

Observa-se, na estrutura curricular descrita no quadro 4, a existência de 06 módulos que tratam da gestão pedagógica e apenas 03 módulos (Módulos 6, 7 e 8) que estão associados diretamente à gestão administrativa. Assim, verifica-se a prevalência de módulos com conteúdos relacionados à gestão pedagógica sob a gestão administrativa nos programas de formação continuada executadas pela SEDUC/AM.

Com a realização deste curso, a SEDUC/AM ofertou a 1.314 profissionais a formação continuada em 10 municípios do Estado e formou 1.200 especialistas em gestão escolar (AMAZONAS, 2015), destes, 804 eram do Município de Manaus, conforme dados apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - 1ª edição do PROGESTÃO (2006 – 2008)

MUNICIPIOS	CURSISTAS
Manaus	804
Coari	78
Itacoatiara	75
Manacapuru	69
Maués	42
Parintins	74
Tabatinga	38
São Gabriel da Cachoeira	38
Tefé	96

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados de Amazonas (2015b).

Nos anos de 2014 e 2015, ocorreu a 2ª edição do PROGESTÃO que contou com a inscrição de 1490 cursistas de 12 municípios do Estado, destes, 520 são profissionais de Manaus, da rede municipal de educação de Manaus ou da rede estadual de ensino, conforme podemos perceber a partir dos dados da Tabela 3:

Tabela 3 - 2ª edição do PROGESTÃO (2014 – 2015)

MUNICIPIOS	CURSISTAS
São Paulo de Olivença	90
Atalaia do Norte	100
Itapiranga	60
Irlanduba	60
Manaquiri	60
Silves	60
Barcelos	60
Santo Antônio do Içá	90
Coari	90
Manacapuru	120
Uarini	90
Manaus	520

Fonte: Organizada pelo autor com base em dados do CEPAN//SEDUC (AMAZONAS, 2015b).

O que se constata com os dados das tabelas 2 e 3 é que a SEDUC/AM via CEPAN e em parceria com os programas do governo federal oferecem formação continuada a gestores e aspirantes ao cargo de gestor da rede estadual de ensino do Amazonas.

A edição do PROGESTÃO aconteceu após experiência *online* nos anos de 2010 e 2011 com quatro turmas nos municípios de Maués e Manaus. Nesta edição, o programa foi ofertado na modalidade *online*, com carga horária de 360 horas, distribuídos em 10 módulos, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Estrutura Curricular do Curso PROGESTÃO (2014 – 2015)

MÓDULO	TEMAS/EMENTA
Módulo I	Como articular a função social da escola com as especificidades/demanda escolar?
Módulo II	Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?
Módulo III	Como promover a construção coletiva do Projeto Pedagógico da Escola?
Módulo IV	Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?
Módulo V	Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?
Módulo VI	Como gerenciar os recursos financeiros?
Módulo VII	Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da Escola?
Módulo VIII	Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?
Módulo IX	Como Avaliar o desempenho institucional da escola?
Módulo X	Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas?

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados por Amazonas (2015b).

A estrutura curricular do PROGESTÃO demonstra a prevalência dos aspectos pedagógicos sobre os administrativos da gestão escolar, pois somente os módulos VI, VII e VIII estão diretamente associados à dimensão administrativa da gestão escolar.

Outro programa de formação continuada destinado aos gestores escolares da rede estadual do Amazonas que foi executado pelo CEPAN entre os anos de 2008 – 2009 foi o Programa Escola de Gestores, por meio de convênio com o Governo Federal.

O curso de Pós-graduação Lato Sensu na modalidade semipresencial em parceria com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM) atendeu e formou diversos profissionais especialistas em gestão escolar. O curso aconteceu no período de dois anos com carga horária de 400 horas, distribuídos em 08 módulos, conforme Quadro 6, a partir da utilização da tecnologia da Educação a Distância via Plataforma virtual *Moodle* e as aulas presenciais aconteciam uma vez a cada início de módulo.

Quadro 6 - Estrutura Curricular do Curso de Pós-graduação em gestão escolar do Programa Escola de Gestores (2008 -2009)

MÓDULO	TEMAS/EMENTAS
Módulo I	Introdução ao Ambiente Moodle e ao Curso
Módulo II	Projeto Vivencial/Disciplina Transversal
Módulo III	Oficinas Tecnológicas
Módulo IV	Políticas e Gestão Escolar
Módulo V	Planejamento e Práticas da Gestão Escolar
Módulo VI	Fundamentos do Direito a Educação
Módulo VII	Tópicos Especiais
Módulo VIII	Elaboração do PPP

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados por Amazonas (2010).

Verifica-se, nas informações contidas no Quadro 6, que apenas os módulos IV e V apresentam aspectos que nos remetem à gestão administrativa, sem contudo, apontar um módulo com conteúdos relacionados à dimensão administrativa da gestão escolar.

Percebe-se a partir dos dados levantados nos Quadros 5 e 6 que as grades curriculares dos programas e ações de formação privilegiam a gestão pedagógica, enquanto há menos módulos e conteúdos relacionados à gestão administrativa.

O que se pretende evidenciar com esta descrição e análise é que o CEPAN cumpre com sua função de proporcionar programas de formação continuada aos gestores da rede estadual de educação, conforme demonstrado ao longo desta seção. Porém, essa formação apresenta uma lógica mais pedagógica do que administrativa o que pode evidenciar possíveis dificuldades administrativas, por parte dos gestores.

A compreensão do problema a ser investigado na pesquisa perpassa diretamente pela execução desses programas de formação continuada que são oferecidas aos gestores e que devem nortear suas práticas gestoras.

As ações de formação executadas pelo CEPAN/SEDUC, em parceria com os programas de formação federal, o Pró-GESTÃO e as Escolas de Gestores, se apresentam como possibilidades de contribuir para a formação dos gestores. Esses programas devem pressupor de elementos teórico-práticos que contribuam na melhoria dos procedimentos da gestão escolar e seus resultados.

Percebe-se que a temática da formação de gestores escolares na CDE7 de Manaus perpassa a compreensão de aspectos gerais. Dentre esses aspectos estão o processo de seleção dos gestores da rede estadual de ensino, que se dá por indicação e as ações de formação da SEDUC/AM de formação e qualificação que são oferecidas a estes gestores.

Outros aspectos que envolvem a temática abordada na pesquisa é a compreensão da CDE7 na estrutura organizacional da SEDUC/AM, a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa no serviço de apoio e monitoramento nas ações executadas pelos gestores das escolas da CDE7, ressaltando as características e o perfil das escolas e de seus gestores.

Observa-se também que a atuação estratégica da Coordenadoria Adjunta Administrativa é de fundamental importância e é bastante estratégica no suporte às ações executadas pelos gestores da CDE7 na administração da rotina de suas

escolas. Essa atuação deve considerar ainda os desafios e demandas que são impostos à gestão escolar pela sociedade atual.

Verifica-se ainda, nos módulos dos cursos de formação executadas pela SEDUC/AM, a predominância de conteúdos relacionados à gestão pedagógica em detrimento a conteúdos vinculados à dimensão administrativa da gestão escolar. Esse argumento demonstra que os cursos de formação destinados aos gestores têm privilegiado a dimensão pedagógica, o que reforça ainda mais a relevância do foco desta pesquisa que se concentra na compreensão dos desafios da dimensão administrativa da gestão escolar.

Percebe-se que a SEDUC/AM oferece programas de formação para os gestores da rede. No entanto, verifica-se que estes não são suficientes para dotar os gestores de conhecimentos, competências e habilidades necessárias que articule teoria e prática na resolução dos problemas e desafios diários da dimensão administrativa da gestão escolar.

Desta feita, têm-se as evidências do Caso de gestão e a necessidade de se elaborar uma proposta de intervenção para a atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa que contribua para a melhoria das ações dos gestores na dimensão administrativa. A proposta de intervenção justifica-se na medida em que se verifica a existência da prevalência de atribuições administrativas previstas em suas competências legais, como demonstradas nos quadros 1, 2 e 3. Outro argumento que corrobora com a elaboração da proposta de intervenção é a prevalência dos conteúdos relacionados aos aspectos pedagógicos nos cursos de formação continuada que foram oferecidos aos gestores escolares, conforme exposto nos Quadros 5 e 6. Assim, conclui-se que, há a prevalência de atribuições administrativas nas atribuições legais dos gestores, enquanto os cursos de formação continuada privilegiam os aspectos pedagógicos da gestão escolar. Esses dados evidenciam a necessidade de se elaborar um programa de treinamento e desenvolvimento que aborde temas e conteúdos relacionados à dimensão administrativa da gestão escolar.

Por fim, a análise desses aspectos e características descritas neste capítulo será fundamentada e sustentada na visão e argumentos de autores de referências no processo de formação e capacitação de gestores escolares que norteará o desenvolvimento do capítulo 2.

2 ANÁLISE DOS DESAFIOS DA CDE7 EM ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES

A pesquisa buscou compreender a atuação dos gestores na parte administrativa e seus afazeres cotidianos, que constituem uma das áreas/atribuições do gestor em suas práticas. Desta forma, o caso de gestão, pretende estruturar, a partir das dificuldades dos gestores, um programa de treinamento e desenvolvimento que seja capaz de contribuir para superação dos desafios administrativos da gestão escolar.

Este capítulo é composto por 04 seções e suas subseções. A primeira seção analisa o referencial teórico a partir dos autores: Colares e Lima (2013); Freitas (2000); Lück (2000, 2009, 2010); Machado (2000); Neubauer e Silveira (2000), Souza (2009) e Soares (2014). Esses estudiosos discutem o processo de formação e escolha de gestores escolares no contexto da gestão democrática e das políticas econômicas e sociais atuais e os aspectos relacionados à dimensão administrativa da gestão escolar.

Recorre-se, ainda, nesta seção, aos seguintes dispositivos legais: a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a LDB de 1996 (BRASIL, 1996) e o PNE de 2014 (BRASIL, 2014) tendo como aporte a sustentação legal para o processo de formação continuada dos gestores escolares. Analisa-se, também, no decorrer desta seção, o processo de formação e escolha dos gestores escolares no contexto político, educacional e legal da gestão democrática. A gestão democrática é definida, neste contexto, como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando garantir processos coletivos de participação e decisão. Nesta perspectiva, a gestão democrática, segundo Souza (2009) constitui-se em um processo que não se resume às tomadas de decisões e que é sustentado no diálogo e na alteridade, além da participação ativa dos sujeitos do universo escolar.

Busca-se também o aporte teórico de Ferreira (2009); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001); Ferreira (2009); Pacheco *et al.* (2009) e Custódio *et al.* (2013). Esses autores analisam o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal e competências como condição para melhoria do desempenho e resultados dos indicadores de qualidade das organizações. Nesse eixo, analisam-se as etapas que compõem um programa de treinamento, ressaltando a etapa de análise das necessidades de treinamento ou levantamento de necessidades das competências

que irão compor o programa de treinamento e desenvolvimento. Ressalta-se, ainda, nesta seção, que os objetivos e metas da instituição e as tarefas executadas pelos gestores escolares serão as referências na definição das competências que devem ser desenvolvidas no processo de treinamento. Tais trabalhos abordam as temáticas de gestão educacional, formação e treinamento de gestores.

Por fim, a análise dos desafios da CD7 em estruturar um programa de formação e treinamento de gestores, evidenciadas na descrição feita no capítulo anterior, pretende ser compreendida a partir do referencial teórico de autores que abordam a temática da gestão, formação e treinamento.

A segunda seção é dedicada à metodologia e à abordagem das técnicas e instrumentos da pesquisa qualitativa, base para a investigação do caso. Adota-se, portanto, a pesquisa qualitativa na interpretação do fenômeno investigado, na delimitação do problema, dos sujeitos da pesquisa e na coleta de dados a serem utilizados em campo. Neste sentido, definiu-se o questionário com perguntas fechadas e abertas como instrumento de coleta de dados que foi aplicado aos 25 gestores das escolas da CDE7.

A terceira seção dedica-se à apresentação e análise dos dados coletados com a aplicação do questionário. Busca-se a compreensão a partir dos elementos coletados sobre o caso de gestão, tendo como referencial teórico autores que abordam a temática em formação, treinamento e desenvolvimento profissional.

O capítulo 2 encerra-se com a quarta seção composta por considerações sobre os resultados da pesquisa de campo. Nessa seção, apontam-se algumas problematizações relevantes que envolvem o Caso.

A seguir passa-se a apresentar as bases legais e teóricas que sustentam a discussão do processo de formação de gestores, treinamento e desenvolvimento de pessoal e sua relação com o caso de gestão.

2.1 Bases teóricas e legais

Os desafios da Coordenadoria Distrital de Educação 7 para estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores será analisado a partir dos aportes bibliográficos de autores que discutem a temática de formação e treinamento de pessoal.

A discussão bibliográfica do caso foi realizada considerando três eixos de análise temática que permite a compreensão mais pormenorizada dos aspectos práticos e teóricos que envolvem a formação de gestores escolares.

O primeiro eixo busca compreender a formação de gestores escolares no contexto da gestão democrática da educação e as demandas sociais que são impostas às escolas.

Ainda, nesta parte, analisa-se o perfil necessário ao gestor escolar diante dos desafios e demandas sociais e o papel de articulador e implementador de ações e políticas educacionais no espaço escolar na busca pela qualidade do ensino e equidade educativa.

Destaca-se, ainda, nesta seção, o processo de formação continuada em serviço como direito previsto na legislação educacional e, sobretudo, como necessidade para dotar os gestores de competências, habilidades, capacidades e conhecimentos para a atuação na gestão escolar.

O segundo eixo de análise se dá a partir da compreensão do processo de seleção de gestores e suas implicações na gestão escolar. Nesta parte, busca-se a compreensão do processo de seleção e os critérios de escolha para gestor das escolas da rede de ensino do Amazonas.

O terceiro eixo está calcado na discussão dos conceitos e ideias sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal verificados em diversas organizações e instituições e que podem ser aplicados na área educacional. Nesse eixo, analisam-se as etapas que compõem um programa de treinamento, ressaltando a etapa de análise das necessidades de treinamento ou levantamento de necessidades das competências que irão compor o programa de treinamento e desenvolvimento.

Ressalta-se, ainda, nesta seção, que os objetivos e metas da instituição e as tarefas executadas pelos gestores escolares serão as referências na definição das competências que devem ser desenvolvidas no processo de treinamento.

Por fim, os desafios da Coordenadoria Distrital de Educação 7 em estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores são compreendidos a partir do cenário histórico, social, cultural e legal que envolve a concepção de gestão e perfil do gestor, o processo de seleção de gestores e as etapas de estruturação de um programa de capacitação de gestores a partir dos conceitos e etapas do processo de treinamento e desenvolvimento.

2.1.1 Formação de gestores no contexto dos sistemas educacionais

O caso de gestão foi analisado a partir da concepção do processo de formação continuada e da gestão democrática no contexto das políticas públicas que marcam a trajetória da educação brasileira. Nos argumentos de Lück (2010), uma política pública constitui-se em uma proposta de ação global, que articula diferentes áreas, recursos e esforços para promover transformações consistentes, mediante ações de visão abrangente e aprofundada.

Desta forma, a formação de gestores escolares deve ser compreendida como parte inerente ao processo de construção de autonomia, democratização e descentralização dos sistemas de ensino como resultado de políticas educacionais verificadas nas últimas décadas.

Freitas (2000) discute o processo de formação de gestores escolares no contexto da abertura da política nacional dos anos 1980. Neste cenário, tem-se como impacto da política econômica neoliberal, a coexistência de várias formas de gerenciamento da escola, aparentemente democrática, ocorrendo inclusive o gerenciamento da escola pública por entidades privadas.

Assim como Lück (2000), Freitas (2000) aponta que as políticas públicas passaram a valorizar a gestão descentralizada e participativa baseada nas experiências locais. Segundo Freitas:

As novas políticas públicas, provavelmente sob o efeito do espírito neoliberal, passaram a contemplar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa de cunho democrático, com o foco na realidade da escola e de suas comunidades escolar e local. (FREITAS, 2000, p. 47).

Observa-se nos argumentos apresentados por Freitas (2000) a importância do processo de descentralização administrativa como necessária à nova realidade educacional e às novas exigências que estão postas aos gestores escolares.

Machado (2000) analisa o processo de formação de gestores escolares no contexto das mudanças ocorridas ao longo da década de 1990, quando considera que:

As mudanças ocorridas na década de 90 trouxeram o foco da política educacional para a qualidade e a equidade educativas, com atenção para a escola e sua gestão, pondo em relevo as práticas de formação e de profissionalização do magistério como elemento estratégico dessa

abordagem, segundo uma visão integradora, coletiva e democrática do projeto de autonomia escolar (MACHADO, 2000, p. 98).

É importante demarcar que os autores citados inicialmente nesta análise apontam para um consenso de que o processo de formação de gestores escolares configura-se como resultado do contexto político, educacional, econômico, social e cultural pela qual passava a sociedade brasileira na década de 1990 e início dos anos 2000. Neste cenário, a formação de gestores escolares deve ser compreendida e associada ao contexto das transformações vivenciadas na sociedade e os desafios e demandas que estão postas para as escolas.

Lück (2000) concebe o processo de formação de gestores a partir da mudança de concepção de escola e suas implicações na gestão escolar. Essas mudanças são marcadas pela ideia de que a escola é entendida como instituição estratégica para o desenvolvimento da sociedade e qualidade de vida das pessoas. A autora afirma que:

A Educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, afim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar deve oferecer-lhes esta experiência (LÜCK, 2000, p. 12).

Para Freitas (2000), o processo de formação de gestores deve envolver a preparação para que estes atuem no incentivo e participação da comunidade escolar e local. Essa formação deve ser efetivada em conformidade com a legislação educacional e as expectativas da sociedade que espera da escola a preparação das potenciais habilidades e competências necessárias aos seus cidadãos. Diante disso, surge a necessidade de gestores flexíveis, com competência e agilidade, que sejam capazes de atender às demandas e desafios da sociedade e de seus cidadãos. Neste sentido, ressalta Freitas:

A sociedade admite a importância da escola na preparação de cidadãos com melhor potencial de trabalho e passa a exigir mais competências, mais flexibilidade e agilidade dos gestores escolares, de modo que a escola possa acompanhar suas solicitações (FREITAS, 2000, p. 48).

Machado (2000), assim como Lück (2000) e Freitas (2000), afirma que, no contexto das mudanças sociais, o sistema educacional brasileiro enfrenta diversos desafios.

Neste sentido, segundo Colares e Lima (2013), as políticas de formação de gestores e as demais políticas de formação são gestadas em contexto de contradições que se evidenciam em seus objetivos, considerando-se o sistema capitalista e suas contradições. Desta feita, urge a necessidade de efetivação de políticas de formação que sejam capazes de dotar o gestor de valores, habilidades e competências, que sejam capazes de responder qualitativamente às novas demandas que são impostas pelo mundo contemporâneo.

Nesta conjuntura, a formação de gestores que se propõem a discutir, analisar e propor deve ser baseada nos princípios da gestão democrática e da formação continuada. Essa concepção de formação deve articular a teoria e a prática que auxilie as práticas dos gestores na administração do cotidiano escolar. Nesta perspectiva, Colares e Lima (2013) ressaltam que a formação continuada deve enfatizar os aspectos técnicos e instrumentais que possibilitem qualificar e aperfeiçoar os processos de trabalho relacionados às questões administrativas do gestor no cotidiano escolar.

Para Machado (2000), a formação continuada tem o caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana como condição de melhoria do desempenho e dos processos de gestão. Sobre o mesmo assunto, Colares e Lima (2013) destacam que a formação continuada e a gestão da educação têm o papel fundamental de garantir uma formação que possibilite e assegure a equidade e a justiça social.

O que se percebe nos argumentos de Colares e Lima (2013) e Machado (2000) é a necessidade das ações ou programas de formação continuada se constituir como condição para o alcance da qualidade dos procedimentos de gestão e qualidade dos serviços educacionais.

Pensar o processo de formação de gestores escolares que seja eficaz nos sistemas de ensino brasileiro perpassa, antes de tudo, pela compreensão da concepção de gestão educacional e gestão democrática nos aspectos legais e filosóficos que envolvem o processo de formação.

A gestão democrática pode ser compreendida como um processo que é resultado de movimentos políticos e sociais, dentre estes, o movimento dos

trabalhadores da educação, nas décadas de 1970 e 1980. Esses reivindicavam a participação ativa nas tomadas de decisões das políticas públicas educacionais e dos processos educativos verificados nas unidades escolares, conforme destacam Colares e Lima:

Os movimentos reivindicatórios dos professores favoreceram a discussão sobre o modelo burocrático e hierárquico de organização da educação e da escola, propondo a sua superação e a conseqüente democratização. Aliado ao movimento pela democratização do acesso à educação pública surgiu o movimento pela democratização institucional, ou seja, a democratização da gestão nas instituições da Sociedade (COLARES e LIMA, 2013, p. 77).

Como resultado do contexto político e histórico tem-se as mudanças de transição do regime autoritário para a redemocratização, conforme se verifica nos argumentos de Lück (2000) um conceito superador do enfoque limitado de administração científica pelo de gestão. Desta forma, a gestão democrática torna-se a base fundamental para a organização e estabelecimento dos processos educacionais que reconhecem a importância da mobilização e participação das pessoas para a melhoria da qualidade do ensino.

A compreensão do processo de democratização é fundamental para o entendimento da transição do modelo estático para o modelo dinâmico pelo qual passou os sistemas de ensino no Brasil. Neste sentido, as escolas são entendidas como organismos vivos e dinâmicos, inseridos no contexto social, econômico e cultural marcado pela pluralidade e controvérsia que se manifestam no interior delas.

Neste contexto, tem-se a exigência de um novo enfoque da gestão que deve responder às pluralidades e controvérsias que estão presentes nas instituições escolares. Essa mudança no enfoque de administração para o enfoque de gestão pressupõe a mudança no perfil e o papel a ser desempenhado pelo gestor escolar.

Essas mudanças, conforme destaca Lück (2000), perpassam pela compreensão do papel do antigo gestor que era o de repassar as informações, controlar, supervisionar e dirigir a escola de acordo com as normas do sistema de ensino e órgãos centrais para o enfoque de gestor da dinâmica social. Nessa perspectiva, esse gestor deve apresentar o papel mobilizador e orquestrador de atores, articulador da diversidade na busca pela unidade, na construção do ambiente educacional e promoção da formação de seus alunos.

