

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

HÉLIA DE MIRANDA GLÓRIA

**PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR INTERVENTOR DE
UMEI EM BELO HORIZONTE**

JUIZ DE FORA

2015

HÉLIA DE MIRANDA GLORIA

**PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR INTERVENTOR DE
UMEI EM BELO HORIZONTE**

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

Orientador: Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior

JUIZ DE FORA

2015

HÉLIA DE MIRANDA GLORIA

**PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELO GESTOR INTERVENTOR DE
UMEI EM BELO HORIZONTE**

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

Aprovada em:

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Júnior (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Ao meu filho Paulo Fernando de Faria Filho. Pessoa linda que sempre me apoia em minhas escolhas e em minha luta diária. Suporte emocional, técnico e moral. Aos professores de Educação Infantil- responsáveis pela formação integral das crianças. Base de uma educação de qualidade. Aos vice-diretores de UMEIs de Belo Horizonte - Guerreiros na construção desse atendimento embrionário.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu saúde e determinação para vencer todos os desafios.

À minha mãe (*in memorian*), que sempre lutou para que os filhos estudassem. Valorizou a educação com o lema: quero fazer de você gente!

Ao meu pai pela herança recebida- seu jeito doce e quase poético de enxergar a vida.

Ao meu filho amado, Paulo Fernando, jóia rara, que sempre me incentivou e ajudou em todos os momentos.

À Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte que me proporcionou a realização desse sonho.

À Gerente de Coordenação da Educação Infantil, Mayrce Terezinha de Freitas, por servir de exemplo para minha vida profissional e me inspirar para a escolha desse objeto de pesquisa.

Aos profissionais da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte que colaboraram fornecendo os dados para desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas do Mestrado que sempre me deram força nos momentos de cansaço.

Aos professores do curso de Mestrado da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aos agentes de suporte acadêmico Tiago e Mayanna, pela paciência e pelo profissionalismo.

Agradeço aos amigos que ainda estão ao meu lado, mesmo sem que eu possa ter dedicado meu tempo e atenção durante os estudos.

Aos meus irmãos que compreenderam e aceitaram a minha ausência nos encontros de família durante esses anos do curso.

O que me completa? O desejo de aprender e de transformar essa sociedade. Assim, vou estudando, trocando experiências e me dedicando a melhorar a educação do país. Enquanto conseguir atingir, mesmo que seja somente um ser humano, sei que estou no caminho para a completude.

(A autora)

RESUMO

O tema da presente pesquisa está centrado em casos de intervenção na gestão pedagógica de Unidades Municipais de Educação Infantil de Belo Horizonte (UMEIs). As UMEIs são instituições escolares que educam entre 270 e 440 crianças com idade entre zero a cinco anos, com funcionamento das 7h às 17h e 30 min. A intervenção é um processo vivenciado por algumas UMEIs cuja gestão enfrentou problemas de ordem administrativa e/ou financeiras em que o gestor responsável não conseguiu cumprir com as atribuições do seu cargo. O problema da pesquisa busca explicação para uma situação educacional específica que diz respeito à gestão e se pauta na investigação dos fatores que a Secretaria Municipal de Educação apresenta como responsáveis pela necessidade de uma intervenção na gestão administrativa e pedagógica de uma UMEI. Os objetivos desta pesquisa estão focados no levantamento das ações responsáveis pelo processo de intervenção, das estratégias adotadas, capazes de colaborar com os desafios a serem enfrentados. A partir das experiências, comprovadamente exitosas desses gestores, foi elaborado um Plano de Ação capaz de auxiliar futuros gestores que porventura assumirem esse papel. O Plano de Ação (PAE) aqui presente foi dividido em dimensões necessárias para a realização da gestão, baseadas nos dilemas detectados nos dados obtidos através de entrevistas realizadas com alguns envolvidos no processo de intervenção de uma determinada Unidade Municipal de Educação Infantil. O PAE aponta estratégias que podem auxiliar o gestor interventor para que sua administração seja exitosa.

Palavras-Chave: Intervenção. Gestão. Plano de ação. Unidade Municipal de Educação Infantil.

ABSTRACT

The research theme focuses on intervention of pedagogical management at Municipal Units of children's education in the city of Belo Horizonte (UMEIs). The UMEIs schools are educational institutions that serve between 270 and 440 children aged zero to five years, operating from 7:00 am to 5:30 pm. The intervention is a process experienced by some UMEIs whose management faced administrative and / or financial problems where the manager in charge failed to comply with their duties. This research seeks explanation for a specific educational situation and is guided in the investigation from the city Department of Education that presents the need for an intervention in administrative and pedagogical management of UMEIs. The objectives of this research are focused on the survey for the responsible on the intervention process, the strategies adopted, able to collaborate with the challenges to be faced and the actions developed by the professionals that experienced an intervention process. From the experiences of these successful managers, it will be prepared an action plan that could help future managers on intervention process. The action plan was divided into necessary dimensions for the realization of management, based on the dilemmas detected on data obtained through interviews with some involved in the intervention process of a particular Municipal Unit PAE children's education shows strategies that can help the intervener manager so that his administration is successful.

