

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

PAULO APARECIDO TOMAZ

**POSSIBILIDADES DE USO DAS INFORMAÇÕES DO SISTEMA MINEIRO DE
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS**

JUIZ DE FORA

2015

PAULO APARECIDO TOMAZ

**POSSIBILIDADES DE USO DAS INFORMAÇÕES DO SISTEMA MINEIRO DE
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS**

Dissertação de Mestrado submetida ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador(a): Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

PAULO APARECIDO TOMAZ

**POSSIBILIDADES DE USO DAS INFORMAÇÕES DO SISTEMA MINEIRO DE
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, aprovada em ____/____/2015.

Membro da banca -orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Juiz de Fora, de de 2015

Dedico esta dissertação a todos que me apoiaram, acreditaram na minha capacidade e contribuíram para esta conquista.

“A maioria das ideias fundamentais da ciência são essencialmente sensíveis e, regra geral, podem ser expressas em linguagem compreensível a todos. ”

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me ajudar a acreditar que os sonhos, ainda que difíceis, podem ser conquistados e pelas bênçãos recebidas a cada dia.

Aos meus pais, que fizeram parte desta conquista. Minha eterna gratidão pelo incentivo e pelo exemplo de vida, dedicação, fé e amor.

A minha esposa, Juliana, que esteve sempre ao meu lado, encorajando-me nos momentos de angústia e me aplaudindo nos momentos de glória.

Ao meu filho Davi Mateus, por ter que me ausentar em momentos de sua vida.

Aos meus irmãos e irmãs, que serviram, servem e servirão de exemplo, demonstrando sólidos princípios éticos e morais que contribuí para a valorização do desenvolvimento fraterno, social e intelectual.

Ao Coordenador do Programa de Mestrado Profissional Professor Marcos Tanure, à Professora Juliana Magaldi e ao CAED/UFJF que contribuíram para esta conquista.

Aos professores e tutores do curso, pelo empenho e pela oportunidade de crescimento e aprendizado.

Ao professor orientador, Dr. Gilmar José dos Santos, pelo comprometimento na condução desta dissertação.

Aos Professores e Assistentes, por compartilharem comigo seus saberes, pela dedicação e disponibilidade em acompanhar-me neste trabalho.

Aos Diretores que concederam a entrevista e aos demais servidores das escolas estaduais, pela receptividade, atenção e colaboração com a pesquisa.

Aos amigos e colegas da SRE Metropolitana C, pela disponibilidade e companheirismo.

A todos os meus familiares e amigos, pela confiança em mim depositada.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória sobre o uso do Sistema Mineiro da Administração Escolar (SIMADE) pela equipe gestora nas escolas situadas na circunscrição da SRE-Metropolitana C. Trata-se de um sistema de informação que foi implantado nas escolas estaduais de Minas Gerais e tem como principais funções a coleta, o armazenamento e processamento de dados relativos à escola, docentes e turmas, bem como da vida escolar de cada aluno. Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar de forma criteriosa como o sistema pode ser utilizado para fins de contribuir no planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar. Um estudo de múltiplos casos, de abordagem qualitativa e quantitativa, foi realizado em quatro escolas, acompanhado de uma análise objetiva nas demais escolas estaduais da SRE – Metropolitana C. Como instrumentos de pesquisas, foram utilizados questionários estruturados e entrevista com roteiro semiestruturado. Por meio da pesquisa foi possível constatar que o SIMADE apresenta alguns pontos fortes que contribuem para a gestão escolar e alguns pontos passíveis de intervenção para tornar o sistema mais eficiente. Dentre os pontos fortes destaca-se a confiabilidade na informação e a importância dos relatórios e documentos para a secretaria escolar. Com base nos dados da pesquisa, observou-se que a criação de novos relatórios, mais capacitações para as pessoas que usufruem do sistema, definição mais clara de cronogramas e melhoria na comunicação poderá potencializar o uso do sistema na gestão escolar. Com o objetivo de melhor adequar o sistema à rotina da gestão escolar, a partir dos resultados obtidos, foi proposto o Plano de Ação Educacional (PAE), que, se implementado, poderá otimizar o uso do sistema pela equipe gestora.

Palavras-chave: Sistema de Informação, Tecnologias Educacionais, Gestão Escolar.

ABSTRACT

This paper presents an exploratory research about the use of the School Management System of Minas Gerais (SIMADE) by the management team from schools located in the Metropolitan C Regional Teaching Superintence. It is an information system that was implemented in state schools of Minas Gerais and its main functions are collection, storage and processing of data relating to school, teachers and classes, as well as the educational life of each student. This research was conducted in order to analyze carefully how the system can be used for the purpose of contributing to planning, execution and control within school management. A multiple case study, qualitative and quantitative approach were conducted in four schools, followed by an objective analysis in other state schools from the Metropolitan C Regional Teaching Superintence. As research instruments, structured questionnaires and semi-structured interview were used. Through research, it was found that SIMADE has some strengths that contribute to school management and some points that are likely to change to make the system more efficient. Among the strengths, reliability of information and importance of reports and documents to the school office stand out. Based on survey data, it was observed that the creation of new reports, more training for people who use the system, more clearly defined schedules and better communication can enhance the use of the system in school management. In order to better tailor the system to the routine of school management, from the results obtained, it was proposed an Educational Action Plan, which, if implemented, can optimize the use of the system by the management team.

Keywords: Information System, Educational Technologies, School Management.

LISTA DE ABREVIATURAS

ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BI	Business Intelligence
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CESEC	Centros Estaduais de Educação Continuada
DIREA	Diretoria Educacional A
DIREB	Diretoria Educacional B
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais do Magistério
FUNDEF	Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PROETI	Projeto Aluno em Tempo Integral
QTM	Quadro turmas e matrículas.
SAE	Sistemas de Apoio ao Executivo
SAD	Sistemas de Apoio à Decisão
SEDINE	Serviço de Informações Educacionais
SEEMG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SISAP	Sistema de Administração de Pessoal.

SisLame	Sistema para Administração e Controle Escolar
SPT	Sistemas de Processamento e Transações
STC	Sistemas de Trabalhadores do Conhecimento
TI	Tecnologia de Informação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Plataforma do SIMADE WEB.....	27
Figura 2 - Grupo de relatórios e documentos sobre alunos matriculados	30
Figura 3 - Grupo de relatórios e documentos sobre dados consolidados	30
Figura 4 - Grupo de relatórios e documentos sobre alunos enturmados.....	30
Figura 5 - Grupo de relatórios e documentos sobre turmas	31
Figura 6 - Grupo de documentos- declarações	31
Figura 7 - Grupo de relatórios e documentos sobre avaliações	31
Figura 8 - Relatório de alunos matriculados na EJA	32
Figura 9 - Grupo de relatórios e documentos sobre notas dos alunos	32
Figura 10 - Grupo de relatórios e documentos sobre o censo escolar	33
Figura 11 - Relatório sobre solicitação de professor de apoio ou turma de AEE	33
Figura 12 - Grupo de relatórios e documentos sobre turmas autorizadas a funcionar	33
Figura 13 - Grupo de relatórios sobre carga horária dos docentes	34
Figura 14 - Mapa da região atendida pela SRE-Metropolitana C e sua localização no estado de Minas Gerais.	37
Figura 15 - Mapa da região atendida pela SRE Metropolitana C.	37
Figura 16 - Estrutura orgânica típica de uma escola estadual de Minas Gerais	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro teórico-analítico com os elementos críticos do estudo da utilização do SIMADE nas escolas da SRE_Metropolitana C	68
Quadro 1B - Quadro teórico-analítico com os elementos críticos do estudo da utilização do SIMADE nas escolas da SRE_Metropolitana C	69
Quadro 2 - Ferramenta administrativa - 5w2h	100
Quadro 3 - Proposição para melhoria das capacitações	101
Quadro 4 - Expansão do acesso ao sistema para professores e alunos	101
Quadro 5 - implantação do diário eletrônico	103
Quadro 6 - Proposição de implantação de novos relatórios no SIMADE	104
Quadro 7 - Melhoria na comunicação	106
Quadro 8 - Melhoria na internet	106
Quadro 9 - Cronograma compartilhado	107
Quadro 10 - Síntese das proposições	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de confiança nas informações geradas pelo SIMADE	76
Tabela 2 - Taxa de resposta por município	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência com que os diretores utilizam os relatórios do SIMADE, por escola.....	78
Gráfico 2 - Frequência com que os diretores utilizam os relatórios do SIMADE	79
Gráfico 3 - Escolaridade dos servidores que responderam aos questionários.....	82
Gráfico 4 - Tempo de experiência na escola.....	83
Gráfico 5 - Vínculo Funcional dos técnicos que responderam ao questionário	84
Gráfico 6 - Rotatividade de funcionários	85
Gráfico 7 - Repercussão da rotatividade nas atividades relativas ao SIMADE	86
Gráfico 8 - Participação em treinamentos e capacitações	87
Gráfico 9 - Avaliação dos treinamentos recebidos	88
Gráfico 10 - Opinião sobre o tutorial SIMADE para esclarecimento de dúvidas.	89
Gráfico 11 - Qualidade da Internet	89
Gráfico 12 - Frequência de solicitação do relatório pelos gestores	90
Gráfico 13 - Documentos de gestão por utilização.....	91
Gráfico 14 - Recursos do SIMADE menos demandados	92
Gráfico 15 - Recursos do SIMADE mais demandados por bimestre.....	92
Gráfico 16 - Recursos do SIMADE mais demandados diariamente	93
Gráfico 17 - Utilidade dos relatórios e documentos para a secretaria escolar	94
Gráfico 18 - Utilidade dos relatórios e documentos para a secretaria escolar	95

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1. A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS	20
1.1. Sistemas de informação na gestão escolar	20
1.1.1. Projeto Escolas em Rede	21
1.1.2. Implantação do Sistema Mineiro de Administração Escolar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais	24
1.1.3. Descrição do Sistema Mineiro de Administração Escolar e seus recursos para a gestão escolar	26
1.2. Contextualização da rede de ensino	34
1.2.1. Panorama da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C	36
1.2.2. A atuação das direções e equipes gestoras	40
1.3. Necessidades e possibilidades de aprimoramento do uso do Sistema Mineiro de Administração Escolar pelas escolas	43
1.3.1. Pontos críticos na utilização do Sistema Mineiro de Administração Escolar pelas Escolas	46
2. ANÁLISE DO USO DO SIMADE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE-METROPOLITANA C	52
2.1 Fundamentação teórica	52
2.1.1. Os sistemas de gestão e sua contribuição para as organizações	54
2.1.2 – Planejamento, execução e controle nas organizações	57
2.1.3 – Contribuições das tecnologias para o planejamento, execução e controle das ações na gestão escolar	64
2.2.1 Estudo de múltiplos casos: procedimentos metodológicos	70
2.2.2 Informações sobre as escolas pesquisadas	71
2.2.3 – Análise dos dados da pesquisa com os diretores	75
3. AÇÕES PARA POTENCIALIZAR O USO DO SIMADE NA GESTÃO ESCOLAR	99
3.1. Plano de Ação Educacional	99
3.2 - Monitoramento e Avaliação	107
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE	117

ANEXOS	129
--------------	-----

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

Sou graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo e licenciado em Matemática pela Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (UTRAMIG). Também sou pós-graduado (lato sensu) em Gestão de Organizações Educacionais pela Faculdade Afonso Cláudio-ISEAC/FAAC.

Atuei como professor da educação básica nos anos finais do ensino fundamental de 2002 a 2006 e no ensino médio de 2002 a 2009, ambos os cargos na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Minha experiência na área da educação foi ampliada com a minha nomeação e exercício do cargo de Analista Educacional – Administrador na Superintendência Regional de Ensino (SRE) Metropolitana C da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). Trabalhei no setor de planejamento do atendimento educacional de 2006 a 2009, quando surgiu a oportunidade de trabalhar no SEDINE (Serviço de Documentação e Informações Educacionais) da mesma SRE. As atribuições desse setor incluem, dentre outras: 1) monitorar os trabalhos de coleta de dados do Censo Escolar da Educação Básica (Educacenso) em todas as escolas das redes estadual, municipais e particular incluindo a educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação profissional em todos os municípios vinculados à SRE-Metropolitana C; e 2) monitorar o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) nas escolas na circunscrição da SRE. No SEDINE, minha incumbência como analista era monitorar os dados lançados no sistema, capacitar os servidores das 166 escolas estaduais e dar suporte para os servidores, além de cobrar a correção dos dados e o cumprimento dos prazos.

Em fevereiro de 2014 fui nomeado para o cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, do quadro de pessoal do Instituto Federal Minas Gerais na área de administração geral. Na ocasião já havia escolhido o tema da dissertação de mestrado: estudar a influência do SIMADE no processo de planejamento, execução e controle na gestão escolar. Diante da situação, julguei conveniente permanecer com o tema, considerando sua abrangência.

INTRODUÇÃO

O Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) é um sistema de gestão estruturado em rede e alimentado pelas escolas estaduais de Minas Gerais com informações sobre a instituição, turmas e alunos, docentes, programas pedagógicos desenvolvidos, dentre outras. O sistema foi implantado oficialmente nas escolas da rede pública estadual em agosto de 2008, por meio da Resolução da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG) nº 1180. Tem como objetivo integrar as informações educacionais, garantindo maior confiabilidade nos resultados alcançados, possibilitando o acesso às informações que representem a realidade de cada escola em tempo real.

Os dados são inseridos no sistema pela escola e, depois de processados, geram documentos e relatórios que são utilizados pela SEEMG para implementação das políticas públicas educacionais, pelas respectivas Superintendências Regionais de Ensino (SREs) para monitoramento das ações, bem como pelas próprias escolas para várias finalidades, tanto administrativas quanto pedagógicas.

No âmbito da gestão escolar, o SIMADE é recurso de gestão em rede que possibilita o armazenamento, a atualização de dados e a extração de relatórios sobre docentes, turmas, currículo, alunos, aproveitamento etc. Diante disso, percebe-se sua importância para a gestão, pois o mesmo pode facilitar a administração escolar no planejamento, execução e controle das atividades.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) agilizam a transformação de dados em informações permitindo, assim, a tomada de decisão com maior rapidez e eficácia. Portanto, percebe-se que a informatização na gestão escolar é um caminho irreversível, cabendo às escolas se adequarem ao que os recursos digitais proporcionam para a administração eficaz.

Percebe-se, portanto, a importância de se estudar os sistemas de informação como recursos para a gestão escolar, pois as diferentes maneiras de utilizá-los podem influenciar diretamente no alcance dos objetivos. Assim, a questão central a ser estudada nesta pesquisa é: quais as possibilidades de utilização das informações do SIMADE para fins de planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar?

Diante dessa questão, esta dissertação tem como objetivo geral analisar as possibilidades de utilização das informações do SIMADE para fins de planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar. Para se chegar a esse objetivo, são cumpridos sete objetivos específicos:

- 1) Identificar os pontos críticos de implantação do SIMADE nas escolas;
- 2) Realizar um estudo teórico, focando nos pontos pertinentes aos pontos críticos de implantação do SIMADE;
- 3) Analisar a funcionalidade e eficácia do sistema no âmbito da gestão escolar;
- 4) Verificar quais os recursos que o SIMADE disponibiliza para as equipes gestoras utilizarem na gestão ao nível das unidades escolares;
- 5) Verificar o grau de conhecimento dos usuários sobre as possibilidades de utilização desses recursos;
- 6) Analisar o comportamento e a atitude das equipes gestoras em relação a esses recursos;
- 7) Analisar como esses recursos se relacionam com os resultados alcançados pelas escolas.

Para se alcançar esses objetivos foi realizada uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva em escolas da SRE Metropolitana C, em duas fases: primeiramente, foi feito um estudo de múltiplos casos em quatro escolas de Ribeirão das Neves, sob abordagem qualitativa. Em seguida, foi feita uma pesquisa quantitativa descritiva em uma amostra de 85 escolas na circunscrição dessa regional.

Após o desenvolvimento da pesquisa, é proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) com o objetivo de contribuir para a otimização do uso do sistema pelos gestores das escolas pesquisadas, podendo se estender às demais escolas estaduais de Minas Gerais que se encontrem em situação semelhante.

Um sistema informatizado de gestão, bem estruturado, pode proporcionar muitos benefícios para a rede estadual de educação de Minas Gerais, considerando a dimensão do estado e da própria rede de ensino. Além disso, outras redes de ensino, especialmente as públicas, poderão conhecer o processo de utilização de um sistema de gestão (SG) e encontrar novas possibilidades na sua utilização. Assim, acredita-se que esta dissertação contribui para o aprimoramento do uso do

SIMADE como um instrumento para auxiliar no planejamento e na implantação de intervenções na prática administrativa e pedagógica.

O primeiro capítulo desta dissertação é o relato do caso de implantação do SIMADE na rede de escolas públicas estaduais de Minas Gerais. Primeiramente, faz-se uma apresentação da trajetória recente de desenvolvimento da tecnologia e dos sistemas gerenciais no âmbito da gestão escolar no Brasil e no estado, focando especialmente sobre o projeto Escolas em Rede, que foi a base para a implantação de sistemas informatizados na rede estadual de educação de Minas Gerais. Em seguida, efetua-se uma explanação sobre a implantação do SIMADE nos diversos níveis da SEEMG, desde a unidade central, passando pelas SREs e chegando às escolas, que são os focos de análise. Ao final do primeiro capítulo são apresentados os elementos críticos da utilização do SIMADE como recurso de gestão ao nível das escolas, sobre os quais se concentrarão a revisão teórica, a pesquisa e o PAE.

No segundo capítulo é apresentado, primeiramente, um estudo teórico de temas que tratam de gestão e da aplicação dos sistemas de informações tanto nas empresas quanto nas unidades escolares. Em seguida é apresentada a pesquisa empírica, com os procedimentos metodológicos utilizados, bem como os dados obtidos com esse estudo.

No capítulo 3 é realizada uma reflexão sobre os dados encontrados no capítulo 2 e proposto o plano de ação com vista a minimizar os pontos críticos descritos no capítulo 1.

1. A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma descrição do SIMADE, relatando desde o histórico de seu desenvolvimento e implantação, até a explicação do seu funcionamento. É feita também uma descrição da rede estadual de educação de Minas Gerais, explicando como é a organização das Superintendências Regionais de Ensino (SREs), mais especificamente, a organização da SRE Metropolitana C, descrevendo sua estrutura administrativa de forma a esclarecer melhor os fatores que levaram à implantação e institucionalização do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) nas escolas estaduais. Ao final do capítulo são apresentados e explicados os pontos críticos de implantação do SIMADE nas escolas.

1.1. Sistemas de informação na gestão escolar

As TICs foram introduzidas no ambiente escolar para aperfeiçoar as atividades administrativas, principalmente as relacionadas à gestão técnica e ao controle. Com a expansão do uso da internet, a maioria das escolas conta com sistemas gerenciais, alguns mais simples, outros com maior nível de complexidade e com grande capacidade de armazenamento e processamento de dados. Existem ainda os sistemas de gestão escolar que interligam as escolas de uma determinada rede de ensino de forma que os gestores regionais possam acompanhar a organização e o funcionamento das escolas da respectiva rede.

De modo geral, os gestores – principalmente os que atuam na gestão das redes de ensino – têm dado muita importância aos indicadores educacionais, principalmente devido ao fato de que os sistemas de informação bem consolidados têm possibilitado a tomada de decisão com base em dados concretos e, conseqüentemente, proporcionando maior eficácia.

Com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), que posteriormente se transformou no Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais do Magistério (FUNDEB), e o desenvolvimento de indicadores educacionais em nível nacional como o Índice de Desenvolvimento da Educação

Básica (IDEB), a educação ganhou uma atenção especial, principalmente no que se refere às estatísticas educacionais. Isso levou as redes de ensino a desenvolverem ferramentas, especialmente na área da informática, para controlar os dados de forma que pudessem comparar a evolução dos indicadores e assim garantir a universalização da educação sem perder de vista a qualidade.

Em um contexto educacional mais amplo, desde 2007, os dados do Censo Escolar da Educação Básica, em nível nacional, têm sido coletados em um sistema on-line, denominado Educacenso. Isso tem contribuído significativamente para a qualidade das informações, pois o sistema evita que o mesmo aluno seja informado mais de uma vez, ou seja, elimina ou reduz a duplicidade de informações sobre um mesmo aluno. Além disso, há maior possibilidade de se ter informações em tempo real e, ao mesmo tempo, o sistema pode evitar determinado tipo de inconsistência.

Para viabilizar a implantação de sistemas de gestão na rede estadual de educação de Minas Gerais, foi desenvolvido o Projeto Escolas em Rede que funcionou como alicerce para o desenvolvimento de outros projetos educacionais.

1.1.1. Projeto Escolas em Rede

Com o propósito de difundir a inclusão digital e criar oportunidade de acesso à internet nas escolas, a SEEMG iniciou a implementação do Projeto Escolas em Rede, em 2004, com o objetivo de interligar as escolas por meio da tecnologia digital. Segundo a SEEMG, o objetivo primordial do projeto é:

(...) contribuir para a redução das desigualdades regionais por meio do desenvolvimento da cultura do trabalho em rede nas escolas públicas e da incorporação das novas tecnologias ao trabalho educativo. Viabilizando a utilização do computador em todas as áreas da escola, o Projeto Escolas em Rede, leva este benefício a um amplo universo escolar, composto de dirigentes, funcionários, especialistas, professores, alunos e comunidade. Outra vantagem é a redução de distâncias entre as escolas de Minas, muitas delas prejudicadas pela extensão territorial ou pelas desigualdades que afetam o Estado. Construindo uma verdadeira rede de intercâmbio ágil e eficiente, o projeto possibilita as escolas da rede pública a atuarem de forma mais articulada e cooperativa (MINAS GERAIS, 2010, p.4).

Na ocasião do planejamento para a implementação do Projeto Escolas em Rede, foram estabelecidas as seguintes metas:

- Adquirir equipamentos de informática para todas as escolas estaduais;
- Conectar as escolas à internet de modo a facilitar a comunicação, o acesso e a publicação de informações;
- Instalar o Centro de Referência Virtual do Professor/CRV, portal educacional com recursos destinados a apoiar o professor na organização, planejamento, execução e avaliação das atividades de ensino indispensáveis ao ensino de qualidade;
- Realizar cursos de capacitação na área de informática para gestores, inspetores, professores e servidores das escolas estaduais;
- Implantar Sistema Informatizado de Administração Escolar (SIMADE);
- Implantar Sistema Informatizado de Gestão de Projetos Educacionais (SIGESPE);
- Desenvolver projetos didáticos, via web, com finalidades de explorar as possibilidades pedagógicas abertas pelas novas tecnologias;
- Atualizar e adequar os equipamentos de informática existentes e instalar novos laboratórios nas escolas estaduais que ainda não os possuem (MINAS GERAIS, 2010, p. 6).

Dessa forma, é possível perceber que o Projeto Escolas em Rede se configurou como o primeiro passo para estruturar as unidades escolares de forma que elas pudessem receber um programa com a dimensão do SIMADE ou de outros sistemas que exigem a conexão com a internet. A implantação do Projeto Escolas em Rede aconteceu em seis etapas, conforme descrição apresentada em ordem cronológica (MINAS GERAIS, 2010):

A primeira etapa teve início em 2004, com a compra de kit tecnológico¹ para 700 escolas e a conexão de 561 escolas à internet beneficiando 132 municípios.

A segunda etapa ocorreu em 2005 com a compra de kit tecnológico para 2.131 escolas e implantação de laboratório de informática em 200 escolas.

Em 2006, ocorreu a terceira etapa, com cursos de capacitação para 118 técnicos pedagógicos e 521 professores das escolas estaduais incluídas no projeto “escola referência”. Ainda no mesmo ano, foram contratados serviços de banda larga, atendendo 2.458 escolas estaduais.

A quarta etapa ocorreu em 2007, beneficiando 1.525 escolas com a aquisição de computadores.

Em 2008, a quinta etapa se concentrou na capacitação de servidores com cursos relacionados à tecnologia da informação e houve também a descentralização

¹ O kit tecnológico é composto por equipamentos como um computador, impressora, projetor multimídia e um notebook (Minas Gerais 2011).

de recursos financeiros para implementação e melhoria da rede elétrica e lógica das escolas estaduais.

A sexta e última etapa ocorreu em 2009, com a conclusão da instalação do SIMADE em 1.736 escolas, além de capacitação para servidores das escolas e descentralização de recursos para melhoria da rede elétrica e lógica e compra de computadores.

A implantação do Projeto Escolas em Rede enfrentou grandes entraves e desafios, pois no início a SEEMG não dispunha de um controle sistematizado de informações sobre a real situação dos equipamentos de informática existentes nas escolas. Além disso, eram frequentes as reclamações dos diretores escolares sobre as condições dos laboratórios e equipamentos existentes, o que demandava grandes esforços das SREs para manter os laboratórios de informática em funcionamento nas escolas.

Outro complicador era o número reduzido de servidores lotados nas escolas com conhecimento suficiente para operar os computadores de forma a torná-los mais produtivos. Isso demandou, e ainda demanda, à SEEMG a realização de capacitações periódicas, tanto para professores quanto para servidores das secretarias das escolas. Além das capacitações, os técnicos das SREs se viram obrigados a criar relatórios com dados sobre a situação de cada escola em relação a espaço físico, número de computadores disponíveis, dentre outros.

Dessa forma percebe-se que, para a implantação efetiva do SIMADE, foi necessário um planejamento e preparação de infraestrutura para evitar problemas no momento da execução. Mesmo assim, considerando a dimensão do estado – 853 municípios – e suas peculiaridades, quando ocorreu efetivamente a implantação do sistema nas escolas, muitas delas ainda apresentavam problemas de conexão com a internet, pois a rede era muito lenta e instável. A velocidade da internet contratada era incompatível com os requisitos necessários para a operacionalização do sistema, o que causava lentidão e instabilidade em seu funcionamento.

O Projeto Escolas em Rede é bem abrangente, pois envolve o uso das TICs, tanto no que compreende a parte pedagógica quanto a administrativa. Porém, como o foco desta dissertação é o SIMADE, será detalhada a implantação deste sistema na rede pública estadual de educação de Minas Gerais.

1.1.2. Implantação do Sistema Mineiro de Administração Escolar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais

Antes da implantação do sistema de gestão nas escolas estaduais, os dados educacionais eram coletados por meio de cadernos de questionários que eram encaminhados para as escolas, preenchidos pelos servidores lotados na respectiva secretaria, devolvidos para as SREs e lançados no sistema pelos servidores do setor Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE). Até então eram realizadas duas pesquisas em paralelo na rede estadual de educação de Minas Gerais. Uma era a pesquisa do Censo Escolar (Educacenso), coordenada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e executada em parceria com as secretarias estaduais e municipais de educação de todo o país. A outra era realizada pela SEEMG por meio do caderno do quadro turmas e matrículas (QTM).

Nas pesquisas realizadas, às vezes constatava-se que os dados apresentados no Educacenso divergiam dos dados do QTM. Além disso, muitas vezes, não havia possibilidade de intervenção para correção, considerando que se tratavam de sistemas estáticos, o que impossibilitava a alteração das informações depois do prazo estipulado e o longo tempo entre a coleta e o tratamento dos dados.

Com o objetivo de prover as escolas de um sistema de dados mais dinâmicos, uma equipe de profissionais vinculados à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) desenvolveu o Sistema para Administração e Controle Escolar (SisLame) que, em parceria com a SEEMG, foi implantado em algumas escolas estaduais de Minas Gerais, em 2007. No sistema era possível realizar cadastro de alunos e funcionários, controle de matrícula, transferência, evasão, emissão de relatórios e documentos como diários, históricos, declarações e outros.

Em 2008, o SisLame foi substituído pelo SIMADE, que é um sistema em rede com as mesmas características do sistema anterior, mas com mais ferramentas para facilitar o trabalho na secretaria escolar.

O SIMADE é um banco de dados com informações sobre o sistema educacional mineiro, especialmente das escolas da rede pública estadual, que facilita a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais. O sistema beneficia os gestores e técnicos da Secretaria de Estado de Educação – órgão central, gestores e técnicos das SREs - e gestores das escolas estaduais, fornecendo-lhes informações necessárias para

tomarem decisões eficazes e planejar as intervenções necessárias. A maioria das tarefas da secretaria da escola, tais como os diários de classe, notas, boletins e históricos escolares foram informatizados por meio do sistema.

A importância do SIMADE como um sistema de gestão é que, além de armazenar informações de âmbito administrativo, também processa informações pedagógicas, como o desempenho dos alunos nas avaliações (avaliação e frequência), situação final dos alunos (aprovado, reprovado, progressão parcial), matriz curricular etc.

A SEEMG assim define o SIMADE:

O Simade é um sistema de informações estruturado em rede com dados e elementos sobre aspectos determinados do processo educativo e da gestão escolar com informações de todas as unidades de ensino de Minas Gerais alimentado pelas escolas. É uma ferramenta inovadora e democrática, construída para atender às necessidades de uma gestão escolar prática e eficaz para todos. O sistema facilita a elaboração de projetos e políticas públicas para elevar a qualidade da educação em Minas Gerais.

O Sistema permite o armazenamento, a circulação e a produção de informações sobre a realidade da escola e auxilia os gestores das escolas estaduais no sentido de promover a gestão mais eficaz, tornando-a mais produtiva na medida em que facilita a elaboração e implantação de novos procedimentos, dinamiza os já existentes e possibilita a articulação entre a gestão dos processos educacionais e administrativos (MINAS GERAIS, 2009, p.1).

O SIMADE foi oficialmente instituído pela Resolução SEE Nº 1.180, de 28 de agosto de 2008. A publicação do documento supracitado foi importante para a formalização do uso do sistema nas escolas e, de certa forma, fazer com que os gestores efetuassem a devida atualização dos dados com qualidade e cumprissem os prazos definidos. Dessa forma, poderia garantir o fornecimento de informações fidedignas, em tempo hábil, responsabilizando os diretores pela qualidade dos dados inseridos no SIMADE.

Todo o trabalho de treinamento e conscientização sobre a real necessidade de alimentar o sistema com dados fidedignos, bem como o cumprimento dos prazos foram pautados na Resolução SEE nº 1.180/2008 que estabelece as diretrizes e dá orientações para implantação, manutenção e atualização de dados no SIMADE, (MINAS GERAIS, 2008).

Com isso, tornava obrigatória a adoção do sistema em todas as escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais com o objetivo de: 1) supri-la com um sistema informatizado e padronizado de gestão de processos administrativos e

educacionais; 2) oferecer aos gestores educacionais e à sociedade mineira informações precisas, atualizadas e confiáveis sobre o sistema estadual de ensino; e 3) facilitar a comunicação entre gestores, professores, demais servidores, pais e alunos das escolas estaduais, e destas com a unidade central e as SREs.

A Resolução SEE 1.180 estabeleceu que o SIMADE fosse implantado em todas as escolas estaduais com servidores capacitados para utilização adequada de suas funcionalidades, bem como os prazos para lançamento dos dados no sistema. Para aquelas que não tinham concluído o trabalho foi estabelecido prazo de 60 dias a partir da publicação da Resolução.

1.1.3. Descrição do Sistema Mineiro de Administração Escolar e seus recursos para a gestão escolar

Conforme foi apresentado anteriormente, o SIMADE é um sistema de informação alimentado pelas escolas, com informações sobre a estrutura física do estabelecimento, as informações sobre turmas, programas pedagógicos e disciplinas ministradas, cadastro e aproveitamento dos alunos, cadastro e formação dos docentes, dentre outras.

O acesso ao SIMADE é definido basicamente em três níveis de perfis de usuários distintos: um perfil para o acesso dos servidores da SEEMG, que possibilita visualizar as informações de todas as escolas estaduais que fazem lançamento de dados no sistema; um para os servidores das respectivas SREs; e um perfil de acesso para os usuários das escolas.

Nos perfis da SEEMG e das SREs o acesso é restrito a consulta e autorizações, enquanto as escolas podem fazer inclusão e exclusão de dados, além de solicitar autorizações, o que influencia significativamente na gestão escolar. Dentre as várias solicitações de autorização que podem ser feitas pelas escolas via sistema, é importante destacar: autorização de aumento de turmas, solicitação de monitor para atendimento às necessidades especiais, solicitação de atendimento em sala de recurso e solicitação de autorização para funcionamento de turmas em tempo integral.

Ao acessar o SIMADE no perfil da escola, depara-se com telas de avisos e notificações, o que demonstra que o sistema é bastante interativo para facilitar a utilização na escola. Além disso, foram desenvolvidos tutoriais para cada

funcionalidade do sistema para reduzir a necessidade de treinamento. A figura 1, a seguir, mostra a tela inicial do SIMADE.