Diante deste cenário de transição, conforme ressalta Lück (2000), de um modelo estático para um modelo dinâmico, surge o conceito de gestão escolar. Esse vai para além do conceito de administração escolar propriamente dito, por envolver questões e processos controversos, dinâmicos, históricos e sociais que são específicos do trabalho e organização da escola.

O que se conclui com o aqui exposto é que a mudança do enfoque da administração burocrática para o da gestão em educação, em especial, a gestão democrática, traz no seu bojo a necessidade de um novo perfil de diretor escolar. Este novo perfil deve ser dotado de competências e habilidades capazes de atender aos princípios da gestão democrática, da qualidade e da equidade educativa, conforme ressaltam Colares e Lima:

Uma gestão escolar democrática se desenvolve e se realiza através da efetiva participação comprometida, tendo o gestor escolar papel fundamental na orientação e efetivação desse processo. Para tanto, torna-se imprescindível o fortalecimento de um aporte teórico, a habilidade para lidar com pessoas, detectar e solucionar problemas, bem como, ter a sensibilidade para intervir de maneira dinâmica e produtiva, com o intuito de contribuir para a melhoria da qualidade da educação (COLARES e LIMA, 2013, p. 77).

Verifica-se, nos argumentos de Colares e Lima (2013), que o perfil dos gestores escolares e a necessidade de ações de formação continuada estão associados ao processo de democratização da gestão escolar. Assim, observa-se que a necessidade de formação dos gestores escolares deve pautar-se nos princípios da gestão democrática.

A gestão democrática da educação está respaldada legalmente na Constituição de 1988, no artigo 206, inciso IV, no qual se verifica que o ensino deve ser ministrado nos princípios da “gestão democrática da forma da lei” (BRASIL, 1988, s.p.). Já no inciso VII, verifica-se a “garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988, s.p.).

A materialidade desses pressupostos constitucionais pressupõe a qualificação dos profissionais responsáveis pela implementação e implantação das políticas públicas educacionais no interior das escolas buscando a execução dos serviços educacionais com qualidade e equidade.

A formação inicial e continuada do gestor escolar está prevista na Legislação Educacional – Lei nº 9394/96, no artigo 63, inciso III, que institui que “os institutos de

educação manterão programas de educação continuada para os profissionais da educação dos diversos níveis” (BRASIL, 1996, p. 20). Já no artigo 64 a legislação trata a formação de profissionais da educação em nível de graduação e pós-graduação, conforme o texto destacado:

[...] a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996, p. 20).

Já o artigo 67 da LDB 9394/96, que trata da valorização do servidor, aborda acerca da garantia e das condições de formação continuada dos profissionais da educação que deve ser promovida pelos Sistemas de Ensino. Assim o *caput* do artigo 67 determina que “os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público” (BRASIL, 1996, p. 21). O inciso II do referido artigo prevê o “aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim” (BRASIL, 1996, p. 21). Já no inciso V do mesmo artigo pressupõe-se que essa formação deve acontecer por meio de “período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho” (BRASIL, 1996, p. 21).

A discussão desse dispositivo possibilitará enxergar como a SEDUC/AM trata ou deixa de tratar o gestor escolar no seu Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) e quais suas perspectivas sobre a promoção e valorização, com ênfase na formação e valorização dos gestores.

O Plano Nacional de Educação – PNE – Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, na meta 19, estratégia 19.8 dispõe sobre o desenvolvimento de programas de formação de gestores escolares, conforme prevê o dispositivo legal:

[...] desenvolver programas de formação de diretores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios e objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão (BRASIL, 2014, p. 27).

O dispositivo previsto no atual PNE torna-se fundamental na análise e compreensão do problema da pesquisa, cujo foco é a formação administrativa e a

propositura de ações e programas de formação de gestores escolares, conforme prevê a meta e, sobretudo, a necessidade e relevância social que o caso requer.

Ainda sobre a formação de gestores educacionais, Neubauer e Silveira (2008) argumentam que é preciso capacitar os gestores para que estes possam desempenhar novas possibilidades administrativas, financeiras e, ainda, enfrentar e contornar o clientelismo. Dito de outra forma é preciso formar e treinar os gestores escolares para o enfrentamento dos desafios da gestão em todas as suas dimensões e aspectos, incluindo a gestão administrativa.

Desta forma, o perfil dos gestores escolares e a necessidade de ações de formação continuada estão associados ao processo de democratização da gestão escolar e ao processo de seleção de gestores escolares que se constituem numas dessas características inerentes ao processo democrático, de autonomia e de descentralização da escola. Esse processo de seleção e escolha de gestores no contexto da gestão democrática será objeto de análise da próxima subseção.

2.1.2 Considerações sobre o processo de seleção e a formação de gestores escolares

A discussão sobre a importância e a necessidade do processo de formação dos gestores escolares, como condição de melhoria do desempenho e qualidade dos serviços oferecidos pelos sistemas de ensino e nas escolas, perpassa também pelo processo das lideranças escolares que estão na condução das políticas educacionais e na gestão das escolas.

O processo de formação de gestores escolares para se constituir numa possibilidade de melhoria do desempenho e da qualidade do ensino, deve fazer parte do contexto geral das políticas públicas. Neste sentido, Lück (2010) destaca que “as políticas educacionais têm o papel de estabelecer de forma mais abrangente, integrada e consistente, as propostas de ação imprescindível para dar atendimento ao projeto de desenvolvimento educacional do Estado” (p. 22). Esse processo deve integrar um conjunto de políticas públicas voltadas para a melhoria da gestão escolar e dos resultados de desempenho a serem alcançados pelos sistemas de ensino e pelas escolas. Sobre esse tema a autora afirma que:

[...] a seleção e a capacitação de gestores escolares demandam a articulação de um conjunto de fatores e elementos como parte de uma política pública abrangente que se deve expressar da mesma forma nas escolas (LÜCK, 2010, p. 25).

Assim, verifica-se que a melhoria dos processos de gestão e o desenvolvimento das ações e programas, bem como, o alcance dos objetivos e metas educacionais perpassam pela atuação do gestor escolar e, conseqüentemente, a seleção desses gestores deve ser feita de forma a considerar esses aspectos.

Neste sentido, há de pensar em processos de escolha de gestores para atuarem na educação a partir de critérios técnicos e de padrão de desempenho que torne possível que a escolha desse gestor seja um processo eficaz que replicará nos indicadores de qualidade da escola, pois conforme destaca Lück:

O processo de seleção de gestores constitui-se e é um processo abrangente, do que faz parte o recrutamento ou atração de bons candidatos com maior potencialidade, a sua capacitação e a seleção propriamente dita, mediante avaliação formal de sua capacidade para assumir as funções de direção escolar (LÜCK, 2010, p. 37).

Assim, a seleção de gestores é concebida como processo de escolha dos candidatos que devem apresentar as competências necessárias como requisitos para o exercício do cargo. Desta forma, o processo de seleção seria, de fato, a seleção dos melhores candidatos baseado em conhecimentos e competências.

Em linhas gerais, segundo argumentos de Lück (2010), os países que já têm definidas as linhas de atuação do trabalho do gestor escolar utilizam como referência o trabalho pedagógico e a liderança do processo ensino-aprendizagem.

A qualidade do serviço educacional e os resultados alcançados pelas escolas estão atrelados ao trabalho e ao desempenho do gestor escolar, conforme destaca Lück (2010). A qualidade do ensino está associada a um conjunto de fatores, dentre os quais aparece, como um dos mais preponderantes, a liderança do diretor baseada em competências para esse exercício profissional.

Neste sentido, torna-se crucial a compreensão das atribuições do gestor escolar na condução da administração da rotina, dos conflitos, desafios e alcance dos objetivos educacionais no processo de escolha desse profissional. Ou seja, verifica-se a necessidade desse processo ser balizado por parâmetros de desempenho da gestão escolar e de competências necessárias à função.

O reconhecimento da complexidade e responsabilidade do trabalho do diretor escolar emerge a necessidade de se realizar a escolha desse profissional [...] levando em consideração a abrangência e a dinâmica da gestão e a transformação da escola, cuja liderança é da responsabilidade do diretor. Por consequência, evidencia-se como fundamental a compreensão dessas competências e as explicitações de padrão de desempenho para nortear a seleção e o trabalho desse profissional, como também a sua capacitação e acompanhamento de seu trabalho (LÜCK, 2010, p. 32-33).

Desta feita, a partir da definição dos parâmetros da gestão escolar e do mapeamento das atribuições e ações executadas pelos gestores escolares, torna-se possível estabelecer um diagnóstico geral da atuação do gestor e as competências consideradas necessárias para a realização de suas atribuições.

De maneira geral, o principal trabalho do gestor escolar deve ser o de garantir a realização do processo de ensino e aprendizagem com qualidade e, para que isso ocorra, tornam-se necessárias competências específicas da gestão.

Essas competências e atribuições envolvem uma série de procedimentos complexos e dinâmicos que se relacionam a todas as dimensões e setores da escola e da sociedade em geral. Neste sentido, Lück enfatiza que:

O trabalho principal do diretor escolar seja garantir a realização do processo ensino/aprendizagem com qualidade, o mesmo exige competências diferentes das de docência, uma vez que abrange uma complexidade e dinâmica maior de articulação do planejamento e implementação do projeto político pedagógico, integração do trabalho de todos os profissionais da escola, interação entre comunidade e escola, dentre outros desafios (LÜCK, 2010, p. 36).

Lück (2010), tomando como referência os estudos sobre o processo de seleção de gestores realizados por Amaral, Xavier, e Marra (1994), Paro (1996), Dourado (1998), Parente e Lück (1999) aponta a existência de quatro tipos de modalidades de seleção de gestores escolares nos sistemas de ensino brasileiro: a nomeação, o concurso, a eleição e a combinação de diferentes processos de escolhas.

Não cabe, nesta análise, avaliar os aspectos técnicos, políticos, meritocráticos ou pedagógicos, bem como suas críticas positivas e negativas. Neste sentido, o que se propõe é referenciar as diferentes formas pelas quais os gestores escolares são selecionados e suas implicações quanto à sua formação ou preparação para o exercício do cargo.

Dessa forma, verifica-se a necessidade de demarcar que o gestor protagonista e demais atores que se constituem como elementos principais do caso de gestão estão inseridos neste universo. Ou seja, os gestores são escolhidos para atuarem por meio do processo de nomeação por indicação, conforme descrito, anteriormente, na seção que descreve o processo de seleção de gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas.

Verifica-se ainda que, o processo de seleção de gestores configura-se como uma importante estratégia de recrutamento, e atrai bons candidatos aspirantes a gestores escolares. Esses candidatos devem ser escolhidos, independentemente da modalidade, com base em competências necessárias que o exercício do cargo requer.

Observa-se que o gestor escolar, normalmente, é um professor recrutado do exercício da docência para assumir o cargo, seja qual for o processo de seleção, e que, na maioria das vezes, não possui formação específica ou qualquer tipo de treinamento que prepare para atuar na gestão escolar. Essa característica, conforme já dito anteriormente, pode ser visualizada na CDE7, pois dos atuais 25 gestores escolares, 18 são oriundos das salas de aulas.

Desta feita, verifica-se a necessidade de ações de formação continuada ou de treinamento que auxiliem no desenvolvimento das competências administrativas necessárias para atuação no cargo.

O conceito de gestão administrativa, suas atribuições e as funções que se esperam no desempenho do gestor serão tratados e discutidos na próxima subseção.

2.1.3 Dimensão administrativa: Condição para a qualidade da gestão pedagógica

A função desempenhada pelos gestores escolares tem como objetivo final a efetivação e a melhoria do processo de ensino e aprendizagem. No entanto, para que isso aconteça, Lück (2009) ressalta que os gestores devem estar constantemente formulando estratégias de intervenções organizadoras e mobilizadoras que envolvam as diferentes áreas e dimensões escolares.

O gestor desenvolve inúmeras atividades que são fundamentais para que a gestão pedagógica aconteça. Esta dinâmica envolve diversos atores, segmentos e

dimensão da gestão escolar e tem como propósito garantir a operacionalização da rotina escolar e do processo de ensino e aprendizagem

Os argumentos de Lück (2009) estão em conformidade como os de Soares (2014) quando ressalta que a dimensão administrativa da gestão escolar traduz-se nas atividades organizadas de execução de tarefas-meio para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem.

O que se evidencia neste cenário é que o gestor executa inúmeras ações administrativas que são necessárias e se constituem em condições básicas para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem. Sobre esta constatação Lück (2009) afirma que a gestão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica. Ainda sobre a relevância da dimensão administrativa da gestão escolar, a mesma autora, ressalta que:

Muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e a necessidade do diretor dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui (LÜCK, 2009, p. 113).

Lück (2009) aponta que a dimensão da gestão administrativa se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como substrato sobre o qual se assentam as outras, mas também percebida como uma ótica menos funcional e mais dinâmica.

A gestão administrativa é entendida como atividade meio com vista ao alcance dos objetivos da escola, pois conforme ressalta Libâneo:

[...] a gestão é atividade pela qual são mobilizados meios, procedimentos, para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos administrativos. Neste sentido é sinônimo de administração (LIBÂNEO, 2004, p. 100).

Percebe-se, nos argumentos de Lück (2009) e Libâneo (2004), que a gestão administrativa consiste em atividades-meio que são essenciais para o alcance dos objetivos finais do processo de ensino e aprendizagem.

Dada a sua necessidade e importância, a dimensão da gestão administrativa compõe o quadro de critérios no Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar promovido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED) no ano

de 2007 como sendo a gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros, abrangendo processos e práticas eficientes e eficazes da gestão de serviços.

O CONSED (2007), ainda por ocasião do Prêmio Nacional de Referência em gestão Escolar, definiu os critérios de indicadores de qualidade que devem fazer parte dessa dimensão e nortear a função do gestor. Assim, os critérios envolvem a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade; e a captação de recursos didáticos e financeiros.

Sobre o indicador de organização dos registros escolares Lück (2009) ressalta que:

[...] nenhuma organização pode realizar seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que passa, a qualquer momento, fazer uso das informações e correspondentes, tomar decisões e também prestar contas de seu trabalho (LÜCK, 2009, p.107).

Esse indicador demonstra que as tomadas de decisões da gestão escolar e dos sistemas de ensino, bem como a prestação de contas da escola para a comunidade interna e externa se dão por meio de dados e informações que são objetos da gestão administrativa.

Desta forma, espera-se que o gestor escolar realize o serviço de supervisão e orientação sistemática do trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, comunicação interna e externa, dentre outros.

O indicador de gestão de patrimônio envolve as ações e estratégias de conservação, preservação e uso adequado de todos os bens materiais e estruturas físicas que estão sob a tutela da escola. Sobre esse indicador da gestão administrativa, Lück destaca que:

A gestão do patrimônio escolar deve merecer uma atenção educacional, na medida que não se observe o bom uso dos bens disponíveis para subsidiar e enriquecer as experiências de aprendizagens, torná-las mais efetivas e dinâmicas, como também para construir uma cultura escolar e formação de valores relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos associados à sua conservação e manutenção (LÜCK, 2000, p.109).

Espera-se que o gestor escolar desenvolva ações e estratégias para manutenção dos recursos materiais e das estruturas físicas dos espaços da escola

para que a operacionalização da rotina escolar e do processo de ensino e aprendizagem se efetive.

Desta forma, a gestão de patrimônio deve garantir o ambiente físico e os recursos adequados ao desenvolvimento do trabalho de todos os servidores e aqueles que procuram a escola.

Outro aspecto inerente à gestão administrativa é a gestão de pessoal ou de servidores da escola, em especial, os servidores de apoio. Esses servidores são os responsáveis pela manutenção, limpeza e vigilância do prédio, merenda escolar, serviços da secretaria, atendimento ao público, dentre outros serviços de governança operacional da escola.

Espera-se que o gestor mantenha esses servidores focados no desempenho, no trabalho colaborativo e cientes de que estes fazem parte da equipe escolar com o mesmo grau de importância que a função desempenhada pelos docentes e pedagogos. Sobre este aspecto Lück ressalta que:

Os funcionários de apoio são todos colaboradores do processo educacional independente de sua função específica e a gestão desse segmento funcional, pelo diretor deve ser orientada com essa perspectiva. Equipes bem lideradas mantêm-se motivadas nesse objetivo e trabalham colaborativamente, de modo a se apoiarem reciprocamente na realização de seu trabalho.

Fazem parte do serviço de apoio, além de uma secretária eficaz, que ultrapassa o trabalho com a documentação escolar, funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, pela cantina e merenda escolar, pelo apoio ao trabalho pedagógico, etc. Manter essa equipe focada na construção de ambiente escolar como um ambiente social positivo em que todos se sentem responsáveis por construir a formação do aluno, é condição fundamental (LÜCK, 2009, p. 111).

O gerenciamento dos recursos financeiros é outro indicador de qualidade da dimensão administrativa da gestão que faz parte das ações desempenhadas pelos gestores escolares. Esse indicador reflete os resultados do processo de democratização da gestão educacional, descentralização e construção da autonomia da escola como alternativa para soluções de problemas relacionados à aquisição de material de consumo e serviços que são necessários para serem executados pela escola.

A gestão dos recursos financeiros deve ser desempenhada a partir de normas dos programas federal e estadual que repassam os recursos para as escolas gerirem, pois conforme enfatiza Lück:

A gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão e construção da autonomia da escola, ganhou uma expressão especial, favorecendo à escola a resolução de muitos de seus problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos a ela feito. A partir desse enfoque, os sistemas têm destinado recursos para as escolas, em proporção ao número de alunos nela matriculados, afim de que possam realizar despesas diversas. Todo diretor de escola assume a responsabilidade pela gestão de recursos financeiros de montante variável, de acordo com o número de seus alunos e as fontes de recursos disponíveis. Essa gestão é exercida como o apoio de uma estrutura colegiada (Caixa Escolar, Conselho Escolar, Associação de Pais e Professores ou semelhante), que se constitua em uma personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola (LÜCK, 2009, p.112).

Lück (2009) ainda chama a atenção para o fato de que a gestão financeira da escola pública, mesmo que descentralizada, deve receber todos os cuidados previstos na legislação do serviço público. Diante disto, espera-se que o gestor conheça e execute os recursos financeiros, de acordo com a legislação nacional, estadual e normas legais do sistema ou rede a que escola pertença.

Importa ressaltar que, no contexto específico da rede estadual de ensino do Amazonas, as atribuições que compõem a dimensão da gestão administrativa estão previstas no artigo 142 da Resolução nº 122, do Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE), de 30 de novembro de 2010, que estabeleceu o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010).

Dito isto, conclui-se que, o que se espera do gestor é que este desempenhe suas competências administrativas de acordo com os princípios da administração racional³, pois conforme ressalta Lück:

Ao diretor escolar compete atender às necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio e promoção de ensino de qualidade, facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009, p.113).

O que se evidencia nos argumentos de Lück (2009) é que a dimensão administrativa da gestão escolar é condição essencial para a efetivação do processo

3

A Teoria da Administração Científica ou racional desenvolvida por Taylor propõe a Organização Racional do trabalho (ORT), visando estabelecer formas de execução de tarefas mais rápidas e eficientes. Taylor se preocupou com a Organização Racional do Trabalho (ORT), que, por meio da análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos, do estudo da fadiga humana, da padronização dos métodos e da especialização do trabalho, buscava as condições que permitissem ao operário produzir mais e com o máximo de eficiência (Princípios da Administração, Taylor e Fayol, Celso de Deus,. Disponível em: <<http://www.celsodedeus.com.br/artigos/administracao/315-principios-da-administracao-taylor-e-fayol>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

de ensino e aprendizagem e seus resultados. Nesta mesma perspectiva, Pinto et al. ao discutirem a gestão de competências afirmam que “o desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se atinjam os resultados organizacionais” (2007, p.38).

Percebe-se, nos argumentos de Lück (2009) e Pinto et al. (2007), a importância do desempenho das competências institucionais e profissionais como condição para a melhoria dos resultados e alcance dos objetivos das instituições. Neste sentido, compreende-se que bons resultados de desempenho e sucesso do trabalho desenvolvidos na escola dependem das ações de seus gestores.

Essa constatação reforça a relevância do foco desta pesquisa que consiste na compreensão de desafios e necessidade de se estruturar um programa de formação e treinamento de gestores das escolas da CDE7 que auxilie no desempenho de suas competências administrativas.

Desempenhar as competências institucionais previstas em lei, superar e administrar os desafios sociais e a necessidade de melhoria dos serviços oferecidos pela escola é função que deve ser executada pelos gestores escolares, tendo na gestão administrativa os princípios de sua atuação.

Neste sentido, torna-se fundamental que se construa um programa que considere essa associação e a relação teórica e prática do dia a dia da gestão e da escola. Desta forma, os métodos de Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) constituem-se numa metodologia capaz de contribuir na estruturação de um programa de formação e treinamento que efetivamente contribua na atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 no serviço de apoio e monitoramento das ações administrativas executadas pelos seus gestores. Os princípios da ANT e sua possível aplicabilidade no contexto educacional serão objeto de debate e análise da próxima subseção.

2.1.4 As contribuições dos métodos de Avaliação de Necessidades de Treinamentos (ANT) na formação de gestores escolares

A formação de gestores escolares em serviço e de forma continuada é importante para os sistemas de ensino e suas escolas, na medida em que proporciona o desenvolvimento de competências que ajudam a enfrentar os desafios

vivenciados pela dimensão administrativa da gestão e na busca contínua pela qualidade do ensino.

Para que a formação se materialize na prática e de forma eficaz na administração da rotina escolar, torna-se necessário que se desenvolva um programa de treinamento de desenvolvimento que de fato possa atender às necessidades dos gestores. Para tanto, urge a necessidade de discutirmos os conceitos de treinamentos e desenvolvimento de pessoal nas organizações privadas aplicadas às escolas públicas.

Ferreira (2009) conceitua treinamento como formas de aquisição sistemática de atitudes e conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam na melhoria do desempenho no trabalho.

Já Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ressaltam que treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento que visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.

Tanto nos conceitos adotados por Ferreira (2009) quanto nos destacados por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), percebe-se que o treinamento é um processo de assimilação e aprendizado de conhecimentos com intuito de melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais de acordo com sua área de atuação e exercício.

Neste contexto a aquisição de conhecimento e aprendizado é resultado de um processo sistemático de desenvolvimento de competências necessárias ao exercício do cargo desempenhado na organização. Neste sentido, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ressaltam que o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações.