Key Words: Intervention. Management. Municipal Unit. Action Plan for Early Childhood Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1- Programas governamentais federais para Educação Infantil	21
Quadro 2 - Organização do atendimento por faixa etária.....	26
Quadro 3 - Distribuição de pessoal das UMEIs e suas atribuições.....	29
Quadro 4 - Principais problemas responsáveis pelo processo de intervenção.....	45
Quadro 5 - Entrevistados	54
Quadro 6- Dimensões e Estratégias.....	61
Quadro 7- Síntese dos problemas apresentados pelos envolvidos no processo de intervenção na Gestão da UMEI.....	68
Quadro 8- Gestão democrática e participativa.....	74
Quadro 9- Gestão da informação.....	76
Quadro 10- Gestão do clima escolar	78
Quadro 11- Gestão de resultados	79
Quadro 12- Gestão de pessoal	81
Quadro 13- Gestão pedagógica	83
Quadro 14- Gestão administrativa e orçamentária.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CME	Conselho Municipal de Educação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EI	Educação Infantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação
FUNDEB	Fundo de Educação Básica
GECEI	Gerência de Coordenação da Educação Infantil
GGEI	Grupo Gerencial da Educação Infantil
IEMG	Instituto de Educação de Minas gerais
LBV	Legião da Boa Vontade
LDBEN	Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAE	Plano de Ação Educacional
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PARFOR	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PPP	Proposta Político Pedagógica
RCNEI	Referencial Curricular Nacional de Educação Infantil
RME	Rede Municipal de Ensino
SMED-BH	Secretaria Municipal de Educação
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UMEIs	Unidades Municipais de Educação Infantil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
I. O PROCESSO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO DAS UNIDADES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM BELO HORIZONTE	16
1.1 O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL BRASILEIRA.....	16
1.1.1 Panorama da Educação Infantil do Município de Belo Horizonte	22
1.2 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL	25
1.2.1 O atendimento pedagógico à criança pequena	30
1.2.2 O trabalho dos professores e a responsabilidade com a política de atendimento do município.....	31
1.2.3 O papel dos gestores educacionais no município.....	33
1.3 O PROCESSO DE INTERVENÇÃO DE VICE-DIRETOR NAS UMEIS DE BELO HORIZONTE	36
1.3.1 A escolha da UMEI para o estudo de caso.....	38
1.3.2 O processo de intervenção na gestão pedagógica da UMEI Caetano Furquim	39
II. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS SOBRE O PAPEL DO GESTOR -DA ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO NA VICE-DIREÇÃO À SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS.....	41
2.1 PROBLEMAS RELACIONADOS AO PROCESSO DE GESTÃO.....	44
2.1.1 Gestão pedagógica.....	54
2.1.2 Gestão administrativa	60
2.1.3 Elementos de gestão estratégica	64
III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	67
3.1 AÇÕES DA GESTÃO INTERVENTORA	71
3.2.1 Eleição de diretores	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A - ENTREVISTAS COM OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INTERVENÇÃO.....	89
ANEXO A - RELATÓRIOS DE INSTAURAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERVENÇÃO DAS UMEI'S.....	97
ANEXO B – MODELOS DE FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO.....	110

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar o processo de intervenção na gestão das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEl)s de Belo Horizonte. Esse processo acontece quando são detectados problemas de ordem administrativa ou pedagógica na gestão da instituição e o gestor é exonerado do cargo, sendo designado outro profissional para o desempenho da função. Essa pesquisa se justifica a partir da necessidade de se compreender como ocorre a intervenção, para, assim, elencar os principais fatores responsáveis por esse processo e para conhecer as estratégias utilizadas pelos gestores interventores.

Para contemplar os objetivos específicos dessa pesquisa, foi feito o levantamento das estratégias utilizadas pelos interventores ocupantes do cargo em questão que foram responsáveis por uma gestão de êxito e, conseqüentemente, o alcance da autonomia da instituição, tornando-a apta a participar de um processo democrático para a eleição do novo gestor.

O modelo de gestão nas UMEl)s de Belo Horizonte tem como objetivo prestar um atendimento de qualidade à população de acordo com a legislação vigente no município. O cargo é ocupado por vice-diretores que devem desempenhar a sua função buscando atender às demandas da comunidade em que a instituição está inserida e coordenar o trabalho dos professores e demais profissionais de acordo com a Proposta Político Pedagógica (PPP) da instituição. Os vice-diretores que ocupam os cargos se propõem a realizar um trabalho de qualidade, mediante a apresentação de um Plano de Metas, construído antes de assumir a função, com propostas que levam em consideração as dimensões: pedagógicas, administrativas e orçamentárias da instituição. Esse plano deve ser cumprido durante a vigência do seu mandato que tem a duração de três anos.