Figura 1 - Plataforma do SIMADE WEB



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

Pode-se observar na figura 1 que a tela inicial do SIMADE é composta por um grupo de módulos. Além disso, apresenta as pendências existentes, as novidades e informações sobre a migração para o Educacenso. Os módulos "aluno", avaliação, encerramento, histórico, certificado, escola, programas pedagógicos, projetos e atendimento educacional especializado (AEE), servidor, utilitários, censo, e ajuda são atalhos para outras funcionalidades que estão associadas aos respectivos submenus.

Ao módulo "aluno" estão associadas 12 funcionalidades onde são feitas todas as ações relacionadas aos alunos, como cadastro e matrícula do aluno no sistema, vinculação à respectiva turma, verificação de erros e pendências nos cadastros, solicitação de autorização para alteração nos dados cadastrais em caso de eventuais erros. Em síntese, as principais funções relacionadas ao módulo "aluno" são cadastro, matrícula e enturmação do aluno no sistema.

O módulo “avaliação” direciona para as telas onde são lançadas as frequências dos alunos bem como o resultado das avaliações.

O módulo “encerramento” é utilizado para fazer a apuração do aproveitamento – nota e frequência – e encerramento das matrículas do ensino regular e de progressão parcial dos alunos, o que normalmente é feito no final de cada período letivo. É utilizado também para corrigir encerramento, solicitar correção e disponibilizar o relatório das turmas encerradas.

O módulo “histórico” gera os históricos com base nos resultados dos lançamentos de avaliação e frequência ocorridos durante a vida escolar dos alunos. Nele também são cadastrados os históricos dos alunos que chegam transferidos de outra escola ou de outra rede de ensino. Além dos históricos, o SIMADE disponibiliza “certificados” para os casos de alunos que tenham concluído cursos técnicos ou de qualificação profissional.

No módulo “Escola”, há 12 submenus que possibilitam gerenciar as informações referentes à instituição, definir os horários da escola e seus espaços físicos, como também os períodos letivos anuais, semestrais ou modulares, emitir relatório ou comprovante de turmas que farão as avaliações externas do Proeb² e do Proalfa³.

Ao módulo “Programas Pedagógicos” estão associados os dispositivos que possibilitam informar a matriz curricular com carga horária das disciplinas, duração do módulo aula, relacionar as disciplinas que reprovam por avaliação, cadastrar turmas informando as disciplinas que serão ofertadas em cada turma etc.

O módulo “Projetos/AEE” contém as opções de solicitação para implantação de turmas ou atendimento especial para alunos com necessidades educacionais especiais, consulta de solicitações de aprofundamento de estudos, cadastro de turmas e enturmação. Todas essas atividades são referentes, exclusivamente, a

² O Proeb - Programa de Avaliação da Educação Básica - é uma avaliação externa e censitária que busca diagnosticar a educação pública do estado de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2014).

³ O Proalfa é o Programa de Avaliação da Alfabetização, realizado pelo Governo de Minas, por meio da Secretaria de Estado da Educação (SEE). O Programa faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (Simave) e foi desenvolvido por meio da parceria entre a SEE, o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e o Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita (Ceale), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (MINAS GERAIS, 2013).

atividades ou projetos oferecidos pela escola aos alunos, fora do horário das aulas, no contraturno de escolarização.

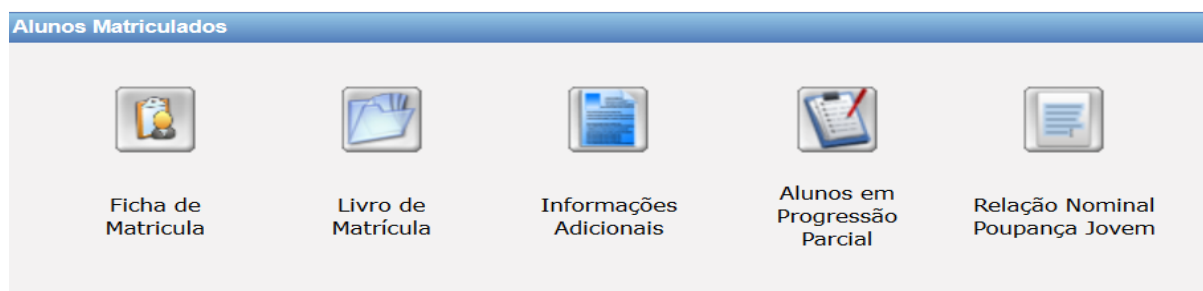
No módulo “Servidor”, é possível pesquisar, atualizar e associar professores com suas respectivas disciplinas e para quais turmas eles lecionam. É importante destacar que não é permitido que a escola faça cadastro do servidor no SIMADE. Os dados dos docentes e demais servidores são migrados do Sistema de Administração de Pessoal (SISAP). A seção “Censo” contribui para adequar os dados de acordo com o exigido no processo de migração para o Educacenso e verificar possíveis pendências.

O módulo “Utilitários” está relacionado ao controle de usuários do sistema e à extração de relatórios sobre alunos, turmas, docentes, enturmação, projetos, EJA, dentre outros. Nesse módulo também é possível fazer a consulta de alunos transferidos para a escola e que se transferiram da mesma. Esse módulo será detalhado, considerando que ele pode ser estratégico para subsidiar o gestor no planejamento, execução e controle das ações educacionais, pois é por meio dos relatórios que se pode apoderar das informações que são geradas pelo sistema com base nos dados inseridos.

Clicando no módulo “utilitários” este se expande disponibilizando alguns submenus. Ao clicar no submenu relatórios, uma janela é aberta apresentando 12 grupos de relatórios e documentos organizados de acordo com a finalidade. Por meio desses relatórios é possível o gestor ter informações relevantes em relação às condições do quadro discente e com isso fazer os planejamentos, execução e controle das ações educacionais.

Na figura 2, a seguir, é mostrado o grupo de relatórios sobre alunos matriculados, que fornecem uma visão panorâmica sobre documentos do tipo ficha de matrícula e livros de matrículas, que são documentos físicos presentes em todas as secretarias das unidades escolares.

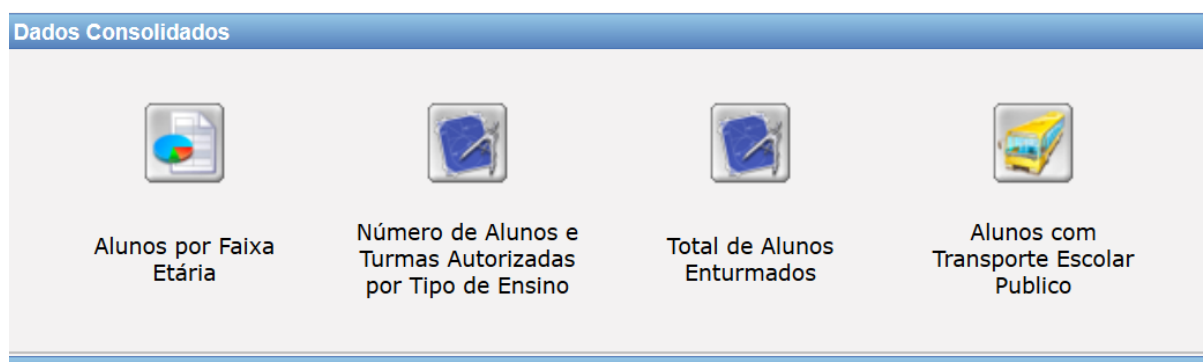
Figura 2 - Grupo de relatórios e documentos sobre alunos matriculados



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caeduff.net/>.

O grupo sobre dados consolidados, exibido na figura 3, a seguir, fornece informações sobre número de alunos por turma, por série, por turno, bem como alunos que utilizam transporte escolar.

Figura 3 - Grupo de relatórios e documentos sobre dados consolidados



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caeduff.net/>.

Na figura 4, a seguir, é exibido o grupo de documentos e relatórios sobre alunos enturmados, que é composto por dispositivos que podem auxiliar a equipe gestora no dia a dia da rotina escolar. Dele pode-se extrair crachá para os alunos ou outros documentos de identificação do estudante, bem como dados dos alunos como relação nominal e fotos, desde que incluídas no sistema.

Figura 4 - Grupo de relatórios e documentos sobre alunos enturmados



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caeduff.net/>.

Do grupo turmas, que se vê na figura 5, pode-se extrair diários de classe e diário escolar, que são utilizados pelos professores em sala de aula. Além disso, pode-se consultar a carga horária relativa a cada turma.

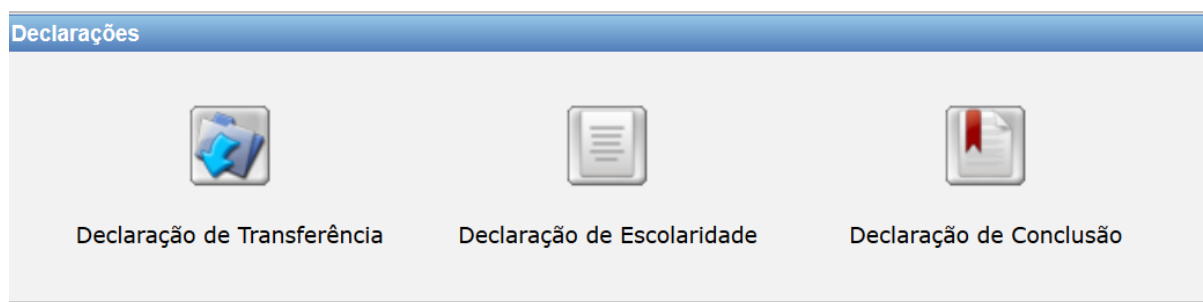
Figura 5 - Grupo de relatórios e documentos sobre turmas



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

No grupo declarações, mostrado na figura 6, retira-se as declarações que são solicitadas pelos alunos na rotina da gestão escolar.

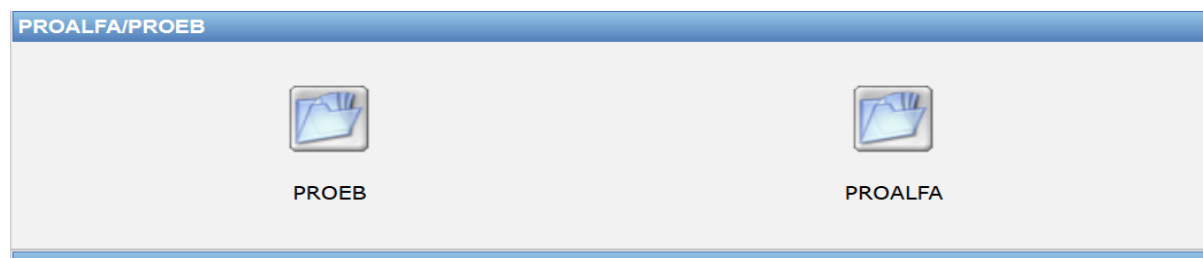
Figura 6 - Grupo de documentos- declarações



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

Na figura 7 é mostrado o grupo PROALFA/PROEB, no qual estão os relatórios e recibos sobre informações relativas à quantidade de alunos e turmas que farão as avaliações externas coordenadas pela SEEMG.

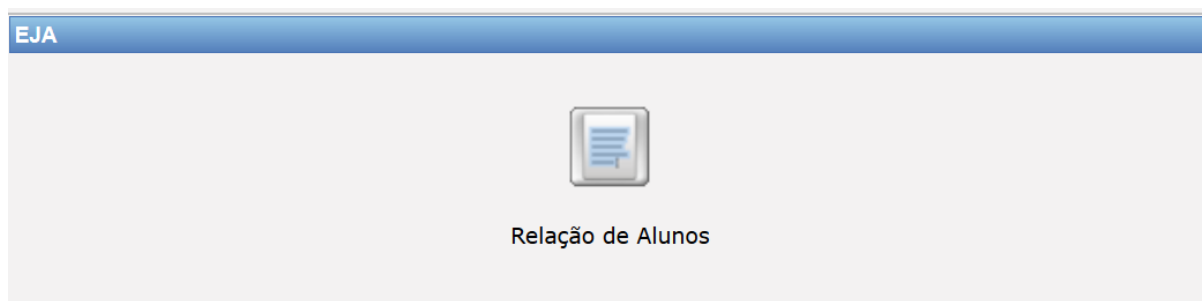
Figura 7 - Grupo de relatórios e documentos sobre avaliações



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

A figura 8 mostra o relatório de alunos do EJA. Por meio deste relatório é possível conferir a quantidade de alunos da Educação de Jovens e Adultos matriculados na escola.

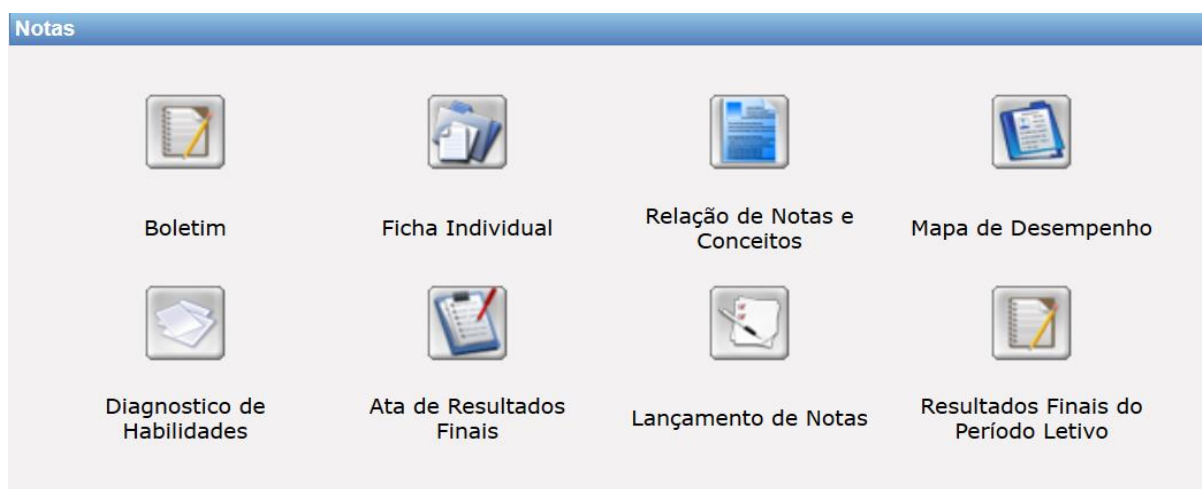
Figura 8 - Relatório de alunos matriculados na EJA



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caeduff.net/>.

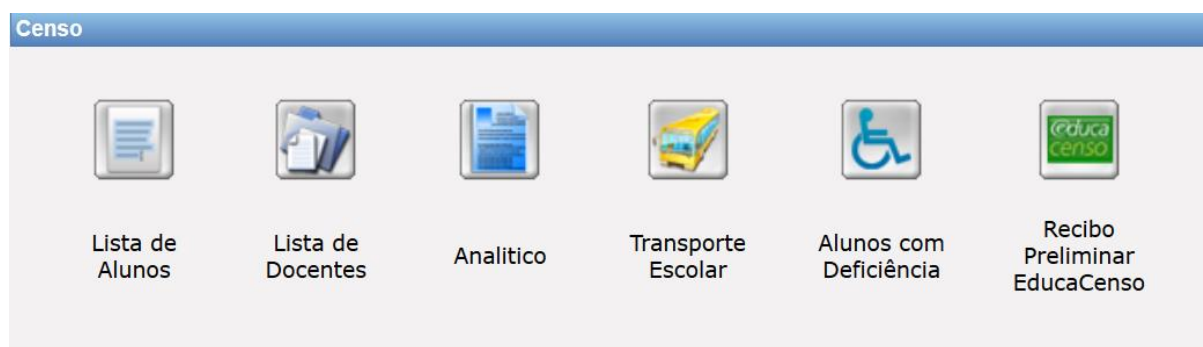
O grupo de relatórios e documentos apresentados na figura 9 são de extrema importância para acompanhar o desempenho dos alunos, evitando, assim, altas taxas de repetências e conseqüentemente, a evasão. Consultando esses relatórios com frequência é possível ao gestor adotar ações preventivas.

Figura 9 - Grupo de relatórios e documentos sobre notas dos alunos



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caeduff.net/>.

No grupo Censo, exibido na figura 10 há vários relatórios sobre as informações lançadas no sistema e que serão migradas para o Educacenso. Com esses relatórios as correções poderão ser feitas em tempo hábil, evitando a necessidade do retrabalho.

Figura 10 - Grupo de relatórios e documentos sobre o censo escolar

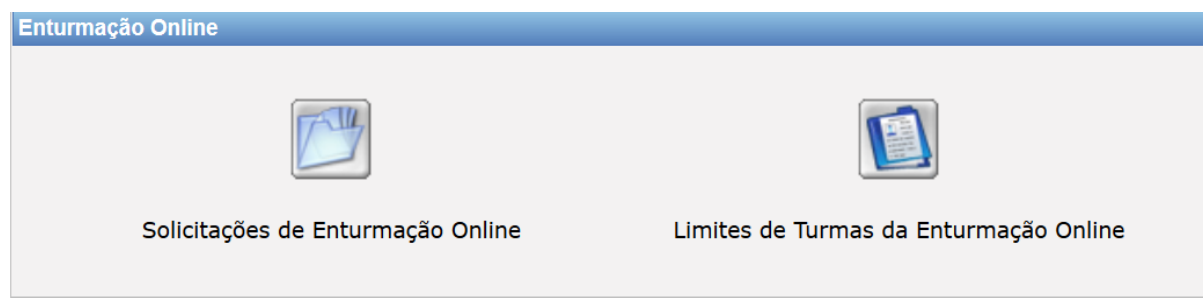
Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

O relatório sobre AEE, mostrado na figura 11, registra as solicitações de professor de apoio ou autorização para funcionamento de sala de recurso na escola para atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais, inclusive de outras escolas da região.

Figura 11 - Relatório sobre solicitação de professor de apoio ou turma de AEE

Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

No grupo sobre enturmação online, exibido na figura 12, pode-se consultar o número de turmas autorizadas para funcionamento na escola, bem como verificar o *status* das solicitações encaminhadas à SRE.

Figura 12 - Grupo de relatórios e documentos sobre turmas autorizadas a funcionar

Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

Por fim, na figura 13 é exibido o relatório sobre carga horária dos docentes. Esse relatório permite verificar a carga horária de cada docente podendo, assim, comparar com os dados extraídos do SISAP, se constatadas divergências, fazer as devidas correções.

Figura 13 - Grupo de relatórios sobre carga horária dos docentes



Fonte: SIMADE WEB. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/>.

O objetivo de se explicar detalhadamente, e ilustrar por meio de figuras, os relatórios fornecidos pelo SIMADE, é demonstrar os recursos que o sistema oferece e a maneira acessível como essas informações estão disponibilizadas. Portanto, não é difícil para o gestor escolar conhecer os vários relatórios que são possíveis de extrair do SIMADE, e a relação entre os dados inseridos no sistema e as informações geradas. Se ele tiver esse conhecimento haverá mais possibilidades de melhoria na qualidade das informações bem como maior potencial de acertos nas decisões tomadas com base nos recursos disponibilizados pelo sistema.

Para explicar melhor o desafio enfrentado para a implantação do SIMADE, será feita, a seguir, uma apresentação contextualizada da rede estadual de educação de Minas Gerais.

1.2. Contextualização da rede de ensino

O estado de Minas Gerais está subdividido em 853 municípios. Consequentemente há uma diversidade geográfica, socioeconômica e cultural que transforma em desafios as ações da SEEMG, que deve procurar garantir a redução das desigualdades regionais no campo da educação, a universalização do ensino público gratuito e, ao mesmo tempo, adotar um currículo que atenda às Diretrizes Curriculares Nacionais e às necessidades regionais.

A Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a

estrutura orgânica da administração pública do poder executivo do estado de Minas Gerais estabelece que são finalidades da SEEMG: o planejamento, a direção, a execução, o controle e a avaliação das ações setoriais a cargo do estado relativas à garantia e à promoção da educação.

A lei prevê a participação da sociedade nas decisões inerentes à educação, com vistas ao pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania, oferecendo-lhe melhores condições de competitividade para atuar no mercado de trabalho, reduzindo as desigualdades regionais, possibilitando a equalização de oportunidades.

Assim, conclui-se que é responsabilidade da SEEMG a gestão das ações setoriais a cargo do Estado relativas à oferta da educação pública e em todos os níveis da estrutura hierárquica do sistema educacional mineiro, partindo da SEEMG, Órgão Central, passando pelas SREs e chegando às escolas propriamente ditas.

Além disso, a SEEMG deve estar em constante contato com as Secretarias Municipais de Educação, especialmente aquelas que não têm sistema próprio de ensino, orientando-as, celebrando convênios e em alguns casos tendo até mesmo uma ação mais pontual, como construir prédios para escolas municipais dentre outras.

Segundo dados da SEEMG, o número total de instituições de ensino em sua circunscrição, incluindo creches e pré-escolas, é de, aproximadamente, 15.500 estabelecimentos, considerando as redes estaduais, municipais e particulares. Dessas, 3.686 são da rede estadual de ensino. O número médio de alunos matriculados nas escolas da rede estadual oscila em torno de 615 alunos por escola, totalizando mais de 2.200.000 alunos matriculados, conforme dados do Censo Escolar 2013 realizado pelo INEP.

Para facilitar a gestão, a SEEMG tem uma estrutura orgânica departamentalizada em quatro subsecretarias, sendo: Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, composta por quatro superintendências; Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, composta por cinco superintendências; Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, composta por três superintendências; e Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, também composta por três superintendências, conforme artigo 178 da Lei delegada nº 180. Além disso, há a departamentalização geográfica, contando com 47 Superintendências Regionais que têm como finalidade principal exercer, em nível

regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação, articulações e integração entre o governo do estado e os municípios em conformidade com as políticas educacionais.

1.2.1. Panorama da Superintendência Regional de Ensino Metropolitana C

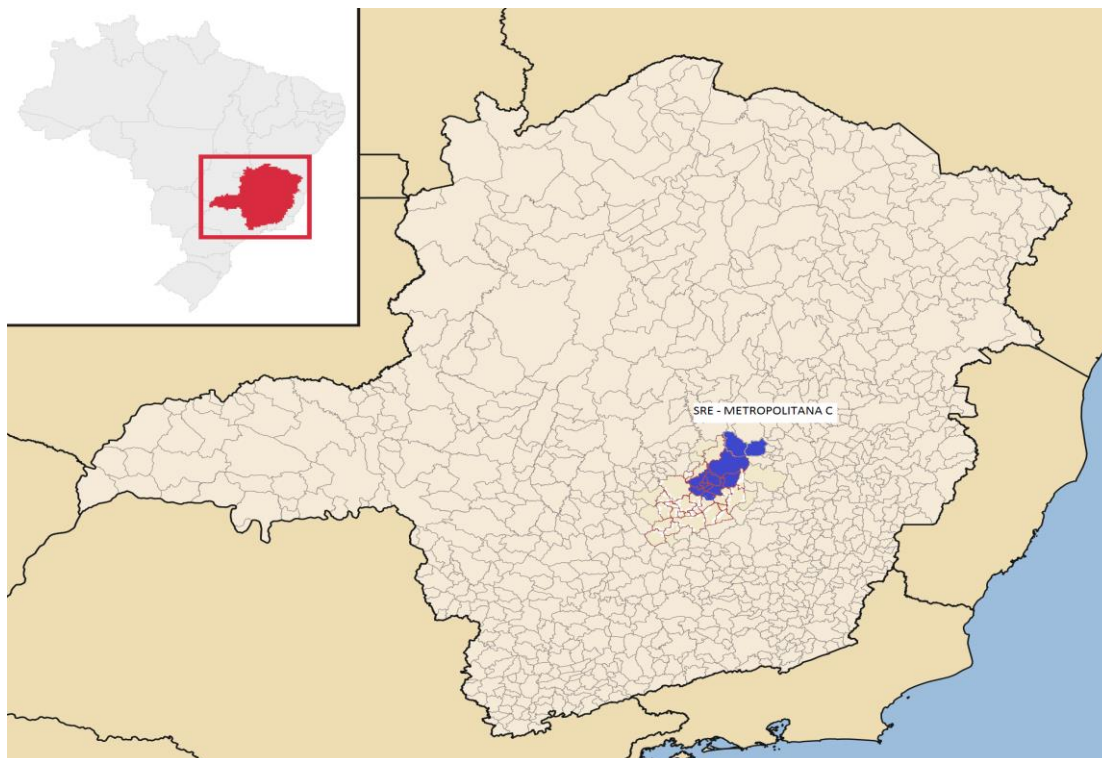
Como a SRE Metropolitana C corresponde ao recorte desta pesquisa, faz-se necessário descrever algumas informações sobre a referida regional.

A SRE Metropolitana C atende a 169 instituições da rede estadual distribuídas em 12 municípios, a maioria da Região Metropolitana de Belo Horizonte, sendo 159 escolas estaduais regulares, 8 Centros Estaduais de Educação Continuada (CESECs) e 2 Colégios Tiradentes da Polícia Militar⁴. É importante destacar que os Colégios Tiradentes não serão objetos de estudo nesta pesquisa, considerando que não fazem o lançamento dos dados no SIMADE, pois já possuem um sistema próprio específico de gestão e controle acadêmico que seguem as normas da Polícia Militar de Minas Gerais.

Pode-se localizar na figura 14 a abrangência da SRE Metropolitana C em relação ao estado de Minas Gerais.

⁴ Colégio Tiradentes da Polícia Militar é uma instituição militar de ensino público considerada estadual, devido à Polícia Militar estar subordinada ao Governo de Minas Gerais.

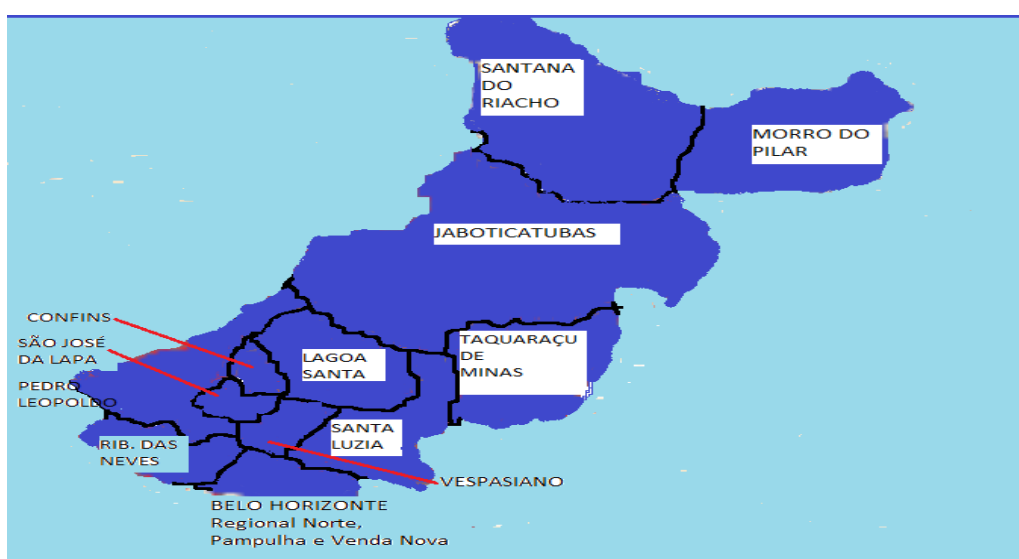
Figura 14 - Mapa da região atendida pela SRE-Metropolitana C e sua localização no estado de Minas Gerais.



Fonte: IBGE WWW.ibge.gov.br. Adaptado com base no mapa político do Estado de Minas Gerais.

A figura 15 apresenta o mapa e os municípios atendidos pela SRE Metropolitana C.

Figura 15 - Mapa da região atendida pela SRE Metropolitana C.



Fonte: IBGE, www.ibge.gov.br). Adaptado com base no mapa político do Estado de Minas Gerais.

Na departamentalização por funções, a SRE Metropolitana C é composta por quatro diretorias: Diretoria Educacional A (DIRE-A), Diretoria Educacional B (DIRE-B), Diretoria de Pessoal (DIPE) e Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI). Das quatro diretorias, as que fazem o uso efetivo e sistematizado do Sistema são as diretorias educacionais A e B.

Na superintendência, o Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE), um setor da Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE), subordinada à Diretoria Educacional A (DIRE-A), é responsável pelas orientações gerais sobre o SIMADE. O SEDINE, por se tratar de informações, é subordinado indiretamente à Superintendência de Informações Educacionais da SEEMG. Essa superintendência, juntamente com a Superintendência de Tecnologias Educacionais e a Superintendência de Avaliação Educacional compõem a Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais. A SEEMG, juntamente com as Superintendências Regionais, está criando estratégias para que todos os setores das SREs façam uso do SIMADE e o conheçam de forma que atenda a todos, de acordo com suas necessidades, pois sua plataforma foi desenvolvida para atender aos vários projetos da SEEMG.

A DIRE-A, por fazer o Planejamento do Atendimento Educacional, está sempre utilizando o sistema para extração de dados relativos a número de turmas existente nas escolas, número de alunos por turmas e em quais turnos a escola funciona. Além disso, a partir de 2012 todas as aprovações de turmas, em caso de aumento de demanda além da prevista no estudo do fluxograma escolar passaram a ser realizadas via SIMADE.

A DIRE-B faz o monitoramento do Projeto Aluno em Tempo Integral (PROETI) no SIMADE, acompanha e aprova as solicitações de turmas para alocar alunos com necessidades educacionais especiais e monitora outros projetos como o Aprofundamento de Estudos. A DIRE-B utiliza a base de dados do SIMADE para aquisição de dados referentes à quantidade de turmas e alunos matriculados para a aplicação das provas do Sistema Mineiro de Avaliação Escolar (SIMAVE) e a partir desses dados a SEEMG realiza o planejamento das despesas e envia para as escolas estaduais participantes os recursos para a impressão dos instrumentos avaliativos.

Entende-se que quem exerce o cargo de superintendente é responsável legal por todas as diretorias que compõem a SRE e corresponsável por todas as escolas

estaduais da respectiva circunscrição. Portanto, entende-se que deve partir desse gestor qualquer decisão e orientação sobre o compromisso dos diretores das escolas estaduais, em relação ao uso e disseminação dos dados do SIMADE, de forma que possa favorecer a tomada de decisão por parte dos Diretores, garantindo a eficiência do sistema.

Além das divisões, cargos e funções citadas, no quadro de pessoal da SEEMG existe a figura do analista educacional – inspetor escolar, um profissional responsável pela intermediação entre a escola e a SRE.

De acordo com o inciso IV, art. 13 da lei nº 7109/77 – estatuto do pessoal do magistério – são funções atribuídas aos inspetores: a inspeção, que compreende a orientação, assistência e o controle em geral do processo administrativo das escolas, e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico (MINAS GERAIS, 1977).

Quando há novas orientações a serem repassadas para as escolas, são os inspetores os responsáveis pelo trâmite das informações. Sendo assim, é necessário que este servidor tenha conhecimento conceitual de todos os projetos e políticas da SEEMG.

Em reunião para capacitação de 600 inspetores do estado de Minas Gerais, em 2012, a secretária de estado na época disse-lhes que a ideia da secretaria é:

(...) introduzir um novo modelo para inspetoria escolar para que esta função tenha cada vez mais caráter estratégico. A escola é um fato social complexo, e todas as esferas contribuem, interferem na sua realidade. Precisamos que todos os inspetores se debrucem sobre todas as atividades que envolvem a esfera escolar, que vão desde o pedagógico até o administrativo. (MINAS GERAIS, 2012).

Portanto, é necessário que o inspetor escolar esteja sempre preocupado com a veracidade de todas as informações da escola relativas à documentação, uma vez que é proposta da SEEMG que o SIMADE possa gerar documentações oficiais, e é necessário que esses inspetores tenham mais conhecimento do sistema, que é composto de informações pedagógicas e administrativas.

Os inspetores escolares têm cargo de dedicação exclusiva com carga horária de 40 horas semanais e, frequentemente, além de sua rotina padrão, realizam uma reunião semanal na SRE, onde recebem todas as orientações emanadas das

instâncias superiores. Em seguida, cada inspetor realiza reunião com os Diretores das escolas sob sua inspeção para repasse das informações e demais orientações.