Essa concepção de treinamento e desenvolvimento de pessoal pode perfeitamente ser aplicada na compreensão dos processos de gestão nas instituições escolares como possibilidades de melhorar as práticas de gestão e a qualidade do ensino.

O desenvolvimento de pessoal visa a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes e o treinamento prepara as pessoas para o desenvolvimento do cargo mediante um processo a mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia

utilizada na realização de suas tarefas (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 219).

Nos argumentos de Pacheco et al. (2009), o programa de capacitação e desenvolvimento de pessoas compreende o processo de aprendizagem como basilar para o sucesso dos empreendimentos das organizações.

Esses argumentos demonstram que o processo de treinamento e desenvolvimento de competências torna-se uma alternativa no processo de formação dos gestores escolares. Essa formação deve ser capaz de dotá-los de conhecimentos, informações, habilidades e competências que auxiliam no exercício das diversas situações e desafios vivenciados na rotina escolar, em especial na dimensão administrativa da gestão.

No entanto, para que os processos de treinamento e desenvolvimento sejam eficazes na gestão das escolas, há de se pensar e planejar com detalhes o treinamento a ser realizado e as competências necessárias a serem desenvolvidas. Assim, neste sentido, Pacheco et al. ressaltam que:

O desafio da gestão de capacitação e desenvolvimento de pessoas consiste em alinhar-se às estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências, com vistas à maximização dos resultados (PACHECO et al. 2009, p. 48).

Observa-se que o investimento no desenvolvimento das pessoas numa organização está diretamente vinculado ao interesse estratégico do seu negócio e necessita de algumas etapas básicas como o objetivo, o diagnóstico, a programação, a execução e a avaliação do treinamento. Desta feita, adotam-se, nesta pesquisa, os pressupostos da Avaliação de Necessidades de treinamento (ANT) que, segundo Ferreira.

[...] pode ser definida como o processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional, de tarefas individuais e destinada ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos (FERREIRA, 2009, p. 25).

Na visão de Ferreira (2009), existem quatro elementos que devem ser considerados no processo de treinamento que são: a) a Intenção de melhorar um desempenho; b) o desenho instrucional; c) os meios pelos quais a instrução será

entregue aos alunos e d) a avaliação da efetividade das ações educacionais realizadas.

Percebe-se que os conceitos trazem, na sua essência, a ideia de que o processo de treinamento e desenvolvimento compreende uma ação sistemática que deve ser executado de acordo com os objetivos e metas da organização. Neste sentido, Pacheco et al. ressaltam que:

[...] a elaboração e a definição das estratégias para o desenvolvimento e capacitação de pessoas devem alicerçar-se no conhecimento da organização, na concorrência, no alinhamento às demandas do negócio e em como dar resposta positivas aos propósitos corporativos e desenvolver as competências necessárias para sua sustentação (PACHECO et al., 2009, p. 41).

Essa compreensão deve ser aplicada e associada ao processo de formação continuada de gestores. Formação que deve ser realizada de acordo com as necessidades e especificidades que o exercício da função requer, bem como, e em conformidade com os objetivos e cumprimentos das metas da escola e do projeto de educação dos sistemas de ensino.

Considerando o objetivo da pesquisa, opta-se por analisar os pressupostos básicos contidos na primeira etapa deste processo. Ou seja, no processo de ANT abordado por Ferreira (2009) ou Diagnóstico na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001).

Para Ferreira (2009) a etapa de ANT é o principal momento para estabelecer relações entre o treinamento e seus resultados, pois consiste na etapa em que as decisões do que será objeto de treinamento serão tomadas. Neste sentido, Ferreira ressalta que:

[...] necessidade de treinamento refere-se, basicamente, a lacunas de competências dos indivíduos (fim), a ANT refere-se ao processo de coleta, análise e interpretação de dados destinados à identificação de tais lacunas (FERREIRA, 2001, p. 30).

Neste mesmo sentido, Tachizawa, Ferreira e Fortuna afirmam que, “o diagnóstico de necessidades de treinamento deve envolver a análise organizacional, a análise das operações e tarefas e, por fim, a análise individual por equipe” (2001, p. 223).

O que se apreende é que a ANT, também chamada de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento, consiste na primeira etapa de um programa de treinamento. Essa etapa constitui-se numa das fundamentais do programa, pois definirá como o treinamento irá ser planejado e executado.

A ANT ou o Diagnóstico de Necessidades de Treinamento visam identificar e mensurar as competências prévias necessárias ao enfrentamento de desafios e mudanças a que a organização estará exposta, tanto no presente quanto no futuro. Tais competências devem ser mapeadas de acordo com os objetivos da organização, a função e as atribuições desempenhadas por seus profissionais. Diante desta premissa, deve-se planejar adequadamente o desenvolvimento de competências de acordo com o seu cargo e tarefa executada.

A ANT aplicada à realidade educacional deve servir de parâmetro para a identificação das competências que precisam ser desenvolvidas na gestão escolar considerando sua realidade e os desafios da gestão administrativa.

Sobre o conceito de competências, Ferreira (2009) destaca que esta consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho à capacidade de mobilizar os recursos. Além de colocar em prática, o conjunto de saberes na busca pela melhoria do desempenho e demais atributos relacionados aos indivíduos no trabalho.

Custódio et al. ao analisarem o trabalho, os papéis e as competências do gerente à luz do modelo de gestão proposto por Henry Mintzberg destacam que, as definições de competências estão relacionadas à experiência e à ação prática, conforme ressaltam:

As competências conformam-se como conhecimento e a experiência adquirida na prática. Entender que uma pessoa possui competência para a realização de uma tarefa significa que a probabilidade dessa mesma pessoa realizar uma tarefa dada é aumentada. Entretanto, só se pode considerar uma tarefa como bem feita após sua realização (CUSTÓDIO et al., 2013, p.8).

Já para Pinto et al. (2007) o conceito de competência “está relacionado à pessoa – seus conhecimentos, habilidades e atitudes – e à tarefa, associada a resultados” (p.38).

Verifica-se tanto em Ferreira (2009), Custódio *et al.* (2013) e Pinto *et al.* (2007) que a discussão sobre competência está relacionada ao modo como as tarefas e ações são executadas pelas pessoas no exercício do cargo que ocupam.

O que se busca nesta análise é a identificação dos conceitos de competências que precisam ser desenvolvidas e incorporadas às ações da Coordenação adjunta administrativa da CDE7 no suporte de apoio e monitoramento das ações que são executados pelos seus gestores.

Neste sentido, uma das formas de identificação dessas competências se dá por meio da Teoria Instrucional que se refere ao “conjunto de princípios que possibilita prever as consequências de situações de aprendizagens induzidas no processo cognitivo do indivíduo e suas capacidades” (FERREIRA, 2009, p. 37).

Identificadas as competências que devem fazer parte do treinamento de pessoal, a próxima etapa é a definição do programa de treinamento e desenvolvimento a ser executado.

Uma das formas de planejar o treinamento é pela abordagem da Teoria e do Desenho instrucionais, cujo objetivo é melhorar e garantir a aquisição de competências. Desta feita, o seu foco é no método e na aprendizagem induzida que “focalizam os meios que o público alvo de um evento instrucional adquira competências, identificam métodos de instrução e descrevem as situações nas quais os métodos devem ser utilizados” (FERREIRA, 2009, p. 38).

Outra forma de planejar o treinamento é partir da construção do programa de treinamento, que nos argumentos de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados.

O que se observa nesta etapa como essencial é o planejamento do treinamento a partir das competências identificadas no momento anterior. Essa etapa refere-se à elaboração de um plano de ação de execução do treinamento, atentando para os recursos materiais e humanos que serão necessários para a próxima etapa que é a execução. Nos argumentos de Pacheco *et al.* (2009, p.60) “essa é a etapa de como fazer”.

A execução do treinamento envolve, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o binômio instrutor/aprendiz e a relação/aprendizagem. Dito de outra forma, é a operacionalização do programa que envolve a relação do processo de aprendizagem e seus atores envolvidos: o Instrutor e o aprendiz.

Para Ferreira (2009), o principal objetivo da atividade instrucional é o de garantir a aquisição de competências, sendo o foco deste processo e no método de ensino aprendizagem induzido.

É importante reforçar que o objetivo da execução do treinamento é assimilação das competências que foram identificadas na etapa inicial de acordo com os objetivos e metas da organização, seja ela pública ou privada.

Por fim, é possível apontar que a última etapa do treinamento é a avaliação que consiste na verificação da eficácia no treinamento. Sobre essa etapa Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), ressaltam que a avaliação dos resultados do treinamento tem por finalidade verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido.

É importante ressaltar que a avaliação do treinamento e seus resultados constitui uma importante etapa para mensurar se o treinamento alcançou os objetivos a se propunha. Ou seja, o desenvolvimento de competências necessárias para a melhoria dos processos, produtos e melhoria dos resultados da instituição. Importa ainda registrar que, em todas as etapas, o treinamento deve ser balizado pelos critérios básicos de eficácia para a instituição.

Enfim, os conceitos e concepções presentes nas organizações privadas que se utilizam dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas serão aplicados ao processo de formação de gestores escolares na CDE7 na cidade de Manaus.

Desta feita, os princípios do treinamento e desenvolvimento serão aplicados ao caso de gestão como estratégia de levantamento das competências que devem compor o programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que contribua na melhoria da dimensão administrativa da gestão escolar.

Finalmente, como destacado no primeiro capítulo, há uma maior quantidade de conteúdos relacionados aos aspectos pedagógicos nos cursos de formação continuada e a significativa quantidade de atribuições administrativas que devem ser executadas pelos gestores. Essa constatação evidencia a necessidade de treinamento em serviço com temas e procedimentos relacionados à dimensão administrativa da gestão escolar.

A análise dos desafios da Coordenadoria Distrital de Educação 7 em estruturar um programa de treinamento, a partir da percepção de seus gestores

escolares, será sustentada nos procedimentos metodológicos da pesquisa qualitativa que será objeto de estudo na próxima seção.

2.2 Procedimentos metodológicos

A abordagem qualitativa norteou o desenvolvimento da pesquisa com a definição dos procedimentos metodológicos qualitativos baseados na investigação documental, bibliográfica e de campo.

Os levantamentos de dados necessários ao diagnóstico e consolidação do problema foram realizados a partir da técnica da análise documental. Essa técnica, nos argumentos de Neves (1996), permite a reconstrução da trajetória do caso investigado. Nesta perspectiva, utilizou-se da análise de documentos legais e informações contidas nos arquivos da CDE7.

Na análise factual e contextual do caso adotou-se a pesquisa bibliográfica com a análise da legislação e subsídios teóricos de autores que tratam da gestão educacional, formação de gestores e gestão de pessoas.

Nesta perspectiva, adotaram-se os princípios metodológicos da abordagem qualitativa da pesquisa na compreensão dos diversos elementos e do cenário que compõem o caso. Tal método busca na natureza dos dados a interpretação de fenômenos que são vivenciados no dia a dia. Sobre a pesquisa qualitativa Neves argumenta que:

[...] compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados que tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social: trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e prática, entre contexto e ação (NEVES, 1996, p. 1).

O significado da pesquisa qualitativa, nos argumentos de Neves (1996), contempla a necessidade a que se propõe a investigação na medida em que se utiliza da análise interpretativa e subjetiva dos aspectos que envolvem o fenômeno social investigado. Conforme destacam Dutra e Ferreira (2015), a pesquisa qualitativa busca descrever os significados que são socialmente construídos, sendo rica em contexto e enfatiza as interações. Já Triviños (1987) ressalta que a abordagem qualitativa trabalha os dados buscando seu significado e nuances tomando como base a percepção do fenômeno dentro de seu contexto.

Nesta abordagem, as técnicas de análise podem ser indutivas e dedutivas e os resultados não são generalizáveis, o que permite a obtenção de dados que possibilitam a compreensão e interpretação do fenômeno estudado.

Demo (2000) destaca que a pesquisa qualitativa se propõe à compreensão dos fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes, consistindo-se numa abordagem de um fenômeno que ocorre socialmente num determinado local como resultado de interações entre os sujeitos.

Já para Dalfovo, Lana e Silveira (2008), a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, não é expressa em números, ou então, os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Percebe-se, tanto nos argumentos de Dutra e Ferreira (2015), Triviños (1987), Demo (2000) e Dalfovo, Lana e Silveira (2008), que a abordagem qualitativa propicia a interação, considera a subjetividade dos sujeitos e permite a compreensão dos resultados individualizados. Importa ainda ressaltar que, na pesquisa qualitativa, assim como na pesquisa quantitativa, permite-se a aplicação do instrumento de coletas de dados no público selecionado de acordo com o objetivo da pesquisa.

Desta feita, admite-se que os princípios da abordagem da pesquisa qualitativa atendem com maior grau de compreensão aos aspectos que compõem o Caso de Gestão da formação de gestores na CDE7 de Manaus.

A adoção da metodologia da pesquisa qualitativa na descrição, análise e proposta de intervenção para o caso de gestão proporcionou a delimitação do tempo, espaço, instituição e sujeitos que envolvem a situação investigada.

O método qualitativo permitiu a análise e interpretação dos fenômenos que envolvem a formação de gestores e os desafios da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 no apoio e monitoramento das práticas de gestão.

A compreensão sobre a delimitação, recorte e sujeitos foram considerados na definição do questionário como instrumento metodológico para coleta de dados de campo da pesquisa.

O rigor da investigação científica implica na necessária limitação do espaço, tempo e sujeitos nos quais o fenômeno acontece e será pesquisado. Nos argumentos de Neves (1996), o desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do

pesquisador. Esse recorte define o campo e a dimensão em que a pesquisa se desenvolverá e como os dados serão coletados.

Desta feita, o cenário onde o fenômeno da formação de gestores ocorre é no universo da SEDUC/AM, o contexto institucional é a CDE7 de Manaus e o recorte espacial é a Zona Norte do Município de Manaus.

A pesquisa considera o recorte temporal compreendido entre os anos de 2012, ano em que a CDE7 foi implantada, até o mês de março do ano de 2016, data em que os dados da pesquisa de campo foram coletados.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados de modo censitário, ou seja, são todos os atuais 25 gestores em efetivo exercício das escolas da Coordenadoria Distrital de Educação 7. A seguir será apresentado como os dados foram coletados.

2.2.1 Procedimentos de coleta de dados

Os procedimentos adotados para a coleta, apresentação e análise dos dados consideraram a delimitação institucional, temporal e sujeitos envolvidos no caso de gestão, conforme caracterizado no capítulo 1. Assim, os dados foram coletados com a aplicação de um questionário direcionado aos 25 gestores das escolas que compõem a CDE7 de Manaus.

O questionário utilizado na coleta de dados foi formado por questões fechadas de múltiplas escolhas e questões abertas estruturadas. Nos argumentos de Dutra e Ferreira (2015), o questionário consiste no conjunto de questões apresentadas por escrito, seja em meio físico ou virtual, sendo respondidas pelos sujeitos pesquisados. Esses apontamentos são verificados também nos argumentos de Gil que afirma:

O questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. (GIL, 1999, p.128).

Dutra e Ferreira (2015) apontam ainda que as vantagens da adoção do questionário na pesquisa de campo residem na facilidade de atingir um grande número de pessoas, alcançar regiões distantes, permitindo o anonimato e facilita a tabulação dos resultados pelas uniformidades das respostas.

A partir dessas constatações, construiu-se um questionário direcionado aos gestores escolares composto por 04 blocos de questões fechadas, de múltipla escolha, e um bloco com questões abertas estruturadas (o modelo do questionário encontra-se no Apêndice A).

O primeiro bloco do questionário foi formado pelas questões de 01 a 05 e buscou-se coletar dados sobre o processo de seleção e formação de gestores. Pretendeu-se com os dados coletados descrever o perfil de formação acadêmica e atuação na gestão escolar, além de identificar o meio pelo qual o gestor foi selecionado para o cargo.

O segundo bloco foi composto pelas questões de 06 a 09 e buscou-se analisar a rotina da gestão com ênfase no tempo médio diário de trabalho do gestor. Neste sentido, buscou-se verificar o tempo médio diário de trabalho e a relação desse tempo com a execução de ações relacionadas aos aspectos administrativos da gestão escolar.

O terceiro bloco, formado pelas questões de 10 a 14, teve como objetivo identificar as necessidades de treinamento, bem como a percepção dos gestores sobre a importância e as necessidades de treinamento para a melhoria do desempenho da gestão. Esse bloco foi construído tendo como referência a escala de Likert⁴ com a variação de quatro níveis de concordância (nível 1 concordo, nível 2 mais concordo que discordo, nível 3 mais discordo do que concordo e o nível 4 discordo).

O quarto bloco do questionário foi composto por duas questões abertas estruturadas e teve como finalidade mapear as necessidades de formação e treinamento a partir da percepção dos gestores. Com a primeira questão buscou-se saber as principais dificuldades e ou desafios que os gestores enfrentam no exercício da sua função. A segunda questão pretendeu colher dados sobre o mapeamento das necessidades de treinamento a partir da percepção dos gestores da CDE7 que, possivelmente, deverá ser considerado na elaboração do PAE.

A seguir são feitas considerações sobre o momento de aplicação e o preenchimento do questionário pelos gestores.

⁴ Uma escala tipo Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância (CUNHA, 2007, p.24).

2.2.2 Contextualizando a aplicação do instrumento metodológico

Nesta subseção faz-se a descrição do processo de aplicação do instrumento de pesquisa. Destaca-se com detalhes a data, o horário, a reação dos sujeitos e as condições em que a pesquisa de campo foi realizada.

O questionário foi aplicado a todos os 25 gestores no dia trinta de março do ano de dois mil e dezesseis, por ocasião da realização da reunião mensal ordinária de gestores escolares da CDE7. Essa reunião aconteceu no horário das 14 às 17 horas, no auditório da sede da CDE7 em Manaus e foi respondido de forma presencial pelos 25 gestores com a duração máxima de 28 minutos.

A aplicação do questionário se deu após o Coordenador Distrital de Educação 7 fazer a abertura oficial da reunião e solicitar aos gestores a permissão para a aplicação do questionário antes da discussão da pauta. Percebeu-se que os gestores reagiram positivamente balançando a cabeça e com murmúrios de “sim”, “ok”, “sem problemas”, tudo “bem”. Em seguida, o pesquisador fez sua apresentação profissional e acadêmica, procedendo à leitura do texto introdutório do questionário, destacando o título e o objetivo da pesquisa de campo.

O questionário foi entregue aos gestores escolares que passaram a folheá-lo e a respondê-lo de forma individual, presencial e silenciosa.

O primeiro instrumento preenchido foi devolvido nove minutos após a entrega do instrumento pelo pesquisador e o último gestor fez a entrega do questionário 28 minutos após o início da distribuição.

Os gestores que entregavam seus questionários ao pesquisador retiravam-se do auditório, enquanto aguardavam os demais concluírem. Após o último gestor entregar o instrumento de pesquisa, o Coordenador Distrital de Educação 7 convocou-os para o auditório para a discussão da pauta prevista para aquela reunião.

Verificou-se boa receptividade e disposição dos gestores escolares em contribuir com a pesquisa de campo por meio do preenchimento do questionário. Da mesma forma, registrou-se o apoio e o auxílio do Coordenador Distrital em proporcionar o tempo e as condições necessárias para a aplicação do instrumento metodológico.

Com a aplicação do questionário buscou-se coletar dados para análise e compreensão dos problemas que envolvem a formação de gestores na CDE7 de

Manaus. Pretendeu-se, ainda, com os dados coletados, encontrar a resposta para a questão norteadora: “Como construir um programa de formação e treinamento de gestores capaz de contribuir para a superação dos desafios administrativos da gestão, a partir da percepção dos próprios gestores da CDE7?”.

Os dados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa foram compilados e organizados de acordo com os blocos que compõem o questionário e serão analisados nas três próximas subseções.

2.3 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção é dedicada à apresentação e problematização dos dados obtidos com a aplicação do instrumento metodológico. Assim, foi feita a apresentação e análise dos dados com a problematização dos postulados de autores que tratam da formação de gestores e treinamento de pessoal.

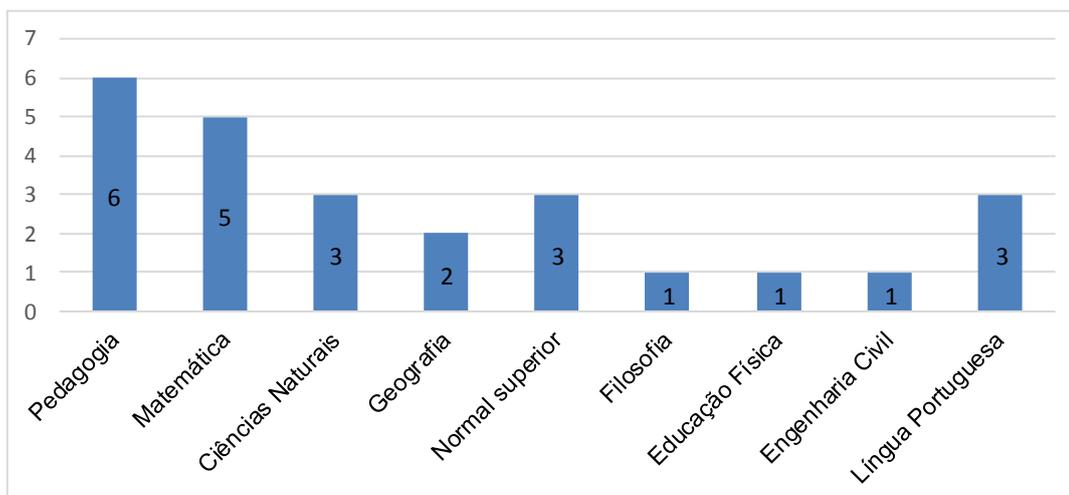
A apresentação e análise dos resultados estão organizadas por eixos que consideram os blocos que compõem o questionário. Assim, temos os seguintes eixos: Formação inicial e continuada; Processo de seleção; Rotina; Necessidade de formação e Mapeamento de competências.

Por fim, são apresentadas as considerações sobre os resultados da pesquisa que servirão de apontamentos, juntamente com o resultado da análise, para a elaboração do Plano de Ação Educacional, cuja proposta será apresentada no capítulo 3.