O trabalho do vice-diretor é um grande desafio. Devido à complexidade, nem sempre os gestores conseguem alcançar os objetivos necessários para uma boa gestão e acaba ocorrendo o processo de intervenção que significa a exoneração do cargo. Essa é uma medida tomada pela Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte (SMED-BH) mediante a observância do não cumprimento da função destinada ao vice-diretor, contrariando o que foi determinado no Plano de Trabalho da gestão. Os aspectos que dizem respeito a essa tomada de decisão são: não cumprimento da legislação vigente, irregularidades detectadas através de

denúncias, falta de autorização de funcionamento e descumprimento das responsabilidades de ordem administrativa e financeira relacionadas à função. Detectados esses aspectos durante o período de gestão, o vice-diretor é notificado, orientado a fazer as adequações necessárias para regularizar a situação em até trinta dias. Quando os problemas não são solucionados neste prazo, é instaurado processo administrativo que é avaliado pelo Conselho Municipal de Educação (CME). O CME tem a função de tomar a decisão pelo fechamento da instituição até que as irregularidades sejam sanadas. Caso isso não ocorra poderá haver a revogação da autorização de funcionamento dela e exoneração do vice-diretor.

A função do vice-diretor é de suma importância e a sua conduta no desempenho da função exige que esteja atento a tudo. A proposta de se fazer também o levantamento das principais atribuições do cargo deve auxiliar os futuros gestores dessa etapa da Educação Básica no exercício da função.

Para melhor entendimento da escolha deste tema para a pesquisa, apresento minha trajetória profissional. Cursei Magistério no Instituto de Educação de Minas Gerais (IEMG). Sou graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), pós-graduada pela Faculdade da Região dos Lagos –(RJ) - em Docência Superior. Essa formação foi responsável pelo meu desempenho profissional na área educacional.

A minha vida na educação transitou entre o ensino público e o ensino particular. O início desse processo se deu na rede particular de ensino. Durante quase treze anos, fui de auxiliar de professor de creche à coordenadora pedagógica de Escola Particular, em uma unidade escolar de médio porte em Belo Horizonte, assumi turmas de Educação Infantil das mais diversas idades, turmas de alfabetização no Ensino Fundamental e Coordenação pedagógica de escola de médio porte.

Na Rede Pública Municipal de Ensino de Belo Horizonte, após aprovação em concurso tomei posse no cargo de professor municipal nível 1, exerci as funções de professora alfabetizadora das séries iniciais, professora de jovens de segundo ciclo ministrando aulas nas mais variadas disciplinas e também na função de coordenadora pedagógica de uma escola de Ensino Fundamental, com turmas de Educação Infantil. Mais tarde, participei de um processo de seleção interno e passei a assumir o papel de acompanhante pedagógica de Educação Infantil, cujo

trabalho consistia no acompanhamento e supervisão de instituições conveniadas de Educação Infantil e de instituições próprias da Rede Municipal e Ensino (RME), escolas e UMEI's, trabalhando na Regional Leste. O trabalho também englobava a capacitação de professores. Foi uma experiência ímpar e pude investir no meu aperfeiçoamento profissional. No qual participei de várias capacitações, fóruns, seminários, congressos. Após alguns anos, tive a oportunidade de compor a equipe de Gerência de Coordenação da Educação Infantil (GECEDI) na Secretaria Municipal de Educação do Município. O trabalho dessa equipe tinha como objetivo garantir o direito das crianças e das famílias a uma educação de qualidade e fomentar a implementação das políticas públicas.

Após o desenvolvimento desse trabalho, a convite da SMED-BH, assumi o desafio de me tornar vice-diretora interventora de uma UMEI e buscar soluções para problemas de ordem administrativa que ocorriam na unidade. O papel de gestor interventor diz respeito a assumir a vice-direção da unidade, sem ter passado pelo processo eleitoral. Trata-se de vice-diretor indicado pela SMED para corrigir distorções e solucionar os problemas, papel, muitas vezes, não aceito pelo coletivo da escola, incluindo até mesmo a comunidade do entorno. Esse trabalho desafiador já tem a duração de cinco anos e está me rendendo mais uma grande bagagem de experiências.

Esse processo de intervenção, com as suas peculiaridades, me despertou o desejo de desenvolver uma pesquisa que buscasse auxiliar os profissionais que passam pela mesma experiência.

Esta pesquisa buscou dados capazes de identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores interventores e as estratégias utilizadas por eles durante o período da sua gestão. Buscou responder às seguintes questões: Quais os fatores responsáveis pelo processo de intervenção? Quais as ações necessárias para se reverter o processo de intervenção e tornar a instituição apta a participar de um processo democrático para escolha do vice-diretor? Quais os principais desafios enfrentados pelo gestor interventor? Quais as estratégias exitosas utilizadas durante o período de intervenção? O objetivo deste trabalho foi de construir um Plano Estruturado, capaz de auxiliar futuros gestores interventores que vierem a ocupar esse cargo.