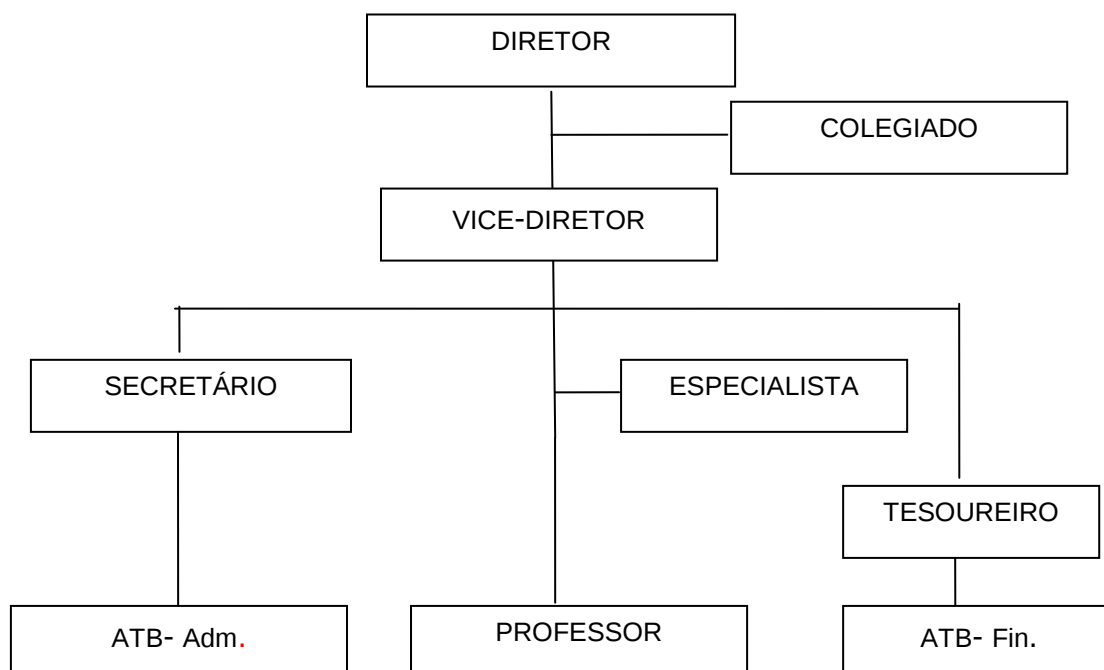
Dessa forma, o processo de comunicação na hierarquia, entre o órgão central e as escolas, ou vice-versa, é mais ágil e sofre menos distorção ou ruídos. Assim, a SEEMG e a SRE conseguem um contato mais direto com as escolas sem a necessidade de se comunicar diretamente com os Diretores.

1.2.2. A atuação das direções e equipes gestoras

A equipe gestora de uma escola estadual de Minas Gerais é basicamente composta pelo diretor e seu(s) vice(s), pela secretária escolar e a equipe de Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB) administrativo, pelo especialista da educação básica (supervisor pedagógico/orientador educacional), pelo tesoureiro e o ATB financeiro, que administram o caixa escolar e pelo colegiado escolar.

O organograma da figura 16 ilustra a relação existente entre os servidores que ocupam os respectivos cargos e exercem as funções correspondentes.

Figura 16 - Estrutura orgânica típica de uma escola estadual de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pelo autor com base no organograma funcional da SEEMG.

O processo de indicação de diretores é composto de duas etapas: a primeira corresponde à realização e aprovação em exame de Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar realizado pela SEEMG; a segunda é constituída por um processo de eleição em que a comunidade escolar elege a chapa composta pelo diretor e vice-diretor que julgar apta para a gestão da escola, conforme suas expectativas.

No âmbito da administração escolar, o diretor é a autoridade máxima, lembrando que sempre terá o acompanhamento do inspetor escolar, servidor vinculado à SRE e que faz o acompanhamento das ações desenvolvidas nas escolas sob sua inspeção.

Conforme a Resolução SEE N.º 1.812, de 22 de março de 2011, que estabelece critérios e condições para a indicação de candidatos aos cargos de diretor e vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais, nos casos de afastamentos do diretor escolar, por até 30 dias, responderá pela direção um vice-diretor e, na falta deste, um especialista em educação básica.

A gestão escolar abrange três dimensões: gestão pedagógica, gestão financeira e gestão administrativa. A primeira está relacionada diretamente ao desenvolvimento de estratégias para aprendizagem do aluno, que é a finalidade de todas as instituições educacionais, sobretudo nos tempos atuais em que a cobrança pela elevação dos indicadores de desempenho dos alunos e das instituições é uma realidade. Dessa forma, o gestor deve estar sempre atento aos resultados dos alunos e oferecer condições para que sejam mantidos em patamares elevados. No âmbito da gestão financeira deve se preocupar com a aplicação dos recursos financeiros na aquisição do material necessário ao funcionamento da escola, na conservação e manutenção do patrimônio, e na capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais.

Quanto ao gerenciamento, este está relacionado às atividades meio para consecução dos objetivos. Referem-se aos processos burocráticos relacionados aos registros da vida escolar dos alunos e seu desempenho na aprendizagem, ao cumprimento das leis e planos da escola, ao zelo pela vida funcional de seus servidores, ao emprego transparente dos mecanismos de democratização da escola. Todo esse fazer deve ter por objetivo possibilitar à escola maximizar seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos, buscando o sucesso no desempenho de todos.

A SEEMG elenca alguns aspectos da gestão administrativa que merecem atenção cuidadosa, pois só ganham sentido ao se tornarem ferramentas eficazes e

efetivas para concretizar o objetivo maior da escola, que é promover espaços de aprendizagem. São eles: regimento escolar, censo, cadastro, fluxo escolar, matrícula dos alunos, calendário, escrituração – registros, arquivamento, comunicação escolar, gestão de pessoas, gestão das instituições escolares.

Ao assumir o cargo de diretor de escola estadual em Minas Gerais, o futuro gestor, assina um termo se comprometendo a exercer as funções que lhe são atribuídas em consonância com as diretrizes estabelecidas pela SEEMG. O modelo do termo que é assinado pode ser verificado no anexo A desta dissertação.

Da mesma forma, o vice-diretor, ao assumir sua função, assina termo de compromisso, porém, com menos incumbência que o do diretor. As atribuições assumidas estão especificadas no anexo B desta dissertação.

De acordo com a Resolução SEE nº 2.554, de 26 de fevereiro de 2014 o Colegiado Escolar tem papel fundamental na gestão das escolas estaduais, pois cabe a esse órgão participar tanto nas decisões pedagógicas quanto nas administrativas e financeiras da escola, conforme detalhado no anexo C.

A Lei 15.293/2004 que instituiu as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado define as atribuições do especialista em educação básica e do assistente técnico de educação básica. O primeiro é responsável pela supervisão do processo didático como elemento articulador no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades pedagógicas, conforme o plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar. O segundo tem a incumbência de realizar trabalhos técnicos relativos a atendimento ao público interno e externo, organização de documentos e coleta de dados (MINAS GERAIS, 2004).

O ATB é extremamente importante nesta pesquisa, pois na maioria das escolas é ele o responsável pelo lançamento dos dados no SIMADE e sobre ele é depositada toda confiança em relação à qualidade e fidedignidade das informações.

Compete ao Secretário escolar: exercer sua atividade profissional no âmbito de unidade escolar em que esteja prevista sua atuação; participar do processo que envolve o planejamento, a elaboração, avaliação do plano de desenvolvimento institucional da escola; exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regimento escolar (MINAS GERAIS, 2004).

Normalmente a função de tesoureiro da escola é exercida por um servidor da secretaria ou Vice-Diretor sem remuneração adicional pelo exercício da função. Mas

além dele, as escolas contam com a colaboração de um Assistente Técnico Financeiro, com formação na área contábil, para elaboração dos processos licitatórios, prestação de contas e outras atividades afins.

Assim como o diretor escolar, o colegiado tem como incumbência fazer o monitoramento do desempenho escolar. Afinal, todos os atores devem estar atentos às necessidades e procurar otimizar o uso dos recursos, tanto em nível estratégico quanto operacional, pois em todos os casos o uso correto das informações e demais recursos pode fazer a diferença em termos de produtividade.

Levando em consideração as atribuições de cada um desses cargos e do colegiado escolar verifica-se a importância do uso constante das informações para tornar a gestão escolar mais eficiente e eficaz. Nas unidades educacionais há cargos que exigem decisões estratégicas. Nesse caso, o gestor deve se atentar aos indicadores educacionais e a outras informações que são geradas pelo SIMADE.

1.3. Necessidades e possibilidades de aprimoramento do uso do Sistema Mineiro de Administração Escolar pelas escolas

Na ocasião da implantação do SIMADE, devido à quantidade de informações lançadas no sistema, era difícil para a SRE monitorar e verificar constantemente a veracidade de todos os dados inseridos no sistema considerando o número reduzido de analistas. Algumas escolas lançavam os dados apenas como cumprimento de obrigações, no entanto, não obedeciam aos critérios técnicos e não se atentavam para os aspectos qualitativos.

No início da implantação do SIMADE, a quantidade de erros encontrados era relativamente alta, mas como a implantação de todo sistema é um processo que requer reconhecimento e compreensão de que sempre há necessidade de ajustes posteriores, não havia rigor para responsabilizar os diretores no caso de constatação de irregularidade nos dados. Da forma que o sistema era monitorado, para detectar os erros era necessário acessar cada uma das 167 unidades educacionais para verificar os dados lançados e se a configuração do sistema estava correta. Desta forma, por mais que se tentasse, não era possível à SRE garantir a qualidade dos dados e, por mais que responsabilizasse os gestores das escolas, erros eram comuns.

Para solucionar os problemas, sem tecer detalhes técnicos, a SEEMG, juntamente com o CAEd disponibilizou para a SRE o acesso ao sistema BI (Business Intelligence)⁵, que consolida relatórios atualizados do SIMADE. Esse sistema favoreceu o acompanhamento e a garantia da qualidade das informações. Ele possibilita a extração de relatórios consolidados tanto de dados de uma determinada escola, quanto da comparação entre várias escolas, favorecendo uma visão mais ampla das informações contidas no sistema.

Outras implementações, que valem a pena destacar, referem-se à parametrização, ou seja, alguns campos do sistema passaram a permitir a entrada apenas de determinadas informações. Para isso elas devem estar dentro de um determinado limite. Por exemplo, o sistema não aceita número de faltas superior à quantidade de aulas dadas. Além disso, outras informações foram configuradas internamente no sistema pela SEEMG e pelo CAEd, de acordo com a legislação vigente, dispensando as escolas de fazerem os devidos lançamentos ou configurações. Como exemplo, pode ser citado o número de disciplinas não concluídas com aproveitamento satisfatório que permite o aluno dos anos finais do ensino fundamental ou do ensino médio avançar para a etapa seguinte estando em progressão parcial. Esse valor já foi configurado internamente no sistema, logo, não há necessidade de a escola fazer tal lançamento.

O uso do SIMADE na SRE é feito constantemente pela DIRE. Dessa forma, tem contribuído para o acompanhamento e monitoramento das ações realizadas nas escolas. Mesmo assim, apesar do esforço, é comum encontrar alguns erros de lançamentos de dados que não representam a realidade da escola ou do sistema educacional. Com o monitoramento pelo SIMADE é possível fazer a intervenção imediata, no sentido de sanar o problema, realizando a devida correção conforme o caso.

Antes da implantação do sistema, erros de interpretação das orientações dadas pelas equipes da SEEMG ou das SREs ocorriam e não eram detectados facilmente, fato que poderia prejudicar a vida escolar do aluno. Com os relatórios do sistema, tornou-se possível fazer as devidas correções em tempo hábil.

⁵ Business Intelligence (BI) IBM Cognos – é um portal de informação para diversos projetos, permitindo melhor análise e compreensão da informação sob forma de relatórios, gráficos e cruzamento de dados, favorecendo tomadas de decisões melhores e mais precisas. [S.I.] (CAED. UFJF)

Porém, a SRE não tem informações precisas sobre o uso do SIMADE pelos diretores escolares como fonte de informações que possam orientá-los na rotina administrativa. Mas há evidências de que o sistema é mais utilizado como ferramenta de orientação para tomada de decisões na gestão das SREs e na SEEMG – Órgão Central do que nas escolas. Os servidores envolvidos com o sistema, especialmente os técnicos das escolas, relatam constantemente que são raras as vezes em que o diretor acessa o SIMADE.

Na gestão, de modo geral, inclusive na gestão escolar o planejamento e o controle estão sempre em evidência, e nesse processo a informação é o insumo principal. Assim, as informações com maior precisão podem contribuir muito para que o diretor possa fazer uma gestão mais eficaz, alcançando resultados mais favoráveis. Da mesma forma, uma informação errada ou imprecisa pode levar o gestor a tomar decisões equivocadas, prejudicando o andamento do processo administrativo, o que pode afetar negativamente a qualidade do ensino. Portanto, o gerenciamento das informações e do conhecimento gerado pela informação é de fundamental importância para a gestão escolar.

Considerando a abrangência do sistema, verifica-se que as informações geradas pelo SIMADE, se forem bem utilizadas, podem contribuir para o gestor tomar as decisões otimizando o planejamento e o controle das atividades inerentes à gestão escolar. Diante disso, os diretores e os técnicos das escolas devem estar em constante troca de informações sobre os processos relacionados ao sistema de dados, considerando que, em nível escolar, o diretor é o responsável pelos dados no sistema e cada técnico compartilha dessa responsabilidade. Essa troca de informações proporciona maior conhecimento sobre o sistema por parte dos diretores. Além disso, o técnico saberá quais informações são mais necessárias para a gestão, no processo de tomada de decisão, o que pode contribuir sempre para a melhoria do sistema.

Então, os diretores devem estar cientes da importância de um bom planejamento na gestão escolar e devem saber quais informações são primordiais para que se tenha um bom planejamento e controle do processo. Em outras palavras, além de a informação contribuir para as escolhas das alternativas no processo de decisão ela contribui para verificar se o que está sendo executado e os resultados alcançados estão em conformidade com o que foi planejado.

1.3.1. Pontos críticos na utilização do Sistema Mineiro de Administração Escolar pelas Escolas

Desde a implantação do SIMADE nas Escolas Estaduais de Minas Gerais, alguns problemas foram encontrados. Alguns tiveram maior incidência na ocasião da implantação e hoje são menos relevantes. Outros ainda persistem e merecem atenção especial, pois a solução desses problemas pode representar um avanço no sentido de tornar o sistema mais eficaz para a gestão escolar.

A seguir são listados os principais pontos críticos em relação à utilização do SIMADE pelos gestores escolares. A apresentação e discussão desses tópicos são importantes, pois eles guiarão o restante do estudo e é sobre eles que o PAE tentará intervir. Esses problemas foram diagnosticados por meio de observação direta pelo autor desta dissertação no exercício de suas funções no SEDINE da SRE – Metropolitana C, análise dos relatórios gerados pelo sistema e relatos dos usuários evidenciando, assim, a necessidade de ações que pudessem tornar o SIMADE mais útil para as escolas e mais fácil de ser operacionalizado. Nos encontros destinados à capacitação do pessoal da secretaria das escolas era comum surgirem reclamações sobre as dificuldades para a utilização do sistema na rotina administrativa da escola.

I - Falta de treinamento adequado para operacionalizar o sistema

No início da implantação do SIMADE, como faltava conhecimento técnico-operacional na área de informática por parte dos servidores em algumas escolas, especialmente no que se refere a um sistema em fase de implantação, as informações inseridas poderiam estar em desacordo com a realidade da escola, portanto não eram confiáveis. O sistema exige conhecimento tanto na área de informática, quanto da área pedagógica. Muitas escolas não tinham o pessoal preparado para lidar com sistema informatizado e, como a rotatividade de servidores nas escolas era muito alta, apesar do esforço para capacitar servidores para operacionalizar o sistema, sempre havia escolas que não dispunham de servidores habilitados para realizar os lançamentos dos dados corretamente.

II - Falta de priorização das atividades inerentes ao SIMADE

Outro problema que foi observado no decorrer do tempo é que os servidores da maioria das escolas não se preocupavam em manter o sistema sempre

atualizado, conforme estabelece a Resolução 1.180/2008. Assim, quando o prazo para determinada atividade estava prestes a expirar, as escolas organizavam uma força-tarefa para fazer o lançamento dos dados no sistema. Como envolvia pessoas de várias áreas diferentes, ora faltavam-lhes conhecimentos técnicos, ora faltavam-lhes conhecimentos pedagógicos e normativos, como condições para progressão parcial etc. Em muitos casos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental eram reprovados no sistema, contrariando as diretrizes da SEEMG. Consequentemente, as informações tendiam a não apresentarem boa qualidade.

III - Problema de infraestrutura

Além dos problemas já mencionados, muitas escolas, principalmente aquelas dos municípios mais afastados da capital, enfrentavam sérios problemas com a velocidade da internet, pois com frequência os usuários do sistema enviavam e-mail para o SEDINE relatando problemas relativos à velocidade de processamento do sistema e até mesmo à falta de internet justificando o não cumprimento dos prazos.

IV- Falta de treinamento para os gestores

Como a maioria dos problemas encontrados é de cunho operacional, a SRE não se dedicou a realizar capacitações para diretores com frequência. Todos os treinamentos e capacitações eram direcionados para os secretários e ATBs que operacionalizavam o sistema. Embora, sempre que havia reunião administrativa, a Diretora da SRE (Superintendente) reforçava a necessidade de manutenção do sistema, ressaltava a observância da qualidade das informações e do cumprimento dos prazos estabelecidos. Mesmo assim, a maior parte dos diretores não procurava entender a dinâmica do sistema, ficando, assim, à margem do entendimento sobre seu funcionamento.

V - Pouca importância dada às informações do SIMADE

A Resolução SEE nº 1.180, no art. 6º, determina que é responsabilidade do diretor da escola a entrada dos dados no SIMADE, a sua fidedignidade e a sua atualização periódica. Além disso, qualquer alteração de dados no sistema só poderá ser feita por servidor que tenha autorização expressa do diretor escolar.

Embora a responsabilidade pelos dados lançados no sistema seja do diretor escolar, e cada diretor obrigatoriamente deve ter uma senha de acesso, poucos

deles acessavam o sistema frequentemente. Muitos não sabiam a senha de acesso e sempre que chegavam à SRE para resolver alguma pendência sobre o assunto, tinham que ligar para a escola para que um servidor da secretaria lhe fornecesse sua própria senha. As constatações citadas foram feitas pelo autor desta dissertação na ocasião em que exercia a monitoria do sistema na SRE e tinha contato com todas as escolas estaduais da circunscrição da respectiva superintendência.

Isso é um indicador de que os gestores não utilizam o SIMADE em sua potencialidade como fonte de informação para o planejamento, execução e controle das ações.

VI - Dificuldade para cumprimento dos prazos

Ficou estabelecido na Resolução SEE nº 1.180/2008 que o sistema fosse atualizado até o quinto dia útil de cada mês. Porém, as escolas encontram alguns complicadores para o cumprimento dessa determinação. Tanto problema interno à escola quanto problemas das instâncias superiores contribuem para o atraso do lançamento das informações. Como questões internas, pode-se destacar o atraso na entrega dos diários com notas e frequências pelos professores. Dentre os entraves gerados por instâncias superiores pode-se citar o bloqueio que é realizado no sistema em função da necessidade de congelamento dos dados para migração do SIMADE para o Educacenso.

Na ocasião da migração dos dados, que ocorre duas vezes ao ano, quando as escolas verificam que todos os dados inseridos no sistema estão em conformidade com o que é exigido no Educacenso, é feita a solicitação de migração por meio de um dispositivo no SIMADE. A partir daí algumas funcionalidades do SIMADE são congeladas até a migração dos dados para o Educacenso. Em alguns casos, escolas que agilizaram o trabalho e foram as primeiras a solicitarem migração ficavam impossibilitadas de fazerem algumas operações por mais de mês. Esse procedimento ocorria para evitar a alteração dos dados entre a solicitação de migração realizada pela escola até a efetiva migração que é realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e SEEMG. Dentre as funções que ficam congeladas pode-se citar, principalmente, a inclusão ou exclusão de alunos e inclusão de turmas.

VII - Falta de validação de documentos emitidos pelo SIMADE em substituição aos formulários impressos.

A Resolução SEE nº 2.131, de 17 de julho de 2012, que dispõe sobre a implantação do registro de dados nos diários de classe em sistema informatizado nas unidades escolares da rede estadual de ensino de Minas Gerais, é um instrumento paliativo para permitir a aceitação dos documentos informatizados na secretaria das escolas. Porém, a resolução não faz referência a nenhum sistema especificamente. Como os professores da rede estadual não têm acesso ao SIMADE para lançamento de avaliações e frequência, entende-se que o sistema não é contemplado pela resolução.

Conforme orientação da SEEMG expressa em resolução:

(...) esse arquivo deverá ser mantido em absoluta segurança e ser manuseado tão somente por pessoal vinculado à secretaria da escola. A inserção dos dados do Diário de Classe no Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) é de competência do serviço de secretaria sob responsabilidade do diretor da escola. (MINAS GERAIS, 2012, p.1)

Ainda de acordo com a SEEMG, o registro eletrônico é um pedido de muitos educadores que têm o interesse em fazer o diário de classe usando o ambiente virtual. A Resolução SEE Nº 2131/2012 não se refere exclusivamente ao SIMADE, entretanto, reforça a ideia de que a implementação de sistemas informatizados na escola é uma necessidade.

A maioria dos documentos que são expedidos pelo SIMADE não são definidos como válidos pela SEEMG. Dessa forma, os servidores das secretarias das escolas têm que fazer o mesmo trabalho duas vezes: um que é a inserção dos dados no sistema para a geração dos documentos e relatórios e outro, que é preencher os documentos em formulários impressos. Se todos os documentos emitidos pelo sistema fossem aceitos como válidos pela SEEMG, as secretarias das escolas teriam mais tempo para conferir os dados inseridos no sistema e, consequentemente, se preocupariam mais com a qualidade e fidedignidade das informações.

VIII- Centralização das tarefas sobre inserção de dados

O SIMADE ainda não está disponível para que os professores tenham acesso formalizado para lançamento dos dados, nem existe o perfil de acesso para que os

pais e alunos façam consultas. Logo, o trabalho de lançamento de dados é realizado pela secretaria da escola, o que vem trazendo grande carga de trabalho para os técnicos, dificultando o cumprimento dos prazos.

Portanto, se cada docente fizesse o lançamento das notas das respectivas disciplinas diretamente no sistema, poder-se-ia reduzir a carga de trabalho dos secretários escolares e, ao mesmo tempo, não sobrecarregaria os professores. Por isso é interessante que o sistema seja disponibilizado para que os próprios professores possam acessá-lo e fazer o lançamento dos dados relativos às disciplinas sob sua responsabilidade.

Diante dos pontos críticos elencados, verifica-se que há necessidade de expansão do acesso ao sistema para professores, de forma que eles tenham acesso aos diários e que todas as tarefas possam ser realizadas de forma eletrônica e online. Também é importante que os pais e alunos tenham acesso, para que eles possam realizar consultas online, reduzindo, assim, o trabalho da secretaria escolar. Possibilitar o acesso dos pais ao sistema poderá contribuir diretamente para o desempenho dos alunos. Assim, os pais identificarão melhor e em tempo hábil as dificuldades dos filhos e, conseqüentemente, essa melhoria refletirá positivamente no desempenho da escola.

É importante destacar que o acesso dos professores a sistemas para inserção de notas e frequência, e também dos pais e alunos para consulta é uma realidade na maioria das instituições de ensino que têm sistema informatizado. Dentre elas, pode-se fazer referência à rede estadual de educação de Pernambuco, que utiliza o Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE) e o Instituto Federal de Educação de Minas Gerais, que utiliza o Conecta, um sistema de informatização da educação desenvolvido por outra empresa do ramo.

Nos dois sistemas mencionados o acesso é disponibilizado para professores e alunos. Isso tem contribuído significativamente para agilizar o processo na secretaria escolar e para dar suporte à equipe gestora, uma vez que facilita a comunicação entre professores, secretaria acadêmica e alunos.

Verifica-se, também a necessidade de que todos os documentos expedidos pelo SIMADE sejam aceitos como documentos oficiais, dando maior significado para a escola na realização do trabalho executado por meio desse sistema e que todas as pessoas envolvidas sejam mais bem capacitadas para que possam extrair do sistema toda sua potencialidade, facilitando o fazer diário de cada um.

No próximo capítulo será apresentada uma fundamentação teórica com base em autores da área de administração geral, gestão educacional e sistemas de informação. Será apresentado, também, um estudo empírico com a finalidade de obter um embasamento para a elaboração do plano de ação educacional (PAE).

2. ANÁLISE DO USO DO SIMADE NAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE-METROPOLITANA C

No capítulo anterior, foi apresentada de forma descritiva a implantação e o funcionamento do SIMADE nas escolas estaduais de Minas Gerais. Foi relatado sobre o sistema e a forma como ele é monitorado na SRE-Metropolitana C. Foi feita, também, uma explanação sobre a caracterização da rede de ensino, de forma mais ampla, e, mais especificamente, sobre a estrutura e o funcionamento das escolas estaduais, bem como as atribuições dos principais atores com funções mais diretamente relacionadas ao SIMADE, vinculados nas escolas que serão objeto de pesquisa.

Este capítulo é composto de duas partes: uma fundamentação teórica que proporcionará mais consistência sobre o assunto tratado; e um estudo empírico sobre o uso do SIMADE, dividido em duas etapas: uma com maior profundidade em quatro escolas e outra correspondente a uma pesquisa quantitativa nas demais escolas vinculadas à SRE-Metropolitana C. Esse estudo empírico, combinado com o aporte teórico, serviram de fundamentação para a elaboração do PAE proposto no capítulo 3 desta dissertação.

2.1 Fundamentação teórica

Nesta seção foi realizada uma revisão teórica dos principais temas sobre os quais versa esta dissertação. Foram abordados os temas relacionados à tecnologia da informação, planejamento, execução e controle na gestão escolar, bem como liderança e o processo de tomada de decisão no ambiente escolar, pois esses fatores são interdependentes e podem refletir significativamente no processo de tomada de decisão tornando a gestão mais centralizada ou mais participativa.

Os assuntos tratados nesta seção têm o objetivo de discorrer sobre o uso eficiente e eficaz dos recursos tecnológicos e a possibilidade de proporcionar melhoria à gestão das organizações e de forma mais específica à gestão escolar.

Os recursos tecnológicos são grandes aliados da gestão, pois permitem o acesso a dados e informações em tempo real. Isso tem contribuído significativamente para o planejamento, execução e controle das ações educacionais. Porém, na maioria das organizações, conforme afirma Oliveira (2009,

p. 54) “a prática administrativa tem demonstrado que, geralmente, existe dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais”. Isso ocorre devido à intangibilidade dos sistemas e pelo fato de sua operacionalização e manutenção corresponder às atividades meio. Assim, é necessário que o gestor compreenda o sistema como um processo associado aos objetivos organizacionais, que está em constante interação com os objetivos e estratégias, com as unidades organizacionais, com as pessoas, principalmente quanto ao conhecimento, a capacitação profissional, a habilidade e o comportamento (OLIVEIRA 2009).

Segundo Hessel (2004, p.5) “comumente, os gestores não percebem as potencialidades das TIC, nem avaliam o uso que podem fazer dela, para dar suporte ao seu trabalho de integração dos esforços e das ações da escola”.

No âmbito da administração, muitos gestores, embora tendo uma ampla gama de informações disponíveis, não fazem o seu uso adequado, como indica Laudon e Laudon (2010):

Muitos administradores trabalham às cegas, sem nunca poder contar com a informação certa na hora certa para tomar uma decisão abalizada. Também há aqueles que se apóiam em previsões, palpites ou na sorte. O resultado é a produção insuficiente ou excessiva de bens e serviços, a má alocação de recursos e a falta de timing. Essas deficiências elevam os custos e geram perda de clientes. (LAUDON; LAUDON, 2010, p. 11)

As informações que são disponibilizadas nas organizações são fundamentais para orientar os gestores nas tomadas de decisões. Muitas organizações implantam sistemas de informação gerencial (SIGs) específicos com as funções de coleta, armazenamento, classificação e tratamento das informações mais relevantes para melhorar o processo decisório. Essas novas tecnologias demandam dos gestores novas habilidades para trabalhar com as informações, tornando-as favoráveis para gerir os recursos com eficiência e eficácia em busca de maior produtividade.

Oliveira (2009) define sistemas de informação da seguinte forma:

Sistemas de Informação Gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informação que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (OLIVEIRA, 2009, p.52)

Segundo Dias (1993) e Freitas et al. (1994) a eficácia de sistemas de informação está relacionada às seguintes dimensões: satisfação do usuário, qualidade das informações geradas, facilidade de uso e a utilidade do sistema. Assim, é importante destacar que os sistemas de informação se configuram em um recurso organizacional que deve atender às necessidades da organização e ao mesmo tempo ser executado com a devida habilidade. Dessa forma, poderá servir de suporte aos processos, operações e estratégias em busca de melhores resultados.

Na gestão das instituições educacionais exigem-se dos gestores escolares tantas habilidades para manusear e compreender os sistemas de informação quanto dos gestores empresariais.

Fonte (2004) esclarece que no âmbito da gestão escolar:

Um gestor bem preparado terá condições de proporcionar a integração entre o administrativo e o pedagógico na vida escolar, utilizar as TIC para agilizar o fluxo de informações, a tomada de decisões e o acompanhamento das ações administrativas e pedagógicas da escola (FONTE, 2004, p.8).

Assim, é necessário que a equipe gestora esteja aberta às novas tecnologias para o exercício da gestão administrativa e pedagógica, contribuindo para o planejamento e acompanhamento das ações, com o foco na melhoria do processo ensino/aprendizagem.

2.1.1. Os sistemas de gestão e sua contribuição para as organizações

O avanço das novas tecnologias tem proporcionado ao gestor maior controle das operações no ambiente organizacional e, conseqüentemente, tem possibilitado maior produtividade. As novas tecnologias devem ser aliadas do gestor de forma que possam contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Lévy (1993, p.75), “as tecnologias têm papel fundamental no estabelecimento dos referenciais intelectuais e espaço temporais das sociedades humanas; isto é, todas as formas de construção do conhecimento estão estruturadas em alguma tecnologia”.

Em decorrência do avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos, sistemas de informações foram implantados nas organizações proporcionando melhores

condições de gerenciamento das empresas com acesso às informações em tempo real, facilitando, assim, o processo de planejamento, execução e controle das ações.

De acordo com Alonso (2004, p.3),

(...) atualmente, qualquer organização, por mais simples que seja, trabalha com a tecnologia para agilizar e tornar mais efetivos os processos de acompanhamento, controle, articulação entre os setores, registro e correção de falhas, reformulação de processos e produtos, manutenção e atualização de memórias, reduzindo o tempo de operação, fornecendo condições mais precisas para o processo da tomada de decisão.

Diante o exposto, verifica-se a necessidade de maior atenção ao uso dos sistemas de informação no ambiente escolar adequando-o a cada tipo de necessidade.

No mesmo sentido, Laudon e Laudon (2004) contribuem com mais detalhe afirmando que existem seis principais tipos de sistemas e correspondem a diferentes níveis organizacionais, sendo: sistemas de apoio ao executivo (SAEs), que atendem ao nível estratégico da organização, sistemas de informação gerenciais (SIGs), sistemas de apoio à decisão (SADs), sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs), sistemas de automação de escritório no nível de conhecimento e sistemas de processamento e transações (SPTs).

De acordo com o autor, os SAEs normalmente tratam de questões inusitadas, que exigem bom senso, avaliação e percepção, uma vez que não existe um procedimento pré-estabelecido para se chegar a uma solução. Por se tratar de um instrumento para atendimento ao nível estratégico, incorpora-se aos SAEs, inclusive, eventos externos como uma nova lei tributária ou dados dos concorrentes.

Laudon e Laudon, (2010, p.44) esclarecem que:

Os SADs ajudam os gerentes de nível médio a tomar decisões não usuais. Eles focam problemas únicos e que se alteram com rapidez, para os quais não existe um procedimento de resolução previamente definido.

Os autores ressaltam que os sistemas de informação gerenciais também podem funcionar como importante fonte de informações para as tomadas de decisão, pois tais ferramentas de gestão atendem aos gerentes interessados em resultados semanais, mensais e anuais.

Mais adiante, os autores afirmam que:

Os sistemas de informação gerencial (SIGs) atendem ao nível gerencial da organização, munindo os gerentes de relatórios ou acesso on-line aos registros de desempenho correntes e histórico da organização. Normalmente são orientados quase que exclusivamente aos eventos internos e não aos eventos ambientais ou externos. Apóiam, primordialmente, as funções de planejamento, controle e decisão no nível gerencial. (LAUDON; LAUDON, 2004, p. 44)

Os STCs têm o propósito de atender a pessoas com profissões reconhecidas como médico, engenheiro, advogado, dentre outros, com objetivo de criação de novos conhecimentos e informações. Já os sistemas de automação de escritório têm como objetivo aumentar a produtividade dos trabalhadores da respectiva área. Nesse sentido, exige-se dos profissionais que interagem com estes sistemas menos escolarização formal, tendo em vista que sua função é usar, manipular ou disseminar informação.

Já os SPTs são aqueles que registram as operações rotineiras das organizações. Estas operações podem ser: registro de vendas, cadastro de fornecedores, reserva de vagas em hotéis, e assim sucessivamente. São sistemas com rotinas altamente estruturadas cujos padrões podem ser facilmente definidos (LAUDON; LAUDON, 2004).