2.3.1 Análise sobre a formação inicial e continuada dos gestores da CDE7

Os dados coletados na pesquisa de campo referendaram os dados obtidos nos arquivos da CDE7 e apresentados na subseção 1.2.2 do capítulo 1 que descreve o perfil acadêmico e profissional dos gestores das escolas da CDE7. No geral, o perfil acadêmico apresenta gestores com formação superior, sendo a ampla maioria da área de licenciatura. Já o perfil profissional é marcado pela presença de gestores que estão no cargo a menos de um ano e outros com mais de 12 anos. O Gráfico 7, apresenta a formação inicial dos gestores da CDE7:

Gráfico 7 - Formação inicial dos gestores da CDE7



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Esses dados ajudam a traçar o perfil acadêmico dos gestores da CDE7 mostrando que estes possuem, no geral, formação inicial em diversos segmentos do conhecimento, com ampla maioria da área de licenciatura.

Já o Gráfico 8, apresenta a relação entre a quantidade de gestores com formação inicial graduados em diferentes licenciaturas e bacharelado. Os dados dão conta que 18 gestores apresentam formação inicial em diversas licenciaturas, 06 são graduados em pedagogia e apenas 01 apresenta a formação em bacharelado⁵.

⁵ Segundo banco de dados da CDE7, o gestor com formação em bacharelado em Engenharia Civil não faz parte do quadro de servidores da SEDUC/AM e não se enquadra no processo de escolhas pelo que passa os gestores das demais escolas da CDE7, pois ele é gestor de Escola conveniada com a Polícia Militar do Amazonas que é a responsável pelo processo de escolha e nomeação. Sobre essa situação particular verificar a seção do capítulo 1 desta dissertação que trata do processo de seleção de gestores escolares no Amazonas.

Gráfico 8 - Perfil acadêmico inicial dos gestores da CDE7

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Percebe-se que a maioria dos gestores da CDE7, 18 mais precisamente, possui sua formação inicial nas licenciaturas. Isso aponta para a possibilidade de que esses profissionais podem não ter tido acesso, em sua formação inicial, a estudos mais específicos sobre gestão administrativa e sua aplicabilidade no cotidiano escolar. Supõe-se que, ao assumirem o cargo de gestor, tais profissionais, se deparam com situações que exigem conhecimentos específicos da gestão administrativa e as possíveis lacunas de formação são percebidas na atuação cotidiana. As lacunas e os desafios enfrentados pelo gestor na administração da escola são minimizadas ou maximizadas, na maioria das vezes, pelos conhecimentos adquiridos em sua formação.

Recorrendo a dados extraídos na ficha cadastral dos gestores em poder da CDE7 revelam ainda que, 06 gestores são pedagogos que não possuem licenciaturas e exerciam função pedagógica fora da sala de aula. Da mesma forma, verificou-se que 18 gestores possuem licenciatura e exerciam a docência nos diversos componentes curriculares antes de assumirem a função de gestor. Assim, pode-se afirmar que, a maioria dos gestores foram recrutados diretamente do espaço da sala de aula. Essa constatação permite aferir que esses profissionais ao assumirem o cargo de gestor devem incorporar novas competências inerentes ao cargo de gestor que diferem da docência. Sobre essa necessidade Lück afirma que:

O trabalho do diretor escolar seja garantir a realização do processo ensino/aprendizagem com qualidade, o mesmo exige competências diferentes das de docência, uma vez que abrange uma complexidade e dinâmica maior de articulação do planejamento e implementação do projeto político pedagógico, integração do trabalho de todos os profissionais da escola, interação entre comunidade e escola, dentre outros desafios(LÜCK, 2010, p. 36).

A concordância com os argumentos de Lück (2010) evidenciam que o perfil de formação acadêmica em licenciatura e a transição da função de docente para a de gestor escolar impacta diretamente em suas práticas. Essa interferência se dá, possivelmente, porque os gestores não receberam formação inicial com conhecimentos ou temas da área administrativa da gestão. Da mesma forma, supõe-se que, os gestores por estarem inseridos dentro da estrutura da SEDUC/AM podem ter possíveis noções de estrutura e funcionamento da escola e alguns trâmites de gestão, buscando resolver os aspectos nos quais têm dúvida entrando em contato com a CDE7.

O Gráfico 9, apresenta dados sobre o perfil acadêmico de pós-graduação dos gestores da CDE7.

Gráfico 9 - Perfil acadêmico atual dos gestores da CDE7



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os dados mostram que os 25 gestores possuem curso de especialização, destacando que, 70%, o equivalente a 18 gestores, possuem o título de especialista em gestão escolar.

Associando os dados da pesquisa de campo aos dados extraídos da ficha cadastral dos servidores da CDE7, verifica-se que esses 18 gestores que possuem especialização em gestão escolar participaram dos cursos de formação continuada

oferecidos pela SEDUC/AM. Sobre os programas de formação continuada Silva ressalta que:

A formação continuada, oferecida pela entidade mantenedora, deve ser incentivada e possibilitada, assim como encontros, oficinas e reuniões em que a ação prática possa ser socializada e analisada, trazendo novas ideias e contribuições para o grupo (SILVA, 2009, p. 68-69).

Os argumentos de Silva (2009) estão em consonância com os objetivos do PROGESTÃO que visa capacitar à distância gestores, pedagogos e professores para a função de dirigentes escolares. Nesta mesma perspectiva, Neubauer e Silveira (2008) reforçam que é necessário capacitar os gestores para desempenharem novas possibilidades. Verifica-se, ainda, que esses programas de formação continuada atendem ao dispositivo legal previsto na legislação educacional, lei nº 9394/96, no seu artigo 67, inciso II e V. Esses dispositivos atribuem aos sistemas de ensino a promoção da valorização dos profissionais tanto em nível inicial quanto continuado, conforme pressupõe o texto constitucional:

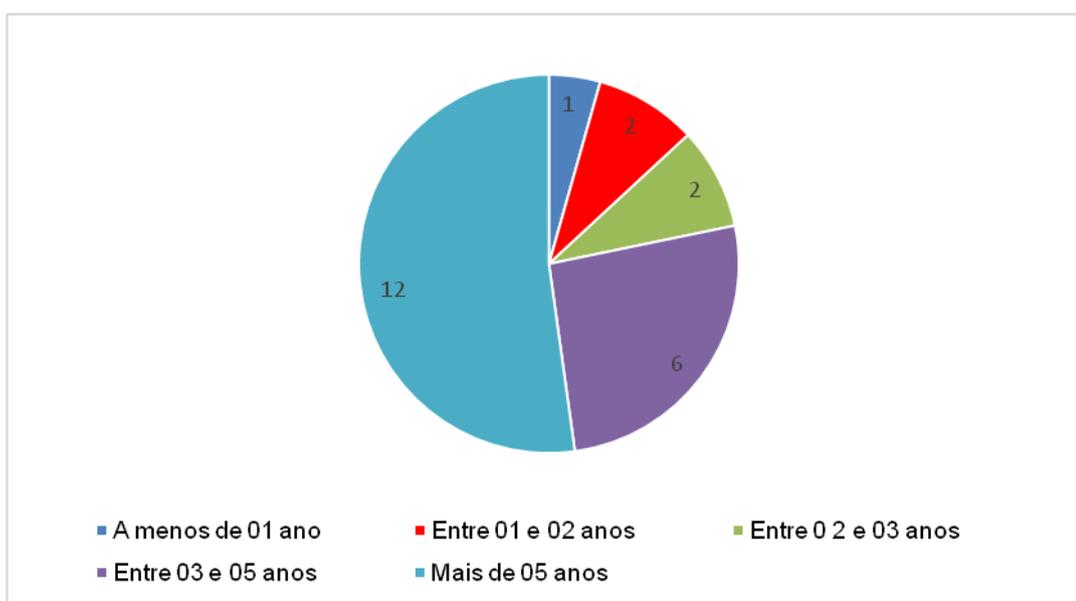
Artigo 67. Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:
II – aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico para esse fim [...]; V período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluindo na carga de trabalho (BRASIL, 1996, p.21).

Observa-se que os gestores da CDE7 apresentam formação superior com especialização em diversas áreas. Essa constatação supõe que as ações executadas diariamente pela gestão refletem os conhecimentos recebidos em sua formação acadêmica. Essa interferência se dá em decorrência da formação acadêmica, que conforme exposto, apresenta lacunas relacionadas à gestão administrativa. Essa afirmação é justificada quando nota-se que os temas abordados nos cursos de formação continuada oferecidos pela SEDUC/AM privilegiam temas relativos à gestão pedagógica, conforme descrito no capítulo 1. Dito isto, urge a necessidade de ressaltarmos a relevância desta pesquisa que aponta para o aprofundamento das questões administrativas nas ações de formação continuada como alternativa para solução dessas lacunas.

Já os Gráficos 10 e 11 apresentam os resultados da pesquisa de campo que visa traçar o perfil de atuação profissional dos gestores da CDE7, destacando o tempo de serviço médio na rede estadual de Ensino do Amazonas e na escola atual.

Os dados mostram que o quadro atual de gestores da CDE7 na rede estadual do Amazonas varia de gestor iniciante, que assumiu o cargo a menos de 01 ano, e gestor que está atuando a mais de 5 anos no cargo. Dentre esses, conforme apresentado no Gráfico 10, 12 gestores estão no cargo a menos de 05 anos e 13 possuem mais de 05 anos de exercício na gestão.

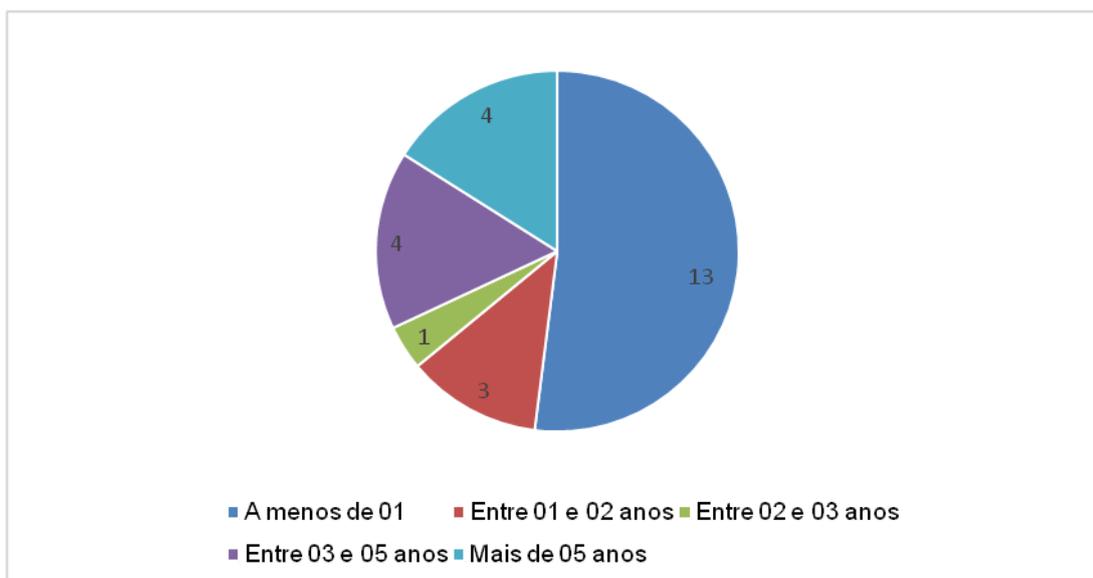
Gráfico 10 - Tempo de gestão na rede SEDUC/AM



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Dados sobre o tempo de gestão na escola atual revelam que 13 gestores estão atuando a menos de 01 ano, 08 possuem de 02 a 05 anos e 04 estão atuando na mesma escola há mais de 05 anos. Esses dados podem ser visualizados por meio do Gráfico 11 e mostram o tempo de gestão dos gestores das escolas da rede estadual de ensino do Amazonas.

Gráfico 11 - Tempo de gestão na mesma escola da CDE7



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os apontamentos sobre o perfil acadêmico e de atuação profissional evidenciam a existência de lacunas na formação dos gestores e possíveis dificuldades na área da gestão administrativa. Essas lacunas e dificuldades podem ser superadas com ações de treinamento e desenvolvimento, conforme destacado por Pacheco *et al.* ao afirmarem que o treinamento profissional diz respeito à “preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício de sua função” (2009, p. 20).

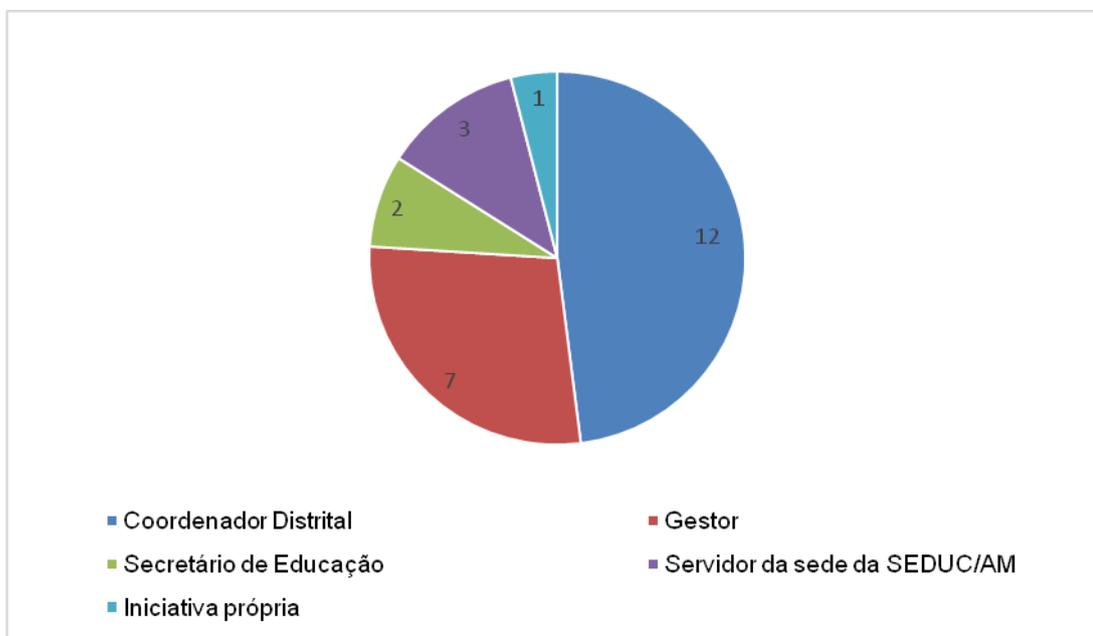
É notório a relevância de ações de formação na área administrativa da gestão escolar que possibilite o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício do cargo. De igual forma, observa-se que o processo de seleção de gestores deve considerar o perfil acadêmico e profissional como requisito de escolha. Os critérios e a modalidade de escolha de gestores adotado na SEDUC/AM será objeto de análise da próxima subseção.

2.3.2 Análise sobre o processo de seleção de gestores na CDE7

Os dados da pesquisa demonstraram que os 25 gestores chegaram ao cargo por meio de indicação, pois essa é modalidade de escolha adotada na rede estadual de ensino do Amazonas.

O Gráfico 12 representa a resposta dos gestores quando perguntados sobre quem os indicou para participar do processo de escolha.

Gráfico 12 - Indicação para gestão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Sobre o processo de escolha de gestor escolar por meio de indicação Silva ressalta que:

[...] o acesso ao cargo de dirigente escolar por indicação política predominou por muito tempo no País, e ainda é frequente. Esta forma geralmente vem acompanhada de alguns requisitos, como formação acadêmica mínima, a qual pode variar, de acordo com a exigência local, a experiência pedagógica, entre outros (SILVA, 2007, p. 2).

Ainda sobre o processo de seleção por indicação Carvalho (2015) enfatiza que as indicações ainda são comuns porque a profissionalização da gestão escolar está longe de ser uma realidade e estão presentes em todos os estados brasileiros.

No Estado do Amazonas essa forma de seleção é referendada legalmente pelo Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010) que no capítulo IV, seção I, dispõe sobre o processo e os requisitos necessários ao candidato:

Os gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente, submetido a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais:

- I. mérito;
- II. competência técnica;
- III. Probidade administrativa;
- IV. Liderança junto à comunidade escolar;
- V. Disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à Escola, durante o seu período de gestão (AMAZONAS, 2010, p.42).

Embora o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas preveja os requisitos necessários que o candidato postulante ao cargo de gestor deva apresentar, verifica-se a falta de um processo formal instituído. Assim não se estabelece nenhum requisito relacionado à formação acadêmica ou treinamento para os gestores selecionados e iniciantes.

Pode se concluir que o processo de indicação pode incorrer em escolhas de gestores sem os requisitos técnicos e necessários inerentes à gestão escolar, necessitando de ações de formação e treinamento que lhes auxilie no exercício da função.

Zaikievisz e Shneckenberg (2012) ressaltam que a forma como o gestor é escolhido inevitavelmente colabora em alguns pontos na maneira como desencadeia algumas ações, bem como, na organicidade da instituição. Ainda sobre a forma de escolha do gestor por meio de nomeação e sua atuação, as mesmas autoras enfatizam que:

Entende-se que quando um gestor é nomeado por indicação, algumas questões serão presentes na sua prática, como o sentimento de medo, o qual contribuirá para que esse profissional sente-se ameaçado no cargo, sabendo que pode ser submetido a qualquer momento. Tais fatos contribuirão para que sua prática seja mais passiva perante seus superiores, não questionando e nem se posicionando em muitas questões postas a ele. Sem dúvidas isso dificultará a conquista da sua autonomia, bem como a autonomia da escola. Outro ponto a ser mencionado sobre essa forma de provimento e remete a que muitas vezes o profissional indicado não pertence à escola em que assume o cargo, vindo de outra realidade, fator contribuinte para a falta de conhecimento e comprometimento profissional com determinada instituição (ZAIKIEVISZ e SHNECHENBERG, 2012, p. 12-13).

Verifica-se que os atuais gestores da CDE7 tiveram acesso ao cargo por indicação de diferentes profissionais da rede estadual de ensino, tendo como referência o Regimento Geral das Escolas do Amazonas. Embora os dados da pesquisa mostrem que 18 gestores possuem especialização em gestão escolar por meio de programas de formação continuada, verifica-se que estes cursos não se constituem como requisito no processo de escolha e nomeação. Desta feita, verifica-

se que o processo de escolha e nomeação considera muito mais o critério político do que os requisitos técnicos de formação específica que o cargo requer. Essa questão aponta ainda para a possibilidade de que a formação na área administrativa pode ser relegada ao plano pessoal, pois a nomeação para o cargo não está relacionada à carreira desses funcionários e sim ao processo de indicação.

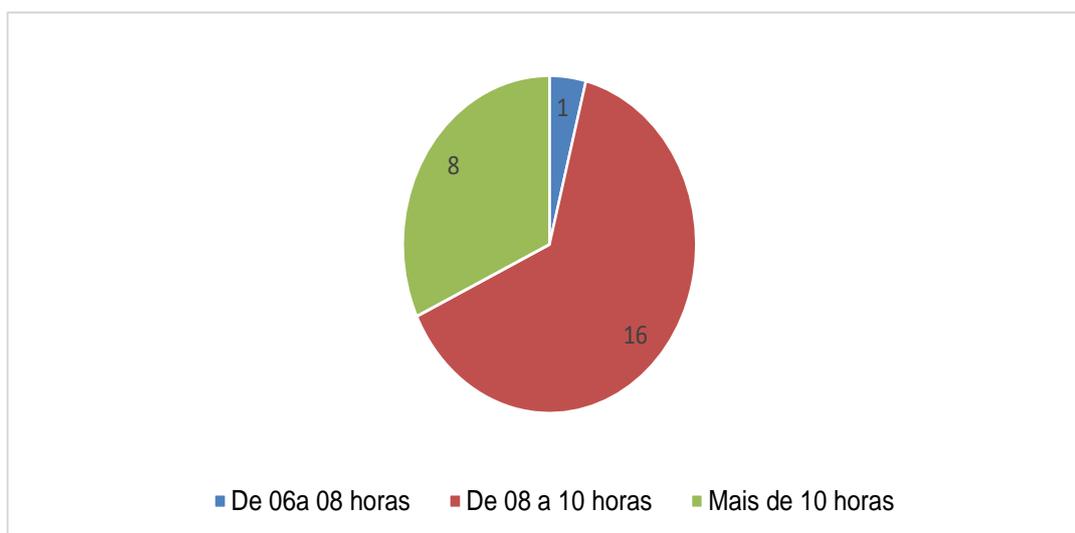
Assim, pode-se aferir que, o processo de seleção interfere na atuação dos gestores escolares na medida em que, a possível formação em gestão escolar não se constitui em requisito ou critério de seleção. Dessa forma, pode supor-se que a atuação dos gestores tendem a ser influenciada pelo conhecimento pessoal e pelos aspectos da política vigente.

2.3.3 Análise sobre a rotina dos gestores na CDE7

O quarto bloco de questões do questionário forneceu dados sobre o tempo médio diário de trabalho do gestor e se no decorrer deste tempo são realizadas as atividades previstas em seu plano de trabalho.

O Gráfico 13 apresenta a resposta dos gestores quando perguntados sobre qual o tempo médio diário de trabalho na escola.

Gráfico 13 - Tempo médio diário de trabalho do gestor na escola



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Buscou-se com as respostas, sistematizadas no Gráfico 13, identificar a média de reuniões ou atividades externas que o gestor participa durante a semana,

e, qual o tempo médio diário, o gestor se dedica a execução das atividades relacionadas aos aspectos administrativos da gestão escolar.

Os dados mostram que a maioria dos gestores está submetido a uma carga diária de trabalho que vai para além das 10 horas. Essa constatação evidencia que os gestores cumprem uma carga horária diária além do que está disposto no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010) que no artigo 142, inciso XXXIII, prevê que é competência do gestor “cumprir 8 horas diárias no estabelecimento, distribuídos em três turnos”.

O excesso de carga horária diária pode ser explicado pelas diversas atribuições desempenhadas pelos gestores escolares. Estas podem estar previstas legal e institucionalmente ou podem surgir diariamente no interior e nos arredores da escola. Essas atividades imprevistas, na sua grande maioria, são classificadas como ações administrativas. Esses apontamentos estão de acordo com os argumentos de Francisco (2006) que ressalta que:

Não basta ter conhecimento apenas do que está previsto na lei, existem outras atribuições que no qual o diretor também deverá ser responsável como: Verificar o cotidiano escolar, observar a saúde dos alunos, verificar a evasão escolar, verificar o livro de ponto, manter contatos externos, manter contato com o Conselho Tutelar, verificar diários de classes, etc. (FRANCISCO, 2006, p. 48).