Para melhor entendimento desse processo faz-se necessário o conhecimento da organização dessa etapa da Educação Básica no contexto

brasileiro. Este assunto, tratado no capítulo 1, apresenta também o panorama da Educação Infantil do município de Belo Horizonte, bem como o funcionamento das instituições, mostrando como são desempenhados os papéis dos envolvidos no trabalho de educar as crianças até chegar ao cerne da pesquisa que é o processo de intervenção e como ele ocorre. A pesquisa foi desenvolvida através dos dados coletados com os envolvidos que são as instâncias da SMED, gestores interventores e professores.

Este trabalho está dividido em três capítulos. O capítulo 1 parte de uma visão mais abrangente do contexto da Educação Infantil no país, no primeiro tópico, desde o atendimento assistencial até a sua regulamentação como etapa da Educação Básica.

No segundo está registrado a forma como a Educação Infantil está organizada no município de Belo Horizonte, e detalha a sua estrutura, funcionamento e concepção pedagógica salientando os papéis dos envolvidos nessa tarefa: professores e gestores.

O terceiro tópico se destina a apresentar como o processo de intervenção foi instaurado nas instituições bem como os envolvidos nessa ação. Apresenta o caso e o campo de pesquisa e as formas como as instituições e os atores do processo serão analisados.

O capítulo 2 busca se apoiar em autores de renome, como: Heloisa Lück, Henry Mintzberg, e outros autores para compreender o papel dos gestores, as suas atribuições, a importância de se desenvolver uma gestão estratégica e um plano de ação em busca da realização de um trabalho de êxito. Ele apresenta um paralelo com o papel desempenhado pelos gestores interventores na prática, através do cruzamento dos dados, colhidos na pesquisa de campo. O capítulo 3 apresenta um Plano Estruturado com estratégias exitosas responsáveis por uma gestão de sucesso. O objetivo é o de contribuir com o trabalho dos gestores que enfrentam processos similares. As estratégias obtidas através da pesquisa de campo se apoiam em dados apresentados pelos teóricos, construídas após a realização da pesquisa de campo.

I. O PROCESSO DE INTERVENÇÃO NA GESTÃO DAS UNIDADES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL EM BELO HORIZONTE

Esse capítulo tem como objetivo a apresentação da Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica. Ele esboça um panorama desse nível de ensino no país, apresentando um breve histórico deste no que se refere aos avanços e às conquistas nas últimas décadas. Em seguida é apresentada a estrutura e o funcionamento da Educação Infantil em Belo Horizonte, fazendo uma exposição dos papéis desempenhados pelos professores e pelos gestores até chegar aos aspectos que levam ao processo de intervenção.

1.1 O contexto da educação infantil brasileira

No Brasil, anterior a década de 1970, a tarefa da Educação Infantil era de realizar a guarda das crianças para que as mães pudessem trabalhar, sendo assim, fazia parte da política assistencial do governo. Não havia atendimento educacional público com objetivos bem definidos. As instituições não possuíam ligação com as secretarias de educação e sim com a secretaria de assistência social. As crianças passavam o dia em locais onde eram cuidadas e alimentadas. O atendimento não era visto como direito das crianças (BELO HORIZONTE, 2008)

Entre 1970 e 1980 com a inserção mais acentuada da mulher no mercado de trabalho e a grande mobilização dos movimentos sociais, destacando-se o Movimento de Lutas Pró-Creche, começa a constituir-se uma agenda de atendimento mais qualificado para as crianças, pois o que havia, até o momento, era alternativo, realizado por pessoas sem formação, denominadas de babás, pajens, crecheiras, auxiliares, entre outras. crianças (BELO HORIZONTE, 2008)

Em 1975, foi criada a Coordenação de Educação Pré-Escolar pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC). Na área da Assistência Social, através da Legião da Boa Vontade (LBV) as crianças tinham um atendimento de cunho filantrópico. Esse atendimento era realizado através de convênio. Ainda era apenas um atendimento de guarda, pois não havia objetivos educacionais específicos para o atendimento das crianças e nem profissionais habilitados para realizar o trabalho. Crianças.

O trabalho com as crianças, de cunho educativo, é recente. “Embora a Educação Infantil, tenha mais de um século de história como cuidado e educação extradomiciliar, somente nos últimos anos foi reconhecida como direito da criança, das famílias, como dever do Estado”. Depois da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) o assistencialismo deu lugar à aprendizagem, ou seja, o atendimento coletivo passou a ter objetivos educativos específicos visando ao desenvolvimento das crianças de forma plena. O atendimento das crianças passou a ser realizado por professores habilitados. crianças (BELO HORIZONTE, 2008)

Porém isso não acontece ainda em todo o país. Muitos municípios ainda não possuem instituições próprias para educar as crianças. Outros, ainda estão começando a legalizar o atendimento.