Os sistemas de informação devem ter sua funcionalidade na organização com vista a melhorar o processo, conforme afirmam Lacombe e Heilborn (2008):

Um sistema de informação deve ter como objetivo melhorar o resultado da empresa e não o armazenamento de dados, a geração de relatórios ou a obtenção da informação certa para a pessoa certa na hora certa. O objetivo deve ser visto em termos da habilidade dos sistemas de informação de dar apoio à melhoria de desempenho das pessoas. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 450)

É comum encontrar em algumas organizações, especialmente as de menor porte, um único sistema que atenda a toda a empresa. Em outros casos há vários sistemas que auxiliam na gestão empresarial, funcionando de forma integrada, o que proporciona maior confiabilidade nas informações.

As informações geradas pelos sistemas são importantes para dar subsídio aos gestores no planejamento de suas atividades, independentemente de sua posição na organização. Essas informações são fundamentais para planejar ações e verificar se os resultados alcançados estão em conformidade com o planejado.

Nesse sentido, com muita frequência, um gestor que ocupa uma posição estratégica na organização busca as informações de que necessita em um SAE, mas nada impede que seja encontrada em um SIG ou em um SPT.

2.1.2 – Planejamento, execução e controle nas organizações

Para falar do planejamento, execução e controle, que são funções essenciais no processo administrativo, é importante fazer uma abordagem conceitual sobre gestão e liderança, pois a administração é constituída de um conjunto de ações que vão se interagindo de forma sistêmica e processual dando forma ao processo administrativo.

Segundo Hatch (1997) seria um grande engano acreditar que as teorias organizacionais mais recentes substituam as mais antigas. Elas simplesmente se complementam na tentativa de explicar novas questões ou novos aspectos não observados pelas teorias anteriores. A autora descreve as teorias organizacionais sob três perspectivas: a Modernista, a Simbólico-interpretativa e a Pós-moderna. A perspectiva modernista está baseada nas teorias clássicas da administração que consideram que a gestão se fundamenta em atividades que podem ser mensuráveis. Nesta perspectiva, devido à limitação de recursos faz-se necessário que as organizações estejam em constante adaptação ao ambiente para garantir a sobrevivência. A perspectiva simbólico-interpretativa leva em consideração as relações sociais em interação com o ambiente. Nesse caso, a interação entre as pessoas facilita a compreensão do ambiente no qual estão inseridas e, a partir daí, fazem novas conjecturas. Já a perspectiva pós-moderna a autora destaca a relação da organização com o ambiente e destaca a necessidade de entender a organização como sistema sem fronteiras devido à impossibilidade de se definir os limites de sua atuação (HATCH 1997).

Mais especificamente ao que se refere à gestão educacional, Libâneo (2001), apresenta duas concepções de gestão que são praticadas na escola brasileira: a concepção da administração técnico-científica e a concepção de gestão simbólico-interpretativa.

Na primeira, o autor destaca a centralização do poder na figura do diretor, foco nas ações de controle e normatização, comunicação linear e vertical, maior preocupação com as tarefas que com as pessoas e ênfase na divisão de tarefas e

funções. Na segunda destaca-se o trabalho coletivo, gestão participativa, valorização profissional, processos sistemáticos de acompanhamento, avaliação e busca da objetividade nos processos de análise para tomada de decisão. Nesse caso, os sistemas de informações podem ser grandes aliados na gestão escolar.

A gestão educacional exige “um profissional com grande competência em educação e igualmente, em administração” (Masetto, 2003, p. 69). Além disso, a administração escolar deve ser pautada na gestão democrática participativa, com o envolvimento da comunidade escolar de forma que possa garantir o exercício da democracia, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96. Essa abertura possibilita a participação social no processo de planejamento e controle, que é uma característica peculiar da gestão pública, mais especificamente da gestão escolar, que diferencia da administração das entidades privadas.

O gestor escolar é responsável pelas questões pedagógicas e administrativas (Alonso, 2003) e dentre as funções que lhes são atribuídas se incluem: planejar, coordenar e controlar todos os setores do ambiente escolar, sem atuar como centralizador, mas compreendendo sua atribuição como motivador e agente de transformação. Como líder, deve exercer a gestão de forma que possa despertar o potencial de sua equipe (Maximiano, 2012), transformando a escola em um ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam a todo tempo transformando-a em organização de aprendizagem, tanto para os alunos quanto para as pessoas que nela trabalham (Vieira, 2003).

A definição conceitual de liderança pode trazer uma série de significados, ideologias, propósitos e valores embutidos (Patrão, 1994). É importante lembrar que a liderança vai além da simples relação de autoridade formalizada, onde o chefe manda e os subordinados obedecem. Segundo Ferreira (2013, p.184), “em uma visão contemporânea, porém, essa atividade vai muito além de fazer-se obedecido com base na autoridade formal possuída”. De acordo com o autor (p. 187), “o exercício eficaz da liderança nas organizações exige o correto entendimento e a adequada aplicação dos seguintes conceitos: poder, autoridade e responsabilidade.”

Patrão (1994) reforça a ideia de que o autoritarismo e a centralização exagerada ignoram o potencial de inteligência, de criatividade, de responsabilidade e de comprometimento do grupo. Nesse sentido, o estilo de liderança que se espera de um gestor escolar, é que seja uma liderança participativa, incentivando o

envolvimento dos colaboradores e da comunidade escolar nas decisões fortalecendo, assim, o exercício da democracia.

Patrão (1994, p. 53) apresenta a seguinte definição para liderança: “é a habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas facilitando a realização de algo ou de uma tarefa desejada”.

Nesse mesmo sentido, Oliveira (2009) apresenta o seguinte conceito:

Liderança é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos profissionais da empresa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos. (OLIVEIRA, 2009, p. 195)

Assim, deve-se compreender que a liderança consiste em influenciar pessoas e, conseqüentemente, por meio de uma comunicação eficiente e eficaz, não necessariamente verbal, contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Lück et al. (2000, p. 35) liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”. De acordo com a autora “a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas” (p. 35). Deste modo, é importante que a liderança do gestor seja participativa, para que todos compartilhem a gestão da escola.

Segundo Patrão, o comportamento do líder está sempre relacionado com o conceito que ele tem de seu grupo de liderados; e o desempenho de um grupo de pessoas está sempre relacionado com o comportamento de sua liderança formal ou informal (Patrão, 1994). Dessa forma, quando se tem um líder mais centralizador, o grupo tende a tomar menos decisões e se arrisca menos. Por outro lado, quando se tem um líder mais democrático, motivador e encorajador que sabe compartilhar as metas e desafios e sabe promover o trabalho em equipe, todos na organização se sentem com mais liberdade em suas ações.

Nesse sentido, Lacombe e Heilborn (2008) contribuem, esclarecendo que:

As pessoas que trabalham em organizações altamente centralizadas costumam ter pouca iniciativa, pouco senso de responsabilidade profissional, pouca motivação para o trabalho e pequena identificação com a organização. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 378)

A descentralização tende a fortalecer o trabalho em equipe. Os méritos dos bons resultados alcançados não devem ser mais atribuídos a apenas um membro da equipe – ao chefe, por exemplo.

Heloisa Lück ressalta:

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente mobilizando reciprocamente a intercomplementariedade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns (LÜCK, 2010, p. 97).

Mas é preciso lembrar que mesmo havendo descentralização e participação da equipe no planejamento e nas decisões, é necessário que o líder acompanhe o que está sendo executado e que haja, de alguma forma, controle do processo e dos resultados alcançados.

O planejamento consiste em diagnosticar a situação atual, definir objetivos e metas e a forma de se alcançá-los. O planejamento abrange três níveis na esfera organizacional – estratégico, tático e operacional – e pode ser de curto, médio e longo prazo. Normalmente, o planejamento estratégico, que envolve principalmente a cúpula organizacional é um planejamento de longo prazo. Já o planejamento tático, que está mais centrado nos níveis de média gerência ou departamental, é um planejamento de médio prazo. E o planejamento operacional está mais relacionado com as tarefas, consequente, tem que ser de curto prazo (Maximiano 2010).

De acordo com Oliveira (2009) no planejamento operacional leva-se em consideração os planos de ação ou planos operacionais da organização. Definir a melhor maneira para se atingir os objetivos e metas faz parte do planejamento. Nessa etapa o gestor detecta as diversas alternativas para conduzir a organização, logo, escolher as melhores pode ser crucial para o alcance dos resultados esperados.

Além disso, conhecer o processo que constitui a tomada de decisão poderá contribuir significativamente para a qualidade do planejamento, e consequentemente, proporcionará mais facilidade na execução das ações, rumo aos objetivos almejados.

O processo de tomada de decisão envolve toda a organização, ainda que de forma distinta, dependendo do nível hierárquico. Segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 441), “algumas decisões não programadas envolvem tantas incertezas que se torna difícil estruturar etapas para um processo decisório”. Já para as decisões programadas, que são tomadas com certa frequência, deve-se procurar e treinar alguém a quem se possa delegá-las.

Entretanto, em algumas organizações, especialmente no setor público, algumas decisões, independentemente do grau de complexidade, são tomadas em colegiados que se reúnem para discutir e deliberar de forma democrática.

De acordo com os autores:

Decidir é escolher entre duas ou mais alternativas. Se não há dissenso não há decisão. Só quando há conflito ou pelo menos discordância em relação ao curso de ação a ser seguido, isto é, mais de uma alternativa possível, haverá necessidade de decisão. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 439)

Dessa forma, pode-se afirmar que a tomada de decisão está presente em todos os momentos na gestão, desde o planejamento, momento em que se definem os objetivos, metas e as estratégias para alcançá-los, até o controle, momento em que se verifica, se o resultado está em conformidade com o que foi planejado. Pois na gestão, de um modo geral, é muito comum encontrar problemas ou situações que oferecem oportunidades.

O processo de tomada de decisão não é, e não pode ser, um processo isolado, nesse sentido, deve-se considerar que toda decisão pode influenciar direta ou indiretamente outras variáveis.

Segundo Oliveira (2009, p. 58) “a qualidade do processo decisório depende da qualidade das informações disponíveis, da qualidade do processo onde estas informações estão alocadas e da qualidade do decisor, ou seja, de quem toma a decisão”.

No âmbito da gestão escolar a atividade administrativa conta com decisões que envolvem vários níveis na estrutura hierárquica. Algumas devem ser levadas ao conhecimento do colegiado, órgão deliberativo e consultivo, outras podem ser tomadas diretamente pelo diretor, portanto, passíveis de delegação. Então, cabe ao gestor o conhecimento das legislações específicas que definem quais as decisões devem ser levadas ao colegiado. Existem, ainda, as decisões programadas, que são

aquelas rotineiras da escola e podem ser delegadas aos servidores em nível operacional.

Entender os conceitos e os elementos essenciais no processo de tomada de decisão é de grande importância. De modo geral, pode-se dizer que a informação é a “matéria prima” nesse processo. Dessa forma, pretende-se neste capítulo retornar aos conceitos de dados, informações e conhecimento para entender melhor o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente compreender os processos de planejamento, execução e controle.

Muitas vezes o conceito de dados, informação e conhecimento são confundidos. De acordo com Caiçara (2008, p. 22), “dado é o fato bruto e, por si só, pode ou não ser relevante”. Enquanto que a informação, por sua vez, é a responsável para dar forma⁶ aos dados. O autor conclui que “a informação pode ser entendida como dados moldados de uma forma significativa e útil para as pessoas” (CAIÇARA, 2008, p. 22).

Segundo Vieira (2003) o conhecimento é mais rico e profundo que dados e informações. Os dados e informações podem ser encontrados impressos nos mais diversos meios, livros, jornais, revistas, internet, dentre outros. Porém, o conhecimento é peculiar ao indivíduo e consiste em um vasto conjunto de informações que foram interpretadas e contextualizadas. O autor esclarece que o conhecimento “é uma mistura fluida de experiências, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiência e informações” (VIEIRA, 2003, p. 141).

Segundo Vieira (2003) dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos. Em um contexto escolar os dados são unitariamente descritos como registros estruturados de eventos. Quando um conjunto de dados combinados adquire sentido, tem-se como resultado uma informação. Logo, informação é um conjunto de dados com um determinado significado. O autor afirma, ainda, que a informação tem a finalidade de mudar a maneira como o destinatário interpreta algo, de modo a exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.

Neste mesmo sentido, Hessel (2004) afirma que:

⁶ Informação vem do latim, *informare*, que significa “dar Forma” (CAIÇARA, 2008, p. 24)

O processamento eletrônico dos dados ampliou a oferta de informação para o administrador. O dado, um simples registro de um evento, quando organizado e tratado matematicamente, pode transformar-se em informação útil, significativa para a tomada de decisão. A informação é o dado tratado, comparado, analisado ou interpretado e tem um valor agregado por meio de um sentido lógico de quem o utiliza. Por isto o conhecimento é uma informação valiosa para a mente humana, que é capaz de refletir sobre ela. Desta forma, conhecimento é uma mistura fluida de experiência, valores e informação contextual. (HESSEL, 2004, p.6)

Assim, pode-se concluir que somente haverá conhecimento suficiente sobre determinado processo se existirem dados sistematizados e informações necessárias.

Diante do exposto, é importante perceber que o planejamento, execução e controle são temas articulados, que se tratados isoladamente podem incorrer no erro de não perceber o quanto um pode influenciar no outro, podendo até mesmo mudar o curso do processo.

Na etapa do planejamento é necessário que sejam definidos meios para alcançar os objetivos. Na definição das estratégias, há momentos constantes de tomadas de decisão, demandando muita informação e conhecimento, formando, assim, um ciclo cujas etapas vão se repetindo, dessa forma, a liderança pode influenciar, inclusive, no direcionamento dado a cada tipo de decisão. De acordo com o estilo de liderança adotado pelo gestor e de acordo com as circunstâncias, este pode centralizar as decisões, gerando uma sobrecarga de trabalho, ou delegar responsabilidades dando maior possibilidade de tomada de decisão entre as equipes.

A execução consiste no fazer propriamente dito, e o fazer está relacionado com liderança. É na fase da execução que se toma decisões operacionais, conforme o que foi definido no planejamento. Assim, pode-se perceber que essas funções estão intimamente ligadas, pois uma falha no ato de planejar pode ocasionar sérios problemas na execução, da mesma forma, se a execução não for de acordo com o planejado, o resultado ficará comprometido.

No ato da execução o *feedback* para o planejamento deve ser constante, pois este não deve ser estático, e havendo necessidade de adequação, esta deverá ser procedida.

O controle consiste em verificar se o que está sendo executado e os resultados alcançados estão em conformidade com o que foi planejado e pode ser

feito por meio de ferramentas estatísticas, por inspeção específica ou até mesmo por observação.

Oliveira (2009) define controle da seguinte forma:

(...) é a metodologia administrativa que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações e estratégias, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar este desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados (OLIVEIRA, 2009, p. 224).

Para facilitar o controle, é importante que se trabalhe com indicadores que possibilitem a comparação dos resultados alcançados com o que foi planejado. Os indicadores devem ser desenvolvidos de acordo com as peculiaridades de cada organização e de acordo com os resultados que se pretendem alcançar.

É importante salientar que no processo de controle, a comunicação com o planejamento e com a execução deve ser constante, pois um bom mecanismo de controle consiste na retroalimentação do processo com informações fidedignas que possam contribuir para o aperfeiçoamento do que está estabelecido ou definição de novas estratégias.

O avanço tecnológico ocorrido nos últimos anos tem contribuído para esse processo facilitando ao gestor mais acesso aos instrumentos de coleta, processamento e disseminação de dados e informações, contribuindo significativamente para a gestão das instituições.

2.1.3 – Contribuições das tecnologias para o planejamento, execução e controle das ações na gestão escolar

No âmbito da gestão escolar sempre há necessidade de planejamento, execução e controle das ações. Ao exercer essas atividades, há sempre a necessidade de escolher alternativas frente às várias possibilidades. No processo administrativo o gestor vai criar ou encontrar várias alternativas de ações, logo, vai depender de dados, informações fidedignas e conhecimento para escolher a melhor opção, de forma a conduzir os fatos por um curso mais viável para alcançar melhores resultados.

O avanço tecnológico facilitou o acesso à informação em massa, possibilitando aos profissionais, em todos os níveis, o acesso a uma enorme

quantidade de informações diariamente. Por isso, é preciso aprender a selecionar as informações que agregam valor e que contribuem para o processo administrativo.

No âmbito da administração empresarial está em evidência a gestão do conhecimento, que consiste em buscar meios para que as pessoas se desenvolvam alinhando os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais.

De acordo com Possolli (2012):

A superação de paradigmas técnicos e mercadológicos e o crescimento de setores cujos produtos e processos utilizam cada vez mais tecnologia de informação e conhecimento, justificam a necessidade de instrumentos de gestão do conhecimento. (POSSOLLI, 2012, p. 42)

Nesse sentido, pode-se notar que a gestão do conhecimento nas organizações é uma tendência que visa fortalecer a autonomia dos colaboradores oferecendo-lhes mais possibilidade de participar do planejamento e controle no processo. Na gestão escolar pode-se também trabalhar nessa mesma lógica.

Almeida (2003) sugere a criação de uma “Rede de Conhecimentos na Escola” com a utilização dos ambientes virtuais de colaboração. Segundo a autora:

A utilização de ambientes virtuais de colaboração e aprendizagem na escola permite criar um sistema de gestão de conhecimentos e informação que viabiliza: registrar e atualizar instantaneamente sua documentação; acompanhar a participação da comunidade interna e externa à escola; definir metodologias de avaliação adequadas e compatíveis com critérios democráticos e participativos; trocar informações e experiências; identificar talentos que possam contribuir com a resolução conjunta de problemáticas tanto da escola quanto da comunidade; discutir e tomar decisões compartilhadas etc. (ALMEIDA, 2003, p. 128)

Mais adiante a autora salienta que essa forma de gestão do conhecimento disponibilizará informações para os gestores escolares que lhes permitam identificar dificuldades, buscar compreendê-las e superá-las por meio do diálogo; selecionar e articular informações que tragam subsídio à tomada de decisões; acompanhar em nível macro as ações desenvolvidas tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico, de modo a adquirir uma visão holística da escola (ALMEIDA 2003, p. 128).

2.1.4 Síntese das contribuições teóricas para a elaboração do PAE

Antes de passar para a próxima seção, é importante fazer uma síntese dos principais elementos teóricos, abordados nas subseções anteriores, que serão considerados fundamentais para a elaboração do PAE, a ser apresentado no capítulo 3.

A implantação do SIMADE nas escolas estaduais de Minas Gerais trouxe consideráveis mudanças na rotina administrativa das escolas. Além de demandar novas atividades na secretaria escolar, a implantação do sistema possibilitou a aglutinação de dados e informações, possibilitando o uso adequado dos recursos gerados pelo sistema e contribuindo para o planejamento, execução e controle das ações educacionais. Neste sentido, Hessel (2004) afirma que o gestor deve reconhecer as potencialidades das TICs para que os recursos tecnológicos sejam grandes aliados em seu trabalho diário.

Neste contexto, o SIMADE poderá dar sua contribuição, uma vez que é um sistema que coleta, organiza, processa dados e os transforma em informações gerando relatórios consolidados que servirão de base para um bom diagnóstico, apontando as fragilidades e os pontos fortes de cada escola de forma a contribuir para o alcance de melhores resultados.

Esta revisão teórica contribuirá para fundamentar a elaboração do PAE em vários aspectos, que são comentados a seguir.

Para compreender a organização como sistema e sua relação com o ambiente, destacam-se as teorias organizacionais apresentadas por Hatch (1997), que mostra que as organizações são sistemas que interagem com o ambiente. Neste mesmo sentido, porém voltado à gestão escolar, Libâneo (2001) apresenta a necessidade da gestão participativa, ou seja, envolvimento de todos os atores, tanto internos quanto externos, nas decisões.

Todo tipo de gestão, inclusive a participativa depende de liderança. Neste sentido, Almeida (2004) contribui afirmando que a liderança é fundamental para o sucesso da implantação e utilização das novas tecnologias na escola. Segundo a autora a liderança deverá contribuir para o processo de inclusão das TICs nas esferas administrativas e pedagógica e na formação continuada dos seus profissionais. Autores como Patrão (1994), Oliveira (2009), dentre outros, que tratam do mesmo assunto, contribuíram nessa afirmativa. No mesmo sentido, Lück et al

(2002, p. 35) afirmam que a “liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”.

No que concerne à tomada de decisão, autores como Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que sempre que há necessidade de escolher entre duas ou mais alternativas, há necessidade de decisão. Neste mesmo sentido, Oliveira (2009 p.58) destaca que a qualidade do processo decisório depende da qualidade das informações disponíveis. Assim, entende-se que as decisões relativas à gestão escolar, ao mesmo tempo que devem ser compartilhadas, devem ser influenciadas por um gestor que tenha habilidades para liderar.

Como subsídio, Laudon e Laudon (2004) contribuem definindo os diversos tipos de sistemas de informação bem como sua abrangência nos níveis hierárquicos da organização. No mesmo sentido, Lacombe e Heilborn (2008, p. 450) afirmam que "um sistema de informação tem como objetivo melhorar os resultados" da organização.

Vale ressaltar que o SIMADE é utilizado nas três instâncias do sistema estadual de educação de Minas Gerais – SEEMG, SREs e escolas. No âmbito da gestão escolar o sistema tem potencialidade para contribuir tanto nas decisões de nível estratégico, quanto no nível operacional e de automação

De qualquer forma, independentemente do nível organizacional ao qual o sistema de informação esteja associado, sua principal função é aumentar a produtividade das pessoas. É nesse contexto que se destaca a importância do SIMADE para a gestão educacional, uma vez que os recursos humanos são limitados na maioria dos casos, exigindo, assim, um desdobramento para cumprimento das tarefas.

Dessa forma, as propostas apresentadas no PAE deverão contar com ações que contribuam para a efetivação do processo participativo, maximizando o uso do sistema. Por se tratar de recurso tecnológico de gestão que depende de quem faz a inserção dos dados, os resultados só serão alcançados em todo o seu potencial se os usuários aprenderem a explorar as suas funcionalidades.

Nesse contexto, entende-se que a eficiência e a eficácia na implantação e uso de sistema como o SIMADE dependem de envolvimento de todos aqueles que podem ter alguma influência sobre sua efetividade.

Em relação à formação continuada para o uso das novas tecnologias, Oliveira (2009) e Vieira (2003) fornecem embasamento quando afirmam que os recursos tecnológicos exigem novas habilidades, treinamentos e formação profissional. No mesmo sentido, Possolli (2012, p. 43) destaca que "o crescimento de setores cujos produtos e processos utilizam cada vez mais tecnologia de informação e conhecimento, justificam a necessidade de instrumentos de gestão do conhecimento".

O quadro 1A e o quadro 1B, a seguir, apresenta os principais elementos críticos do caso e o embasamento teórico que deu suporte no desenvolvimento do Plano de ação.

Quadro 1A - Quadro teórico-analítico com os elementos críticos do estudo da utilização do SIMADE nas escolas da SRE-Metropolitana C

Elementos críticos	Aporte Teórico		
I - Falta de treinamento adequado para operacionalizar o sistema	Oliveira (2009); Vieira (2003) afirmam que os recursos tecnológicos exigem novas habilidades, treinamentos e formação profissional.	Laudon e Laudon (2010) destacam que muitos gestores, embora tendo uma ampla gama de informações disponíveis, não fazem o seu uso adequado.	Alonso (2003) destaca a importância da formação dos diretores para domínio dos recursos das TICs.
II - Falta de priorização das atividades inerentes ao SIMADE	Para Hessel (2004) os gestores não percebem as potencialidades das TIC, nem avaliam o uso que podem fazer dela para dar suporte ao seu trabalho de integração dos esforços e das ações da escola.	Oliveira (2009) afirma que a prática administrativa tem demonstrado que, geralmente, existe dificuldade de avaliar, de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais.	Lévy (1993), destaca que todas as formas de construção do conhecimento estão estruturadas em alguma tecnologia.
III - Problema de infraestrutura	Alonso (2003) aponta a importância do uso das TICs em todos os segmentos da escola, logo, isso requer infraestrutura adequada.	Relatório Circunstanciado-Projeto Escola em Rede (2010) aponta a dificuldade encontrada na estrutura física das escolas na implantação do SIMADE.	Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que sistemas de informação devem ter sua funcionalidade na organização com vista a melhorar o processo.
IV- Falta de treinamento para os gestores.	Oliveira (2009) apontam a necessidade de capacitação profissional	Masetto, 2003) afirma que a gestão educacional exige um profissional com grande competência em educação e igualmente, em administração	Lacombe e Heilborn (2008): apontam que um sistema de informação deve ter como objetivo melhorar o resultado da empresa e não o armazenamento de dados

Quadro 1B - Quadro teórico-analítico com os elementos críticos do estudo da utilização do SIMADE nas escolas da SRE-Metropolitana C

Elementos críticos	Aporte Teórico		
V - Pouca importância dada às informações do SIMADE	Laudon e Laudon (2010) apontam que muitos gestores, embora tendo uma ampla gama de informações disponíveis, não fazem o seu uso adequado, como indica	Hessel (2004) afirma que o gestor deve reconhecer as potencialidades das TICs para que os recursos tecnológicos sejam grandes aliados em seu trabalho diário.	Para Oliveira (2009) a qualidade do processo decisório depende da qualidade das informações disponíveis.
VI - Dificuldade para cumprimento dos prazos	Lacombe e Heilborn (2008) apontam a importância da geração de relatórios ou a obtenção da informação certa para a pessoa certa na hora certa.	Heloisa Lück destaca a importância do trabalho coletivo. Oliveira (2009) destaca a importância do planejamento.	Maximiano (2010) contribui afirmando que é necessário que se faça planejamento para as ações de longo, médio e curto prazo.
VII - Falta de validação de documentos emitidos pelo SIMADE em substituição aos formulários impressos.	De acordo com Lévy (1993), todas as formas de construção do conhecimento estão estruturadas em alguma tecnologia. Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que sistemas de informação devem ter sua funcionalidade na organização com vista a melhorar o processo.	Laudon e Laudon, (2010) esclarecem que as TIC ajudam os gerentes de nível médio a tomar decisões não usuais. Os autores ressaltam a necessidade de adaptar-se às mudanças tecnológicas.	Alonso (2004) atualmente, qualquer organização, por mais simples que seja, trabalha com a tecnologia para agilizar e tornar mais efetivos os processos.
VIII- Centralização das tarefas sobre inserção de dados	Lacombe e Heilborn (2008) contribuem, esclarecendo que as pessoas que trabalham em organizações altamente centralizadas costumam ter pouca iniciativa, pouco senso de responsabilidade profissional, pouca motivação para o trabalho e pequena identificação com a organização.	Vieira (2003) aponta a importância de um ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam a todo tempo.	Libâneo (2001) fala sobre a centralização do poder na figura do diretor, com foco nas ações de controle e normatização, comunicação linear e vertical. Fala, também do trabalho coletivo, gestão participativa, valorização profissional.

Fonte: revisão de literatura (2015)

Diante do exposto, esses elementos teóricos serão relevantes para fundamentar a elaboração do PAE.

2.2 Estudo empírico

Conforme exposto anteriormente, esta pesquisa tem como objetivo estudar as possibilidades de utilização das informações do SIMADE para fins de planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar. Nesta seção serão apresentados os resultados de uma pesquisa realizada em duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. Na primeira fase foi feito um estudo de múltiplos casos em quatro escolas que apresentam características semelhantes, porém, ofertam níveis de ensino diferentes. Na segunda fase foi feita uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, por meio de questionários encaminhados às demais escolas subordinadas à SRE Metropolitana C.

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos e resultados do estudo de múltiplos casos e, na sequência, o método e resultados do estudo descritivo.

2.2.1 Estudo de múltiplos casos: procedimentos metodológicos.

De acordo com Bertucci (2011) os estudos de casos são de natureza predominantemente qualitativa com base em fontes de dados primários, ou secundários ou por meio de entrevistas ou da própria observação do fenômeno.

Na perspectiva de Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Mais adiante o autor afirma que o estudo de caso apresenta vantagens como o estímulo a novas abordagens, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Por outro lado, traz a limitação da dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Segundo o autor:

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influencia ou são por ele influenciados. (GIL, 2010, p. 38)

É importante, também, ressaltar o conceito de pesquisa exploratória. Para Bertucci (2011):

Pesquisas exploratórias são aquelas que tratam determinados problemas de pesquisa de forma quase pioneira, buscando descrever determinadas situações, estabelecer relações entre variáveis ou definir problemas de pesquisas a serem continuados por outros pesquisadores. (BERTUCCI 2011, p 48)

O instrumento de pesquisa empregado nessa fase foi a entrevista em profundidade aplicada aos gestores das quatro escolas mencionadas. (vide Apêndice 1). Foi aplicado também um questionário estruturado, junto a esses diretores, com a finalidade de levantar os dados mais objetivos em relação às escolas (vide Apêndice 2). Procurou-se compreender, com base nos relatos dos diretores sobre o uso do sistema a opinião que os mesmos têm sobre as suas possibilidades no auxílio da gestão na rotina administrativa da escola.

Na sequência serão apresentados o perfil das escolas pesquisadas e comentados os resultados das entrevistas em profundidade.

2.2.2 Informações sobre as escolas pesquisadas

Esta pesquisa teve como abrangência as escolas estaduais da circunscrição da SRE Metropolitana C. Nesta dissertação, o nome das escolas, assim como dos diretores, foi mantido em sigilo, para evitar a exposição destes, uma vez que é analisada a efetividade do uso de sistema que foi determinado pela SEEMG. Para isso, as escolas foram denominadas Escola A Escola B, Escola C e Escola D. A escolha dessas unidades se deve ao nível de ensino ofertado, o que demanda estilos de gestão diferenciados para cada uma delas, considerando a diferença de idade dos alunos atendidos. Por outro lado, o fato de estarem localizadas em uma mesma região viabiliza a pesquisa. A Escola A atende aos anos iniciais do ensino fundamental, a Escola B atende aos anos finais do ensino fundamental e ao ensino médio, a Escola C atende exclusivamente ao ensino médio e a Escola D atende aos anos finais do ensino fundamental, ao ensino médio e à Educação de Jovens e Adultos (EJA).

A dinâmica da escola varia em função do nível de ensino e, conseqüentemente, do público atendido. Além disso, foi levado em consideração que as escolas apresentam algumas características que as colocam em um mesmo plano, considerando que todas elas estão inseridas em um mesmo contexto, pois estão localizadas na região central da mesma cidade.

Enquanto a diferença no nível de ensino ofertado pode demandar possibilidades diferentes de uso do sistema, a similaridade entre as escolas contribui para evitar a justificativa de não se utilizar um recurso quando este está disponível e poderia contribuir para melhorar o desempenho da gestão. Com esta pesquisa, pretende-se saber a dinâmica da escola, pois isso implica na gestão escolar e na utilização das informações proporcionadas pelas novas tecnologias, que é o objeto de estudo.

As quatro escolas onde se realizou a pesquisa qualitativa estão localizadas na cidade de Ribeirão das Neves. Portanto, todas estão situadas na circunscrição da SRE-Metropolitana C.

As escolas estaduais de Minas Gerais, em consonância com o que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), têm uma gestão pautada nos princípios da participação social, isso significa que além do Diretor e demais membros que compõe a equipe gestora, há, ainda, o colegiado escolar que funciona como órgão deliberativo e consultivo. A equipe gestora é composta pelo diretor escolar, vice-diretores – cujo número varia em função da quantidade de alunos matriculados, número de turmas e de turnos em que a escola funciona – coordenador pedagógico, tesoureiro e secretário escolar.

A escola A conta com um diretor, dois vice-diretores, dois coordenadores pedagógicos e um secretário. As escolas B, C e D contam com um diretor, três vices, três coordenadores pedagógicos e um secretário cada uma.

Considerando a estrutura hierárquica, o diretor é a autoridade máxima na escola. Em sua ausência um vice-diretor responderá pela direção e, na falta deste, um especialista em educação básica.

Dessa forma, é necessário que todos tenham informações suficientes e coerentes para evitar decisões equivocadas.

2.2.2.1 Informações sobre a Escola A

A escola A atende apenas aos anos iniciais do ensino fundamental. Atualmente possui 809 matrículas distribuídas em dois turnos: manhã e tarde, sendo 30 turmas distribuídas igualmente nos dois turnos, 15 em cada. A instituição é referência na região no atendimento a esse nível de ensino devido à sua localização

e seu desempenho nas avaliações externas, o que tem despertado interesse dos pais em matricular e manter seus filhos na instituição.