O Gráfico 14 apresenta dados das respostas dos gestores quando perguntados se realizam as atividades previstas em seu plano de trabalho diário. Embora o questionário apresentasse 04 alternativas de respostas (Realizo, Realizo na sua maior parte, Realizo na sua menor parte e Não realizo) os respondentes assinalaram somente nas alternativas realizo e realizo em sua maior parte.

Espera-se que o gestor desempenhe suas competências na sua totalidade, no entanto, nem sempre isso acontece, conforme se verifica nas respostas dos três gestores que assinalaram que “realizam as atividades previstas na sua maior parte”.

Essa situação é compreensiva na medida em que os gestores lidam diariamente com desafios previstos e outros não previstos que urgem a necessidade de gerir de forma a garantir a operacionalização da rotina escolar.

Gráfico 14 - Frequência das atividades executadas pelo gestor



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

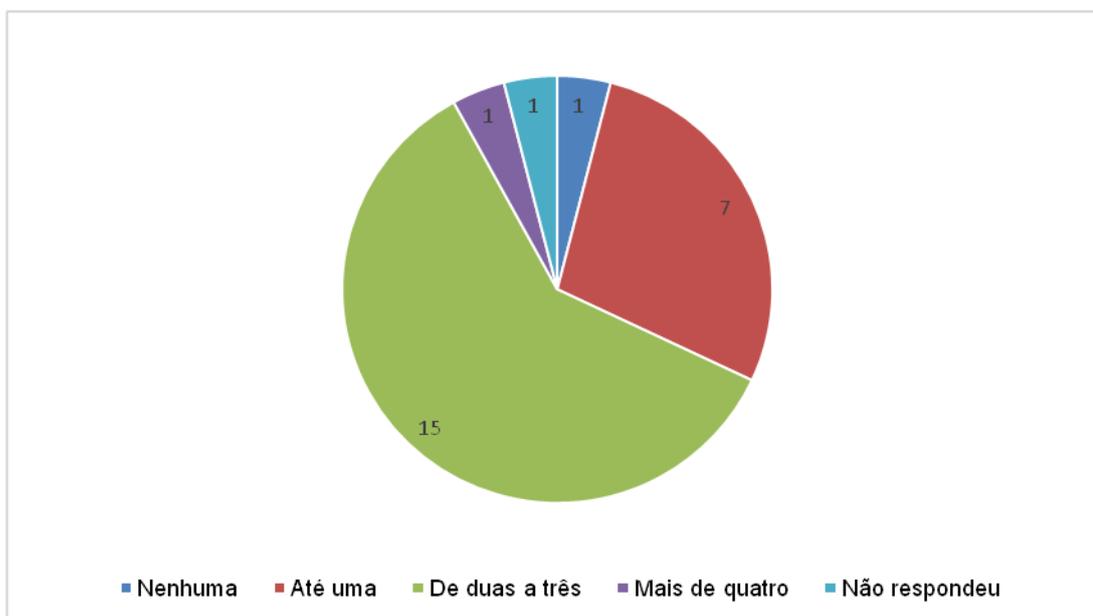
Os dados respondidos no questionário indicam que a maioria dos gestores consegue realizar as atividades previstas em seu plano de trabalho diário. Desta forma, afere-se que os gestores executam as diversas ações que lhes são impostas institucionalmente e aquelas que surgem no contexto da rotina da escola. Nesta perspectiva Francisco argumenta:

O que há comum entre as exigências da Secretária de Educação e cotidiano desse profissional é que deverá dar conta dessas exigências estabelecidas no interior da escola. Como ele dará conta não importa, ele deverá ser capaz de encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas como: Prestação de contas, processos individuais, disciplina, atendimento a comunidade, relatórios, merenda, pelo processo de ensino-aprendizagem que é a razão de ser da escola, além de questões sociais como drogas, gravidez na adolescência, entre outros (FRANCISCO, 2006, p. 48).

Percebe-se nos argumentos exposto por Francisco (2006) que a realização das diversas ações previstas na agenda de trabalho do gestor torna-se necessário e condição para a funcionalidade da instituição escolar em seus diversos aspectos e setores.

Pelo Gráfico 15, podem ser visualizadas as respostas dos gestores quando indagados sobre a média de reuniões ou atividades externas que o gestor participar por semana.

Gráfico 15 - Média de atividades externas dos gestores

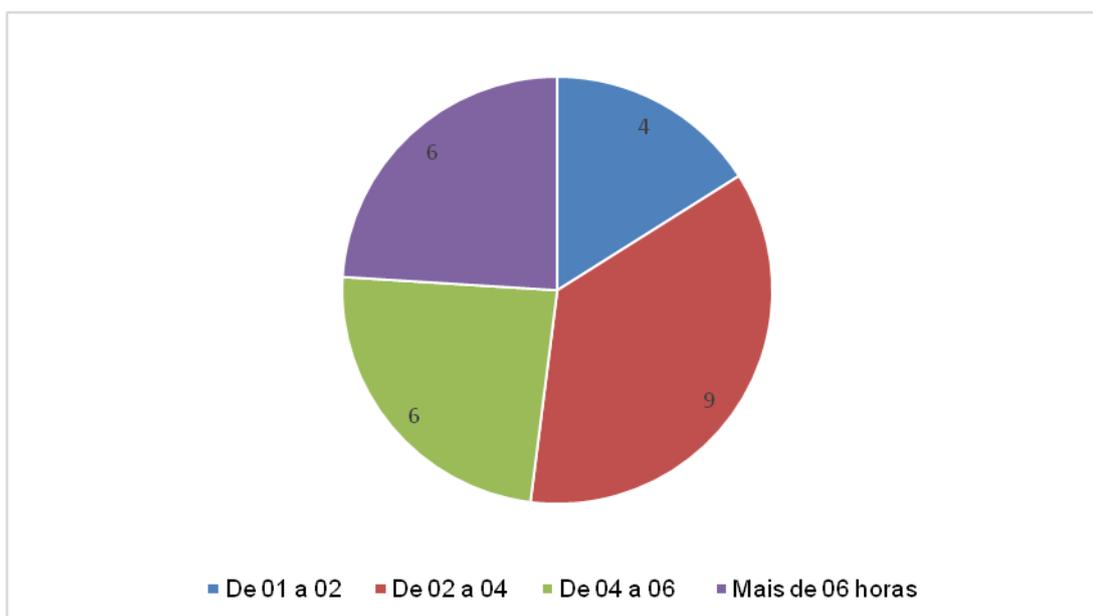


Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os resultados revelados no Gráfico 15 mostram que a maioria dos gestores respondeu se ausentar do espaço da escola em média de duas a três vezes por semana para participar de reuniões ou atividades externas relacionadas ao desempenho do cargo. Essas atividades são entendidas como atividades administrativas e fazem parte das atribuições institucionais previstas no exercício do cargo. Essa quantidade de reuniões e atividades externas pode explicar o motivo pelo qual alguns gestores afirmam exceder a carga horária diária de trabalho.

O Gráfico 16 apresenta as respostas dos gestores quando perguntados sobre o tempo médio diário que ele (gestor) destina à execução das atividades administrativas. O resultado mostra que 04 gestores destinam de uma a duas horas, 09 responderam que destinam de duas a quatro horas, 06 destinam de quatro a seis horas e 04 destinam mais de seis horas.

Os dados apresentam uma significativa carga horária diária de trabalho, sendo mais da metade do tempo dos gestores destinada à execução de atividades relacionadas aos aspectos administrativos da gestão. Essas atividades explicitadas no questionário são: limpeza e manutenção predial, serviços de secretaria, documentação, APMC, merenda escolar, captação de recursos e serviços de infraestrutura.

Gráfico 16 - Tempo médio diário destinado as atividades administrativas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os dados mostram que a maioria dos gestores dedica a maior parte de seu tempo às atividades administrativas. Esse fato pode ser explicado se considerarmos a existência do quantitativo maior de atribuições administrativas do que pedagógicas previstas no Regimento Geral das Escolas Estaduais (2010), conforme estudos apresentados no capítulo 1 desta pesquisa.

Silva (2013), em dissertação ressalta que o gestor está inserido na prática marcada pela dicotomia entre as dimensões administrativa e pedagógica. Neste contexto, a autora afirma que:

[...] a dimensão administrativa se sobrepõe à dimensão pedagógica, uma vez que a gama de atribuições referentes à primeira não permite ou dificulta um efetivo comprometimento do gestor com os aspectos relacionados à segunda (SILVA, 2013, p. 102).

Também sobre a dicotomia entre as atividades administrativas e pedagógicas desempenhadas pelo gestor, Paro (1996) destaca que “o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito, diretamente, ao processo ensino-aprendizagem” (p. 98). Esse mesmo autor identificou ocasiões em que o diretor revelou “sua preferência pelo administrativo, uma vez que, na maioria das vezes, não faltam motivos alheios a sua vontade para justificar o destaque que

ele é obrigado a dar às chamadas atividades-meios em prejuízo das atividades-fim” (PARO, 1996, p.100).

Os dados levantados na pesquisa de campo sobre a rotina da gestão mostram que a maior parte do tempo de permanência do gestor na escola é dedicado às atividades administrativas. Essa constatação está em consonância com os argumentos de Paro (1996) que destaca:

Em nossas observações na escola, presenciamos a diretora sempre atarefada, empregando seu tempo na unidade escolar predominantemente com atividades que possam garantir pelo menos um mínimo de funcionamento do estabelecimento de Ensino: Pagamento de professores, atendimento da supervisora, instruções para a secretária, atendimento de professores e alunos, providências frente à falta de água no estabelecimento, atendimento de mãe e aluno. O conjunto de problemas a resolver e a fisionomia de preocupações da diretora, nesses momentos, parecem confirmar a figura de mártir descrita por boa parcela de diretores da rede pública estadual (PARO, 1996, p. 172).

Os dados evidenciam que os gestores da CDE7 desempenham suas funções por mais de 10 horas de trabalho diário e que a maioria desse horário é dedicado à execução de atividades relacionadas à dimensão administrativa da gestão escolar.

Percebe-se, assim, que os gestores dedicam mais da metade de seu tempo diário na execução de atividades administrativas porque essas são, na maioria das vezes, ações necessárias à operacionalização da rotina escolar. Essa constatação reforça a necessidade de formação na área administrativa que contribua para a construção de procedimentos a serem adotados de acordo com cada situação.

2.3.4 Análise sobre a formação e mapeamento das necessidades de treinamento

Esta subseção dedica-se a analisar a percepção dos gestores sobre a formação continuada, bem como mapear as necessidades de treinamento. Esse bloco do questionário foi composto por 05 assertivas e adotou-se a escala do tipo Likert com quatro graus de concordância: 1 – Concordo; 2 - Mais concordo do que discordo; 3 - Mais discordo do que concordo e 4 - Discordo.

A Tabela 4 apresenta o grau de concordância em percentual como indicador para cada assertiva. Para tanto, convencionou-se por meio de método estatístico que, a escala varia de 0 a 100%, na qual o zero representou a resposta da situação em que todos assinalaram pelo grau 4 (discordo) e 100% quando todos marcassem

o grau 1 (concordo). Assim, o cálculo obedeceu a seguinte fórmula: multiplicou-se por zero as marcações no grau 4; por 1 as do grau 3; por 2 as do grau 3 e por 3 as do grau 4. Em seguida calculou-se o máximo de pontos que poderia ser obtido, multiplicando-se o número de questionário por 3 que é o peso atribuído ao último grau. A partir disso, obteve-se o indicador de concordância em percentual aplicando o cálculo da regra de três. Em síntese, o grau de concordância em percentual é o resultado da comparação entre a pontuação obtida com a máxima possível.

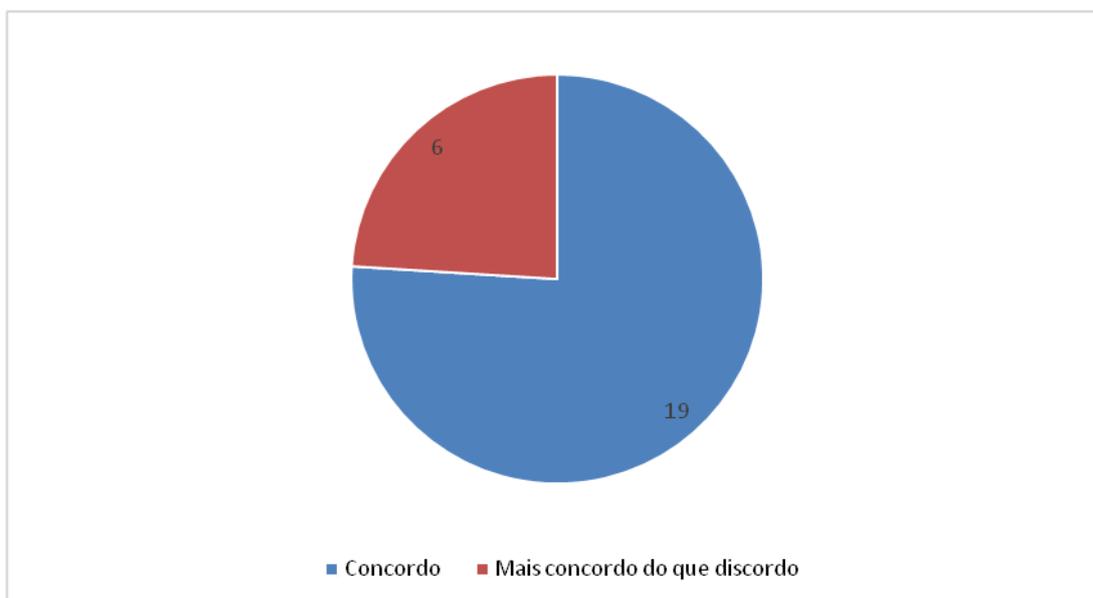
A Tabela 4 apresenta as respostas dos gestores em cada assertiva, os números obtidos por meio da fórmula descrita anteriormente e o indicador de concordância em percentual alcançado. O indicador de concordância será utilizado para auxiliar a análise dos dados apresentados nos Gráficos de 17 a 21, que virão posteriormente.

Tabela 4 - Indicador de concordância

Assertiva	Grau de concordância				Soma	Pontos	Pontos máximo	Indicador (%)
	1	2	3	4				
As ações e programas de formação e treinamento que você já participou contribuem para a melhoria da prática da gestão administrativa.	19	06	0	0	25	69	75	92
Os conteúdos abordados nas ações de formação e treinamento que você já participou são adequados à realidade da escola e atende aos desafios da gestão administrativa.	09	15	01	0	25	58	75	73,3
A metodologia adotada nas ações de formação e treinamento que você já participou é adequada à realidade da rotina escolar e ao horário do gestor.	04	20	01	0	25	53	75	70,6
A gestão administrativa é uma atividade essencial para a qualidade dos resultados pedagógicos.	21	03	01	0	25	70	75	93,3
A possível realização de ações de formação e treinamento de gestores pela Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 pode contribuir na melhoria dos procedimentos de gestão relacionados aos aspectos administrativos.	04	21		0	25	54	75	72

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

O Gráfico 17 apresenta o grau de concordância dos gestores diante da assertiva “As ações e programas de formação e treinamento que você já participou contribuem para a melhoria da prática da gestão administrativa”.

Gráfico 17 – Concordância com as ações de formação e treinamento

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

O resultado mostra as respostas dadas pelos gestores sobre os impactos das ações de formação e treinamento contribuindo para a melhoria da prática da gestão administrativa. No geral, nota-se que os gestores acreditam que as ações de formação e treinamento contribuem para a melhoria da prática da gestão administrativa, pois o indicador de concordância foi de 93%.

Essa constatação aponta para o reconhecimento da necessidade da formação continuada em serviço como estratégia de aprendizagens significativas capaz de contribuir para as mudanças e melhorar a práxis. Estes argumentos são referenciados por Machado (2000):

No contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e a gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana. A formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adapta-se às novas demandas institucionais (MACHADO, 2000, p. 98).

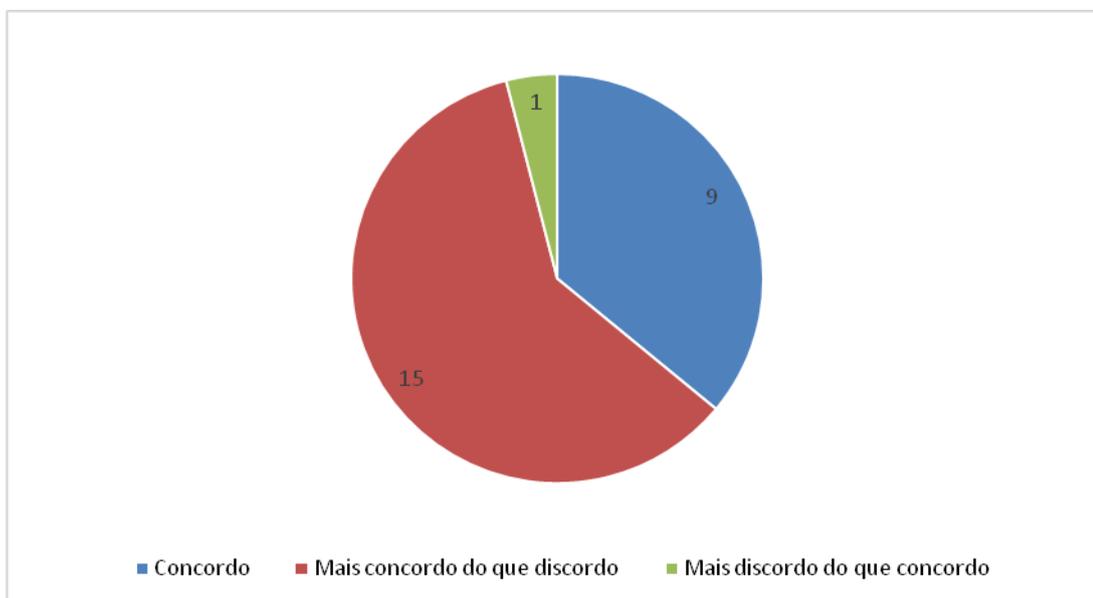
A necessidade de formação continuada e/ou capacitação também está presente em argumentos de autores da área de gestão de pessoas. Dentre esses autores, destacam-se Pacheco *et al.* (2009) que argumentam e definem programa de capacitação e desenvolvimento de pessoas como processo de aprendizagem

basilar para o sucesso dos empreendimentos das organizações. Da mesma forma, Tachizawa Ferreira e Fortuna (2001) afirmam que o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Dessa forma, evidencia-se a importância da realização de ações de treinamento e desenvolvimento de competências relacionadas à gestão administrativa como auxílio na formação dos gestores da CDE7.

Por fim, a análise dos dados sobre a formação e rotina dos gestores da CDE7 apontam para a necessidade de se elaborar um programa de formação e treinamento que seja capaz de explorar o potencial de aprendizagem dos processos administrativos dos gestores da CDE7. Esse argumento encontra sustentação na medida em que os gestores responderam no questionário que concordam que a possível realização de uma ação de formação contribui para melhoria de sua prática.

O Gráfico 18 apresenta as respostas dos gestores diante da assertiva “Os conteúdos abordados nas ações de formação e treinamento que você participou são adequados à realidade da escola e atende aos desafios da gestão administrativa”.

Gráfico 18 - Concordância com os conteúdos abordados nas formações



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Percebe-se que 73,3% dos gestores concorda que os conteúdos que são abordados nas ações de formação e treinamento são adequados à realidade da escola e atende aos desafios de gestão administrativa. Lück (2000) enfatiza que o

desenvolvimento de competências deve ser o foco dos programas de formação de gestores. A mesma autora ressalta que os conteúdos dos programas de formação comumente são organizados de forma descontextualizada e não refletem os desafios vivenciados pelos gestores escolares. Sobre esse argumento, Lück (2000) relata que:

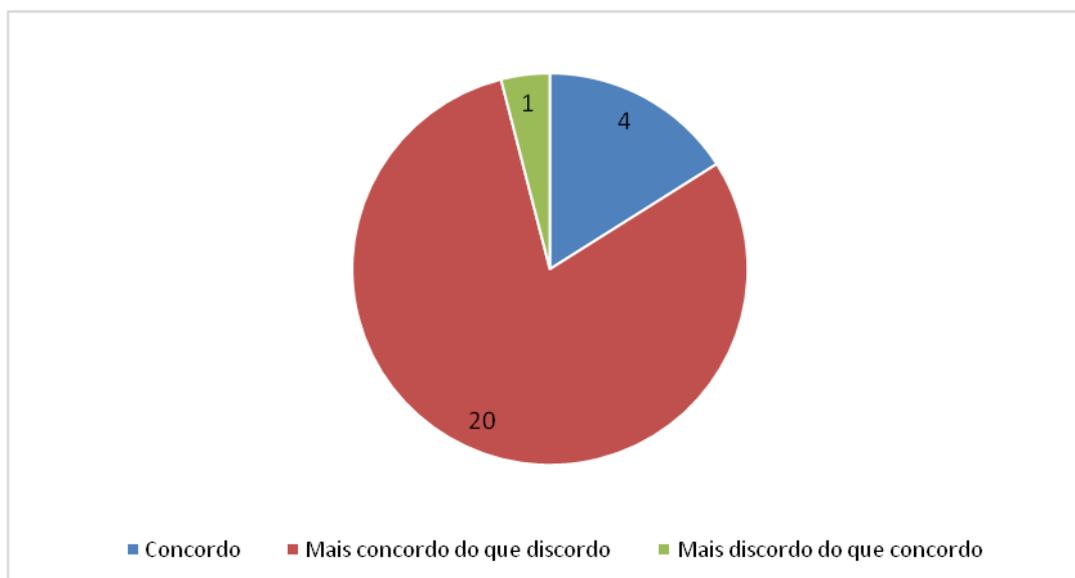
Os conteúdos organizados e tratados nos cursos de formação tendem a ser descontextualizados, como se existissem por si próprios, em vista do que adquirem características artificiais. Não parecem referir-se a situações reais e, por isso, deixam de interessar aos gestores como algo referente a sua prática. É muito comum observar também, que os cursos de capacitação de gestores tendem a apresentar conteúdos normativos, em vista do que tensões, conflitos [...] (LÜCK, 2000, p. 30).