A Educação Infantil, ao ser incorporada à Educação Básica, apresentou mudanças em relação à sua oferta. O espaço destinado ao atendimento das crianças passou a ser regulamentado pelos estados e municípios. Neste sentido, foram se incorporando legislações próprias para a estruturação e funcionamento da Educação Infantil (EI). Essa modalidade de ensino passou a ser assumida legalmente como um direito e sua oferta gratuita recebeu nomenclatura própria quanto às faixas etárias. As crianças com menos de três anos de idade pertencem às instituições denominadas de creches. A partir dessa idade até os seis anos de idade, pertencem à pré-escola. Além dessa nomenclatura outro avanço foi o apontamento da obrigatoriedade de atendimento que está determinado para o ano de 2016, para as crianças de 3 a 5 anos de idade.

Art. 4º. O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de:

IV - atendimento gratuito em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos de idade;

I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, organizada da seguinte forma: (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013) a) pré-escola; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) **b)** ensino fundamental; (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013) [...]II - educação infantil gratuita às crianças de até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Lei nº 12.796, de 2013). (BRASIL, 1996).

O fato de a EI ter sido reconhecida como direito e sua obrigatoriedade estar se aproximando, fez com que se fomentassem grandes recursos para que a sua oferta fosse ampliada no país. Os estados e municípios investiram na

construção de equipamentos públicos e oferta de vagas. Os dados do atendimento podem ser verificados nas informações do censo 2000.

[...] a Educação Infantil brasileira está em expansão. Os dados revelaram, por exemplo, que a maioria dos municípios brasileiros possui algum tipo de oferta de Educação Infantil; entre 5.507 municípios, cerca de 99% têm pelo menos um estabelecimento que atende a crianças em creches ou na pré-escola. Ainda segundo o levantamento, existem 92.526 estabelecimentos de Educação Infantil no País que atendem crianças entre 0 e 6 anos de idade, sendo que 67% pertencem às redes de Educação municipais. (INEP, 2000).

Antes de 2006, o atendimento público e gratuito às crianças com faixa etárias entre 0 e 5 anos de idade não tinha o caráter pedagógico definido, não havendo regulamentação específica para o desenvolvimento do trabalho. As instituições que recebiam as crianças tinham como tarefa somente a guarda e higienização destas enquanto as mães trabalhavam, porém, já havia uma preocupação do Estado em relação ao atendimento mais qualificado das crianças em fase pré-escolar.

A década de 1980, marcada pela abertura democrática, impactou no atendimento à Educação Infantil com ampla mobilização em torno dos direitos das crianças que passam a ser vistas como sujeitos de direito.

Foi a partir de 1988 que a Educação Infantil foi reconhecida como um direito das crianças na Constituição Federal que, em seu artigo 208, determina que: “o dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: [...] IV - educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade” (BRASIL, 2006).

A partir da Constituição, muitos municípios investiram na construção de prédios, na contratação de pessoal específico para que o ensino ofertado atingisse a qualidade desejada, como é o caso de Belo Horizonte, que teve como pauta de discussão em 2001 o projeto de construção de Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs) para a ampliação do atendimento das crianças.

De acordo com o Portal Brasil “prefeituras de todo o País têm, até 2014, o desafio de construir seis mil creches e escolas públicas de educação infantil previstas no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2). Esse conjunto de escolas vai criar 1,2 milhão de vagas¹⁴”. Ainda dentro dessa perspectiva de ampliação, reside o fato dessa etapa de ensino se tornar obrigatória a partir de 2016,

quando todas as crianças de quatro anos deverão estar matriculadas na Educação Básica.

Os avanços no atendimento foram perceptíveis. Houve ampliação de vagas e o assunto foi colocado em pauta na agenda do governo. O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), instituído em 2007, incorporou a Educação Infantil à Educação Básica, o que resultou em aportes financeiros para sua ampliação e melhoria da qualidade no atendimento. Os municípios promoveram a qualificação do pessoal, abriram concurso para que o cargo fosse assumido por pessoal qualificado e puderam investir na infraestrutura dos equipamentos e em recursos materiais. O país teve, então, sob a sua responsabilidade, em um curto espaço de tempo, a tarefa de ampliar o número de vagas para atender à legislação vigente e à demanda. Além disso, foi preciso qualificar esse atendimento e garantir uma educação de qualidade à criança pequena.