É importante ressaltar que, de acordo com as normas da SEEMG, as escolas estaduais de Minas Gerais devem adotar o regime de progressão continuada para os anos iniciais do Ensino Fundamental, diferentemente das escolas que ofertam os anos finais do ensino fundamental e ensino médio, que adotam o regime de progressão parcial. Portanto, alguns recursos disponibilizados pelo SIMADE, como relação dos alunos em progressão parcial, não serão utilizados pela escola A.

A escola conta com 72 servidores em seu quadro de pessoal. Desses, 49 são professores, 5 trabalham na secretaria e os demais nas funções administrativas ou de apoio. Dos servidores que trabalham na secretaria, dois trabalham diretamente com o SIMADE em turnos alternados, utilizando um computador.

O gestor da escola A, é licenciado e pós-graduado - lato sensu - em Geografia, tem mais de 20 anos de experiência como professor e está há quatro anos na direção da escola. Nunca havia exercido cargo de gestão anteriormente e nunca participou de treinamento sobre o SIMADE.

2.2.2.2 Informações sobre a Escola B

A escola B atende a 919 alunos em três turnos, sendo 507 do ensino fundamental anos finais e 412 do ensino médio. Os alunos estão distribuídos em 26 turmas, sendo 11 no período da manhã, 11 no período da tarde e 4 no turno da noite. Essa escola, desde sua criação oferecia apenas o ensino fundamental, mas devido ao aumento da demanda pelo ensino médio na região, foi implantado esse nível de ensino no ano de 2002. Como a escola D está localizada no mesmo bairro, a maioria dos alunos atendidos no ensino médio da escola B é egressa do ensino fundamental da respectiva escola.

A escola conta com 90 servidores em seu quadro de pessoal. Desses, 65 são professores, 6 exercem as funções na secretaria escolar e os demais trabalham nas funções administrativas ou de apoio. Dos servidores que trabalham na secretaria, cinco trabalham diretamente com o SIMADE em turnos alternados, utilizando dois computadores.

O gestor da escola B é licenciado em Letras, não tem curso de pós-graduação, tem mais de 10 anos de experiência como professor e está há menos de

três anos na direção da escola. Nunca havia exercido cargo de gestão anteriormente e nunca participou de treinamento para utilizar o SIMADE.

2.2.2.3 Informações sobre a Escola C

A escola C é uma escola exclusiva de ensino médio e atende a 1.629 alunos em três turnos. Além disso, atende a 47 alunos do curso técnico do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC). Os alunos do ensino regular são atendidos em 40 turmas, funcionando em três turnos, sendo 16 turmas no período da manhã, 16 turmas à tarde e 8 turmas à noite. Essa escola é a única que oferta exclusivamente o ensino médio no município, em um universo de 54 escolas estaduais.

A escola conta com 89 servidores em seu quadro de pessoal. Desses, 55 exercem a docência, 10 trabalham na secretaria e os demais nas funções administrativas ou de apoio. Dos servidores que trabalham na secretaria, cinco trabalham diretamente com o SIMADE, utilizando cinco computadores.

O gestor da escola C é licenciado em História e Geografia, tem curso de especialização em Gestão e Inspeção Escolar, tem mais de 20 anos de experiência como professor e está na direção da escola há aproximadamente sete anos. Nunca havia exercido cargo de gestão anteriormente e nunca participou de treinamento para utilizar o SIMADE.

2.2.2.4 Informações sobre a Escola D

A escola D atende a 1.535 alunos em três turnos, sendo 673 do ensino fundamental anos finais, 801 do ensino médio regular e 61 da EJA. Em relação à distribuição das turmas por turno a escola está organizada da seguinte forma: 45 turmas de ensino regular, sendo que destas, 18 funcionam de manhã, 18 funcionam à tarde e 7 funcionam à noite. Além disso, a escola atende no noturno a duas turmas da EJA com um total de 61 alunos.

A escola D foi a primeira escola a ofertar o ensino médio na região. Por estar localizada em um bairro de classe média, onde a maioria dos habitantes estudam em instituições privadas, a maioria dos alunos vem de bairros vizinhos, chegando a percorrer a aproximadamente quatro quilômetros para chegar à escola.

A escola tem 118 servidores em seu quadro de pessoal. Desses, 78 são professores, 9 trabalham na secretaria e os demais nas funções administrativas ou de apoio. Dos servidores que atuam na secretaria, cinco trabalham diretamente com o SIMADE, utilizando cinco computadores.

O gestor da escola D é licenciado em Matemática, tem curso de especialização em Gestão e Inspeção Escolar, tem mais de 20 anos de experiência como professor e está há mais de 10 anos na direção da escola. Nunca havia exercido cargo de gestão anteriormente e já participou de treinamento para utilizar o SIMADE.

A seguir será apresentada uma análise das entrevistas nas respectivas escolas, com o objetivo de fundamentar a elaboração do PAE e propor melhorias que possam contribuir para a otimização da utilização do sistema na gestão escolar.

2.2.3 – Análise dos dados da pesquisa com os diretores

Nesta seção é apresentada a análise dos dados obtidos por meio da entrevista e questionários aplicados aos gestores das quatro escolas estaduais da SRE Metropolitana C.

O roteiro das entrevistas contemplou a experiência na educação e no cargo de diretor escolar, bem como formação, tempo de exercício na educação e no cargo de gestor, outras experiências na gestão, conhecimento sobre o sistema e seus recursos, contribuições que o sistema pode trazer para a gestão escolar dentre outras questões correlatas.

Em relação ao uso do SIMADE, constatou-se que há uma boa aceitação do sistema nas escolas. Em todos os casos foi comum o relato de que no início da implantação do sistema, a situação era bem precária, mas com o passar do tempo, os servidores foram se acostumando e agora a operacionalização do sistema está bem mais fácil. Porém, dos quatro diretores entrevistados, apenas os gestores das escolas B e D informaram que acessam o SIMADE com frequência para extração de documentos, relatórios ou consulta. Os diretores da escola A e C afirmaram que acessam esporadicamente e quando necessitam de alguma informação, consulta os arquivos físicos ou solicitam que os servidores responsáveis pelo sistema consolidem as informações.

Dos diretores que acessam o sistema com maior frequência, o único problema relatado pelos entrevistados foi referente à internet, que segundo eles ainda apresenta algumas precariedades relativas à lentidão e interrupções. A dificuldade com a internet nas escolas pôde ser verificada por meio de observação direta, pois na escola C havia um cartaz na secretaria limitando o uso da internet ao acesso ao SIMADE. Isso indica que a internet na escola funciona no limite de sua capacidade e, se for usada para outra finalidade, compromete a operacionalização do sistema.

A entrevista contava com questões relacionadas ao conhecimento que o gestor possuía sobre as funções ou aplicativos e relatórios disponibilizados pelo sistema. Neste caso, os gestores das escolas A e B afirmaram não conhecer, o gestor da escola C disse ter ciência e o gestor da escola D disse que não conhecia todos, mas conhecia boa parte dos relatórios e funcionalidades do sistema.

Embora em duas das escolas pesquisadas seja feito o uso de mais um sistema de gestão escolar, todos os diretores afirmaram que o SIMADE contribuiu para agilizar e facilitar o trabalho tanto na secretaria, para técnicos e secretários, quanto na gestão de um modo geral. Mas foi comum, também, a afirmação que o sistema atende mais às questões relativas aos alunos que a parte de pessoal e financeira.

O diretor da escola D, que utiliza outro sistema de gestão além do SIMADE, afirmou que esse sistema alternativo é um banco de dados muito grande e não convém desfazer dele, considerando que já está em uso na escola desde o ano 2000.

Outro fator importante que foi levado em consideração diz respeito ao nível de confiança nas informações geradas pelo sistema e as respostas foram bem parecidas. Em uma escala de 0 a 5, sendo 0 para “não confio” e 5 para “confio totalmente”, os diretores fizeram a marcação conforme tabela 1:

Tabela 1 - Nível de confiança nas informações geradas pelo SIMADE

Diretor/escola	Nível de confiança
Diretor da escola A	4
Diretor da escola B	5
Diretor da escola C	3
Diretor da escola D	3

Fonte: Elaborado pelo autor com base na resposta dos diretores (2015)

De acordo com a tabela 1, o nível de confiança nas informações geradas pelo sistema é relativamente bom, mas ações que promovam a melhoria no sistema podem deixá-lo ainda mais confiável.

Na escola C, foi possível observar *“in loco”* que o vice-diretor buscou informações sobre uma aluna no “livro de fotos”, pois sabia seu nome, mas não sabia a sala na qual estava matriculada. Não encontrando informações no livro de fotos, não a procurou em nenhum sistema, desistiu e voltou para obter informações diretamente da aluna. Esse fato aponta uma falha na comunicação interna da escola, pois pelo nome, a aluna seria facilmente identificada no sistema. Mas ao contrário do que foi observado, todos os diretores afirmaram que há um fluxo de comunicação entre secretaria, direção e coordenação pedagógica quanto ao acesso às informações geradas pelo sistema, bem como outras orientações afins.

Indagados sobre as contribuições do SIMADE para o planejamento, execução e controle das ações na gestão escolar, os gestores responderam que o sistema contribui bastante nas questões relacionadas à gestão pedagógica, controle de matrículas e aproveitamento dos alunos. Conforme relatou o diretor da escola D “contribui mais na parte de alunos, gera uns relatórios interessantes”. A diretora da escola C ressaltou:

[...] a partir do momento que eu digito as notas eu tenho todas as informações, turma por turma, se precisar de imprimir um gráfico eu imprimo [...], todo final de bimestre a gente trabalha com os gráficos, [...]. Quando é necessário fazer um planejamento a gente tem conseguido, para você ver: tem relatório final do ano, relatório bimestral, gráficos, relatório de frequência, então isso ajuda muito a gente, então todas estão disponíveis de forma até rápida.
(DIRETORA DA ESCOLA C, entrevista)

Esse relato da diretora aponta que ela tem ciência da importância do uso do sistema na gestão escolar. Mas, ainda assim, pode-se concluir que as informações citadas pela diretora são relativas ao registro dos alunos, o que não tira o mérito do relato dos diretores das outras escolas quando afirmam que o sistema atende mais à parte pedagógica e registro de alunos, não sendo eficiente nos registros de pessoal e financeiro.

Em relação ao registro de pessoal e financeiro, o sistema realmente não contempla satisfatoriamente. Os dados cadastrais de pessoal são migrados do SISAP para o SIMADE e mesmo assim não são atualizados de acordo com a

realidade da escola. Já as informações financeiras não são contempladas pelo sistema.

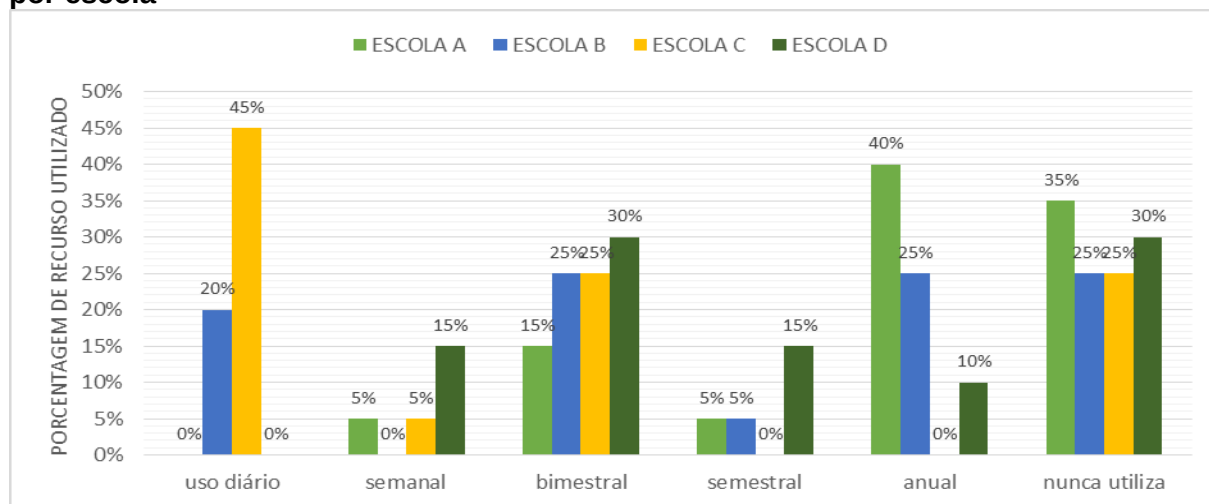
Em relação ao uso das informações do sistema como mecanismo de planejamento e controle para mensurar, avaliar e comparar os resultados alcançados, os diretores das escolas A, B e C afirmaram que usam com frequência, enquanto o diretor da escola D afirmou que usa esporadicamente. Nas respostas, os diretores afirmaram que utilizam as informações do sistema para estabelecer metas de melhoria no rendimento dos alunos, no relatório de alunos especiais e nas metas sobre redução da distorção idade/série e evasão escolar.

Com o objetivo de identificar algumas questões não contempladas na entrevista, foi aplicado de forma complementar um questionário estruturado aos quatro diretores, que permitiu observar mais detalhadamente a frequência do uso dos relatórios extraídos do SIMADE, o número de treinamento ou capacitações, em hora, em que cada um já participou, dentre outras.

Na questão relativa ao tempo de participação em capacitação, foi possível observar que apenas dois diretores participaram de uma capacitação para utilizar o sistema em um período de quatro horas.

Por meio do questionário foi feito um levantamento quantitativo sobre a frequência do uso, pelos diretores, de 20 relatórios extraídos do SIMADE. Os intervalos de uso dispostos nesta pesquisa foram os seguintes: diário, semanal, bimestral, semestral, anual ou nunca utiliza. Os resultados são exibidos no gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Frequência com que os diretores utilizam os relatórios do SIMADE, por escola



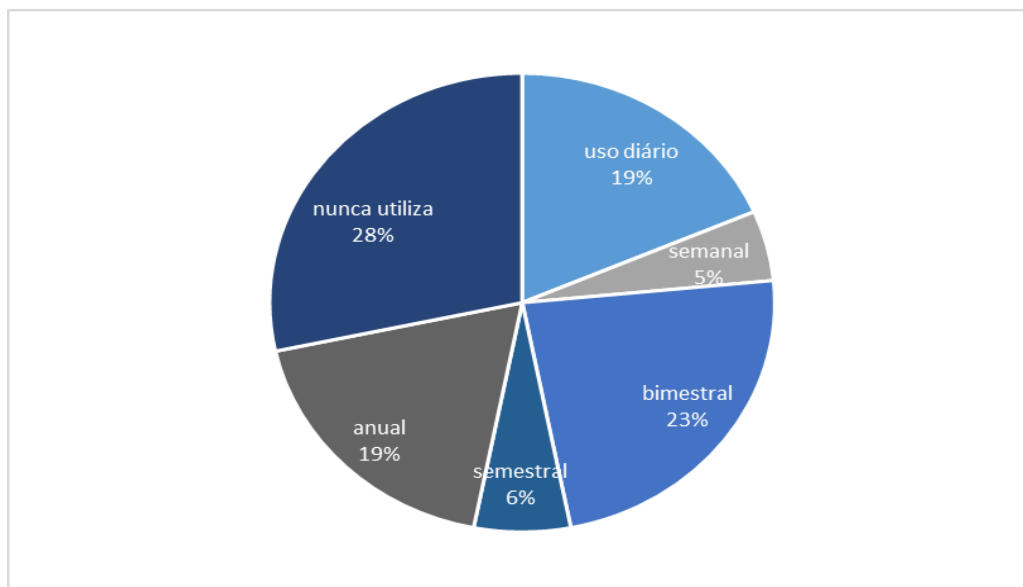
Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário respondido pelos diretores (2015).

O gráfico 1 representa a porcentagem dos relatórios e documentos extraídos do SIMADE mais utilizados pelos diretores de cada escola nos seguintes períodos: diariamente, semanalmente, bimestralmente, anualmente ou nunca são utilizados. Por meio do gráfico pode-se constatar que a frequência do uso bimestral dos relatórios sobressaiu em relação aos demais períodos. Esse fenômeno se justifica devido à organização do período letivo das escolas, pois a legislação vigente determina que o ano letivo seja dividido em quatro bimestres. Entretanto, pode-se observar que os relatórios não utilizados representam um percentual considerável, ou seja, uma série de relatórios não são utilizados por nenhuma das escolas. Pode-se observar que 45% dos recursos do SIMADE são utilizados diariamente na escola C ao passo que na escola A, 40% dos recursos são utilizados anualmente e 35% dos recursos disponíveis nunca são utilizados por essa escola.

Com base nos dados coletados, observou-se que, os relatórios que são utilizados anualmente e aqueles que nunca são utilizados representam quase 50% do total, conforme gráfico 2. Essa constatação aponta a necessidade de otimizar o uso dos recursos que são disponibilizados pelo sistema de forma que haja maior constância na utilização dos dados.

O gráfico 2, a seguir, mostra o percentual comparativo de utilização da totalidade de documentos e relatórios extraídos do SIMADE de acordo com a frequência de uso.

Gráfico 2 - Frequência com que os diretores utilizam os relatórios do SIMADE



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário respondido pelos diretores (2015).

De modo geral, todos os diretores demonstraram bastante interesse pelo sistema afirmando que ele tem facilitado o trabalho na secretaria, conforme afirma o diretor da escola B: “o sistema contribui para agilizar o trabalho referente a emissão de históricos, declarações e diário escolar”. No mesmo sentido, a diretora da escola A afirmou que média de 90% dos históricos são emitidos pelo SIMADE. Segundo ela, só não emite mais porque o sistema não permite corrigir erros cometidos por outra escola nem fazer históricos de alunos egressos antes da implantação do sistema.

Mesmo assim, os diretores apontaram a limitação do sistema no que se refere à falta de recursos sobre pessoal, financeira e biblioteca, bem como a necessidade de capacitação de pessoal para melhor executá-lo e utilizá-lo.

2.2.4 Resultados da análise objetiva da pesquisa realizada nas escolas da SRE-Metropolitana C

Para complementar o trabalho e melhor atender aos objetivos propostos na pesquisa, foi realizada uma pesquisa nas escolas da SRE Metropolitana C, direcionada aos servidores responsáveis pelo lançamento dos dados no sistema.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado e foi feita a apresentação dos dados por meio de tabelas e gráficos.

Quanto ao tipo, se enquadra como pesquisa descritiva, pois, de acordo com Andrade (2010, p. 112) nesse tipo de pesquisa “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles”. Segundo a autora, uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada de coleta de dados, realizada principalmente por meio de questionários. Segundo Malhotra (2005, p. 58) esse tipo de abordagem é feito principalmente em pesquisas relacionadas às ciências humanas e sociais.

A pesquisa seguiu o desenho de survey, pois foram aplicados questionários diretamente a uma parcela da população que representa o universo investigado. Segundo Machado et al (2007, p.62) a pesquisa survey “envolve a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é efetuada através da aplicação de questionário ou formulário junto à população investigada”.

Os questionários foram encaminhados por meio da ferramenta on line *Google Docs*[®] direcionados aos servidores que fazem a inserção dos dados no SIMADE das

167 escolas da SRE Metropolitana C. Foram acompanhados de um e-mail solicitando que os atores envolvidos participassem da pesquisa. Como o retorno era pequeno, foi feita uma planilha de controle e o e-mail era encaminhado com frequência semanal para as escolas que ainda não haviam respondido.

Servidores de 85 escolas responderam o questionário, o que configura um retorno superior a 50%, o que é considerado bom. Segundo Mattar (2008, p.78) “em questionários aplicados por correio, fax/Internet, os índices de resposta podem variar de 3% a 50%. Vale salientar que um retorno superior a 50% dos questionários é algo difícil de ser alcançado na prática”.

A tabela 2, a seguir, apresenta o percentual de escolas que participou da pesquisa. Os dados representam a taxa de resposta por município em relação à quantidade de escolas estaduais de cada município.

Tabela 2 - Taxa de resposta por município

MUNICÍPIO	Quantidade de escolas estaduais por município	Quantidade de respostas por município	Percentual de respostas por município
Belo Horizonte/SREC	51	25	49%
Confins	1	1	100%
Jaboticatubas	3	2	67%
Lagoa Santa	5	1	20%
Morro do Pilar	2	1	50%
Pedro Leopoldo	10	6	60%
Ribeirão das Neves	56	29	52%
Santa Luzia	22	11	50%
Santana do Riacho	2	1	50%
São José da Lapa	2	1	50%
Taquaraçu de Minas	1	1	100%
Vespasiano	12	6	50%
	167	85	

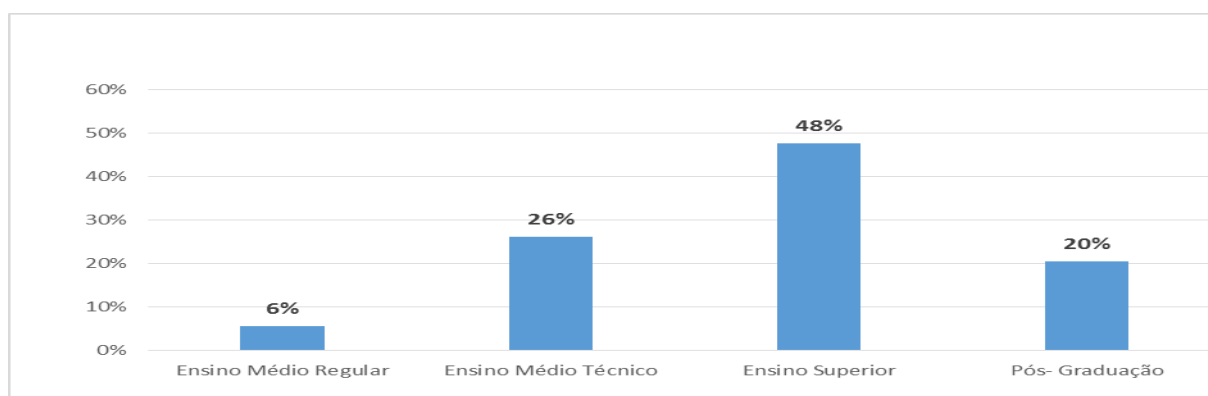
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

De acordo com a tabela 2 o percentual de resposta por município ficou em torno de 50%, principalmente dos municípios com maior número de escolas, dessa forma, todos os municípios ficaram bem representados na pesquisa, exceto Lagoa Santa, que teve a menor participação. Isso aponta uma homogeneidade quando se trata de assuntos educacionais. Assim, acredita-se que pesquisas semelhantes realizadas em outras superintendências poderão apresentar resultados semelhantes.

Na pesquisa foi aplicado o questionário (V. Apêndice 3) que abordou as seguintes questões: dados pessoais e relação com o cargo⁷; ambiente de trabalho⁸; treinamentos e capacitações; escrituração; rotatividade de pessoal; internet; percepção do servidor em relação ao uso do SIMADE pelo diretor⁹; utilidade dos relatórios disponibilizados pelo SIMADE para a secretaria escolar, e estilo de gestão na opinião do servidor.

Em uma pesquisa que envolve a execução de tarefas, principalmente quando se trata de operação de sistema de informação, é de fundamental importância saber escolaridade dos atores envolvidos, pois os níveis de entendimento e aprendizagem sobre os procedimentos podem variar de acordo com o grau de instrução das pessoas. Diante disso, os treinamentos devem ser organizados com uma linguagem que seja compreensível para todos. O gráfico 3, a seguir, mostra o grau de escolaridade dos servidores que fazem a inserção dos dados no SIMADE.

Gráfico 3 - Escolaridade dos servidores que responderam aos questionários



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

⁷ Neste quesito foram coletados dados sobre escolaridade, faixa etária, tempo de experiência com o sistema, vínculo funcional, carga horária semanal e dedicada ao sistema,

⁸ Na questão ambiente de trabalho objetivou-se observar se o servidor se expunha ao trabalho sob pressão e a frequência com que ocorria.

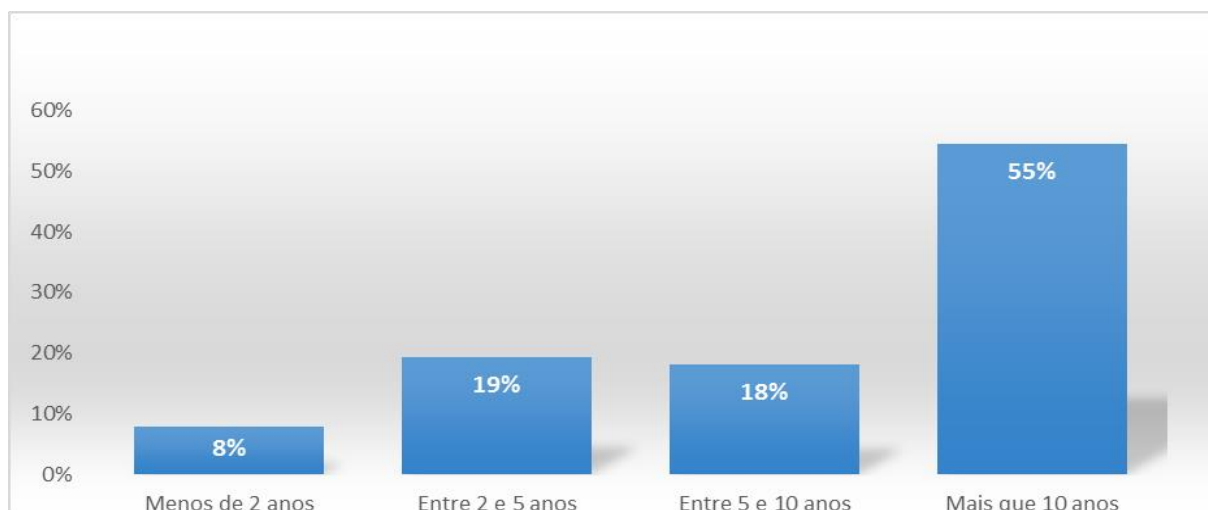
⁹ Nesta questão foi observada a frequência com que o diretor solicita os diversos relatórios da secretaria.

De acordo com os dados da pesquisa observa-se que a soma dos servidores que têm curso superior com os que tem pós-graduação e que trabalham com o SIMADE é de 68%. Esse nível de formação pode contribuir para o alcance dos objetivos nas ações relativas a treinamento e capacitações.

Foi analisado, também, o tempo de experiência na escola, o vínculo funcional, bem como a questão da rotatividade entre os servidores que fazem o lançamento dos dados no sistema. Se por um lado, o tempo de experiência na secretaria da escola contribui para melhorar a qualidade dos dados no sistema, por outro, a rotatividade tende a prejudicar o bom andamento do trabalho.

O gráfico 4, a seguir, mostra o tempo de experiência dos servidores que fazem inserção dos dados no sistema.

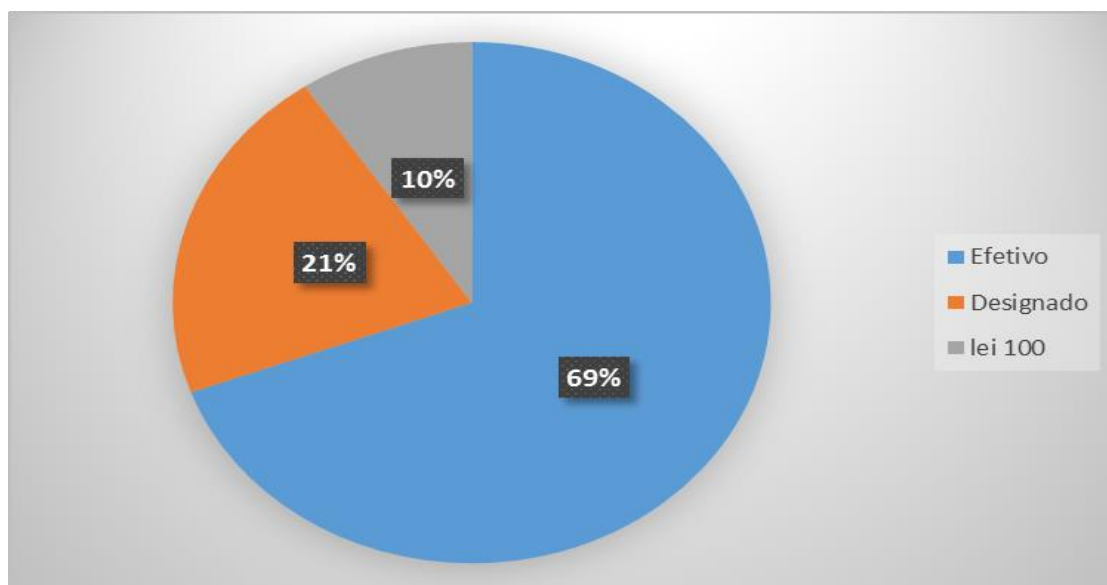
Gráfico 4 - Tempo de experiência na escola



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Na análise dos dados dos questionários, foi possível concluir que mais da metade dos servidores que trabalham com o SIMADE tem mais de 10 anos de exercício na escola. Esses dados apontam que, na maioria das vezes, a responsabilidade pela inserção dos dados no sistema é atribuída aos funcionários mais experientes. O gráfico 5, a seguir, mostra o vínculo funcional dos servidores.

Gráfico 5 - Vínculo Funcional dos técnicos que responderam ao questionário



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

O gráfico 5 mostra que quase 70% dos servidores que trabalham com o SIMADE tem vínculo funcional efetivo. É uma proporção relativamente boa, pois quanto maior o número de servidores efetivos trabalhando com o sistema, menor será a rotatividade e, conseqüentemente, os treinamentos e capacitações produzirão melhores efeitos. No estado de Minas Gerais, os servidores têm basicamente dois tipos de vínculo: efetivo e designado. Os efetivos são aqueles que ingressaram por meio de concurso público. Já os designados são selecionados por meio de um processo simplificado e, normalmente, assumem um contrato por tempo determinado. Já os efetivados, são aqueles que não fizeram concurso público, mas assumiram o cargo por força da Lei Complementar nº 100¹⁰.

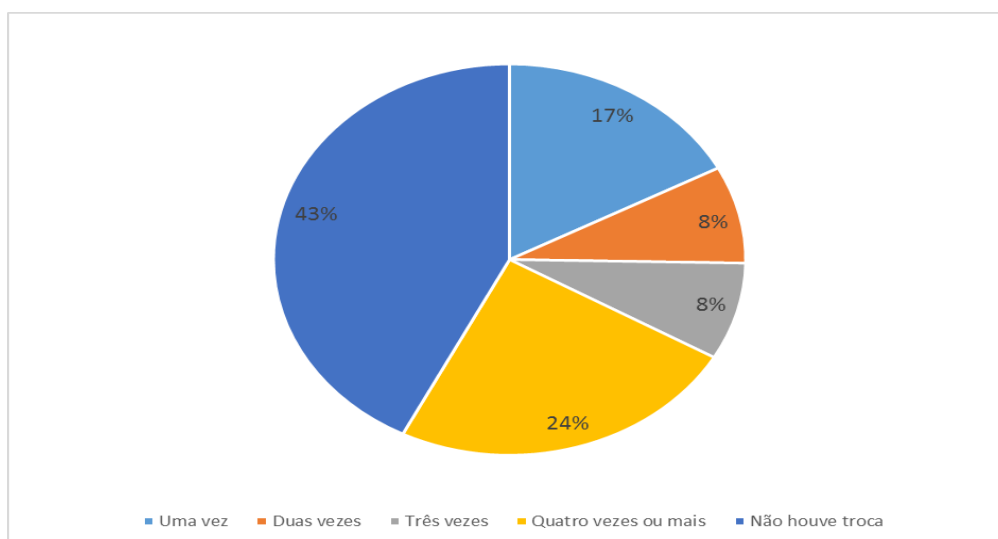
¹⁰ O Governo de Minas Gerais, por meio da Lei Complementar nº 100/2007, ou LC 100, efetivou os servidores estaduais contratados, designados, admitidos até 31/12/2006 e em exercício na data de sua publicação, 05/11/2007. A LC100 está disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=100&ano=2007>> Acesso em 23 abr. 2015. A Lei Complementar nº 100, de 2007, foi impugnada pela ADI nº 4876 em 26/03/2014.

Com base nos dados da pesquisa, observou-se que, em média, os servidores dedicam 15 horas por semana com atividades relacionadas ao SIMADE.

No questionário foi incluída uma questão sobre a relação de trabalho no que se refere às pressões e mais de 70% responderam que em algum momento já foram obrigados a trabalhar sob pressão devido às ações relacionadas ao SIMADE. Os principais motivos relacionados foram a necessidade de cumprimento dos prazos e lentidão no sistema.

O gráfico 6, a seguir, mostra a rotatividade dos servidores que fazem inserção de dados no SIMADE.