Para alguns teóricos da área de gestão de pessoas, como Ferreira (2001), esses conteúdos devem ser detectados tendo como base a ANT ou LNT. Esse método, a partir dos argumentos de Ferreira (2001), se define como processo sistemático de coleta, análise e interpretação de dados ligados à discrepância de competências nos níveis organizacional, de tarefas individuais e que se destinam ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos.

A pesquisa mostrou que os cursos de formação continuada oferecidos pela SEDUC/AM têm uma forte prevalência de conteúdos pedagógicos sobre os administrativos. Da mesma forma, os estudos mostraram que há uma quantidade de competências e ações administrativas que o gestor precisa executar no cumprimento da função.

O indicador de concordância mostra que 73,3% dos gestores concorda que a metodologia adotada nos cursos que já participou é adequada e atende aos desafios da gestão administrativa. No entanto, verifica-se que esta metodologia deve ser pensada e planejada a partir da problematização dos desafios do cotidiano escolar.

O Gráfico 19 mostra o grau de concordância dos gestores diante da assertiva “A metodologia adotada nas ações da formação que você já participou é adequada à realidade da rotina escolar e ao horário do gestor”.

Gráfico 19 - Concordância com a metodologia das ações de formação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Verifica-se que 70,6% dos gestores assinalou que a metodologia que é adotada nas ações de formação e treinamento é adequada à rotina escolar e atende à carga horária de trabalho do gestor.

Para Machado (2000), os princípios do programa de formação de gestores devem refletir a problematização dos desafios vivenciados na escola, pois conforme verificamos em seus argumentos:

Os princípios do programa fundamentam-se na formação de caráter profissional e prática, embasada no desenvolvimento da escola. Deve, portanto, refletir preocupações do cotidiano escolar e da política nacional de elevação dos padrões de desempenho nacional (MACHADO, 2000, p. 106).

Lück (2000) afirma que os cursos de capacitação empregam a metodologia conteudista e voltada para o foco da transmissão de informações e conhecimentos e não para a resolução de problemas. Lück ainda ressalta que:

Tal metodologia contraria à dinâmica social de qualquer escola. Apenas voltada para a construção do conhecimento seria capaz de promover, junto aos gestores, a orientação necessária de sensibilidade aos desdobramentos às situações, a orientação para sua compreensão, como condição para adequadamente agir e relação a elas (LÜCK, 2000, p 31).

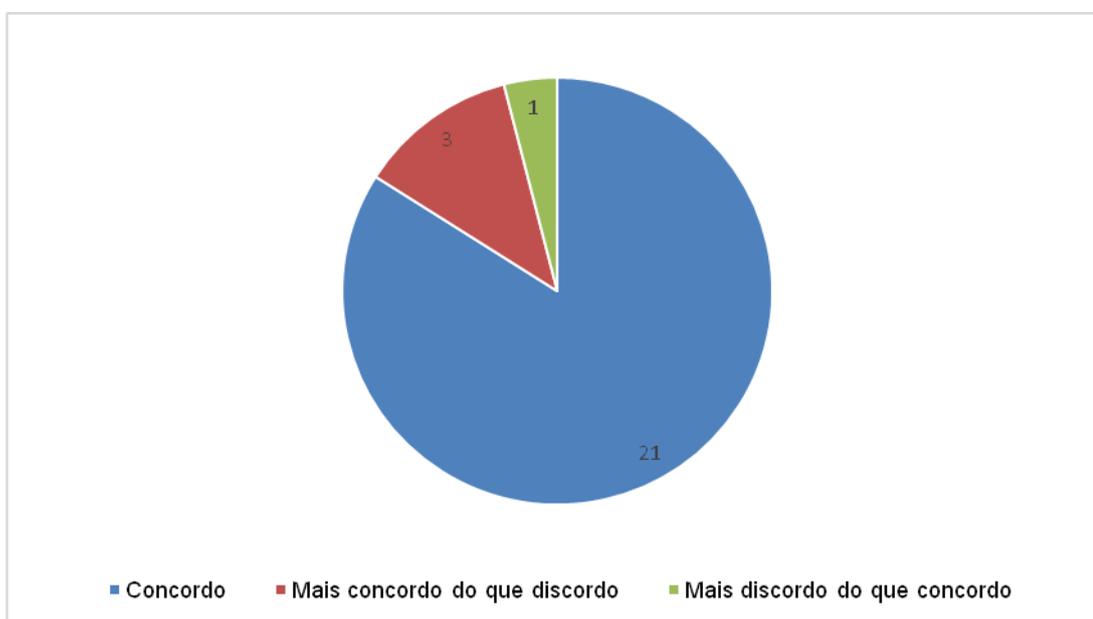
No campo da gestão de pessoas, Pacheco *et al.* (2009) afirmam que a elaboração e a definição das estratégias para o desenvolvimento de pessoas devem

alicerçar-se no conhecimento da organização, da concorrência, no alinhamento às demandas do negócio e em como dar respostas positivas aos propósitos corporativos e desenvolver as demandas compatíveis necessárias para a sua sustentação. Ferreira (2001) ressalta o treinamento como uma das estratégias metodológicas de capacitação, pois nos seus argumentos “programa de treinamento trata-se de planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados” (FERREIRA, 2001, p. 225).

Diante deste contexto, o indicador de concordância comprova a importância dada pelos gestores à dimensão da gestão administrativa na melhoria dos resultados pedagógicos. Nesta perspectiva, fica evidenciada a importância e a necessidade de um programa de formação e treinamento com temas administrativos como condição da melhoria das práticas de gestão e resultados da escola.

O Gráfico 20 apresenta o grau de concordância com a assertiva “A gestão administrativa é essencial para a qualidade dos resultados pedagógicos”.

Gráfico 20 - Concordância com a importância da gestão administrativa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os dados revelaram que 93% dos gestores concorda que as atividades relacionadas à gestão administrativa são essenciais para a qualidade dos resultados pedagógicos da escola.

Essa expressiva concordância referenda os argumentos da seção desenvolvida no capítulo 2 desta dissertação a qual ressalta-se que a dimensão

administrativa é uma condição para a qualidade da gestão escolar e seus resultados. Neste sentido Lück destaca:

A gestão administrativa se situa no contexto de um conjunto de interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras e que podem ser também ser entendida sob uma ótica menos funcional e mais dinâmica (LÜCK, 2009, p. 106).

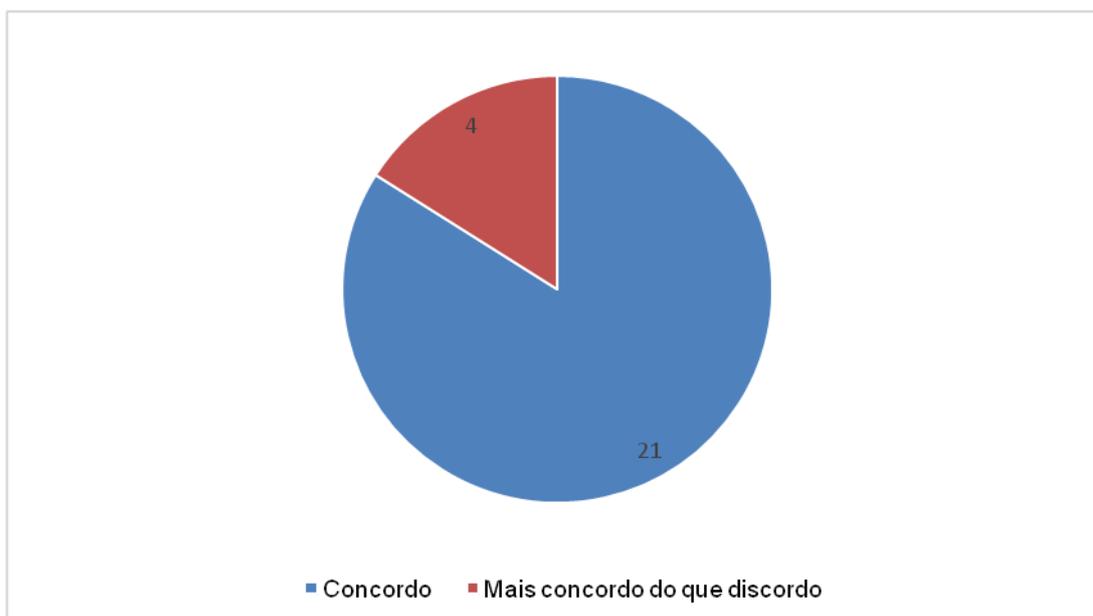
Na mesma perspectiva Formiga (2007) enfatiza que as ações relacionadas à gestão administrativa sobrepõem-se à gestão pedagógica.

No cotidiano da escola, a prática da gestão educacional tem se reduzido à sua dimensão burocrática, fazendo com o que o conceito de instituição (pedagógico) seja frequentemente entendido como um sinônimo de organização (administrativo); ou seja, na realidade da escola de hoje, o administrativo sobrepõe-se ao pedagógico, fazendo com a atividade que deveria se constituir o meio para uma dimensão pedagógica de qualidade, termina por se tornar o próprio fim (FORMIGA, 2007, p. 53-54).

Lück (2009) destaca ainda a importância da gestão administrativa, entendida como atividade meio, e a necessidade do gestor se dedicar a sua execução essencial para a melhoria da gestão pedagógica, assim a autora ressalta:

[...] muito embora a gestão administrativa seja dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui (LÜCK, 2009, p.113).

O Gráfico 21 apresenta o grau de concordância dos gestores diante da assertiva “A possível realização de ações de formação e treinamento de gestores pela Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 pode contribuir na melhoria dos procedimentos de gestão relacionados aos aspectos administrativos”.

Gráfico 21 - Concordância com a possível ação de formação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Constata-se que 72% dos gestores concorda que a possível realização de ações de formação e treinamento pela Coordenadoria Adjunta Administrativa pode contribuir na melhoria dos procedimentos relacionados à gestão administrativa.

Silva (2009) ressalta que essa formação continuada, oferecida pela entidade mantenedora, deve ser incentivada e possibilitada, assim como encontros, oficinas e reuniões em que a ação prática possa ser socializada e analisada, trazendo novas ideias e contribuições para o grupo.

Pacheco et al. (2009) afirmam que é preciso valorizar o investimento nas pessoas e na ampliação de suas competências, o que impõe aos responsáveis, diretos e indiretos, atitudes permanentes de melhoria e aperfeiçoamento das estratégicas, processos e sistemas. Pacheco et al. ainda destacam que:

Estrategicamente, compete ao responsável pela área de gestão de pessoas assumirem a posição de assessoria, consultoria e suporte para o conjunto de áreas da organização. Ele deve apoiar os gestores em suas iniciativas, ações e decisões, que estejam relacionadas com o desenvolvimento organizacional (PACHECO et al., 2009, p.43).

A concordância a esses argumentos evidenciam a importância do caráter protagonista da Coordenadoria Adjunta administrativa no processo de formação e treinamento de gestores escolares da CDE7. Esse protagonismo deve resultar na elaboração de um PAE (Plano de Ação Educacional) que contemple ações de

formação e treinamento continuado que propicie aos gestores o desenvolvimento de competências necessárias à execução de procedimentos relacionados à gestão administrativa.

As tabelas 5 e 6 reúnem os resultados das respostas do quarto bloco do questionário. Esse bloco é composto por duas questões subjetivas abertas que visam coletar dados, a partir da percepção dos gestores, sobre as principais dificuldades ou desafios enfrentados na execução das ações relacionadas aos aspectos administrativos da gestão e as necessidades de formação e treinamento.

A Tabela 5 apresenta as respostas dos gestores quando perguntados “Quais as principais dificuldades ou desafios enfrentados na condução dos processos e aspectos relacionados à gestão administrativa?”.

Tabela 5 - Principais desafios enfrentados pelos gestores da CDE7

Aspectos citados pelos gestores	Quantidade de vezes que repete
Falta de recursos humanos para a área administrativa	10
Demora no atendimento das solicitações	08
Falta de recursos financeiros a ser administrados pela própria escola	07
Falta de manutenção	05
Falta de recursos humanos para a área pedagógica	03
Muitas atribuições pouco tempo	01
Falta de procedimentos documentados (Normativas, POPs)	01
Falta de suporte jurídico	01
Falta de segurança	01

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Dentre as principais dificuldades citadas pelos gestores estão a falta de recursos humanos e administrativos, a demora no atendimento das solicitações, a falta de recursos humanos na área pedagógica e financeira e a falta de manutenção. A análise dos aspectos listados pelos gestores mostra que essas dificuldades estão relacionadas às chamadas atividades-meio. Essas atividades-meio nos argumentos de Paro:

[...] são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou pré-condições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e as atividades complementares e de assistência ao escolar (PARO, 2004, p. 72).

A amostra desses desafios listados nas respostas confirma a importância dos aspectos relacionados à dimensão administrativa da gestão para a operacionalização do processo pedagógico e seus resultados. Esta constatação reforça a necessidade de se preparar os gestores para lidar administrativamente com esses desafios como condição e possibilidade para melhoria dos resultados pedagógicos. Assim, pode-se apreender que os resultados pedagógicos dependem diretamente da efetivação dos processos administrativos da gestão escolar.

A Tabela 6 apresenta as respostas dos gestores quando indagados sobre “Quais conteúdos sugere para compor um possível programa de formação e treinamento de gestores escolares da CDE7?”.

Tabela 6 - Mapeamento das necessidades de formação e treinamento da CDE7

Aspectos citados pelos gestores	Quantidade de vezes que repete
Gestão financeira	09
Liderança escolar	06
Gestão de RH	06
Legislação Educacional	05
SIGEAM/Noções de informática e mídias sociais	05
Capacitação de recursos humanos	05
Procedimentos administrativos burocráticos	05
Direito administrativo	01
Noções de contabilidade	01
Licitações e contratos na administração pública	01
Atendimento ao público	01
Conservação do patrimônio	01
Organização de arquivos e documentos	01
Fundamentação legal da administração escolar	01
Planejamento estratégico	01
Formação básica para gestores iniciantes	01
SGQ para processos administrativos e pedagógicos	01
Elaboração de projetos pedagógicos	01
Formação e orientações pedagógicas	01

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa de campo.

Os dados revelaram que os principais conteúdos sugeridos são: gestão financeira, liderança escolar, gestão de recursos humanos, SIGEAM/Noções de informática/mídias sociais e procedimentos administrativos burocráticos. Esses conteúdos refletem a carência de assuntos ou temas administrativos nas ações de formação e treinamento de gestores que são executados pela SEDUC/AM, conforme demonstrado no capítulo anterior.

Os conteúdos ou temas relacionados nas respostas representam as principais lacunas nas ações ou programas de formação que proporcione o desenvolvimento ou aquisição de competências que devem ser incorporadas ao cargo de gestor

escolar. Esses argumentos estão em consonância com as ideias de Freitas (2000) que enfatiza:

Gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais (FREITAS, 2000, p. 51).

As respostas dos gestores consistem no mapeamento das competências que precisam ser desenvolvidas como uma das estratégias de capacitação e a possível melhoria dos procedimentos de gestão na dimensão administrativa. Verifica-se nos argumentos de Pacheco et al. que “o mapeamento de competências organizacionais, básicas e essenciais, é vital para a capacitação e desenvolvimento de pessoas de forma estratégica” (2009, p. 49).

Neste sentido, esta pesquisa adotará os conteúdos sugeridos como resposta da questão consistem em necessidades de formação e treinamento mapeadas segundo a percepção dos gestores da CDE7. Essa percepção deve ser considerada na construção de programa de formação e treinamento dos gestores da CDE7, enquanto proposta de possibilidade de melhoria das práticas gestoras.

2.4 Considerações sobre os resultados da pesquisa de campo

Os resultados obtidos com a coleta de dados e a problematização teórica destes cumpriram com o que foi proposto pela pesquisa, que era levantar informações para compreensão dos elementos que compõem o caso de gestão que tem como foco a formação de gestores na CDE7 de Manaus.

A aplicação do questionário como instrumento metodológico permitiu colher os dados de todos os 25 gestores num mesmo período, possibilitando a tabulação dos dados de forma imediata. Registre-se que os dados levantados revelam o contexto vivenciado pelos gestores escolares da CDE7 naquele momento.

Os resultados com o primeiro bloco de questões proporcionaram a descrição do processo de seleção e formação de gestores na rede de ensino do estado do Amazonas.

Os dados confirmaram que o gestor é nomeado para o cargo por meio do processo de indicação, sendo respaldado pelo Regimento Geral das Escolas

Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010). Supõe-se com isso, que os gestores desempenham suas funções a partir das competências institucionais previstas em lei. Assim como também representam o poder político vigente do Estado nas escolas, pois a forma como foram indicados e nomeados ao cargo lhes dão essa condição.

Por meio deste bloco e eixo de análise foi possível saber a formação inicial e continuada dos gestores, bem como traçar o perfil acadêmico e profissional dos gestores da CDE7.

Como resultado foi possível detectar que os 25 gestores da CDE7 possuem formação superior com especialização em diversas áreas, e destes, 18 participaram do curso de formação continuada em gestão escolar ofertado pela SEDUC por meio dos programas federais. Essa constatação deixa evidente que os gestores apresentam um perfil pedagógico, pois estes receberam formação continuada com a predominância de temas e conteúdos da gestão pedagógica, conforme verificado no capítulo 1.

No segundo bloco de questões e eixo de análise descreveu-se a rotina do gestor com ênfase no tempo médio diário de efetivo trabalho e a relação deste tempo com a execução de ações e atividades relacionadas à gestão administrativa.

Neste sentido, a pesquisa demonstrou que os gestores dedicam a maior parte do tempo de trabalho na execução das atividades relacionadas à gestão administrativa. Pode-se aferir que os gestores destinam a maior parte de seu tempo diário de trabalho pelo excesso de atribuições e por não dominarem temas relacionados aos procedimentos administrativos. Essa falta de domínio pode ser o resultado das lacunas verificadas em sua formação inicial e continuada que não privilegiaram os aspectos administrativos da gestão escolar.

O terceiro bloco de questões e eixo de análise proporcionou a identificação de necessidades de treinamento e a importância das ações de formação e treinamento a partir das percepções dos gestores. Neste sentido, ressaltou-se a percepção dos gestores quanto à metodologia, conteúdos e expectativas além de possível realização de ações de formação e treinamento a ser executada pela Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7.

A análise dos dados que compõem esse eixo propiciou detectar, por meio do indicador de concordância, que os gestores concordam e acreditam que as ações de formação e treinamento são necessárias para a melhoria de suas práticas. No

entanto, essas ações precisam estar alinhadas com os desafios e necessidades enfrentados no cotidiano da escola. De igual importância, os gestores manifestaram expectativas positivas quanto à possível realização de um programa de formação e treinamento com temas relacionados à gestão administrativa. Esta constatação justifica a proposta de elaboração de um programa de formação e treinamento de gestores na dimensão administrativa como estratégia de auxílio na sua formação.

O quarto e último bloco de questões propiciaram a identificação e análise das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores no exercício da função. Da mesma forma, foi possível fazer o mapeamento das necessidades de formação e treinamento a partir de suas percepções.

A análise dos desafios enfrentados pelos gestores demonstrou a prevalência de problemas relacionados à infraestrutura, demora nas solicitações de serviços, manutenção, falta de recursos humanos e materiais, dentre outros. Desta feita, tem-se que os maiores desafios citados são de competência da gestão administrativa.

O levantamento das necessidades de treinamentos foi mapeado a partir da percepção dos gestores quando relacionaram temas ou conteúdos para compor um possível programa de formação. Esses conteúdos e temas foram considerados na elaboração do PAE. Neste sentido, os gestores sugeriram temas como: Liderança escolar, SIGEAM (Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas) /informática/mídias sociais, legislação educacional, gestão financeira, procedimentos administrativos, gestão de recursos humanos, dentre outros.

Por fim, a apresentação e análise dos dados da pesquisa apontam para a constatação da necessidade de se criar ações de formação e treinamento que auxiliem na formação do gestor e na melhoria de suas práticas. Essa necessidade será expressa na estruturação de programa de formação e treinamento como PAE que será desenvolvido no próximo capítulo.

3 PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES COMO ESTRATÉGIA DE AUXÍLIO NA FORMAÇÃO E POSSIBILIDADES DE MELHORIA DAS AÇÕES RELACIONADAS À GESTÃO ADMINISTRATIVA

O plano de ação aqui proposto é o resultado da análise das diversas variáveis que compõem o caso de gestão, que, como já destacado, se debruçou sobre a formação de gestores na CDE7 de Manaus no Amazonas. A pesquisa analisou a necessidade da Coordenadoria Distrital de Educação 7 de estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa da escola.

A problematização dos diversos elementos que compõem o caso e as evidências coletadas na pesquisa de campo indicaram a necessidade da CDE7 estruturar um programa de auxílio à formação de seus gestores. Esse programa deve ser elaborado a partir da percepção e das necessidades vivenciadas pelos próprios gestores e executado pela Coordenadoria Adjunta Administrativa.

Partindo dessas constatações, construiu-se a proposta aqui apresentada. O que se propõe é a estruturação de um programa de treinamento e desenvolvimento como alternativa de superação das lacunas e desafios evidenciados na formação e atuação dos gestores da CDE7 de Manaus. A estrutura e o processo de implementação do programa proposto serão apresentados na próxima seção.

O programa está dividido em seis fases ou módulos de formação presencial com os temas relacionados à dimensão da gestão administrativa, a saber; recursos humanos, área financeira, informação e comunicação, documental e procedimentos administrativos, patrimônio e merenda escolar.

O programa deverá ser implementado e executado pela Coordenadoria Adjunta administrativa da CDE7. Este protagonismo deve-se ao fato de que, a Coordenadoria Distrital de Educação 7 possui o escopo de sua atuação, descrito em seu manual, baseado no “apoio e monitoramento às escolas estaduais da CDE7 de Manaus” (AMAZONAS, 2010, p. 5).

Outro argumento que justifica a Coordenadoria Adjunta Administrativa como gestor protagonista e responsável pela execução do PAE reside no fato de que esta faz parte da estrutura da CDE7 responsável pelo acompanhamento da gestão de suas escolas. A CDE7 configura-se como órgão educacional intermediário legalmente constituído para atuar junto às escolas que estão sob sua jurisdição.

Essa atuação prevê a corresponsabilização nas ações desenvolvidas nas unidades escolares, conforme verifica-se no artigo 2º, inciso VII da lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011 que prevê a atribuição das CDEs de:

Coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria [...] assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011, p. 2).

Diante da verificação do escopo de atuação e da função institucional da CDE7, constata-se que a proposta está alinhada aos parâmetros legais e organizacionais da SEDUC/AM.