A ampliação dos investimentos na Educação Infantil impulsionou o governo a desenvolver programas para que os processos de trabalho fossem mais qualificados, voltados para o atendimento educativo. Os objetivos se tornaram mais sólidos e destinados à criança pequena. Os profissionais que atendiam as crianças foram capacitados e os prédios adequados ao atendimento. Foram criados o Proinfantil e o Proinfância que têm como objetivos a formação de professores que não possuem habilitação para o magistério e a destinação de recursos para a aquisição de equipamentos e mobiliários para creches e escolas, por meio do Proinfância. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007). Apesar dos esforços ainda há muito o que se fazer no país, pois falta vontade política para se atender á toda a demanda. De acordo com dados do Fundo Nacional de Desenvolvimento de Educação (FNDE):

[...] entre 2007 e 2011, o Proinfância investiu na construção de 2.543 escolas, por meio de convênios com os entes federados. A partir de 2011, com a inclusão do Programa no Plano de Aceleração do Crescimento (PAC2), outras 3.135 creches e pré-escolas foram apoiadas com recursos federais, totalizando 5.678 novas unidades de educação infantil em todo o país. Em 2013 e 2014, o Proinfância tem o desafio de apoiar a construção de mais 3.000 creches e pré-escolas. Proinfância. (BRASIL, 2009).

Além disso, há a oferta de cursos de especialização para professores de Educação Infantil. Essa é uma iniciativa do MEC que, por meio do Plano Nacional de

Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR) busca a melhoria da qualificação dos professores da rede pública que atuam na Educação Básica. Os cursos são realizados em regime de colaboração entre as Secretarias de Estados e Municípios, Distrito Federal, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e as instituições de Ensino Superior (CAPES, 2010).

Nas instituições também há o investimento na formação continuada e em serviço realizada por profissionais das Secretarias Municipais de Educação (SMEDs). Essa responsabilidade é compartilhada com os gestores que promovem a capacitação dos professores através de espaços de discussão nas instituições, ou através da contratação de assessores.

Pode-se perceber que há um grande esforço para o avanço em busca qualidade do atendimento, pois muitas ações, que são orientadas por documentos oficiais, foram desenvolvidas e sustentaram o investimento na capacitação dos profissionais, na melhoria da infraestrutura e na aquisição de bens e materiais necessários ao bom funcionamento das instituições de ensino como pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1 – Programas governamentais federais para Educação Infantil (1998 – 2009)

Anos abordados 1998/2008	Programas	Objetivos
1998	Subsídios para Credenciamento e Funcionamento das Instituições da Educação Infantil Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil	Apoiar a regulamentação, a normatização e o estabelecimento de parâmetros de qualidade para o credenciamento e o funcionamento de creches e pré-escolas. Subsidiar os educadores, para a formação continuada e para a elaboração de propostas de trabalho, para a própria prática educativa.
2006	Parâmetros Básicos de Infraestrutura para Instituições de Educação Infantil Parâmetros Nacionais de Qualidade para a Educação Infantil Critérios para um Atendimento em Creches que Respeite os Direitos Fundamentais das Crianças	Apoiar a organização das práticas adotadas no trabalho direto com as crianças e a definição de diretrizes e normas políticas, programas e sistemas de financiamento de creches, tanto governamentais quanto não-governamentais. Apresentar aportes para o estabelecimento de convênios pelas secretarias de educação com instituições educacionais para oferta de vagas na Educação Infantil. Subsidiar aos Secretários e Conselheiros de Educação para a integração das creches aos sistemas de ensino.
2009	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil	Estabelecer as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil a serem observadas na organização de propostas pedagógicas na Educação Infantil.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de BRASIL, 2011.

Para uma compreensão mais efetiva dos aspectos que norteiam o atendimento da EI e o papel do gestor interventor, faz-se necessário conhecer a organização desta em Belo Horizonte.

1.1.1 Panorama da Educação Infantil do Município de Belo Horizonte

Em Belo Horizonte, de acordo com os dados das Proposições Curriculares de Educação Infantil, no período de 1957 a 2003, a Educação Infantil era ofertada por 13 escolas municipais, que atendia às crianças de quatro a seis anos em horário parcial. As crianças de zero a três anos eram atendidas nas creches conveniadas. A demanda por atendimento de zero a três anos era muito grande na cidade, sendo assim, em 1993, foram realizados convênios entre a prefeitura de Belo Horizonte e creches filantrópicas, sem fins lucrativos, para atender a essa solicitação (BELO HORIZONTE, 2008)

A partir de 1998, as escolas de Educação Infantil passaram a atender crianças de três e quatro anos, pois a faixa etária para entrada no Ensino Fundamental passou a ser de seis anos, facultativamente nos municípios, o que ocasionou a abertura de mais vagas nas instituições (BRASIL, 1997).