Gráfico 6 - Rotatividade de funcionários

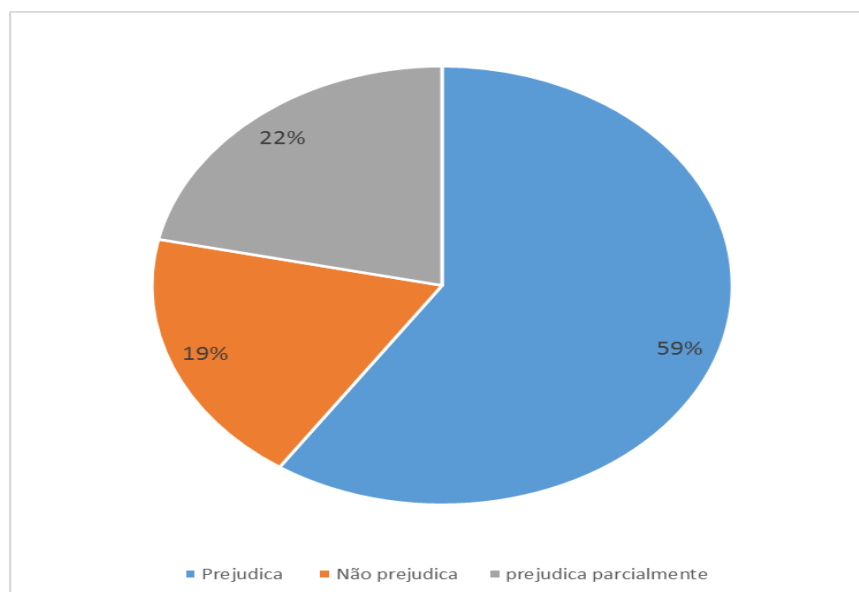


Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Quanto à rotatividade, 43% informaram que na escola não houve rotatividade de servidores que trabalham no lançamento do SIMADE desde sua implantação e, ao mesmo tempo, 24% disseram que houve quatro trocas ou mais.

A rotatividade é um fator que influencia diretamente nos resultados dos treinamentos e capacitações. Quanto maior a rotatividade, maior tem que ser o investimento para manter pessoas aptas para as atividades na organização.

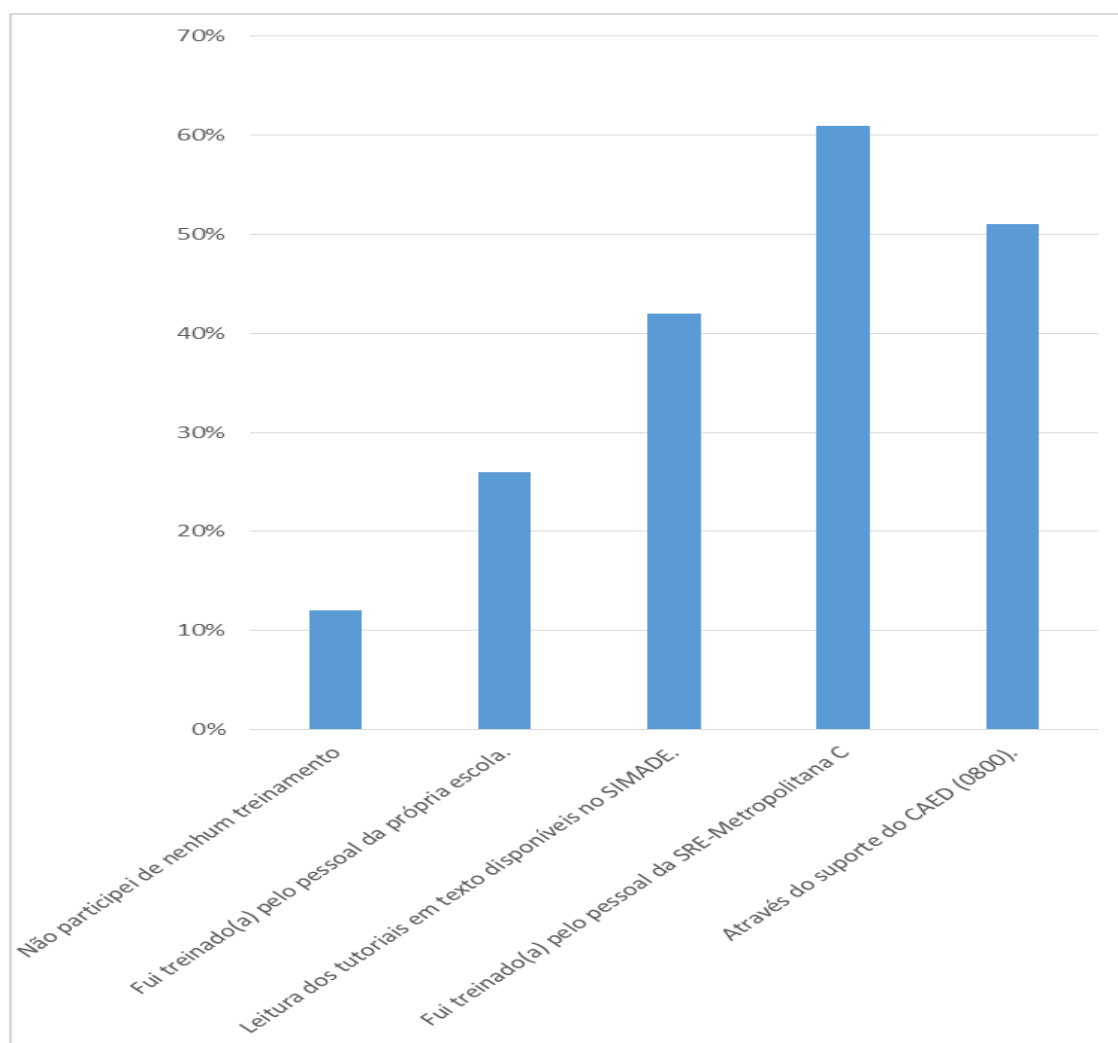
O gráfico 7, a seguir, mostra a interferência da rotatividade nos trabalhos relativos ao SIMADE, segundo a opinião dos respondentes.

Gráfico 7 - Repercussão da rotatividade nas atividades relativas ao SIMADE

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

De acordo com os dados apresentados no gráfico 6, observa-se que 57% informaram que houve rotatividade desde a implantação do SIMADE. Destes, conforme pode-se constatar por meio do gráfico 7, a maioria, ou seja 59% entendem que este fato prejudica o andamento do trabalho.

O gráfico 8 mostra a participação dos servidores que fazem inserção dos dados no sistema nos mais diversos tipos de treinamento que foram disponibilizados desde sua implantação.

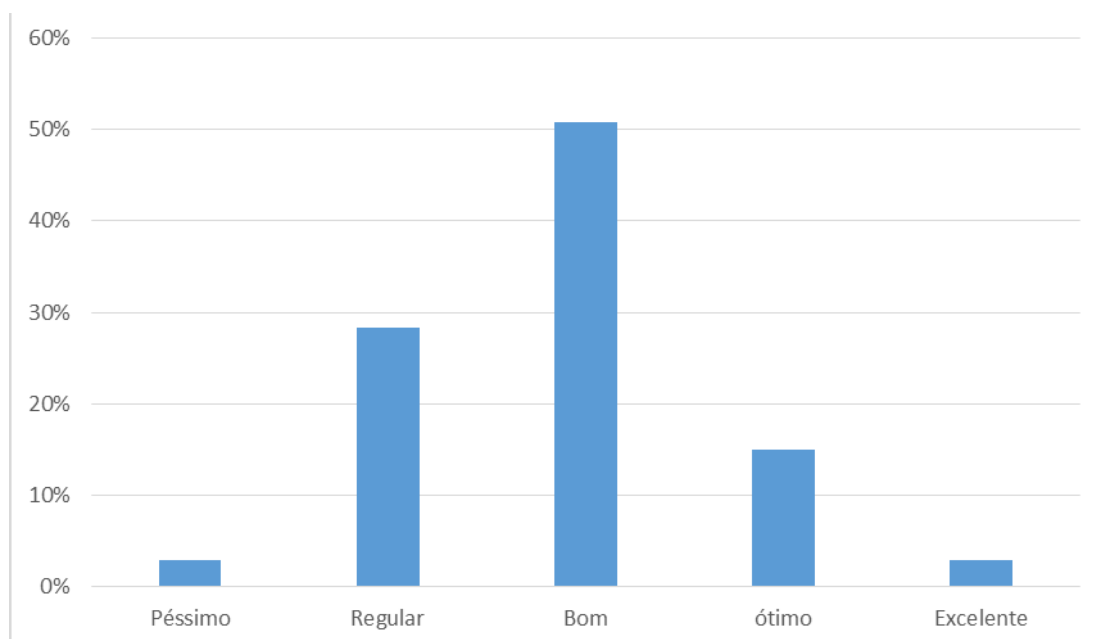
Gráfico 8 - Participação em treinamentos e capacitações

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Dos servidores que participaram da pesquisa, pouco mais de 10% informaram não ter participado de algum tipo de treinamento ou capacitações para trabalhar com o SIMADE. Os demais servidores responderam que receberam algum tipo de treinamento.

Nesta questão, se o servidor tivesse participado de mais de um tipo de treinamento poderia fazer a respectiva marcação. Assim, pode-se observar que a soma dos percentuais é superior a 100%. Todavia, os treinamentos organizados pela equipe da SRE Metropolitana C foram os que tiveram maior adesão.

O gráfico 9 mostra a avaliação dos treinamentos feita pelos usuários do sistema.

Gráfico 9 - Avaliação dos treinamentos recebidos

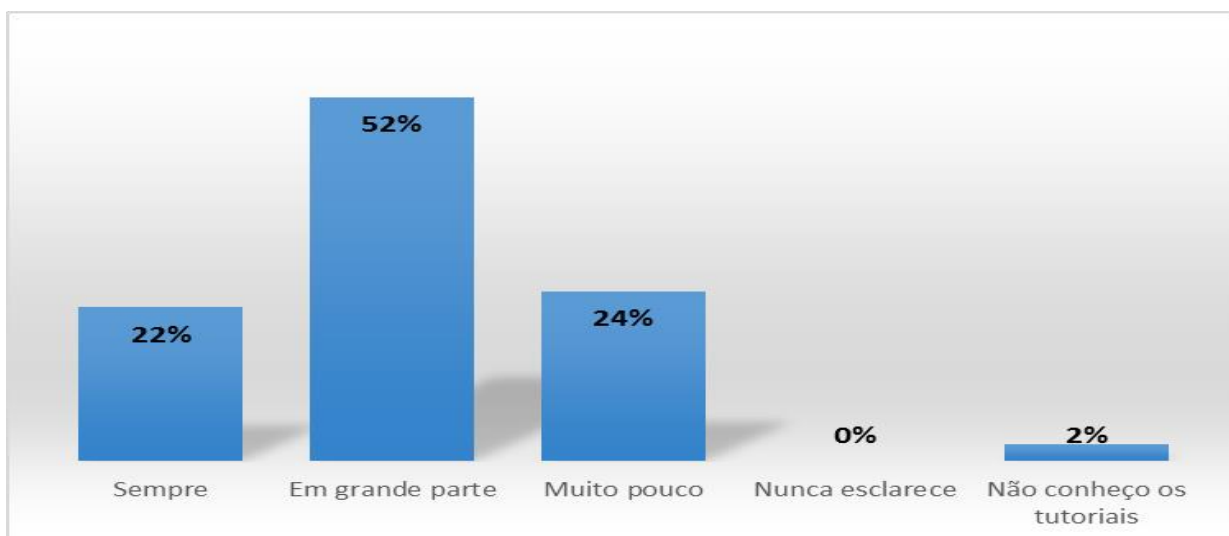
Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

A avaliação, de modo geral, não foi muito positiva. Dessa forma, entende-se que há necessidade de melhorar a qualidade dos treinamentos para ampliar a utilização do sistema. As principais críticas apresentadas aos treinamentos foram a periodicidade e o grande número de servidores por turma nas capacitações.

Segundo os dados da pesquisa, na opinião dos servidores que trabalham com o SIMADE os treinamentos poderiam ser realizados mais vezes ao ano e com menor número de pessoas possibilitando um atendimento mais individualizado.

Foi incluída no questionário a seguinte questão: “O tutorial disponibilizado pelo sistema esclarece satisfatoriamente às suas dúvidas? ”. Tinha-se como opção as seguintes respostas: sempre, em grande parte, muito pouco, nunca esclarece e não conheço os tutoriais. O gráfico 10 a seguir mostra as respostas dos servidores em relação a esta pergunta.

Gráfico 10 - Opinião sobre o tutorial SIMADE para esclarecimento de dúvidas.

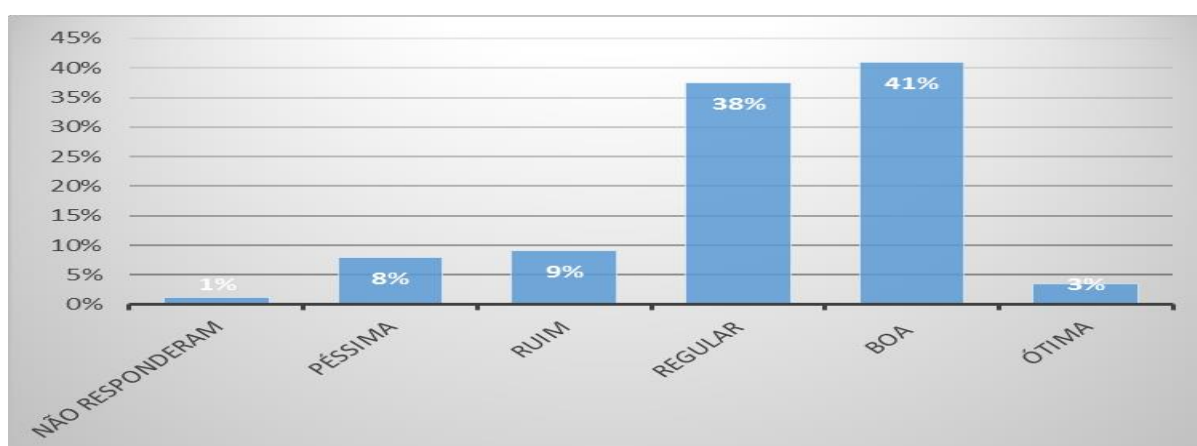


Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Analisando os dados do gráfico 10, verifica-se que o tutorial existente no sistema é bastante eficiente, pois ele, juntamente com o suporte da SRE e do CAEd, são os principais recursos aos quais os usuários recorrem em caso de dúvida.

Para verificar a percepção sobre a qualidade da conexão à internet, pediu-se que a avaliassem na seguinte escala gráfica: péssima, ruim, regular, boa e ótima. Como resposta, verificou-se que a maioria a avaliou como regular e boa, conforme apresentado no gráfico 11.

Gráfico 11 - Qualidade da Internet



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

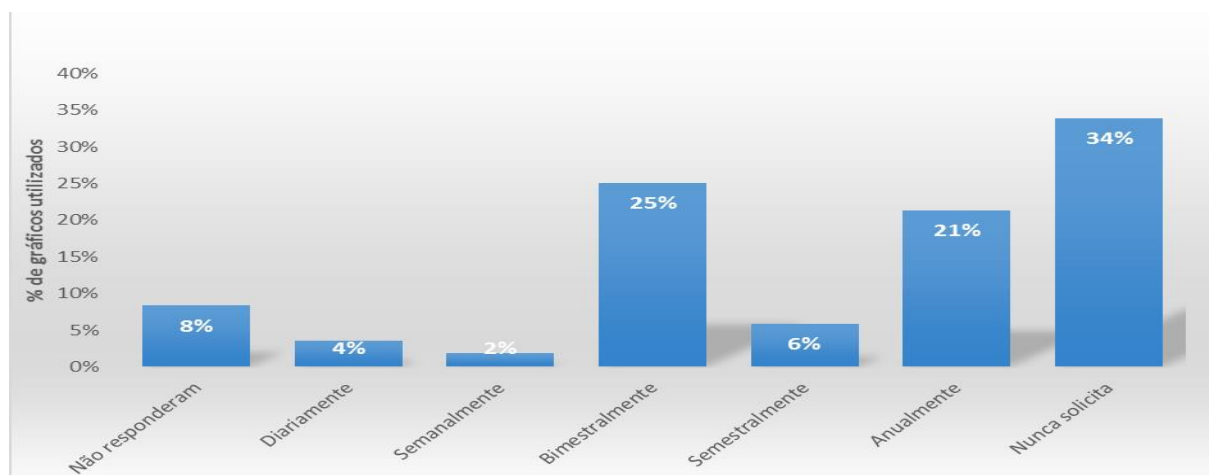
Embora 41% dos respondentes consideram a internet boa e 3% disseram que é ótima, mais de 50% a classificaram como regular, péssima ou ruim. Nesse sentido,

a velocidade da internet nas escolas precisa ser aperfeiçoada para garantir mais eficiência no sistema.

Outra questão muito importante que foi levantada na pesquisa e que está diretamente relacionada com a questão central desta dissertação, diz respeito ao relato do servidor que trabalha com o SIMADE sobre a frequência com que os diretores solicitam da secretaria alguns relatórios extraídos do sistema. Questões semelhantes foram apresentadas ao diretor no intuito de verificar a frequência com que ele utiliza os relatórios, conforme resultado apresentado no gráfico 1 e gráfico 2, inseridos na subseção 2.2.3.

O gráfico 12, a seguir, mostra o percentual de relatórios e documentos solicitados disponibilizados pelo SIMADE que são solicitados pelos diretores nos respectivos períodos.

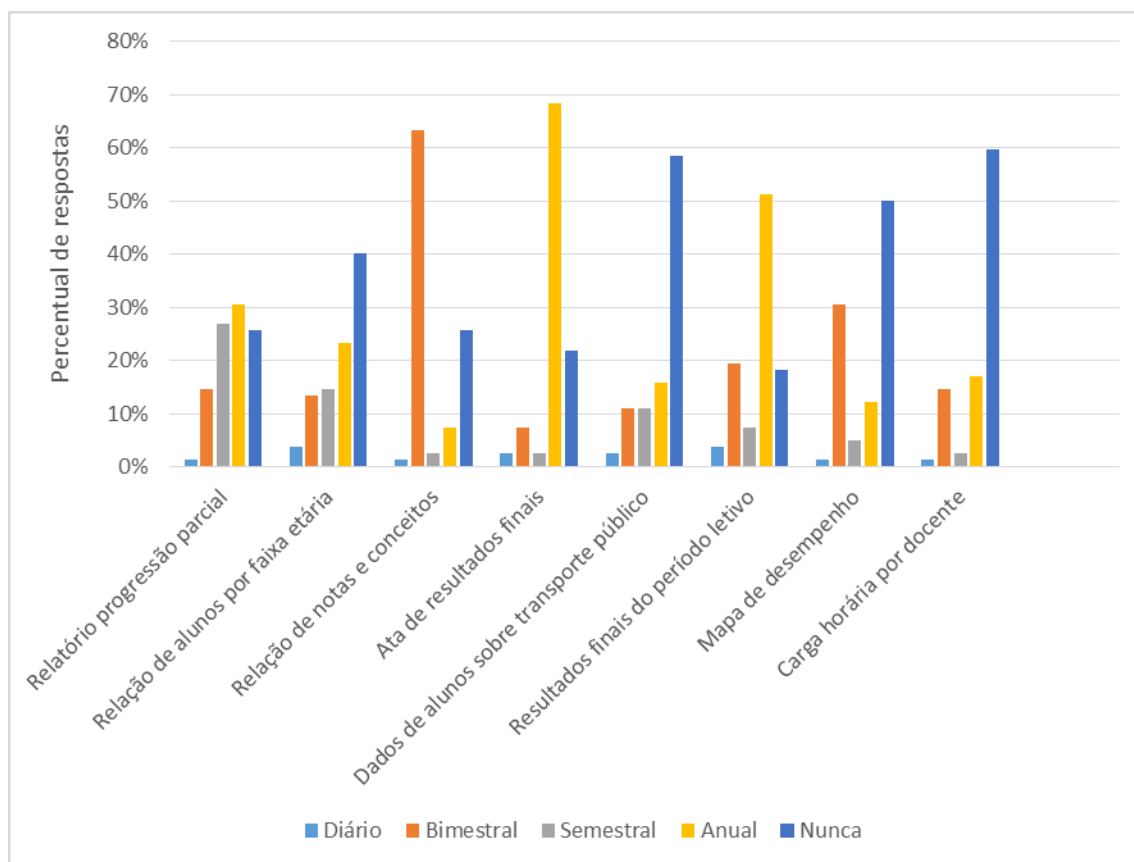
Gráfico 12 - Frequência de solicitação do relatório pelos gestores



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Neste caso, constata-se que, em média, mais de 50% dos relatórios são solicitados pela direção apenas uma vez por ano ou nunca são solicitados.

Devido à natureza de alguns recursos do SIMADE, não é de se estranhar que ele seja utilizado uma vez por ano, ou mais utilizado em determinada época do ano. Como exemplo pode-se destacar a ata de resultados finais, que é mais utilizada no final do período letivo. O gráfico 13, a seguir, destaca alguns recursos que são considerados de natureza mais gerencial que operacional. Portanto, poderão contribuir mais para o gerenciamento estratégico e pedagógico. Dessa forma, será feita uma análise mais pontual sobre a utilização desses recursos.

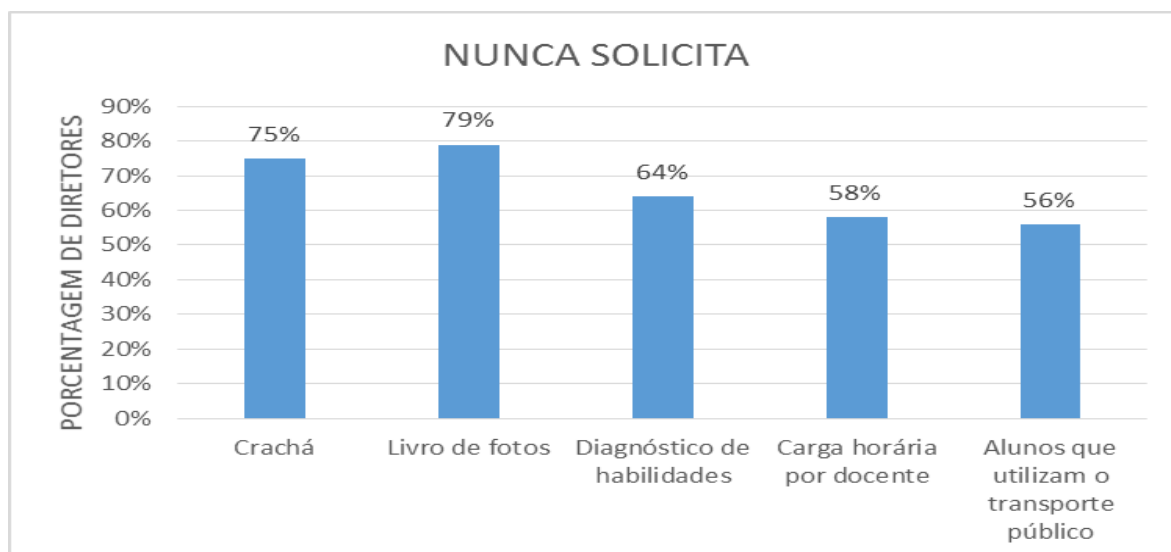
Gráfico 13 - Documentos de gestão por utilização

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Os dados apontam que os relatórios relação de notas e conceitos e ata de resultados finais tiveram destaque na utilização bimestral e anual, respectivamente. Porém, pode-se observar que tiveram usos pontuais. Observa-se, também, que o uso diário desses recursos não é uma prática.

Apesar de serem considerados úteis para a gestão, alguns recursos nunca são solicitados pelos diretores para consulta. Isso aponta uma subutilização dos recursos do sistema.

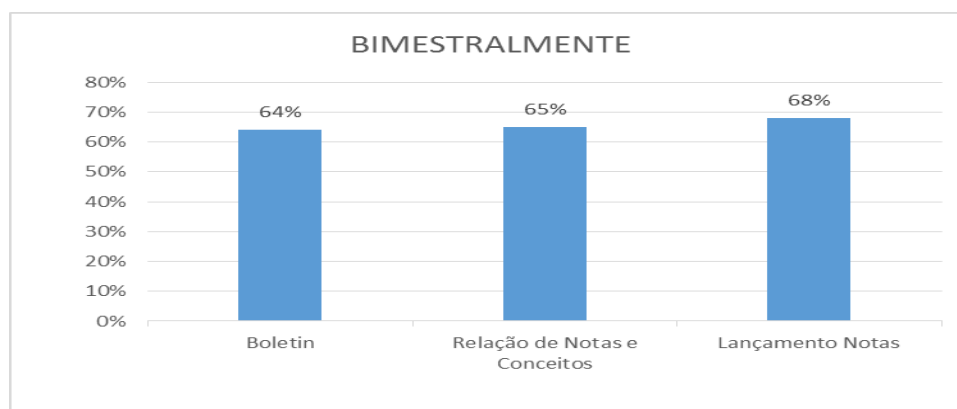
O gráfico 14 mostra os recursos que foram apontados como menos solicitados pelos diretores.

Gráfico 14 - Recursos do SIMADE menos demandados pelos diretores

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Dos recursos apontados no gráfico 14, a maioria não pode ser classificada como instrumentos ligados diretamente ao planejamento e tomada de decisões pelo gestor, por exemplo, emissão de crachá. Porém, não se pode negar que, na visão de organização como sistema, tudo está interligado e uma falha em um processo pode prejudicar outros. Assim também, na gestão escolar, um problema na secretaria pode acarretar outros problemas futuros. Mesmo assim, pode-se observar que relatórios importantes para a gestão, como relação de alunos que utilizam transporte público não são consultados pelos diretores.

No sentido inverso, alguns recursos se destacaram como demandados com maior frequência pelo diretor. O resultado da pesquisa pode ser observado no gráfico 15, a seguir.

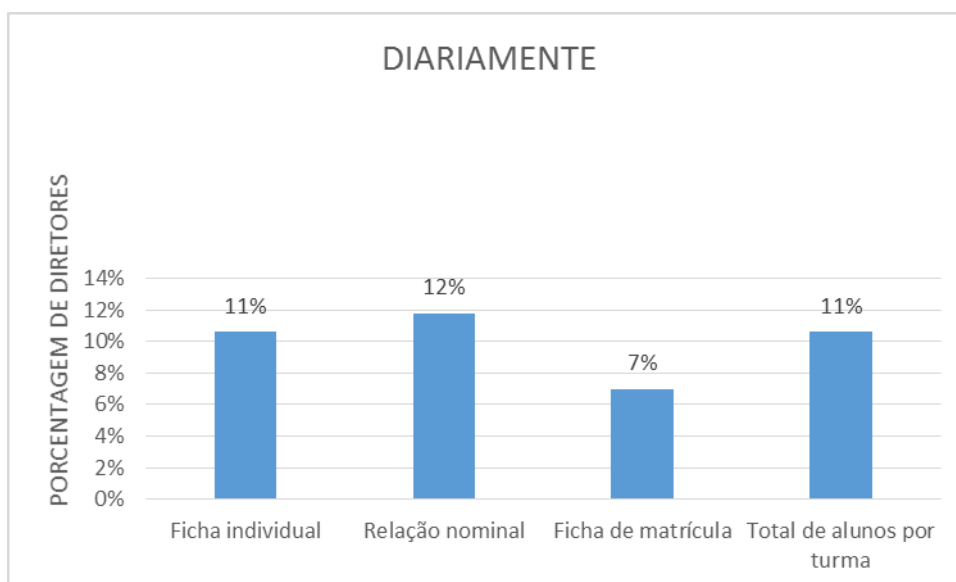
Gráfico 15 - Recursos do SIMADE mais demandados por bimestre

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Os dados da pesquisa revelaram que os documentos e relatórios mais demandados tanto pelos diretores quanto pela secretaria são os seguintes: relatório de lançamento de notas, uso bimestral em 75% das escolas; relação de notas e conceitos, uso bimestral em 70%; e boletim, uso bimestral em 67% das escolas. E os documentos e relatórios mais utilizados diariamente apresentaram baixo percentual, sendo: relação nominal com 12%, total de alunos por turma com 11% e ficha individual, com 11%.

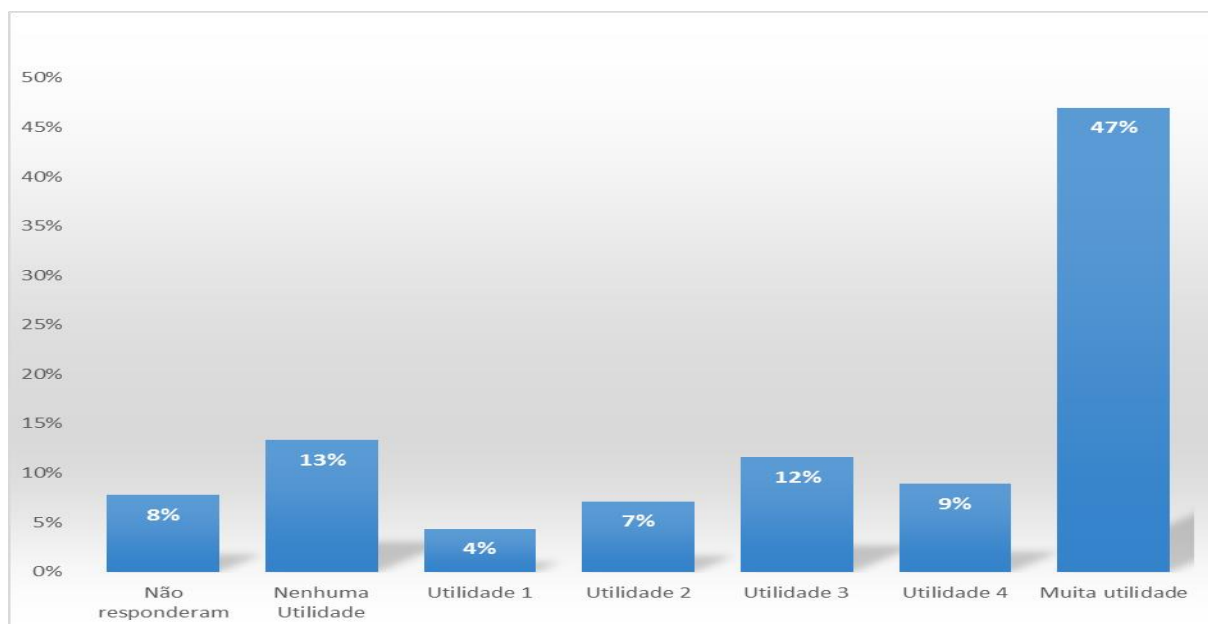
O gráfico 16 mostra os recursos mais utilizados diariamente na gestão escolar.

Gráfico 16 - Recursos do SIMADE mais demandados diariamente



Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

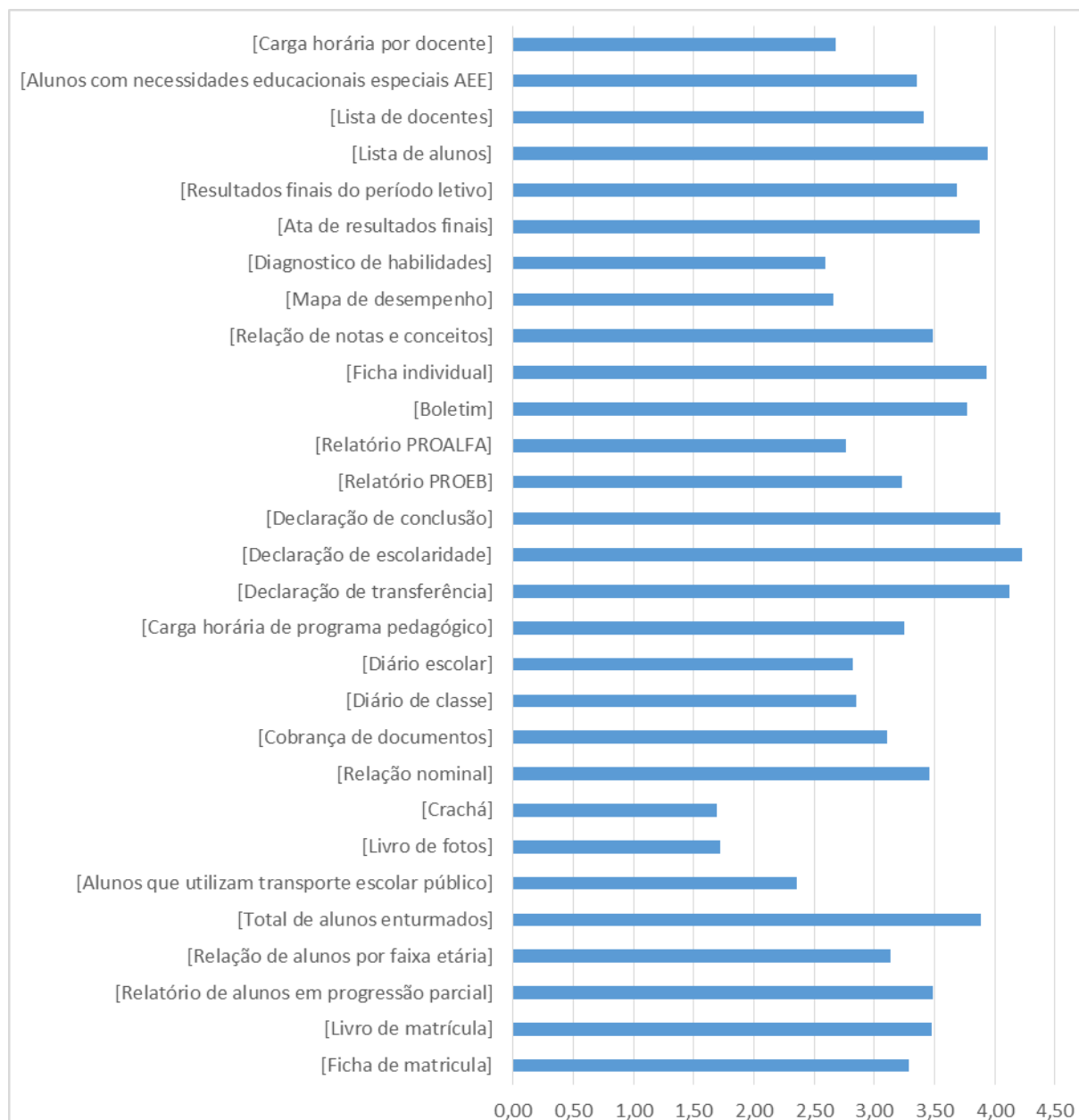
Na pesquisa procurou saber sobre a utilidade de cada relatório na gestão escolar para o servidor que atua na secretaria. Assim, solicitou-se que avaliassem cada relatório, classificando-os em uma escala de zero a cinco, sendo zero para nenhuma utilidade e cinco para muita utilidade. O resultado se encontra no gráfico 17, a seguir.