As ações que compõem o programa têm por objetivo o desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos referentes aos aspectos teórico e prático da gestão administrativa.

O programa baseia-se nos conceitos de treinamento e desenvolvimento argumentados por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) que destacam que o processo de desenvolvimento de pessoal:

Representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano na organização. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes [...] Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-los permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 219).

Esses argumentos são reforçados por Pacheco et al. (2009) que definem treinamento como sendo para “preparar o indivíduo para assimilar novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para satisfação de demandas do exercício da profissão” (2009, p.18). Da mesma forma, Pacheco et al. afirmam:

[...] o desenvolvimento de pessoas engloba experiência, vivência percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Trata-se de um processo globalizante, considerando todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória de vida (PACHECO et al., 2009, p. 33).

A construção do programa sustentou-se nas ideias de treinamento e desenvolvimento expostos anteriormente e se constitui em um programa de auxílio à formação dos gestores da CDE7.

Esse programa é composto por ações de treinamento e desenvolvimento que envolvem temas que foram mapeados a partir da percepção dos gestores. O levantamento das necessidades de treinamento foi feito a partir da sugestão de temas para compor um possível programa de formação e treinamento a ser executado pela CDE7 na área administrativa da gestão. Essa questão faz parte do quarto bloco do questionário que foi aplicado aos 25 gestores da CDE7.

Outro aspecto que foi considerado na seleção dos temas está relacionado à área ou limites de atuação da Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7, conforme atribuições especificadas na descrição do Capítulo 1 que trata da atuação da CDE7.

A escolha dos temas que compõem o programa de treinamento foi realizado em conformidade com as ideias de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) que preveem a efetivação do diagnóstico de necessidade de treinamento em três níveis de análise. Esses níveis são da organização, das operações e tarefas e da análise individual e por equipe. Ainda sobre o diagnóstico das necessidades de treinamento esses autores enfatizam:

O primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos na organização. Um correto trabalho nesse sentido poderá evitar a promoção de cursos desvinculados dos interesses da organização, os quais representarão ônus sem benefício correspondente (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 222).

Assim, os temas que serão abordados no programa de treinamento e desenvolvimento serão construídos a partir das necessidades levantadas pelos gestores das escolas da CDE7.

O programa representa uma alternativa exequível e alinhado ao escopo de atuação institucional da CDE7 e da SEDUC/AM. A seguir apresenta-se de forma mais detalhadas, as ações que compõem o programa, bem como o plano de intervenção para a implementação deste.

3.1 PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA CDE7 DE MANAUS

No Quadro 7 é apresentado, em linhas gerais, o Plano de Ação com as informações essenciais para a operacionalização do programa. Em seguida, descreve-se os desdobramentos norteadores e necessários à implementação do PAE.

Quadro 7 - Plano de Ação Educacional

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	
O quê?	Programa de formação e treinamento de gestores na área da gestão administrativa.
Por quê?	Promover um programa de formação e treinamento de gestores escolares na área administrativa, visando subsidiá-lo com conhecimentos, habilidades e competências que contribuam com a melhoria dos procedimentos e práticas relacionados a gestão administrativa.
Onde?	Coordenadoria Distrital de Educação 7.
Quando?	No terceiro trimestre de 2016 e no decorrer do ano de 2017.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7.
Como?	Treinamento e desenvolvimento em serviço abordando temas relacionados a área administrativa e sugeridos a partir da percepção dos gestores a saber: Gestão financeira; gestão de pessoas, gestão da informação e comunicação, gestão documental e procedimentos administrativos, gestão de patrimônio e gestão da merenda escolar.
Quanto?	Sem previsão de custos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Espera-se que, com a implementação do programa, a CDE7 desempenhe sua função contribuindo efetivamente no processo de desenvolvimento de competências e melhorias das práticas de seus gestores relacionadas à gestão administrativa.

A efetivação do programa está condicionada à ciência e autorização formal, via memorando, dos Órgãos de atividade-fim que a CDE7 está subordinada institucional e hierarquicamente e que tenham atribuição inerente à formação e gestão escolar. Esses órgãos são: a Secretaria Executiva Adjunta da Capital (SEACP), Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) e Centro de Formação Profissional Padre José Anchieta (CEPAN). Importa ainda registrar que, estes órgãos podem aderir à implementação do programa na condição de parceiros ou colaboradores.

A Coordenadoria Adjunta administrativa da CDE7, por meio de seus setores, será a responsável pela execução das ações que compõem o programa. Esses setores são: suporte de gestão de pessoas, supervisão de recursos financeiros,

supervisão de infraestrutura, supervisão de merenda escolar e assistentes administrativos.

O local utilizado para a realização das ações do programa será o auditório da sede da CDE7 que comporta confortavelmente os 25 gestores e a equipe da Coordenadoria Adjunta Administrativa executora do programa. Na impossibilidade de utilização do espaço do auditório da sede da CDE7, poderá ser utilizado o auditório ou uma sala de qualquer escola da CDE7.

O programa de treinamento e desenvolvimento deverá ser incorporado ao Plano de Ação Bimestral da Coordenadoria Adjunta Administrativa. Assim, a implementação do programa iniciará a partir do início do 3º bimestre do ano de 2016 com previsão para ser concluído no ano de 2017, conforme cronograma e carga horária exposto na tabela 7, que será apresenta adiante. Da mesma forma, a presença dos gestores nas fases e módulos será garantida institucionalmente, devendo estes serem comunicados na reunião mensal de outubro de 2016. A CDE7 deve expedir memorando circular interno comunicando os gestores sobre a realização e cronograma do programa, bem como as orientações pertinentes à condução dos trabalhos e rotina das escolas neste período. Sugere-se que o gestor seja substituído por um membro de sua equipe gestora, como o pedagogo ou o secretário escolar, no turno em que este estiver participando do treinamento.

A metodologia do programa deve contemplar a apropriação e aplicação de conhecimentos teóricos em situações concretas relacionadas a cada tema. Assim, o programa será sustentado nas metodologias da Teoria Instrucional e de Estudo de Caso com a socialização de boas práticas e situações reais da rotina escolar.

Sobre a teoria Instrucional, Ferreira (2009) argumenta que esta se constitui em “um conjunto de princípios que possibilita predizer as consequências de situações de aprendizagem induzida no processo cognitivo do indivíduo e em suas capacidades” (2009, p. 37). Dessa forma, o principal objetivo deste método e do treinamento é melhorar ou garantir a aquisição de competências. Esse processo envolve o binômio instrutor/aprendiz e a relação instrução/aprendizado (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p.222).

A metodologia de estudo de caso será utilizada, quando necessário, na compreensão, exploração ou descrição das situações e contextos que envolvam os diversos aspectos relacionados à gestão administrativa. Neste sentido, Yin (1994) argumenta que esta abordagem metodológica se adapta à investigação em

educação, quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenômeno, do programa ou do processo e que tem como objetivo explorar, descrever ou explicar o caso.

Os instrutores do programa serão os profissionais da CDE7 lotados nos setores da Coordenadoria Adjunta Administrativa. Os instrutores podem ainda ser profissionais lotados nos Departamentos da sede da SEDUC/AM, que se relacionam com os serviços que são prestados pela SEDUC/AM e acompanhados pelos supervisores na CDE7. Assim, o programa não prevê custos adicionais com os instrutores, pois estes já fazem parte do quadro de servidores da CDE7 ou da SEDUC/AM e já desempenham funções relacionadas aos temas.

A logística envolvendo os recursos materiais necessários para a implementação do programa pretende utilizar do espaço e os recursos disponíveis na própria CDE7. A execução do programa não envolve gastos com os recursos humanos, conforme demonstrado anteriormente, pois os instrutores serão os próprios servidores da CDE7 e/ou da SEDUC/AM. Quanto aos custos com os recursos materiais, como papel, xerox, caneta, pasta, data show, lanche, computador, acesso à internet e ao programa SIGEAM já são providos pela SEDUC/AM à CDE7 por meio de cotas mensais de suprimentos. Essas cotas de materiais e provimentos do acesso à internet e ao SIGEM são destinados à manutenção da infraestrutura e a operacionalização dos diversos serviços que são executados pela CDE7. Desta forma, na execução do programa não estão previstas despesas adicionais com recursos materiais, pois se pretende utilizar os materiais já existem na CDE7 e providos pela SEDUC/AM.

Os temas que deverão compor cada módulo devem considerar os aspectos legais e institucionais de cada área, bem como as competências dos entes federados (União, Estados e Municípios) no contexto social e republicano. Da mesma forma, os temas devem refletir os aspectos práticos vivenciados na rotina da escola. Finalmente, o programa pretende treinar os gestores no desenvolvimento de competências que envolvam os aspectos legais, institucionais e práticos da gestão da educação em seus diferentes níveis de responsabilidades.

Na próxima seção, será apresentada a estrutura que compõe o programa de treinamento e desenvolvimento de gestores escolares da CDE7, ressaltando as fases, os módulos, a carga horária, a operacionalização e os objetivos.

3.2 Estrutura e diretrizes operacionais do programa

O programa será executado em quatro fases presenciais que abordarão os seis módulos de formação e treinamento com 76 horas no total, com 04 horas diárias, distribuídas de acordo a complexidade dos temas. O Quadro 8 apresenta a estrutura do programa, detalhando as fases, as carga horárias e as datas previstas para a realização de cada módulo.

Quadro 8 - Estrutura do programa de treinamento e desenvolvimento

Módulo	Fase	Carga Horária	Data
Gestão de pessoas	1ª	20 horas	07 a 11/11/16
Gestão financeira	2ª	20 horas	12 a 16/12/16
Gestão da informação e comunicação	3ª	12 horas	09, 10 e 11/01/17
Gestão documental e procedimentos administrativos		08 horas	12 e 13/01/17
Gestão de patrimônio	4ª	08 horas	07e 08/02/16
Gestão da Merenda Escolar		08 horas	09 e 10/02/17

Fonte: Elaborado pelo autor.

O primeiro critério considerou as lacunas percebidas no processo de formação e as dificuldades na atuação dos gestores relacionados à dimensão administrativa, conforme verificado na pesquisa e exposto nos capítulos anteriores. Assim, as respostas dos gestores exposto na tabela 6 do capítulo anterior, representam as principais necessidades de formação e treinamento mapeadas nesta área.

O segundo critério considerou a previsão e execução de ações administrativas que são realizadas periodicamente no decorrer do ano. Dentre essas ações, destacam-se o planejamento e execução das matrículas, lotação de servidor, prestação de contas dos recursos federais e estaduais. Estas atividades são obrigatoriamente realizadas anualmente e exigem dedicação integral da CDE7 e equipe gestora das escolas. Desta feita, o cronograma de execução do programa considerou o calendário de atividades realizadas no ano de 2016 e as possíveis ações previstas para 2017. Assim, a carga horária de cada fase e bloco do programa foi definida a partir da complexidade dos temas e conteúdos relacionados a cada área da gestão administrativa.

A certificação de conclusão do programa de treinamento e desenvolvimento deve ser expedida aos gestores que obtiverem, no final do programa, no mínimo, 80% da frequência de cada módulo.

As ações específicas que compõem cada bloco de treinamento do programa serão detalhadas, tendo como referência a ferramenta 5W e 2H expostos nos Quadros 09, 10, 11, 12, 13 e 14 que serão temas das próximas seções.

3.2.1 Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão de pessoas

Espera-se, com a execução do primeiro módulo, que os gestores se apropriem de competências relacionadas ao conhecimento das principais legislações e estratégias de gestão de conflitos que são necessárias à operacionalização da rotina escolar. Dessa forma, pretende-se que os estudos dos temas propostos no módulo contribuam para que os gestores desempenhem suas atribuições, tendo como referência os princípios legais, éticos e profissionais. Assim, busca-se treinar os gestores para que sua atuação seja pautada pelos princípios legais, éticos e técnicos. O Quadro 9 apresenta as etapas do módulo de gestão de pessoas:

Quadro 9 - Módulo de gestão de recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor.

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão de pessoas.
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão de pessoas na CDE7.
Onde?	Auditório da CDE7.
Quando?	Até o final do ano de 2016.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor de suporte de recursos humanos.
Como?	Estudo de temas legais que disciplinam a gestão dos servidores lotados nas escolas (Estatuto dos servidores públicos civil do estado do Amazonas, Estatuto do magistério do Amazonas, Regimento geral das escolas estaduais do Amazonas, Instrução normativa da lotação de servidores da SEDUC/AM); Relação interpessoal e mediação de conflitos e fluxo do suporte de recursos Humanos.
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos disponibilizados pela SEDUC/AM.

Este módulo terá a duração de 20 horas e deverá acontecer até o final do ano de 2016. O setor de gestão de pessoas da Coordenadoria Adjunta Administrativa será o responsável pela execução.

A realização do módulo nessa época tem como base a adequação ao período da lotação anual dos servidores da SEDUC/AM, realizado tradicionalmente a partir do mês de novembro e dezembro. Desta forma, os temas e conteúdos do treinamento foram eleitos visando dar suporte legal e gerencial ao processo de

lotação e demais procedimentos relacionados à gestão de pessoas no ambiente escolar e no contexto educacional.

A escolha dos temas que serão abordados no treinamento deve-se ao fato de que estes são documentos legais que instrui e disciplinam procedimentos de normas de conduta ético-profissional e moral do servidor público da educação.

Neste sentido, o treinamento se dará a partir de estudos da legislação, destacando a hierarquização e responsabilização dos entes federados e do servidor neste processo. Assim, no nível federal, deve abordar os princípios da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2008), da LDB 9394/96 (BRASIL,1996) e do PNE de 2014 (BRASIL, 2014). No nível estadual, pretende-se explorar os dispositivos do atual PCCR da SEDUC/AM (AMAZONAS, 2013), Estatuto do servidor público civil do Amazonas (AMAZONAS, 1986), e Estatuto do magistério do Amazonas (AMAZONAS, 1987). No nível da SEDUC/AM, devem-se treinar os gestores nas diretrizes do Regimento geral das escolas estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010) e na atual Instrução normativa (AMAZONAS, 2015d). No nível da escola, os estudos devem se dar, a partir dos regimentos internos das escolas e de seus mecanismos de gestão de pessoas.

Outra dimensão do treinamento deve-se voltar para o desenvolvimento de competências que contribuam na mediação de conflitos e relações interpessoais. Dessa forma, pretende-se abordar temas, como: Ética profissional, motivação, liderança, mediação de conflitos e atendimento ao público.

O estudo dos temas que compõem o bloco de gestão de pessoas será feito a partir da apresentação dos temas e conteúdos em slides, relatos de experiências e estudo de caso com a identificação das competências necessárias que a situação requer. Os relatos de experiências deverão ser escolhidos antecipadamente pelo instrutor a partir de situações vivenciadas nas escolas da CDE7.

No geral, o módulo de gestão de pessoas deve subsidiar os gestores para que desempenhem sua função de forma técnica, motivadora e alinhada aos objetivos e missão da escola. Assim, como também, em conformidade com os requisitos legais, as necessidades sociais e as particularidade do ambiente de trabalho.

3.2.2 Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão financeira

Com a execução do módulo sobre a gestão financeira objetiva-se que os gestores possam assimilar competências relacionadas ao domínio da legislação financeira e sua materialidade na escola. Espera-se que os gestores possam desempenhar suas funções atendendo aos requisitos legais e aos princípios da autonomia financeira e da gestão democrática.

O Quadro 10 apresenta as etapas e condições operacionais do módulo de gestão financeira.

Quadro 10 - Módulo de gestão financeira

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão financeira
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão financeira dos gestores da CDE7
Onde?	Auditório da CDE7.
Quando?	Até o final do ano de 2016.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor de supervisão de recursos financeiros
Como?	Análise dos princípios e das condições da gestão financeira escolar (Princípios legais; Programas financiados pelos governos federal e estadual; Etapas da gestão dos recursos recebidos pelas escolas por meio da APMC - Construção do plano de aplicação, execução do plano de aplicação, Prestação de contas e fluxo de serviço);
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos fornecidos pela SEDUC/AM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este módulo terá a duração de 20 horas, com previsão de realização até o final do ano de 2016 e o setor de supervisão de recursos financeiros da Coordenadoria Adjunta Administrativa será o responsável pela execução.

A execução deste módulo será realizada neste período, porque as escolas devem protocolar até o final do mês de dezembro as prestações de contas dos recursos públicos recebidos no decorrer do ano. Desta forma, o treinamento antecederá este prazo e servirá para treinar os gestores nas competências necessárias para a gestão dos recursos financeiros.

O treinamento deverá ser desenvolvido a partir de estudos dos princípios da autonomia da escola e da gestão de seus recursos financeiros. Esses temas foram escolhidos porque são essenciais na elaboração de plano de aplicação, execução e prestação de contas dos recursos administrados pela instituição de ensino.

No treinamento, poderão ser utilizadas estratégias como apresentação de temas, estudo de caso e oficinas que envolvam os processos de gestão de recursos públicos recebidos pela escola.

Por fim, este módulo deve munir os gestores de competências para o adequado gerenciamento dos recursos financeiros disponíveis na escola.

3.2.3 Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão da informação e comunicação

Com a realização do módulo sobre gestão da informação e comunicação, espera-se que os gestores desenvolvam competências relacionadas ao domínio da informação e comunicação inerentes à dinâmica da rotina da escola.

O Quadro 11 apresenta os passos necessários para efetivação do módulo.

Quadro 11 - Módulo de gestão da informação e comunicação

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão da informação e comunicação
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão da informação e comunicação.
Onde?	Auditório da CDE7
Quando?	Até o final do primeiro bimestre do ano de 2017.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor assistente administrativo
Como?	Estudo de temas e estratégias relacionados a gestão da informação e comunicação (SIGEAM, Matrícula, Censo Escolar, Bolsa Família, Diário Digital, redes sociais, serviços de internet, comunicação interna e externa à comunidade escolar e fluxo de informação e comunicação da escola/CDE7/SEDUC).
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos fornecidos pela SEDUC/AM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A efetivação deste módulo terá a duração de 12 horas, devendo acontecer até o final do primeiro bimestre do ano de 2017 e o setor de suporte de assistentes administrativos da Coordenadoria Adjunta Administrativa será o responsável pela sua execução.

Neste módulo será necessário utilizar computadores ou outro tipo de aparelho com acesso à *internet* para realização de atividades práticas de utilização das ferramentas de gestão, programas e plataformas educacionais. Da mesma forma, deverá ser utilizada a rede cabeada e *wi-fi* da sede CDE7 para acesso à internet,

aos programas e plataformas educacionais que são adotados nas escolas e pela SEDUC/AM.

A escolha dos temas deve-se ao fato de que estes temas são ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que fazem parte do fluxo de trabalho e são utilizadas para a adesão das escolas a programas estaduais e federais.

Busca-se treinar os gestores para que façam uso das ferramentas de informação e comunicação virtuais e mantenham os dados da escola atualizados. Assim, pretende-se estabelecer diretrizes para o uso adequado de informação e comunicação institucionais nos diversos níveis, bem como a manipulação das mídias sociais no contexto da sociedade informatizada.

3.2.4 Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão documental e fluxo administrativo

O módulo sobre a gestão documental e fluxo administrativo pretende desenvolver competências relacionadas à construção de documentos oficiais, sua organização e arquivamento nas escolas. O Quadro 12 apresenta as diretrizes gerais necessárias para o desenvolvimento do módulo:

Quadro 12 - Módulo de gestão documental e fluxo de procedimentos administrativos

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão documental e fluxo administrativo
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão documental e do fluxo de procedimentos administrativos dos gestores da CDE7
Onde?	Auditório da CDE7
Quando?	Até o final do primeiro bimestre do ano de 2017.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor de Suporte de Recursos Humanos e assistentes administrativos
Como?	Estudos do fluxo e procedimentos administrativos adotados pela SEDUC/CDE7/ESCOLA e Gestão documental (Tipos de documentos, organização do espaço e dos arquivos)
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos fornecidos pela SEDUC/AM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A execução deste módulo terá a duração de 08 horas e está previsto para acontecer até o final do primeiro bimestre do ano de 2017. A responsabilidade pela efetivação do módulo será do setor suporte de assistentes administrativos da Coordenadoria Adjunta Administrativa.

O treinamento será realizado tendo como referência os princípios e o tipo de documentação oficial e o fluxo de procedimentos administrativos adotados pela escola, pela CDE7 e pela SEDUC.

Esses temas foram escolhidos, porque os gestores fazem uso do fluxo de procedimentos administrativos e se utilizam de documentos, como: ofício, memorando, relatório, circular, ata, dentre outros, na condução das situações e problemas diários verificados na escola.

Pretende-se realizar oficinas de elaboração de documentos oficiais e utilização do fluxo administrativo a partir de situações concretas vivenciadas no cotidiano escolar.

No geral, objetiva-se que os gestores construam e façam uso adequado de relatórios, memorandos, ofícios, despachos administrativos, portaria, requerimento, entre outros documentos oficiais que fazem parte da rotina administrativa da escola. Dessa forma, espera-se que o gestor conheça e faça o uso do fluxo de serviços e processos administrativos que envolvem a escola, a CDE7 e a SEDUC/AM.

3.2.5 Módulo de treinamento e desenvolvimento em gestão de patrimônio

No módulo sobre gestão de patrimônio, busca-se o desenvolvimento de competências relacionadas à manutenção predial e conservação do patrimônio da escolar.

Pretende-se que o gestor desenvolva uma rotina de ações preventivas e corretivas que mantenha a estrutura física e patrimonial da escola preservada e conservada. Com a realização deste módulo espera-se ainda, que se desenvolva práticas que contribuam para a que manutenção do espaço físico da escola apresente as condições necessárias para seu funcionamento e cumprimento de sua função.

O Quadro 13 apresenta as principais etapas e passos necessários do módulo de gestão de patrimônio.

Quadro 13 - Módulo de gestão de patrimônio

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão de Patrimônio
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão de patrimônio
Onde?	Auditório da CDE7
Quando?	Até o final do primeiro bimestre do ano de 2017.
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor de supervisor de infraestrutura
Como?	Estudo de temas relacionados a gestão de patrimônio (Inventário, estratégia de reposição e manutenção do predial e material e fluxo de solicitação de serviços de infraestrutura)
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos fornecidos pela SEDUC/AM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este módulo terá a duração de 08 horas, devendo acontecer até o final do primeiro bimestre do ano de 2017. O setor de suporte de supervisão de infraestrutura da Coordenadoria Adjunta Administrativa será o responsável pela sua efetivação.