Em 2001, a ampliação do atendimento à Educação Infantil passou a ser tema de discussão do governo da cidade de Belo Horizonte. Nesse mesmo ano, foi criado o Grupo Gerencial da Educação Infantil (GGEI). Ele foi encarregado de apresentar uma proposta de ampliação da EI que fosse viável e que contemplasse o atendimento das crianças de 0 até 3 anos, em jornada integral (BELO HORIZONTE, 2008). A ampliação se deu através da criação das UMEIs e do cargo de Educador Infantil em 2003. Essas UMEIs passaram, então, a atender crianças de 0 a 5 anos de idade, em instituições construídas para esse propósito, vinculadas a uma escola de Ensino Fundamental (BELO HORIZONTE, 2008)

O projeto de ampliação de atendimento teve, então, um crescimento significativo. Em 2004, foram atendidas 2.400 crianças e, em 2008, o número passou a ser de 14.800. Atualmente existem na cidade 92 UMEIs, 13 Escolas Municipais de Educação Infantil e 19 escolas com turmas de Educação Infantil totalizando 124 instituições na rede própria. Há também 197 creches conveniadas. O

atendimento de 2014 é de 51.930 crianças, segundo dados fornecidos pela GECEDI.

A meta principal da SMED ainda é aumentar o índice de satisfação do público atendido, o que implica atingir níveis adequados de prestação de serviços, envolvimento de todo o pessoal, aquisição de bens e materiais necessários e ampliar os espaços de atendimento da Educação Infantil até 2016 englobando 100% das crianças com a faixa etária entre 3 a 5 anos de idade atendidas.

A ampliação do atendimento teve continuidade e há equipamentos em construção através da parceria Público Privada. Essa parceria faz parte de um contrato de concessão administrativa, que além de ter a tarefa de construir os equipamentos, em curto prazo, faz a manutenção no espaço físico e o gerenciamento do pessoal dos serviços gerais. Essa escolha, segundo a Prefeitura de Belo Horizonte, visa sanar parte do trabalho do diretor em relação à gestão de muitos contratos e garantia da manutenção do espaço físico. O trabalho pedagógico será de responsabilidade da SMED. O atendimento das crianças continuará sendo feito por pessoal concursado e qualificado, como nas demais unidades já existentes. A meta é atingir mais de 150 UMEIs até 2016 (BELO HORIZONTE, 2012a).

A política de atendimento à Educação Infantil foi denominada de primeira escola. A educação das crianças é realizada em horários parcial e integral. As crianças que são atendidas na modalidade creche (0 a 2 anos e 11 meses) têm direito ao horário integral e a alimentação balanceada. Elas são acompanhadas por professores que desenvolvem atividades educativas relacionadas à faixa etária específica. As crianças de 3 a 5 anos de idade têm direito ao atendimento parcial (manhã ou tarde) e alimentação, ao uniforme, ao kit escolar e ao literário com gêneros que abordam questões como solidariedade, cultura, arte, questões étnico-raciais, meio ambiente, bem como a literatura clássica infantil (BELO HORIZONTE, 2008).

O trabalho desenvolvido nas UMEIs tem como fundamentação as Proposições Curriculares da Educação Infantil- documento orientador das práticas pedagógicas. O documento foi construído no município no período de 2007 e 2008 considerando o trabalho que já era desenvolvido nas instituições tanto públicas quanto conveniadas. Foi instituída uma rede de formação com a contratação de assessores que realizaram capacitação aos professores e coordenadores da educação infantil do município. O documento estabelece o que é necessário para a

educação das crianças. Ele foi organizado por linguagens e sua referência bibliográfica leva em consideração o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), a LDBEN 9394-96, o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (RCNEI), as Diretrizes Curriculares Específicas da Educação Infantil, além das publicações da SMED-BH e do Ministério da Educação e Cultura e vários autores com produções específicas para essa etapa da educação básica (BELO HORIZONTE, 2008).

Para atender a essa etapa da educação básica, vários fatores são levados em consideração como os interesses próprios de cada faixa etária, as necessidades e gostos das crianças. Para organizar as crianças em grupos de atendimento, o município fez a escolha por ciclos, ou seja, grupamentos de pares de idade com características próprias, assim denominadas: 1º Ciclo: crianças de 0 até 2 anos e 11 meses e 2º Ciclo: crianças de 3 até 5 anos (BELO HORIZONTE, 2008).

Em Belo Horizonte, o processo para atendimento das crianças possui uma legislação específica em vigência que prevê: 70% das vagas destinadas às famílias mais vulneráveis, ou seja, que possuem baixa renda, ou que estão sob a proteção do município: famílias em risco social. Das vagas restantes 10% são para serem sorteadas para as famílias que moram no entorno das instituições, num raio de um quilômetro e os 20% restante se destinam a população em geral. O processo é único na cidade. O sorteio é realizado na presença das famílias (BELO HORIZONTE, 2013b). O atendimento ainda não consegue absorver a toda demanda. Há grande busca por vagas e muitas crianças em lista de espera.

Todo esse processo de inscrição até a matrícula é de responsabilidade do vice-diretor de UMEI que, junto com o acompanhante regional, faz o levantamento das vagas, a realização do sorteio e o acompanhamento do trabalho, observando os critérios para o preenchimento destas. Após esse ponto, ele monitora o processo de matrícula e a frequência das crianças. Quando alguns dos aspectos não são cumpridos legalmente, pode acarretar em denúncias, causando transtornos em sua gestão.