Gráfico 17 - Utilidade dos relatórios e documentos para a secretaria escolar

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

Pode-se observar que a maioria dos servidores avaliou os relatórios como de muita utilidade para a secretaria. Entretanto, como o trabalho da secretaria pode estar mais relacionado ao operacional, alguns recursos considerados úteis para a secretaria podem não ser tão úteis para o gestor quando este precisar tomar uma decisão de nível estratégico. Mas a equipe gestora vai além do diretor, portanto, em uma gestão democrática é importante levar em consideração a opinião de todos os membros da organização, quando possível.

O gráfico 18 mostra os relatórios que são mais úteis de acordo com as informações fornecidas pelos técnicos que trabalham na secretaria escolar.

Gráfico 18 - Utilidade dos relatórios e documentos para a secretaria escolar

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas aos questionários aplicados aos servidores que fazem a inserção dos dados no sistema.

De acordo com o gráfico 18, que retrata a utilidade de cada documento ou relatório na rotina da secretaria escolar, é possível constatar que as declarações de transferência, de escolaridade e de conclusão são os documentos emitidos pelo SIMADE que os técnicos das secretarias escolares julgam mais importantes e que no outro extremo, como menos importantes estão o livro de foto e o crachá. Neste sentido, como os servidores da secretaria ocupam o nível operacional na gestão escolar, pode acontecer que os recursos que são vistos como mais importantes no

âmbito operacional, podem não ser tão importante no âmbito da gestão pedagógica ou estratégica da unidade escolar, ou vice-versa.

No questionário foi incluída uma questão sobre a opinião dos servidores da secretaria em relação à necessidade de escrituração manual dos documentos, mesmo havendo a possibilidade de serem impressos do SIMADE, uma vez que a maioria deles não tem validade como documento oficial. Para esta questão foram obtidas diversas respostas mostrando que, na opinião dos servidores, é desestimulante repetir trabalho que pode ser facilmente realizado pelo sistema, uma vez que todos os dados já foram nele inseridos. Os poucos que apoiaram a escrituração manual se justificaram devido à necessidade de melhorar a configuração do sistema como: tamanho de letra e formulário.

Na pesquisa procurou-se saber sobre a forma como o gestor conduz a equipe no processo de tomada de decisão e ficou revelado que, na opinião dos servidores da secretaria, mais de 90% dos gestores envolve toda a equipe no planejamento, executam em forma de cooperação e todos ajudam a controlar os resultados alcançados. Dessa forma, considera-se que este procedimento é importante para a implementação das ações deste PAE no que tange ao envolvimento da equipe escolar.

Para finalizar a pesquisa foi solicitado que os técnicos sugerissem implementação de melhorias. Neste caso, foram recebidos os mais variados tipos de sugestões. Dentre elas destacam-se: mais velocidade na internet e no processamento do sistema; implementação de diário eletrônico on-line; cronogramas mais eficientes garantindo mais fluidez no trabalho; maior entrosamento entre escola, SRE e CAEd/UFJF e mais treinamento para os usuários do sistema.

No capítulo 1 foram apontados alguns pontos críticos que seriam os prováveis complicadores para a efetiva utilização do SIMADE na gestão escolar. Com a realização da pesquisa foi possível comprovar melhor este fenômeno e, assim, será possível utilizá-los como referência para a elaboração do Plano de Ação que será apresentado no Capítulo 3.

Os pontos críticos levantados foram os seguintes:

I - Falta de treinamento adequado para operacionalizar o sistema.

Esta falta de treinamento se refere aos funcionários da secretaria que inserem os dados no SIMADE e fazem maior utilização os seus recursos. Conforme foi visto

anteriormente, a avaliação dos treinamentos realizados ficou entre regular e bom. Isso significa que pode ser melhorado, tanto em termos de conteúdo, o que fazer, quanto em termos de organização, como fazer.

II - Falta de priorização das atividades inerentes ao SIMADE

A maioria das respostas relativas ao trabalho sob pressão diz respeito à necessidade de cumprimento dos prazos. Isso aponta a necessidade de verificar se as falhas nesse processo são provenientes de falta de priorização das atividades do SIMADE.

III - Problema de infraestrutura

Em relação à infraestrutura, foi levada em consideração apenas a qualidade da internet, foi constatado que 38% dos respondentes a classificaram como regular e 41% a classificaram como boa. Neste sentido, acredita-se que há grande possibilidade de melhoria, pois apenas 3% a classificaram como ótima. Além disso, na entrevista com os gestores a qualidade da internet foi apontada como um problema que impede mais agilidade na utilização do sistema.

IV- Falta de treinamento para os gestores

Por meio da entrevista, foi constatado que é urgente a necessidade de capacitação dos gestores para utilização dos recursos do SIMADE. É importante lembrar que os cargos de gestão são mais estratégicos e necessitam mais de capacitação ou formação que o treinamento propriamente dito, pois eles não deverão operacionalizar o sistema, mas devem estar aptos a fazer o melhor uso dos recursos que este poderá oferecer.

V - Pouca importância dada às informações do SIMADE

Os dados da pesquisa mostraram que, em média, 29,8% dos diretores não utilizam maioria dos recursos que o sistema pode disponibilizar. Isso mostra que esses recursos não recebem a devida importância do gestor. Nesse caso, há necessidade de maior conhecimento sobre essas ferramentas para que possam ser utilizadas com mais eficiência.

VI - Dificuldade para cumprimento dos prazos

Associado ao cumprimento dos prazos, os questionários direcionados aos servidores que fazem o lançamento dos dados no SIMADE responderam a uma

questão sobre o ambiente de trabalho, mais especificamente se, por razão do SIMADE, já trabalharam sob pressão. Como resposta, verificou-se que 70% dos servidores em algum momento trabalhou sob pressão, e como principal causa está a necessidade de cumprimento dos prazos definidos pela SEEMG e pela SRE.

Maior parte dos servidores relataram a necessidade de estabelecimento de um cronograma mais bem elaborado por parte da SEEMG.

VII - Falta de validação de documentos emitidos pelo SIMADE em substituição aos formulários impressos.

Para esse item, os servidores das escolas deram os mais variados tipos de respostas, as mais comuns foram: “trabalho repetitivo”, “perda de tempo”. A maioria dos servidores percebem a necessidade de abolição do uso de documentos manuscritos e passar a utilizar somente os documentos gerados pelo sistema, conforme afirmou o respondente a seguir:

Acho um absurdo, documentos de suma importância terem que ser feitos manualmente uma vez que o sistema possui todos os dados necessários para gerá-los. Devem ser aperfeiçoados, e autorizados a serem gerados e utilizados. Os diários de classe deveriam ser reformulados com todos os dados necessários, pois o atual realmente não atende e também deveria ser disponibilizado senha para que o próprio professor faça a digitação e a secretaria somente o imprima. (Servidor que faz inserção dos dados no SIMADE, questionário)

VIII- Centralização das tarefas relativas à inserção de dados

Em relação à centralização das tarefas, foi verificado que apenas os servidores da secretaria e os diretores têm acesso ao sistema. Alguns servidores alegaram, também, que os professores demoram a entregar o diário de classe com as notas para a secretaria, dificultando, assim, o cumprimento dos prazos. A centralização investigada, neste caso, se refere justamente à concentração do trabalho na secretaria das escolas e a não disponibilização do acesso para alunos, professores e pais. Isso tem prejudicado a utilização do sistema.

Depois de realizar o estudo com base nos referenciais teóricos e ter realizado o estudo empírico, com base na coleta e análise de dados originando informações úteis sobre a utilização do sistema SIMADE na gestão escolar, o próximo capítulo será dedicado à elaboração de um plano de ação que poderá contribuir significativamente para melhorar a utilização do sistema nas escolas.

3. AÇÕES PARA POTENCIALIZAR O USO DO SIMADE NA GESTÃO ESCOLAR

Com base em fundamentos adquiridos por meio da revisão teórica e nas constatações feitas em virtude do estudo empírico desenvolvidos no capítulo 2 foi possível desenvolver, neste capítulo, o plano de ação educacional (PAE). Este terá como objetivo de propor alternativas que possam minimizar ou eliminar os entraves que prejudicam o uso do SIMADE de forma mais eficaz nas escolas e potencializar a sua utilização na gestão escolar.

A análise das informações apresentadas nesta dissertação é de singular importância para a gestão do sistema tanto nas escolas quanto na SEEMG e SRE, pois quanto mais informações sobre o uso dos recursos disponibilizados pelo SIMADE, maior a possibilidade de intervenção adequada para melhorar o sistema e torná-lo mais útil para a gestão escolar.

Espera-se, com a implementação deste PAE, que o uso do sistema se efetive nas escolas não apenas como cumprimento de obrigações, mas que seja utilizado como ferramenta de gestão que possa contribuir para o dia a dia dos gestores educacionais de um modo geral.

3.1. Plano de Ação Educacional

Nesta seção será apresentado um plano de ação, com vista a propor ações de melhoria, definir atribuições, definir métodos e sugerir prazos de execução e monitoramento das ações propostas.

Para tal, utilizou-se a ferramenta 5W2H que é amplamente utilizada para elaboração de plano de ação e corresponde aos termos apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Ferramenta administrativa - 5w2h

Termo em inglês	Tradução	Questões
What	O quê	Qual ação será desenvolvida ou implementada?
Who	Quem	Quem será responsável pela ação? Como serão distribuídas as tarefas?
Why	Por quê	Qual a justificativa para se realizar a ação?
Where	Onde	Em que local a ação será realizada?
When	Quando	Quando? Há necessidade de um cronograma?
How	Como	Quais os procedimentos ou metodologias para a realização da ação?
How much	Quanto custa	Quanto terá que se desembolsar para realizar a ação? Há outros custos?

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Lacombe e Heilborn (2008).

Nas seções seguintes serão apresentadas as propostas de melhorias que, se implementadas, poderão tornar a gestão escolar mais eficiente por meio do uso adequado do sistema.

3.1.1 – Proposição 1 - ampliar e melhorar as capacitações

A SEEMG deverá formar uma comissão permanente de profissionais na SRE, articulada com a Magistra¹¹ exclusivamente para promover capacitações e treinamento para os servidores que fazem o lançamento dos dados no sistema, diretores, inspetores e demais usuários de acordo com a demanda. Assim será possível capacitar pequenos grupos, com maior qualidade de treinamento e com maior frequência.

¹¹ MAGISTRA é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais. Criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, com o objetivo de promover a formação continuada e a capacitação de educadores, de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE). (SEEMG, 2015). Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/index.php/institucional/o-que-e-a-magistra>>. Acesso em 7 abril. 2015.

Quadro 3 - Proposição para melhoria das capacitações

Proposição 1 O que?	Formar uma equipe de tutores nas SREs para atuar juntamente com a Magistra promovendo capacitações
Por que?	O desenvolvimento tecnológico e as mudanças no cenário educacional demandam constantes ajustes no sistema, logo, a equipe terá a função de manter os usuários atualizados em relação às novidades no sistema e capacitar novos usuários.
Como?	Criar um sistema de comunicação direta de forma que a SEEMG informará a equipe sobre os ajustes antes de eles ocorrerem e estes treinariam as escolas assim que as mudanças ocorressem. Seriam privilegiados os treinamentos e capacitações presenciais.
Quem?	Executores: SEEMG, SRE e Magistra
Onde?	Superintendências regionais e escolas
Quando?	Início em 2016, por tempo indeterminado
Quanto custa?	R\$ 6.000,00/mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.1.2 – Proposição 2 – Expansão do acesso ao sistema para professores, pais e alunos.

Considerando a dificuldade para cumprimento dos prazos e a centralização de trabalho na secretaria, o acesso de professores para lançamento de plano de ensino e notas diretamente no sistema facilita o trabalho, tanto para o professor, quanto para os profissionais das secretarias escolares.

Quadro 4 - Expansão do acesso ao sistema para professores e alunos

Proposição 2 O que?	Criação de perfil de usuário para os professores e ampliar o acesso ao sistema e para os alunos de forma que eles e seus pais possam consultar e acompanhar o desempenho.
Por que?	Os professores fazendo o lançamento das respectivas disciplinas possibilitam o cumprimento dos prazos e facilitam o trabalho na secretaria. Os pais e alunos consultando o sistema ajudam a detectar erro de lançamento de notas ou faltas e amplia a participação da sociedade. Assim, a secretaria poderá monitorar melhor os dados lançados no sistema.
Como?	Sugestão a ser encaminhada à Diretoria de Informações

	Educacionais (DINE) da SEEMG para que autorize o CAEd a viabilizar a implementação de novos acessos ao SIMADE.
Quem?	SEEMG/DINE e CAED
Onde?	SEEMG
Quando?	Sugestão para o ano de 2016
Quanto custa?	R\$ 3.617,00¹² (custo de implementação)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Ampliação do acesso para os alunos significa que seus pais terão acesso para consulta de notas e programas de ensino. Esse acesso será importante para melhorar a qualidade da informação inserida no sistema, pois a medida que o aluno ou os pais/responsáveis entram e consultam os dados que foram lançados a seu respeito, se encontrarem erros, eles serão os principais interessados pelos ajustes, consequentemente, comunicarão à secretaria. Dessa forma, os dados do sistema terão maior credibilidade. Erros que eram detectados somente no final do ano letivo serão identificados no meio do processo e facilmente corrigidos. Além disso, os pais e alunos terão acesso ao SIMADE ampliando a participação democrática e potencializando o uso do sistema.

3.1.3 – Proposição 3 – Implementação do diário eletrônico

Há tempo o trabalho burocrático desempenhado pelos professores tem sido questionado pela categoria. Além disso, a necessidade de autenticidade nos documentos exige um “trabalho duro” e estressante nos finais do período letivo para encerrar os diários sem rasuras.

Na atual conjuntura, após a entrega do diário por cada professor, ainda se faz necessário que os técnicos das secretarias escolares procedam o lançamento dos dados sobre cada disciplina no SIMADE.

A implantação do diário eletrônico contribuirá para a redução da ocorrência de erros e melhora a qualidade de vida dos servidores aumentando, assim, a produtividade, uma vez que o trabalho docente será mais voltado para sua finalidade, que é o processo ensino/aprendizagem.

¹² Estimativa baseada no edital de pregão presencial nº 027/2014 da Secretaria Municipal de Administração de Campestre da Serra.

O quadro a seguir apresenta uma proposta de implantação do diário eletrônico on-line em caráter experimental na SRE Metropolitana C.

Quadro 5 - implantação do diário eletrônico

Proposição 3	Criação de perfil de acesso para que os professores possam lançar o plano de ensino, notas e frequência, em tempo real
O que?	
Por que?	O diário eletrônico possibilita o cumprimento dos prazos, facilita e melhora as condições de trabalho dos docentes e dos técnicos que trabalham na secretaria e aumenta a produtividade.
Como?	A Diretoria de Informações Educacionais (DINE) da SEEMG deverá providenciar a adequação da infraestrutura e autorizar o CAEd a viabilizar a implementação do diário eletrônico.
Quem?	SEEMG/DINE e CAED
Onde?	SEEMG
Quando?	Sugestão para o ano de 2016
Quanto custa?	R\$7.234,04¹³ (custo de implementação)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Esta proposta vai dialogar com a proposta 1, que é relacionada ao treinamento e capacitação, já que no momento da implantação vai exigir uma dedicação no processo de treinamento dos professores. Vai dialogar, também, com a proposta 6 que trata da melhoria da qualidade da internet e, em alguns casos, vai depender de um incremento na infraestrutura da escola.

Vale ressaltar que sistema como o SIEPE, desenvolvido para as escolas estaduais de Pernambuco, já possui o diário eletrônico. Logo este recurso pode ser implantado no SIMADE como projeto piloto nas escolas estaduais da SRE Metropolitana C. Após certificar-se de que funcionará com eficiência, poderá ser expandido para as demais escolas estaduais de Minas Gerais.

3.1.4 – Proposição 4 – Implementação de novos documentos e relatórios

Os dados da pesquisa mostraram que o sistema atende mais às questões pedagógicas relacionadas à vida escolar dos alunos, dessa forma, se o sistema

¹³ Estimativa baseada no edital de pregão presencial nº 027/2014 da Secretaria Municipal de Administração de Campestre da Serra.

dispuser de novos documentos e relatórios como contagem de tempo de docente, e relatório para análise longitudinal do progresso do desempenho dos alunos o uso poderá ser mais constante.

Foi possível observar que os relatórios mais utilizados tanto pelos diretores quanto pela secretaria são os seguintes: relatório de lançamento de notas, uso bimestral em 75% das escolas; boletim, uso bimestral em 67% das escolas; relação de notas e conceitos, uso bimestral em 70%. Os documentos e relatórios de consulta diária apresentaram baixo percentual, sendo: total de alunos por turma e relação de alunos por turma com 12% e 11% respectivamente.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de reformulação dos relatórios para que sejam utilizados com mais frequência na gestão escolar.

Quadro 6 - Proposição de implantação de novos relatórios no SIMADE

Proposição 4 O que?	Implantação de novos relatórios para uso na gestão
Por que?	Os gestores precisam de novos relatórios para auxiliar na gestão e facilitar o trabalho diário
Como?	Sugestão a ser encaminhada à Diretoria de Informações Educacionais (DINE) da SEEMG para que autorize o CAED implementar novos relatórios no SIMADE.
Quem?	SEEMG/DINE e CAED
Onde?	SEEMG
Quando?	Sugestão para o ano de 2016
Quanto custa?	R\$ 3.404,00¹⁴ (custo de implementação)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Antes da implementação de novos relatórios é importante que se faça uma análise mais criteriosa sobre a rotina da gestão escolar no sentido de fazer um estudo do fluxograma identificando os principais gargalos, quais são os documentos e relatórios mais utilizados no dia a dia e se há necessidade de outros que não constam no SIMADE, portanto, que não foram identificados por esta pesquisa.

É importante que os novos relatórios e gráficos implementados no sistema consolidem dados sobre alunos, turmas, docentes e disciplinas, gerando

¹⁴ Estimativa baseada no pregão eletrônico nº 53/2009, processo de compras nº RJ-2009-10799

informações que contribuam para a comparação do avanço dos alunos de um ano para outro, possibilite identificar a dificuldade da turma em determinada disciplina e comparar o avanço de uma turma em relação às demais no mesmo ano/série.

O sistema, na versão atual, não permite fazer uma análise comparativa da evolução do aluno, nem no tempo (longitudinal) nem aos pares. Consequentemente, o uso do sistema mesmo para as questões pedagógicas ainda pode ser aperfeiçoado.

3.1.5 – Proposição 5 – Melhorar o fluxo de informação entre a SEEMG e usuário.

Hoje o fluxo de informação sobre as ações relativas ao SIMADE acontece apenas de cima para baixo “modelo *top down*”. São ofícios, resoluções, instruções e lembretes que chegam constantemente para o usuário do sistema. Enquanto isso, os anseios dos usuários não são atendidos, pois o processo para que uma reclamação ou sugestão de uma escola chegue ao conhecimento dos programadores do CAED é muito longo, passa por diversos filtros, podendo ser interceptada em qualquer uma das instâncias. As contribuições do usuário de um sistema são de grande importância para os programadores, uma vez que os sistemas são desenvolvidos para facilitar o trabalho do usuário e, consequentemente, melhorar a produtividade.

Neste sentido, é necessário melhorar o fluxo de informação de baixo para cima, de forma que a SEEMG juntamente com o CAED tome conhecimento das possibilidades de melhoria do sistema para melhor atender às secretarias escolares e aos gestores em suas práticas diárias.

Dessa forma, a proposta apresentada visa à criação de um campo no próprio sistema onde a escola poderá colocar sua sugestão de melhoria. Como a ação irá abranger mais de 3.500 unidades educacionais que utilizam o sistema, a SEEMG, juntamente com o CAEd procurariam priorizar a implementação das sugestões que fossem mais comuns, ou seja, que fossem as de maior número de escolas. Mas para dar maior credibilidade ao processo, é necessário que todas as propostas sejam respondidas, ainda que não fosse implementada, mas fosse explicado para o usuário o real motivo da não implementação.

É verdade que o número de escolas no estado é consideravelmente grande para implementar uma ação deste tipo, porém, os problemas das escolas são muito

semelhantes. Consequentemente, os tipos de respostas seriam bem repetitivos e padronizados, não sobrecarregando o servidor responsável.

Quadro 7 - Melhoria na comunicação

Proposição 5 O que?	Implementar um espaço no sistema onde o usuário poderá apresentar sugestão de melhoria.
Por que?	Facilitar a comunicação entre usuário e SEEMG
Como?	Criação de um campo no SIMADE para o usuário lançar suas sugestões de melhoria no sistema
Quem?	SEEMG e CAED
Onde?	SEEMG
Quando?	Início em 2016
Quanto custa?	R\$ 6.000,00 por mês mais o custo de implementação estimado em R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.1.6 – Proposição 6 – Melhoria na Internet

A melhoria na qualidade da internet certamente fará com que o sistema processe com mais rapidez, retornando os dados para o interessado de forma mais ágil. Além disso, com uma internet mais veloz facilitará a implantação do diário eletrônico de forma que o professor possa lançar os dados sobre frequência dos alunos na sala de aula eliminando o retrabalho.

Quadro 8 - Melhoria na internet

Proposição 6 O que?	Melhorar a qualidade da internet para todas as escolas
Por que?	Para aumentar a velocidade de navegação na rede possibilitando mais acesso ao sistema nas escolas.
Como?	Sugestão a ser encaminhada à Diretoria de Informações Educacionais (DINE) para que providencie a descentralização de recursos para as escolas procederem a licitação
Quem?	Superintendência de Tecnologias Educacionais
Onde?	Nas escolas da SRE-Metropolitana C
Quando?	A partir de 2016
Quanto custa?	R\$ 30.000,00¹⁵/mês

¹⁵ Estimativa baseada no pregão eletrônico nº 53/2009, processo de compras nº RJ-2009-10799

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.1.7 – Proposição 5 – Fixação e divulgação de um cronograma anual

Por meio dos dados da pesquisa foi possível verificar que 70% dos usuários do sistema já trabalharam sobre pressão. Esse fenômeno pode prejudicar a qualidade do trabalho e tornar os dados do sistema não confiáveis. Desses, que trabalham sob pressão, a maioria informou que a situação ocorreu devido a necessidade de cumprimento do prazo. Assim, um calendário bem definido, elaborado pela SEEMG, com a participação das SREs e representatividade das escolas, poderá contribuir para melhorar a qualidade dos dados e ampliar o uso na gestão escolar.

Quadro 9 - Cronograma compartilhado

Proposição 7 O que?	Elaboração de um cronograma
Por que?	Para evitar trabalho sob pressão, melhorando o clima escolar e a qualidade dos dados e informações geradas pelo sistema.
Como?	Os técnicos da SEEMG/DINE se reúnem com alguns técnicos das SRE e servidores de escolas para elaborar um cronograma que possa ser válido para todo o estado,
Quem?	SEEMG/DINE, SRE e escolas
Onde?	SEEMG
Quando?	Sugestão para o ano de 2016
Quanto custa?	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.2 - Monitoramento e Avaliação

Para o monitoramento e avaliação das ações apresentadas sugere-se a formação de uma comissão representativa formada por membros da SEEMG, das SREs e das escolas, composta por no máximo 10 membros de forma que garanta a paridade. A SEEMG, juntamente com as SREs e escolas deverão discutir a melhor forma de escolha desses representantes. Tal comissão será responsável pelo acompanhamento de todo o processo de implementação de melhoria no sistema. Os representantes da SEEMG devem ser servidores lotados na Diretoria de Informações Educacionais (DINE) e não pode ser detentor de cargo de direção para

evitar que sua opinião sobressaia sobre as demais. Os representantes das SRE, obrigatoriamente, devem ser servidores do SEDINE e os representantes das escolas deverão ser de forma paritária entre diretores e técnicos da secretaria que trabalham com o SIMADE e supervisor pedagógico.

A presença destes membros representantes da escola na comissão se justifica por estarem representando a escola no âmbito administrativo e pedagógico. Assim, o sistema terá maior possibilidade de atender à escola com maior eficiência e eficácia.

Nesse processo de monitoramento e avaliação recomenda-se o uso da ferramenta administrativa PDCA¹⁶ (a sigla de “*Plan, Do, Check, Act*”, que em português quer dizer “*Planejar, Fazer, Verificar, Agir*”), também conhecida como ciclo de Deming¹⁷. Embora essa ferramenta tenha sido amplamente utilizada nos programas de qualidade total nas empresas, essa proposta não tem a intenção de sugerir a implantação de um programa de qualidade total nas escolas, pois, esse processo requer um estudo minucioso de cada organização. A proposta aqui apresentada é a implementação de melhoria em um sistema que funciona dentro de uma instituição que, com uma visão sistêmica, pode-se dizer que este sistema faz parte da entidade, logo, representa uma pequena fração da organização.

Muitas ferramentas desenvolvidas para a gestão da qualidade, embora tenham sido aplicadas com maior intensidade em empresas industriais, podem ser aplicadas a qualquer tipo de gestão, podendo ser utilizadas na realização de toda e qualquer atividade na organização. Assim, poderá ser melhorado o desempenho por meio de um melhor planejamento e uso de indicadores gerados pelas medições por indicadores e atitude preventiva, para eliminação ou diminuição dos problemas.

Neste mesmo sentido, Deming aponta que a qualidade deve ser preocupação de todas as pessoas envolvidas no processo. Referindo-se à gestão da qualidade nas escolas (Bartinick, 2012) ressalta que

Esse sistema administrativo na escola solicita a participação de todos os setores que constituem um sistema unificado de informações, permitindo a integração e a compatibilidade das ações realizadas por meio de métodos específicos, [...] que incluem no momento de sua implantação, a gerência pelo ciclo PDCA – Plan (planejamento), do (execução), check (verificação) e

¹⁶ O PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, foi idealizado por Walter Shewhart e divulgado e popularizado por *William Edwards Deming* (COHEN, 2008).

¹⁷ *William Edwards Deming*, estatístico e professor universitário, trabalhou na melhoria dos processos produtivos do Japão e foi responsável direto pela introdução e inovação japonesa no mercado mundial do século XX. (FREITAS, 2013).

act (ação) – a análise de processos e método de resolução de problemas. (BARTNICK, 2012, p.78).

No caso aqui apresentado, a comissão será a responsável pelo processo de planejamento das ações (P), os servidores lotados nos respectivos órgãos, pela execução (D) e novamente a comissão será a responsável pela verificação (C) e pela ação (A), mas a articulação e monitoramento fica a cargo da comissão.

Mas não se deve esquecer de que todo o processo de melhoria é de responsabilidade de todos os atores envolvidos.

O quadro 10, a seguir, apresenta a síntese das proposições aglutinadas em um único espaço, cada uma com o respectivo custo, onde se apura o custo total das propostas apresentadas.

Quadro 10 - Síntese das proposições

Proposição	Ações	Tempo para implantação	Custo de implantação?
1	Criar uma equipe ou comissão exclusiva para capacitação sobre o SIMADE	3 meses para implantação. Funcionará por tempo ilimitado	R\$6.000,00
2	Ampliar o acesso para professores, alunos e pais	Fevereiro de 2016	R\$3.617,00
3	Implementação do diário eletrônico	2º semestre de 2016 para entrar em atividade em 2017	R\$7.234,04
4	Implantação de novos relatórios	Março de 2016	R\$3,404,00
5	Criar um ambiente para sugestão de melhoria	Abril de 2016	R\$9.000,00
6	Melhorar a qualidade da internet	Abril a junho de 2016	R\$30.000,00
7	Elaboração de um cronograma geral para o simade	Março de 2016	R\$00,00
Custo total			R\$59.255,04

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

3.3. Fonte de financiamento das ações

Os recursos provenientes do FUNDEB destinado à manutenção e desenvolvimento da educação básica pública podem ser utilizados para implementação das ações propostas apresentadas neste PAE.

De acordo com a Lei nº 11.494, “Pelo menos 60% (sessenta por cento) dos recursos anuais totais dos Fundos serão destinados ao pagamento da remuneração dos profissionais do magistério da educação básica em efetivo exercício na rede pública. ” Assim, os 40% restantes podem ser investidos para diversas outras finalidades, inclusive para despesas relacionadas à aquisição, manutenção e funcionamento das instalações e equipamentos necessários ao ensino, uso e manutenção de bens e serviços, remuneração e aperfeiçoamento dos profissionais da educação.

Percebe-se, portanto, que o plano de ação ora proposto é viável e sua implementação poderá trazer grandes contribuições para a melhoria do SIMADE como recurso de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o propósito de verificar as possibilidades de utilização das informações do SIMADE para fins de planejamento, execução e controle no âmbito da gestão escolar. Para isso foi verificado o modo como o sistema é utilizado atualmente, com foco, principalmente nos recursos como documentos e relatórios disponibilizados, e quais as contribuições que esses instrumentos poderão proporcionar para a gestão na rotina escolar.

No decorrer do trabalho foi possível constatar que, na percepção dos gestores e demais usuários, o sistema apresenta alguns pontos fortes que devem ser valorizados. Como virtudes pode-se destacar a credibilidade nas informações por ele geradas e a contribuição que proporciona à secretaria escolar na rotina administrativa. Entretanto, há também os pontos fracos que nesse caso serão apontados como possibilidades de melhorias.

Para tornar possível essas melhorias e facilitar o processo, foi apresentado um plano de ação educacional (PAE) fundamentado em uma base teórica e um estudo empírico. A fundamentação teórica discorreu sobre estudos desenvolvidos por vários autores tanto da área de educação, quanto da área de gestão e sistemas de informação e o estudo empírico foi desenvolvido numa abordagem qualitativa e quantitativa, no primeiro caso envolvendo quatro escolas estaduais da SRE – Metropolitana C e no segundo caso, uma pesquisa envolvendo uma amostra das escolas da mesma superintendência.

O estudo aqui realizado pode ser de grande importância para as escolas, especialmente para os gestores e aqueles que trabalham diretamente com o sistema em suas tarefas e funções diárias. Pode contribuir, também, para as SREs e para a SEEMG uma vez que poderá ampliar a utilização do SIMADE, bem como melhorar a qualidade das informações geradas. As ações aqui apresentadas, se implementadas poderão otimizar o uso do sistema na gestão escola, tornando a rotina administrativa escolar mais produtiva e prazerosa.

Entende-se também que o processo de monitoramento e avaliação das ações é de grande importância, pois por meio do ciclo PDCA, muitas organizações ganharam notoriedade por ter implantado esse sistema de avaliação e melhoria em sua gestão.

As propostas de aperfeiçoamento do sistema SIMADE apresentadas, com a formação continuada para os inspetores, diretores e usuários do sistema, inclusão de novos relatórios, ampliação do acesso para professores, pais e alunos, ampliação do canal de comunicação vertical e sistematização de um processo de monitoria e melhoria contínua poderão contribuir significativamente para maximizar o uso do SIMADE na rede estadual de educação de Minas Gerais.