Os temas abordados foram escolhidos porque a manutenção da infraestrutura física e imobiliária da escola são condições essenciais para que o processo pedagógico seja efetivado.

O treinamento será executado tendo por base a apresentação de estratégias de controle e fluxo de solicitação de serviços de manutenção imobiliária e da infraestrutura predial e eficiência operacional. Nesta perspectiva, deve-se adotar a metodologia de troca de experiências e práticas exitosas de conservação e manutenção do patrimônio escolar.

Neste sentido, o módulo de gestão patrimonial pretende desenvolver competências necessárias para a apropriada utilização de procedimentos e estratégias de conservação e manutenção predial e dos suprimentos materiais. Da mesma forma, destacar-se-à práticas de proteção quanto à má utilização, os desperdícios e possíveis desvios dos bens públicos que estão sob a tutela da escola na perspectiva de alertar os gestores.

3.2.6 Módulo de treinamento e desenvolvimento em de gestão da merenda escolar

Com o módulo sobre a gestão da merenda escolar, objetiva-se que os gestores desenvolvam competências inerentes aos procedimentos operacionais adotados pela SEDUC/AM.

O Quadro 14 apresenta as diretrizes gerais e estrutura do módulo de treinamento em gestão da merenda escolar.

Quadro 14 - Módulo de gestão da merenda escolar

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E TREINAMENTO DE GESTORES NA ÁREA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA	
O quê?	Gestão da merenda escolar
Por quê?	Melhorar os procedimentos e práticas de gestão da merenda escolar
Onde?	Auditório da CDE7
Quando?	13 e 14/01/17
Quem?	Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 – Setor de supervisão de merenda escolar
Como?	Estudo de temas e estratégias relacionados à gestão da merenda escolar (Programa Nacional de Alimentação Escolar, Manual de procedimentos operacionais da SEDUC/AM, procedimentos de recebimento, armazenamento, manipulação e distribuição dos gêneros da merenda escolar, além dos instrumentos de registros, atribuições dos merendeiros e fluxo da merenda escolar)
Quanto?	Previsão de utilização dos recursos materiais e humanos fornecidos pela SEDUC/AM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este módulo terá a duração de 08 horas, está previsto para acontecer até o final do primeiro bimestre do ano de 2017 e terá o setor de supervisão de merenda escolar da Coordenadoria Adjunta Administrativa responsável pela sua execução.

Espera-se que os gestores conheçam o programa nacional de alimentação escolar e desempenhem suas ações de acordo com o estabelecido pelo manual de procedimento da SEDUC/AM.

Os temas foram escolhidos porque são leis, programas, normas e procedimentos que são adotados pela SEDUC/AM na gestão da merenda escolar. Assim, a efetivação deste módulo deve envolver os estudos da legislação e dos procedimentos operacionais adotados pela SEDUC/AM para a gestão da merenda escolar. Dessa forma, a realização deste módulo deve considerar ainda, as práticas de sucesso por meio de relatos de experiência e estudo de caso de situações vivenciadas no cotidiano da escola.

Por fim, o módulo deve proporcionar aos gestores o desenvolvimento das competências necessárias para a adequada gestão da merenda escolar.

3.3 Avaliação do programa

A avaliação das ações deve acontecer ao final de cada módulo e após a conclusão de todos os seis módulos que compõem o programa.

Ao final de cada módulo deve acontecer uma avaliação de reação que deve ser aplicado aos gestores. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) esse tipo de avaliação:

[...] visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 226).

Os resultados dessa avaliação deverão ser levados ao conhecimento do Coordenador Distrital por meio de relatório destacando os principais aspectos positivos, negativos e oportunidades de melhoria. O modelo de questionário que pode ser usado neste processo de avaliação dos módulos e monitoramento do programa encontra-se anexo no apêndice B desta dissertação.

Os resultados obtidos com a realização da avaliação deverão servir para percepção de como foi executado o módulo e realinhar, se possível e necessário, a efetivação dos novos módulos. Esta prática visa aferir o grau de aceitabilidade, relevância, transferibilidade e alinhamento sistêmico do programa. Nos argumentos de Tachizawa, Ferreira e Fortuna e (2001) “a avaliação dos resultados do treinamento tem por finalidade verificar como foi executado o treinamento e qual o desempenho obtido” (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 226).

A avaliação final do programa deve ser feita tendo como referência os relatórios de avaliação dos módulos e devem envolver a presença e participação de todos os instrutores, Coordenador Adjunto Administrativo e Coordenador Distrital de Educação 7.

Ao final do programa, deve ser expedido um relatório técnico informando ao Gabinete da Capital da SEDUC/AM e ao DEGESC/SEDUC/AM a finalização do programa e os resultados alcançados.

No geral, espera-se que com a implementação do programa de treinamento e desenvolvimento, aqui proposto, este possa subsidiar os gestores com

conhecimento, habilidades e competências que sejam significativos ao exercício do cargo e contribuam na melhoria de suas práticas. Espera-se, ainda que, os procedimentos a serem adotados pelos gestores na resolução dos problemas vivenciados na rotina escolar estejam pautados em conhecimentos técnico, teórico e político-gerencial adquiridos no programa.

Por fim, não se espera com a execução do PAE a solução definitiva para o problema de formação dos gestores escolares da CDE7 de Manaus. No entanto, este deve servir como alternativa para a superação dos desafios que permeiam a dimensão da gestão administrativa das escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre o caso de gestão “Formação de gestores na CDE7 de Manaus: Realidade, possibilidades e limites” desenvolveram-se a partir da questão norteadora “como estruturar um programa de treinamento desenvolvimento capaz de contribuir para a superação dos desafios administrativos da gestão escolar, a partir da percepção dos gestores da referida Coordenadoria?” O objetivo da pesquisa centrou-se em estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento de gestores que seja capaz de contribuir na execução das ações relacionadas à gestão administrativa.

O título da pesquisa aponta para emissão dos aspectos conclusivos obtidos com os estudos da temática sobre formação de gestores na CDE7 de Manaus como recorte desse processo que ocorre em cadeia nacional. Desta forma, a descrição feita no capítulo 1 e as bases teóricas e legais que compõem o capítulo 2 se constituem na realidade, sob a qual o caso de gestão se desenvolve. Já os procedimentos metodológicos e a pesquisa de campo se constituem como possibilidade de análise, compreensão e intervenção do caso. Da mesma forma, o PAE se constitui na possibilidade exequível de intervenção para superação das lacunas e dos desafios inerentes à gestão administrativa das escolas da CDE7.

Os estudos que envolveram o caso de gestão com a apresentação do programa de treinamento e desenvolvimento de gestores escolares na CDE7 representam uma alternativa viável de superação das lacunas inerentes à gestão administrativa. Ou seja, verificou-se a necessidade de investimento na formação continuada e em serviço como estratégia de acompanhamento sistemático e melhoria contínua dos procedimentos administrativos da gestão escolar.

Neste cenário, o PAE representa o investimento na formação profissional dos gestores da CDE7. No entanto, reconhecem-se os limites do programa e a necessidade de se avaliar os impactos deste na melhoria dos procedimentos da gestão administrativa.

No nível de macro sistema, a pesquisa apontou a necessidade da SEDUC/AM, por meio do DEGESC, repensar os critérios de escolha, seleção e permanência dos gestores no cargo da rede estadual do Amazonas. Esse repensar perpassa pela possível construção de um processo de seleção e avaliação da gestão que considere os requisitos relacionados à formação, resultados de

desempenho e à determinação de ciclo temporal. Da mesma forma, urge que esse processo seja balizado por critérios técnicos nas áreas administrativa e pedagógica e que não seja determinado ou contaminado por critério político-partidário.

A pesquisa apontou, ainda, para a necessidade da SEDUC/AM, por meio do CEPAN, refletir sobre os cursos de formação continuada que estão sendo ofertados aos gestores da rede de estadual de ensino do Amazonas. Neste sentido, as ações de formação devem considerar os desafios e as necessidades vivenciadas nas escolas pelos seus gestores. Da mesma forma, deve-se levar em conta as possibilidades de planejamento e execução de programas de treinamento e desenvolvimento sistemáticos de gestores alicerçados no tripé realidade, teoria e prática.

No nível intermediário, a pesquisa aponta para a necessidade da Coordenadoria Distrital de Educação 7 incluir em seu plano de trabalho ações sistemáticas de formação aos gestores. Essas ações devem acontecer de forma sistemática e devem ser traduzidas em constantes treinamentos e desenvolvimento de competências. Também é importante que partam da missão institucional e das necessidades levantadas no cotidiano dos gestores e suas práticas.

Por fim, a pesquisa demonstrou a existência de lacunas na formação inicial e continuada dos gestores da CDE7 de Manaus relacionados aos aspectos administrativos. Da mesma forma, os estudos apontaram que essas lacunas interferem na atuação dos gestores que se manifestam em dificuldades na condução dos procedimentos de gestão e resolução de problemas envolvendo a dimensão administrativa.

Diante destas constatações, verificou-se a necessidade de estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento que auxilie na formação e contribua para a melhoria das práticas da gestão administrativa. Assim, a pesquisa alcançou o objetivo ao elaborar o programa de treinamento e desenvolvimento de gestores proposto no PAE, que representa a intervenção na formação e possibilidades de melhoria de atuação na área administrativa da gestão escolar.

Cabe destacar, por fim, que se reconhecem os limites desta pesquisa e a necessidade de novos estudos sobre o processo de formação de gestores na rede de ensino do Estado do Amazonas em suas diversas esferas organizacional e hierárquica.

REFERÊNCIAS

AMARAL SOBRINHO, José; XAVIER, Antônio Carlos da R. e MARRA, Fátima. **Gestão da escola fundamental**: situação atual e tendências. IN XAVIER, Antônio Carlos da R; AMARAL SOBRINHO, José e MARRA, Fátima. *Gestão escolar: desafios e tendências*. Brasília: IPEA, 1994.

AMAZONAS. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Manual da Qualidade**. Manaus, AM, 2015a.

_____. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Painel de gestão da Coordenadoria Distrital de Educação 7**. Manaus, AM, 2015b.

_____. **Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGEAM)**. Manaus, AM, 2015c. Disponível em: <<http://sigeam.prodam.am.gov.br/>>. Acesso em: 15 set. 2015.

_____. **Instrução Normativa nº 01**. Manaus, AM, 2015d.

_____. Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013. **Estabelece o Plano de Cargos, Carreiras e remuneração dos servidores da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas**. Manaus, AM, 2013.

_____. **Estrutura das Distritais**. Manaus, AM, 2012.

_____. Lei nº 3.642 de 26 de julho de 2011. **Altera de forma específica a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007**. Manaus, AM, 2011.

_____. Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010. **Aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas**. Manaus, AM, 2010.

_____. Lei nº 78, de 18 de maio de 2007. **Altera a Lei nº 08 de 05 de maio de 2005**. Manaus, AM, 2007.

_____. Lei nº 08 de 05 de julho de 2005. **Dispõe sobre as finalidades e competências dos Órgãos da SEDUC/AM**. Manaus, AM, 2005.

_____. Lei nº 2.600 de 04 de fevereiro de 2000. **Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação**. Manaus, AM, 2000.

_____. Lei Ordinária nº 1.778, de 09 de janeiro de 1987. **Estabelece o estatuto do magistério do estado do Amazonas**. Manaus, AM, 1986.

_____. Lei Ordinária nº 1.762, de 17 de novembro de 1986. **Estabelece o estatuto do servidor público civil do estado do Amazonas**. Manaus, AM, 1986.

_____. Decreto Lei nº 3.633, de 03 de novembro 1976. **Dispõe sobre a criação do Centro de formação Profissional Padre José de Anchieta**. Manaus, AM, 1976.

_____. Lei nº 1.596 de 05 de janeiro de 1946. **Cria a Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura do Amazonas.** Manaus, AM, 1946.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 9001:2008.** Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF, Casa Civil, 1996.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federal do Brasil.** São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

_____. República Federativa do Brasil. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014: **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Brasília, DF, Casa Civil, 2014.

CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Manual do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar.** Ciclo Ano Base 2006. Brasília: CONSED, 2007.

_____. **Progestão:** Guia Didático. Brasília: CONSED, 2001.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; LIMA, Glaucilene Sebastiana Nogueira Lima. Formação em gestão escolar na perspectiva democrática. **Imagens da Educação,** Maringá; v. 3, n. 1, p. 71-79, 2013.

CARVALHO, Cyntia Paes. Escolha do diretor: Eleição. Concurso ou indicação. **Portal Carta da Educação.** Disponível em: <<http://www.cartaeducacao.com.br/reportagens/escolha-do-diretor-eleicao-concurso-indicacao/>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na mediação de atitudes.** 2007. 78f. Dissertação (Mestrado em Probabilidade e Estatística), Faculdade de Ciências Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

CUSTÓDIO, Júlio Cesar Dias; MACHADO, Márcia Cristina da silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. **O trabalho, os papéis e as competências do gerente:** reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. In: Gestão e Tecnologia para a competitividade, X., Itatiaia, RJ, 23 a 25 de Outubro de 2013. Anais...Associação Educacional Dom Bosco, 2013.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada,** Blumenau; v.2, n.4, p.01-13, sem II. 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DEUS, Celso de. Princípios da Administração, Taylor e Fayol. **Ponto de Vista** [online]. Macapá, 20 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.celsodedeus.com.br/artigos/administracao/315-principios-da-administracao-taylor-e-fayol>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes e COSTA, Messias. Escolha de dirigentes escolares no Brasil: relatório final de pesquisa. **Série Estudos e Pesquisas**. n. 4. Brasília: ANPAE, 1998.

DUTRA, Rogéria; FERREIRA, Victor Paradela. **Metodologia da Pesquisa**. Aulas ministradas no período presencial do curso Mestrado de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2015. Disponível em: <<http://www.ppgp2014.caedufjf.net/course/view.php?id=55>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

FERREIRA, Rezende Rodrigo. **Análise de Necessidade de Treinamento: Proposição e Aplicação de um Modelo Teórico-Methodológico nos Níveis Macro e Meso Organizacional: Contextualização Teórica**. 2009. 211f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Programa de Graduação em Psicologia Social, do trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FORMIGA, Maria das Graças Freire. **O Administrativo e o pedagógico na gestão escolar**. 2007. 141f. Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

FRANCISCO, Iraci José. **A atuação do diretor de escola pública: Determinações administrativas e pedagógicas do cotidiano escolar**. 2006.128f. Dissertação (Mestrado em Educação: História, Política e Sociedade) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto**, Brasília; v. 17, n.72, p.47-59, fev./jun. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, v. 1,1999.

LIBÂNEO. José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e prática**. 5. ed. Revisada e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. A definição de políticas educacionais sobre a seleção e formação de gestores. In: Fundação Vitor Civita. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. Curitiba: Fundação Victor Cívita, dez. 2010. p. 21-47.

_____. Gestão Administrativa. In: LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. p. 105-115.

_____. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília; v. 17, n.72, p.11-33, fev./jun. 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília; v. 17, n.72, p.97-112, fev./jun. 2000.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo; v, 1, n.3, 2º sem. 1996.

NEUBAUER, Rose; SILVEIRA, Ghisleine Trigo. **Impasse e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos Sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** São Paulo, Brasil, Santiago do Chile: IFHC/CEPLAN, 2008.

PARENTE, Marta de Alencar e LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da Educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental: texto para discussão nº 675.** Brasília: IPEA, 1999.

PARO, Victor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 7. ed. 1996.

_____. Victor Henrique. **Gestão democrática na escola pública.** Ática: São Paulo, 2004.

PACHECO, Luzia, SCOFANO, Anna Cherubina, BERKERT, Mara e SOUZA, Valéria. Estratégias de capacitação e desenvolvimento de pessoas. In **Série Gestão de pessoas – Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. p.41-70.

PINTO, Sandra Regina da Rocha; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOAHANN Silvio Luiz. Gestão de competências. In **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 9. ed. Rev, ampl., 2007. p.37-60.

SILVA, Elaine Cristina Carlos da. **O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: Um estudo sobre a organização do trabalho escolar.** 2013. 146f. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2013.

SILVA, Maria Aparecida de Oliveira. **Administração Escolar.** UNIASSELVI. Indaial, 2009.

SILVA, Nilson Robson Guedes. O diretor de escola e a gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. **Revista de Educação do SARE – Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas**, v.10, n.10, p.156-175, 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/reduc/article/view/224/222>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SOARES, Suely Cristina Araújo. **O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola: O**

caso da superintendência Regional de Ensino de Pirapora/MG. 2014. 160f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação) Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte; v. 25, n. 3, p.123-140, dez. 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello e. Treinamento e desenvolvimento. In **Gestão com Pessoas** – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 1. ed., 2001. p.219-227.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Roberto. **Case study Research**: design and methods. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2. ed. 1994.

ZAİKIEVICTZ, Ana Paula, SCHNECKENBERG, Marisa. **A atuação do gestor escolar e a influência das diferentes formas de provimento**: um estudo na rede municipal de ensino de Ponta Grossa – PR- NR1. Projeto de Pesquisa financiado pela Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Paraná, Curitiba, 2012.

APENDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) Gestor (a) da CDE7, este questionário faz parte de uma pesquisa para a dissertação intitulada “Formação de Gestores na CDE7 de Manaus: Realidades, possibilidades e limites”, do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora. A dissertação é desenvolvida pelo mestrando Raimundo Correa de Oliveira.

O Objetivo da pesquisa é levantar dados para analisar os desafios da CDE7 em estruturar um programa de formação de gestores com ênfase na dimensão da gestão administrativa. Os dados obtidos por meio deste questionário são sigilosos e serão utilizados apenas para fins da pesquisa, seu nome não será divulgado em nenhuma ocasião.

SOBRE A FORMAÇÃO E SELEÇÃO DOS GESTORES:

- 1) Qual sua formação inicial?
 - () Licenciatura em Pedagogia
 - () Normal Superior
 - () Licenciatura em Língua Portuguesa
 - () Licenciatura em Matemática
 - () Outra Licenciatura
 - () Outras Habilitações Quais_____

- 2) Possui especialização em que área?
 - () Gestão Escolar
 - () Metodologia do Ensino Superior
 - () Psicopedagogia
 - () Educação Especial
 - () Outra área. Qual_____
 - () Não possui especialização

- 3) Há quanto tempo atua como gestor escolar da rede estadual?
 - () A menos de 01 ano
 - () Entre 01 e 02 anos
 - () Entre 02 e 03 anos
 - () Entre 03 e 05 anos
 - () Mais de 5 anos

- 4) Há quanto tempo atua como gestor da escola atual?
 - () A menos de 01 ano
 - () Entre 01 e 02 anos
 - () Entre 02 e 03 anos
 - () Entre 03 e 05 anos
 - () Mais de 5 anos

- 5) Quem, inicialmente, o indicou o(a) senhor(a) para pleitear a função de gestor escolar?
- o(a) Gestor(a) anterior
 - o(a) Coordenador (a) Distrital de Educação
 - um(a) Assessor(a) da Coordenadoria
 - um(a) Servidor(a) da sede da SEDUC/AM
 - O próprio secretário de Educação
 - Outros, Especifique _____

SOBRE A ROTINA ESCOLAR

- 6) Em média, quanta hora diária trabalha na escola?
- até 4 horas
 - de 4 a 6 horas
 - de 6 a 8 horas
 - de 8 a 10 horas
 - Mais de 10 horas
- 7) O(a) senhor(a) consegue realizar as atividades diárias previstas em seu plano de trabalho?
- Realizo
 - Realizo em sua maior parte
 - Realizo em sua menor parte
 - Muito raramente realizo o que planejo
 - Não realizo
- 8) Em média, quantas reuniões ou atividades externas relacionadas a função de gestor, o(a) senhor(a) participa por semana?
- Nenhuma
 - Até uma
 - De duas a três
 - De três a quatro
 - Mais de quatro
- 9) Em média, o tempo diário que o(a) senhor(a) destina a execução das atividades relacionadas a gestão administrativa (limpeza e manutenção predial, serviços de secretaria, documentação, APMC, merenda escolar, captação de recursos e serviços de infraestrutura é de:
- Até 01 hora
 - De 01 a 02 horas
 - De 02 a 04 horas
 - De 04 a 06 horas
 - Mais de 6 horas

SOBRE FORMAÇÃO E NECESSIDADE DE TREINAMENTO

Marque com um x no quadro seguir, a opção que mais se aproxima de sua opinião

ASSERTIVAS	GRAU DE CONCORDÂNCIA			
	Concordo	Mais concordo do que discordo	Mais discordo do que concordo	Discordo
10 - As ações e programas de formação e treinamento que você já participou contribuem para a melhoria da prática da gestão administrativa.				
11 - Os conteúdos abordados nas ações de formação e treinamento que você já participou são adequados à realidade da escola e atende aos desafios da gestão administrativa.				
12 - A metodologia adotada nas ações de formação e treinamento que você já participou é adequada à realidade da rotina escolar e ao horário do gestor.				
13 - A gestão administrativa é uma atividade essencial para a qualidade dos resultados pedagógicos.				
14 - A possível realização de ações de formação e treinamento de gestores pela Coordenadoria Adjunta Administrativa da CDE7 pode contribuir na melhoria dos procedimentos de gestão relacionados aos aspectos administrativos.				

SOBRE MAPEAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

15 - Quais as principais dificuldades ou desafios enfrentados na condução dos processos e aspectos relacionados à gestão administrativa?

16 - Quais os conteúdos sugere para compor um possível programa de formação e treinamento de gestores escolares da CDE7?

Muito obrigado.

APENDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA CDE7

MÓDULO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM

Assinale com um X a alternativa que mais se aproxima de sua opinião.

- 1) Sobre os recursos metodológicos
 - () Ótimo
 - () Bom
 - () Regular
 - () Insatisfatório

- 2) Sobre a abordagem dos temas e carga horária;
 - () Ótima
 - () Boa
 - () Regular
 - () Insatisfatória

- 3) Sobre a relevância dos temas
 - () Muito relevante
 - () Relevante
 - () Pouco relevante
 - () Irrelevante

- 4) Sobre o desempenho do instrutor
 - () Ótimo
 - () Bom
 - () Regular
 - () Insatisfatório

- 5) Sobre a logística
 - () Ótima
 - () Boa
 - () Regular
 - () Insatisfatória

Utilize este espaço para fazer comentários e/ou sugestões que você julgue ser necessário:

Manaus, _____ de _____ de 201__.