Quanto às limitações da pesquisa, apesar de a SEEMG estar dividida em 47 superintendências regionais, contando com um total de 3.686 escolas na rede estadual, este trabalho limitou-se a pesquisar apenas uma amostra de 85 escolas de uma única superintendência.

Outra limitação do estudo é que ele está circunscrito à realidade da SRE Metropolitana C. A pesquisa não permite informar se os problemas levantados nesta dissertação podem ser generalizados para todo o estado de Minas Gerais. Portanto, como algumas implementações realizadas no sistema vão envolver todas as escolas do estado, recomenda-se, portanto, a replicação deste estudo em outras escolas e SREs. Uma vez que a pesquisa está muito relacionada ao uso dos recursos do sistema pela equipe gestora, conseqüentemente, esse uso pode variar em decorrência do espaço geográfico – regiões, ou do tempo. Ou seja, a medida em que o tempo vai passando, o uso dos recursos pode sofrer significativa alteração.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. **Tecnologias e gestão do conhecimento na escola**. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B. de. ALONSO, M. (Orgs). **Gestão educacional e tecnologia: formação de educadores**. São Paulo: AVERCAMP, 2003. p. 113-130.

_____. **Tecnologia na Escola**: criação de redes de conhecimento. Série “Tecnologia na Escola” - Programa Salto para o Futuro, novembro, 2001.

ALONSO, M. **Gestão escolar**: revendo conceitos. São Paulo, PUC-SP, 2004.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução á metodologia do trabalho científico. 10^a ed. São Paulo: Atlas. 2010

BARTNICK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. Curitiba: Intersaberes, 2012

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas. 2011.

BRASIL, Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Nº 9394/96

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Lei nº 11494 de 20 de junho de 2007. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/> . Acesso em: 07 out. 2014.

CAED/UFJF. **Simade Web**. Disponível em: <http://www.simade.caedufjf.net/> Simade Web/login.faces>. Acesso em 06 out. 2014.

_____. **O que fazemos**. Disponível em: <http://www.gestao.caedufjf.net/o-que-fazemos/>. Acesso em 08 nov. 2014

CAIÇARA, Junior Cícero. **Sistema Integrado de Gestão – ERP**: Uma abordagem gerencial. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

COHEN, Roberto. **Implantação de help-desk e service desk**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

DIAS, D. DE S. **Eficácia de sistemas de informação, participação do usuário e mudança organizacional**. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). Anais... Salvador: ANPAD, 1993. v. 2. p. 163-172.

FERREIRA, V. C. P. In. SANTOS, Gilmar José dos; SANABIO, Marcos Tanure.(orgs.) **Administração: princípios teóricos e práticos**. Juiz de Fora, 2013.

FONTE, M. **Tecnologia na escola e formação de gestores**, PUC-SP, 2004.

FREITAS, Marcos André dos Santos. Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

FREITAS, H. M. R. DE et al. **Avaliação de sistemas de informações**. Revista de Administração, v. 29, n. 4, p. 36-55, out./dez. 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997

HESSEL, A. **Gestão escolar e tecnologias**. As TIC podem auxiliar na gestão da escola? PUC-SP, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAUDON, K; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais: Administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**, 6ª Ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2010 – (Séries Cadernos de Gestão; 4)

_____. **Planejamento em Orientação Educacional**– 22.ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2011.

MACHADO, L. M. (Org.) ; MAIA, Graziela Zambão Abdian (Org.) ; LABEGALINI, Andréia Cristina F B (Org.) . **Pesquisa em Educação: passo a passo**. 1ª. ed. Marília-SP: M3T Tecnologia e Educação, 2007

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022004000200007&script=sci_arttext. Acesso em 19 abril 2015

MASETTO, Marcos T. **Cultura Educacional e Gestão em Mudança**. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz, ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de, ALONSO, Myrtes. (Org.). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria da administração: **da revolução urbana à revolução digital**. 6. Ed. –São Paulo: Atlas. 2010

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº180**, Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado>. Acesso em 12 mai. 2014.

_____. Lei nº 15293 de 05 de agosto de 2004 que Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15293&comp=&ano=2004&texto=consolidado>. Acesso: 25 jun 2015

_____. Magistra. Capacitação: **Magistra estimula a troca de experiências entre gestores escolares**. Disponível em:< [http://magistra.educacao.mg.gov.br/index.php/noticias/3651/1828-magistra-realiza-circuito-para-producao-de-novas-praticas-pedagogicas-voltadas-ao-ensino-de-ciencias->](http://magistra.educacao.mg.gov.br/index.php/noticias/3651/1828-magistra-realiza-circuito-para-producao-de-novas-praticas-pedagogicas-voltadas-ao-ensino-de-ciencias-). Acesso: 13 jan 2014.

_____.Magistra. **Avaliação Minicurso Simade**. [mensagem institucional]. Mensagem recebida por sre.metropc.sedine@educacao.mg.gov.br .Acesso em 12 ago. 2013

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Relatório circunstanciado “Projeto Escolas em Rede”**. SEEMG, Junho/2010.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE nº 1180/2008**. Estabelece as diretrizes e dá orientações para implantação, manutenção e atualização de dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BB527D569-DBD1-4A6D-A43D-69789D0429EB%7D_resolu%C3%A7%C3%A3o%201180.pdf> Acesso: 11 jan 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE nº 2131/2012**. Dispõe sobre a implantação do registro de dados nos diários de classe em sistema informatizado nas unidades escolares da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Disponível em:<http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B57DC6223-

35E0-4983-83E22BA5F26753F%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202.131,%20DE%2017%20DE%20JULHO%20DE%202012.pdf>. Acesso: 14 jan 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Resolução SEE nº 2254 de 26 de fevereiro de 2014**, dispõe sobre a estrutura e funcionamento do colegiado escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais,

_____. **Inspetores escolares da rede estadual de Minas Gerais se reúnem para traçar melhorias de ação**. Disponível em:

<<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/3789-inspetores-escolares-da-rede-estadual-de-minas-gerais-se-reunem-para-tracar-melhorias-de-acao>>.

Acesso: 14 jan 2014

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Simade. **Escolas integradas ao Simade têm até o dia 15 para inserir dados de matrículas**.

Disponível em:< <http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/1325-escolas-integradas-ao-simade-tem-ate-o-dia-15-para-inserir-dados-de-matriculas>>.

Acesso 20 jan 2014.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Professores podem fazer o Diário de Classe em formato digital**. Disponível em:<

<http://www.educacao.mg.gov.br/transparencia/story/3280-professores-podem-fazer-o-diario-de-classe-em-formato-digital>>. Acesso 15 jan. 2014.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Introdução à Administração: Teoria e práticas**. São Paulo: Atlas, 2009.

PATRÃO, George V. Costa. **Liderança para a qualidade** – Rio de Janeiro – Qualitymark. 1994

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da Inovação e do conhecimento**, Curitiba. Intersaberes. 2012.

SITE - Conecta. Disponível em: <https://meu.ifmg.edu.br>. Acesso em 06 dez. 2014

SITE – IBM. **A IBM no Brasil**, disponível em: Http://www.ibm.com/br/ibm/history/ibm_brasil.phtml. Acesso: 24 out. 2014

VIEIRA, A. T. **Sistemas de Informação e Comunicação: Apoio à aprendizagem Coletiva na Escola**. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B. de.; ALONSO, M. (Orgs). **Gestão educacional e tecnologia: formação de educadores**. São Paulo: AVERCAMP, 2003. p. 131-150.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA- GESTOR ESCOLAR

1 - DADOS DO DIRETOR

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____

1.1- Nível de escolaridade: () Superior Licenciatura () Superior Bacharelado

Pós Graduação: () Não () sim : () Especialização () mestrado () doutorado

1.2- Formação superior: Curso _____

1.3 - Tempo de exercício na educação: () menos de 5 anos, () entre 5 e 10 anos,
() entre 10 e 20 anos () mais que 20 anos

1.4 - Tempo de exercício no cargo de Diretor de escola: () menos de 3 anos
() entre 3 e 5 anos () entre 5 e 10 anos () mais que 10 anos

1.5 - Outras experiências na área de gestão. _____

2 - Já participou de algum treinamento para utilizar os recursos do SIMADE?

3 - Com qual finalidade você acessa o SIMADE?

4 - Quais as principais dificuldades encontradas para acessar e durante o acesso ao SIMADE?

5 - Você conhece todas as funções dos relatórios disponibilizados pelo SIMADE?

6 - Quais as principais dificuldades encontradas por sua escola após a implantação do SIMADE?

7 - O SIMADE contribuiu para agilizar e facilitar o trabalho?

8 - Há utilização de softwares aplicativos em paralelo ao SIMADE nas atividades de administração escolar? Se houver, o por quê?

9 - Como é a comunicação entre os servidores da secretaria escolar, o pedagógico e o Diretor quanto ao repasse de informações e inserção de dados, como notas e frequência dos alunos e uso do SIMADE em geral?

- 10 - O SIMADE fornece informações suficientes para o planejamento, execução e controle das ações na gestão escolar? Exemplifique;
- 11 - O SIMADE contribui para o exercício de sua função?
- 12 – Você confia nos relatórios que são gerados pelo SIMADE?
- 14 - Qual a avaliação que você faz do SIMADE, enquanto ferramenta de Administração escolar?
- 15 – Em termos de funcionalidades, o que você acredita que poderia ser melhorado no SIMADE para contribuir para gestão escolar?
- 16 - Como você faz o controle na gestão com base nas informações geradas pelo SIMADE?

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO – GESTORES ESCOLAR

Senhor (a) Diretor (a),

Este questionário é parte de um projeto de pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF) do pesquisador Paulo Aparecido Tomaz. Sua participação é voluntária. As informações serão coletadas de forma anônima e tratadas com absoluto sigilo. Os dados serão analisados apenas de forma quantitativa. Neste questionário não há respostas certas ou erradas, mas é muito importante que o dado reflita a realidade.

Sua participação é muito importante.

Obrigado pela contribuição.

1 - DADOS DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO:

Código da escola (**)**

Ano de criação:

Total de computadores de uso administrativo:

Total de turmas na escola: Manhã Tarde Noite

Total de salas:

Total de alunos:

Total de funcionários:

Total de professores:

Total de servidores da Secretaria escolar:

Total de servidores que trabalham com o SIMADE:

Total de computadores utilizados para inserção dos dados no SIMADE:

2 - DADOS DO DIRETOR

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade:

2.1- Nível de escolaridade: () Superior Licenciatura () Superior Bacharelado

Pós Graduação: ()Não ()sim : ()Especialização () mestrado () doutorado

2.2- Formação: curso

2.3 - Tempo de exercício na educação: () menos de 5 anos, () entre 5 e 10 anos, () entre 10 e 20 anos () mais que 20 anos

2.4 - Tempo de exercício no cargo de diretor de escola: () menos de 3 anos
() entre 3 e 5 anos () entre 5 e 10 anos () mais que 10 anos

2.5 - Outras experiências na área de gestão. _____

2.7 - Qual a carga horária semanal do diretor ? _____

2.8 - Quantas horas de trabalho, por semana, o diretor cumpre na escola? _____

2.9 - Quantas horas de trabalho relacionadas à gestão escolar o diretor cumpre fora da escola, por semana? _____

3 - INFORMAÇÕES SOBRE O USO DO SIMADE

3.1 - Com que frequência você acessa o SIMADE?

() diariamente () semanalmente () mensalmente () raramente

3.2 - Você conhece as ferramentas do SIMADE que podem ser empregadas na gestão administrativa e pedagógica da escola?

() Sim Quais? _____

() Não

3.3 - Qual a sua opinião sobre o SIMADE, enquanto ferramenta de gestão escolar?

() Não auxilia em nada a gestão escolar.

() Auxilia um pouco

() Auxilia muito

Justifique: _____

3.4 – Onde você acessa o SIMADE com maior frequência?

() na escola.

() em casa.

() em outro lugar. Onde? _____

() Não acesso o SIMADE.

3.5 – Quais são os principais usuários do SIMADE na escola?

() Secretaria

() Coordenação pedagógica.

() Diretoria (Diretor e vices).

() Tesoureiro.

() Outros. Quais _____

3.6 - Os dados do SIMADE são utilizados para planejamento e controle?

- () Sempre.
 () Com muita frequência.
 () Esporadicamente.
 () Nunca.

3.7 - Os relatórios disponibilizados pelo SIMADE atendem às expectativas?

- () Satisfatoriamente.
 () Em grande parte.
 () Muito pouco.
 () Não atendem.

3.8 - São tomadas providências para que os prazos de alimentação do sistema sejam cumpridos?

() Sim. Quais? _____

() Não.

3.9 – Você recebeu algum treinamento ou capacitação para utilizar o SIMADE na gestão escolar?

() sim . Aproximadamente quanta horas? _____

() não

3.9.1- Se você recebeu treinamento, como você o avalia?

() Muito Ruim () Ruim () Regular () Bom () Ótimo

4 - Com que frequência você utiliza os documentos e relatórios gerados pelo SIMADE.

Marque com um X a coluna correspondente.

DOCUMENTO/RELATÓRIO	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Nunca utiliza
Ficha de matrícula	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Livro de matrícula	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Relatório progressão parcial	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Total de Alunos por turma	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Relação de alunos por Faixa Etária	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Relação Nominal dos alunos	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Carga Horária de Programa Pedagógico	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Dados sobre o PROEB	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Dados sobre o PROALFA	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Boletim	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza

Relação de Notas e Conceitos	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Mapa de Desempenho	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Diagnostico de Habilidades	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Ata de Resultados Finais	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Lançamento Notas	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Resultados Finais do Período Letivo	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Lista de Docentes	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Dados de alunos sobre transporte público	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Relatórios AEE	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza
Carga Horária por Docente	Uso diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não utiliza

4.1- Outros relatórios do SIMADE são consultados? () sim, () não. Em caso positivo, quais e com qual frequência? _____

2.12- Em uma escola de 0 a 5, quanto você confia nas informações do simade.

Não confio	0	1	2	3	4	5	Confio totalmente
------------	---	---	---	---	---	---	-------------------

4.2- Em sua opinião, existe algum aspecto do SIMADE que deve ser aperfeiçoado? Qual?

() Sim. Quais? _____

() Não.

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO - SERVIDORES QUE FAZEM INSERÇÃO DE DADOS NO SISTEMA SIMADE

Senhor(a) Secretário(a),

Este questionário é parte de um projeto de pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF) do pesquisador Paulo Aparecido Tomaz. Sua participação é voluntária. As informações serão coletadas de forma anônima e tratadas com absoluto sigilo. Os dados serão analisados apenas de forma quantitativa. Neste questionário não há respostas certas ou erradas, mas é muito importante que o dado reflita a realidade.

Sua participação é muito importante.

Obrigado pela contribuição.

Código da Escola ()

1 - DADOS DO SERVIDOR

Nível de escolaridade: () Ensino Médio () Superior () pós graduação

Sexo: ()M ()F idade:

1.1 - Tempo de exercício na escola: () menos de 2 anos () entre 2 e 5 anos
() entre 5 e 10 anos () mais que 10 anos

1.2 - Vínculo Funcional: () efetivo () contrato temporário () terceirizado

1.3 - Carga horária semanal

2 - QUESTÕES SOBRE O SIMADE

2.1 - Quantas horas são dedicadas ao SIMADE

2.2 – Em relação ao lançamento dos dados no SIMADE, você já foi obrigado(a) a trabalhar sob pressão? ()sim () não

2.3 - Em caso positivo, por que isso aconteceu?

2.4 - Com que frequência isso acontece?

2.5 -Você recebeu treinamento para trabalhar com o sistema SIMADE?

() Fui treinado(a) pelo pessoal da SRE-Metropolitana C

() Fui treinado(a) pelo pessoal da própria escola.

☐ Leitura dos tutoriais em texto disponíveis no SIMADE.

☐ Através do suporte do CAED (0800).

☐ Não participei de nenhum treinamento

2.5.1- Você já participou de quantas capacitações para trabalhar com o SIMADE?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ mais de 5

2.5.2- Se você já recebeu treinamentos ou capacitações para trabalhar com o SIMADE, como você os avalia?

Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Excelente
---------	------	---------	-----	-----------

2.5.3- O que pode ser melhorado nos treinamentos/capacitação? _____

2.7 - O tutorial (passo a passo) disponibilizado pelo sistema esclarece satisfatoriamente às suas dúvidas?

☐ Sim.

☐ Em grande parte.

☐ Muito pouco.

☐ Nunca esclarece.

☐ Não conheço os tutoriais

2.8 - Qual é a sua opinião sobre a escrituração manual das informações já lançadas no SIMADE, como ter que fazer ata de resultados finais manualmente, uma vez que estes documentos podem ser gerados pelo sistema?

2.9 - Quantas vezes trocou de secretário(a) escolar (servidor responsável pela inserção de dados no sistema)?

☐ Não houve troca

☐ Uma vez

☐ Duas vezes

☐ Três vezes

☐ Quatro vezes ou mais

2.10 - A rotatividade de pessoal na escola interfere no desempenho do trabalho realizado no SIMADE?

☐ Sim

☐ Parcialmente

- () Não
- () Não houve rotatividade desde a implementação do sistema

Se “sim” ou “parcialmente, quais os problemas observados? _____

2.11 – Como você avalia a internet na sua escola para fins administrativos?

- () Péssima
- () Ruim
- () Regular
- () Boa
- () Ótima

3 - Com que frequência o diretor retira do SIMADE ou solicita da secretaria os relatórios/documentos gerados pelo sistema: marque com um X a coluna correspondente.

DOCUMENTO/RELATÓRIO	diária mente	Sema nal	Bimes tral	Seme stral	Anual	Nunca solicita
Ficha de Matrícula	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Livro de Matrícula	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Relatório progressão parcial	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Total de Alunos por turma	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Relação de alunos por Faixa Etária	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Relação Nominal dos alunos	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Carga Horária de Programa Pedagógico	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Dados sobre o PROEB	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Dados sobre o PROALFA	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Boletim	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Relação de Notas e Conceitos	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Mapa de Desempenho	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Diagnostico de Habilidades	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Ata de Resultados Finais	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Lançamento Notas	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Resultados Finais do Período Letivo	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita

Lista de Docentes	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Dados de alunos sobre transporte público	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Relatórios AEE	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Carga Horária por Docente	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Livro de Fotos	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Crachá	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita
Ficha Individual	Diário	Semanal	Bimestral	Semestral	Anual	Não solicita

3.1- O Diretor solicita outros relatórios do SIMADE? () sim, () não. Em caso positivo, quais e com qual frequência? _____

4 - Numa escala de 0 a 5, como você avalia a utilidade dos relatórios e documentos disponibilizados pelo SIMADE na rotina da secretaria escolar, sendo 0 nenhuma utilidade e 5 muita utilidade.

Documentos e relatórios	0	1	2	3	4	5
Ficha de Matrícula	0	1	2	3	4	5
Livro de Matrícula	0	1	2	3	4	5
Relatório de alunos em Progressão Parcial	0	1	2	3	4	5
Relação de alunos por Faixa Etária	0	1	2	3	4	5
Total de Alunos Enturmados	0	1	2	3	4	5
Alunos que utilizam Transporte Escolar Público	0	1	2	3	4	5
Livro de Fotos	0	1	2	3	4	5
Crachá	0	1	2	3	4	5
Relação Nominal	0	1	2	3	4	5
Cobrança de Documentos	0	1	2	3	4	5
Diário de Classe	0	1	2	3	4	5
Diário Escolar	0	1	2	3	4	5
Carga Horária de Programa Pedagógico	0	1	2	3	4	5
Declaração de Transferência	0	1	2	3	4	5
Declaração de Escolaridade	0	1	2	3	4	5

Declaração de Conclusão	0	1	2	3	4	5
PROEB	0	1	2	3	4	5
PROALFA	0	1	2	3	4	5
Boletim	0	1	2	3	4	5
Ficha Individual	0	1	2	3	4	5
Relação de Notas e Conceitos	0	1	2	3	4	5
Mapa de Desempenho	0	1	2	3	4	5
Diagnostico de Habilidades	0	1	2	3	4	5
Ata de Resultados Finais	0	1	2	3	4	5
Resultados Finais do Período Letivo	0	1	2	3	4	5
Lista de Alunos	0	1	2	3	4	5
Lista de Docentes	0	1	2	3	4	5
Relação de alunos que utilizam transporte público	0	1	2	3	4	5
Alunos com necessidades educacionais especiais AEE	0	1	2	3	4	5
Carga Horária por Docente	0	1	2	3	4	5

5- Marque a alternativa que mais aproxima a atitude do Diretor na rotina escolar?

() Não faz planejamento, age de acordo com as demandas.

() Planeja tudo sozinho e dá as ordens para que seja executado, mas não acompanha o resultado.

() Planeja tudo sozinho e dá as ordens para que seja executado, acompanha e confere os resultados alcançados.

() Envolve toda a equipe no planejamento, executam em forma de cooperação e todos ajudam a controlar os resultados alcançados.

Outros _____

6- Em sua opinião, existe algum aspecto do SIMADE que deve ser aperfeiçoado?

() Sim. Quais? _____

() Não. _____

ANEXOS

ANEXO A: Termo de compromisso assumido pelo diretor escolar

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, _____, Masp _____,
nomeado(a)/designado(a) para exercer o cargo de Diretor da Escola Estadual
_____, Município _____,

_____, SRE _____,
ciente do disposto no artigo 28 do Decreto n.º 44559, de 29/06/2007, comprometo-me a assumir as seguintes responsabilidades:

I - representar oficialmente a escola, tornando-a aberta aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos alunos, pais, professores e demais membros da equipe escolar;

II – zelar, por meio das ações abaixo detalhadas, para que a escola estadual sob minha responsabilidade ofereça serviços educacionais de qualidade, conforme plano de metas a ser pactuado no prazo de dois meses com a Secretaria de Estado de Educação-SEE/MG:

- coordenar o Projeto Pedagógico,
- apoiar o desenvolvimento e divulgar a avaliação pedagógica,
- adotar medidas para elevar os níveis de proficiência dos alunos nas avaliações externas,
- sanar as dificuldades apontadas nas avaliações externas,
- estimular o desenvolvimento profissional dos professores e demais servidores em sua formação e qualificação,
- organizar o quadro de pessoal, acompanhar a frequência dos servidores e conduzir a avaliação de desempenho da equipe da escola,
- garantir a legalidade e regularidade da escola e a autenticidade da vida escolar dos alunos;

III - zelar pela manutenção dos bens patrimoniais, do prédio e mobiliário escolar;

IV - indicar necessidades de reforma e ampliação do prédio e do acervo patrimonial;

V - prestar contas das ações realizadas durante o período em que exercer a direção da escola e a presidência do Colegiado Escolar;

VI - assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar;

VII – fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela SEE/MG, observando os prazos estabelecidos;

VIII - observar e cumprir a legislação vigente.

Local e data SRE

(assinatura por extenso) (Masp.) (Cargo)

Testemunhas: _____

Fonte: SEEMG

ANEXO B: Termo de compromisso assumido pelo vice-diretor escolar**TERMO DE COMPROMISSO**

Eu, _____, Masp. _____,
designado(a) para exercer a função de Vice-diretor da Escola Estadual

_____, Município _____,

SRE _____, comprometo-me a:

I – assumir as atribuições delegadas pelo Diretor da Escola;

II – cumprir os compromissos assumidos pelo Diretor, nos seus afastamentos;

III – zelar para que a escola estadual onde exerço as funções de Vice-diretor eleve, gradativamente, os padrões de aprendizagem escolar de seus alunos e contribua para a formação da cidadania.

Local e data SRE

(assinatura por extenso) (Masp.) (Cargo)

Testemunhas: _____

Fonte: SEEMG

ANEXO C – Artigo 8º da Resolução 2.554 que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

Art. 8º Compete ao Colegiado Escolar:

- I - elaborar e divulgar o cronograma das reuniões ordinárias;
- II - aprovar e acompanhar a execução do Projeto Pedagógico da Escola, do Plano de Ação e do Regimento Escolar;
- III - acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
- IV - indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e de afastamentos temporários;
- V - propor parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais (ONG);
- VI – propor e acompanhar a adoção de medidas que visem à promoção de uma cultura de paz no ambiente da escola;
- VII - propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes, e acompanhar sua execução;
- VIII - referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
- IX - opinar sobre a adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de educação e alunos, no âmbito da escola.

ANEXO D

Art. 6º da Lei nº 15.293, de 5 de agosto de 2004. **Atribuições dos Cargos Efetivos que Compõem as Carreiras dos Profissionais de Educação Básica**

(...)

2. Carreira de Especialista em Educação Básica:

2.1. exercer em unidade escolar a supervisão do processo didático como elemento articulador no planejamento, no acompanhamento, no controle e na avaliação das atividades pedagógicas, conforme o plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da unidade escolar;

2.2. atuar como elemento articulador das relações interpessoais internas e externas da escola que envolvam os profissionais, os alunos e seus pais e a comunidade;

2.3. planejar, executar e coordenar cursos, atividades e programas internos de capacitação profissional e treinamento em serviço;

2.4. participar da elaboração do calendário escolar;

2.5. participar das atividades do Conselho de Classe ou coordená-las;

2.6. exercer, em trabalho individual ou em grupo, a orientação, o aconselhamento e o encaminhamento de alunos em sua formação geral e na sondagem de suas aptidões específicas;

2.7. atuar como elemento articulador das relações internas na escola e externas com as famílias dos alunos, comunidade e entidades de apoio psicopedagógicos e como ordenador das influências que incidam sobre a formação do educando;

2.8. exercer atividades de apoio à docência;

2.9. exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.

3. Carreira de Analista de Educação Básica:

3.1. exercer sua atividade profissional no âmbito de unidade escolar em que esteja prevista sua atuação;

3.2. participar do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola;

3.3. exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.

4. Carreira de Assistente Técnico de Educação Básica:

4.1. exercer suas atividades em unidade escolar, participando do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e a avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola;

4.2. organizar e manter atualizados cadastros, arquivos, fichários, livros e outros instrumentos de escrituração da escola, relativos aos registros funcionais dos servidores e à vida escolar dos alunos;

4.3. organizar e manter atualizado o sistema de informações legais e regulamentares de interesse da escola;

4.4. redigir ofícios, exposições de motivos, atas e outros expedientes;

4.5. coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para a elaboração de informações estatísticas;

4.6. realizar trabalhos de digitação e mecanografia;

4.7. realizar trabalhos de protocolização, preparo, seleção, classificação, registro e arquivamento de documentos e formulários;

4.8. atender, orientar e encaminhar o público;

4.9. auxiliar na organização, manutenção e atendimento em biblioteca escolar e sala de multimeios;

4.10. auxiliar no cuidado e na distribuição de material esportivo, de laboratórios, de oficinas pedagógicas e outros sob sua guarda;

4.11. exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.

5. Carreira de Técnico da Educação:

(Expressão "Assistente Técnico Educacional" substituída por "Técnico da Educação" pelo art. 33 da Lei nº 21.710, de 30/6/2015.)

5.1. exercer suas atividades no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação, participando do processo que envolve o planejamento, a elaboração, a execução e a avaliação do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola;

5.2. organizar e manter atualizados cadastros, arquivos, fichários, livros e outros instrumentos de escrituração da escola, relativos aos registros funcionais dos servidores e à vida escolar dos alunos;

5.3. organizar e manter atualizado o sistema de informações legais e regulamentares de interesse da escola;

5.4. redigir ofícios, exposições de motivos, atas e outros expedientes;

5.5. coletar, apurar, selecionar, registrar e consolidar dados para elaboração de informações estatísticas;

5.6. realizar trabalhos de digitação e mecanografia;

5.7. realizar trabalhos de protocolização, preparo, seleção, classificação, registro e arquivamento de documentos e formulários;

5.8. atender, orientar e encaminhar a clientela;

5.9. auxiliar na organização, manutenção e atendimento em biblioteca escolar e sala de multimeios;

5.10. auxiliar no cuidado e na distribuição de material esportivo, de laboratórios, de oficinas pedagógicas e outros sob sua guarda;

5.11. exercer outras atividades integrantes do plano de desenvolvimento pedagógico e institucional da escola, previstas no regulamento desta Lei e no regimento escolar.

6. Carreira de Analista Educacional:

6.1. exercer atividade profissional específica em nível superior de escolaridade nos setores pedagógico e administrativo no campo da educação, no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação;

6.2. elaborar, analisar e avaliar planos, programas e projetos pedagógicos;

6.3. coordenar, acompanhar, avaliar e redirecionar a execução de propostas educacionais;

6.4. elaborar normas, instruções e orientações para aplicação da legislação relativa a programas e currículos escolares e à administração de pessoal, material, patrimônio e serviços;

6.5. elaborar, executar e acompanhar projetos de capacitação de pessoal e treinamentos operacionais nos vários âmbitos de atuação;

6.6. proporcionar assistência técnica na elaboração de instrumentos de avaliação do processo educacional;

6.7. elaborar programas, provas e material instrucional para o ensino fundamental e médio;

6.8. realizar pesquisas e estudos que subsidiem a proposta de políticas, diretrizes e normas educacionais;

6.9. participar da elaboração de planejamentos ou propostas anuais de atividades do setor ou órgão em que atua;

6.10. organizar e produzir dados e informações educacionais;

6.11. elaborar a proposta de reforma, ampliação ou construção da rede física de atendimento e acompanhar a sua execução;

6.12. realizar trabalhos de escrituração contábil, cálculo de custos, perícia, previsão, levantamento, análise e revisão de balanços e

demonstrativos, execução orçamentária e movimentação de contas financeiras e patrimoniais;

6.13. emitir pareceres e relatórios sobre assuntos financeiros e contábeis;

6.14. exercer a inspeção escolar, que compreende:

a) orientação, assistência e controle do processo administrativo das escolas e, na forma do regulamento, do seu processo pedagógico;

b) orientação da organização dos processos de criação, autorização de funcionamento, reconhecimento e registro de escolas, no âmbito de sua área de atuação;

c) garantia de regularidade do funcionamento das escolas, em todos os aspectos;

d) responsabilidade pelo fluxo correto e regular de informações entre as escolas, os órgãos regionais e o órgão central da SEE;

6.15. exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

7. Carreira de Assistente de Educação:

7.1. exercer atividade profissional no campo da educação, em unidade escolar, no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação;

7.2. organizar e manter atualizados registros funcionais individuais de servidores;

7.3. realizar trabalhos de digitação e mecanografia;

7.4. interpretar e aplicar normas relacionadas à administração de pessoal, material, patrimônio e serviços gerais;

7.5. redigir ofícios, exposições de motivos, relatórios, atas e outros expedientes;

7.6. executar tarefas específicas de preparação de pagamento de pessoal;

7.7. preparar certidões, atestados, informações e outros documentos pertencentes à sua área de atuação;

7.8. exercer outras atividades compatíveis com a natureza do cargo, previstas na regulamentação aplicável e de acordo com a política pública educacional.

8. Carreira de Auxiliar de Serviços de Educação Básica:

8.1. exercer atividade no campo da zeladoria em unidade escolar, no órgão central e nas Superintendências Regionais de Ensino da SEE, na Fundação Helena Antipoff, na Fundação Educacional Caio Martins e no Conselho Estadual de Educação;

8.2. realizar trabalhos de limpeza e conservação de locais e de utensílios sob sua guarda, zelando pela ordem e pela higiene em seu setor de trabalho;

8.3. realizar trabalhos de movimentação de móveis, utensílios, aparelhos, correspondência e de documentos diversos;

8.4. relacionar, orçar e requisitar materiais e instrumentos necessários à execução de seu trabalho;

8.5. preparar e distribuir alimentos, mantendo limpo e em ordem o local, zelando pela adequada utilização e guarda de utensílios e gêneros alimentícios;

8.6. realizar pequenos reparos de alvenaria, marcenaria, pintura, eletricidade, instalações hidráulicas e de móveis e utensílios;

8.7. executar serviços simples de jardinagem e agropecuária e atividades afins;

8.8. dirigir veículos de passageiros e carga;

8.9. manter veículos e máquinas em condição de conservação e funcionamento, providenciando conserto, abastecimento, lubrificação e limpeza, e efetuar pequenos reparos mecânicos;

8.10. realizar trabalhos de protocolização, preparo, seleção, classificação, registro, coleção e arquivamento de processos, documentos e fichas;

8.11. efetuar levantamentos, anotações, cálculos e registros simples de natureza contábil;

8.12. examinar processos e expedientes avulsos, redigir informações de rotina e atender partes;

8.13. efetuar controle de estocagem, transporte e abastecimento de material;

8.14. operar PABX, efetuando ligações internas e externas, locais, interurbanas e internacionais;

8.15. identificar defeitos nos aparelhos, providenciando os reparos necessários;

16. executar outras atividades compatíveis com a natureza do cargo previstas em regulamento.