O tópico a seguir apresenta a forma como a EI está organizada no município, o quantitativo de crianças por turma, o número de professores necessários para atendê-las e os demais profissionais que atuam nessas instituições com as suas respectivas funções.

1.2 Estrutura e funcionamento das unidades municipais de educação infantil

O atendimento à Educação Infantil, em Belo Horizonte, está organizado na rede própria e conveniada. Na rede própria, as crianças são atendidas nas UMEIs, nas escolas de Educação Infantil e em turmas de EI que se localizam nas escolas de Ensino Fundamental. A Rede Conveniada é constituída por creches privadas que são mantidas pelo poder público através de conveniamento. Elas, apesar de não pertencerem juridicamente à Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) e de não terem o seu quadro de pessoal vinculado ao serviço público, recebem recursos financeiros para a sua manutenção e são acompanhadas pedagogicamente pela SMED através dos representantes das respectivas regionais. Há uma legislação específica que regulamenta a manutenção das creches.

Art. 3º - A Educação Infantil no SME/BH é compreendida, de acordo com o art. 19 da Lei 9394/96 (LDBEN/96), por instituições mantidas:

I - pelo Poder Público Municipal;

II - por instituições privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, enquadradas nas categorias de particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. (BELO HORIZONTE, 2012 b).

O funcionamento das UMEIs é bem diferente de uma escola de Ensino Fundamental. Elas possuem as rotinas e os horários que são construídos para atender às crianças em suas necessidades. As atividades iniciam às 7 horas da manhã e terminam às 17h e 30 minutos. Há atendimento parcial e integral, dependendo da instituição e da idade das crianças. No atendimento integral, as crianças passam o dia todo na instituição. No atendimento parcial frequentam a instituição por 4 horas e 30 minutos, nos turnos da manhã ou da tarde.

As crianças que frequentam a instituição em horário parcial têm direito a duas refeições: lanche e almoço ou jantar. Já as crianças de horário integral fazem quatro refeições: lanche da manhã e da tarde, almoço e jantar, repousam e tomam banho. As crianças do berçário, além das refeições, tomam mamadeira, sucos e comem frutas, totalizando cinco refeições diárias. Toda a alimentação é acompanhada por uma equipe de nutrição que, periodicamente, monitora e orienta o trabalho das cantineiras no armazenamento dos alimentos, confecção das refeições e higiene do vasilhame e do ambiente.

O ambiente físico das UMEIs tem uma construção organizada e adequada à faixa etária a qual atende, o que permite uma boa qualidade de ensino e aprendizagem. As UMEIs têm espaço apropriado, constituído por salas de aula amplas, arejadas, ventiladas e iluminadas, sendo suficientes para todos os alunos matriculados. O espaço é composto por sala multiuso, pátio interno, cozinha e refeitório, instalações sanitárias adequadas às crianças e funcionários. Possuem, ainda, sala de professores e de coordenação, área de serviço e dependências completas, berçário com sala de repouso e de atividade, lactário e fraldário, área verde com espaço para recreação e brinquedos, área cimentada, arena com arquibancada e espaço para banho de ducha. O projeto arquitetônico das UMEIs é o mesmo em todas elas. O que diferencia uma das outras é a sua arquitetura, pois a construção é adequada à tipologia do terreno onde é edificada.

Há UMEIs com quantitativo diferenciado de crianças e também de profissionais. As novas UMEIs, construídas por meio de um contrato com a Odebretch em 2012, têm capacidade para atender até 440 crianças. As construções foram estabelecidas pela lei 10.377 de 9 de janeiro de 2012, publicada no diário Oficial do Município de Belo Horizonte. As UMEIs construídas anteriormente atendem até 270 crianças, porém o quantitativo de crianças atendidas no turno integral gira em torno de 40 crianças, independentemente da sua capacidade do atendimento (BELO HORIZONTE, 2012 d).

Os parâmetros estabelecidos pela SMED para a organização do atendimento das crianças e o quantitativo de professores por turmas, de acordo com as faixas etárias, na instituição podem ser assim compreendidos, de acordo com o espaço físico da instituição e com a PPP como aponta o quadro 2. O município cumpre a legislação, o que permite ao professor ter o tempo e o espaço adequado para trabalhar com as crianças.

Quadro 2 - Organização do atendimento por faixa etária

Faixa etária	Razão adulto/criança
Crianças de até 1 ano de idade	até 7 crianças por educador
Crianças de 1 a 2 anos de idade	até 12 crianças por educador
Crianças de 2 a 3 anos de idade	até 16 crianças por professor/educador
Crianças de 3 a 5 anos de idade	até 20 crianças por professor/ educador
Crianças de 5 a 6 anos	até 25 crianças por professor/educador

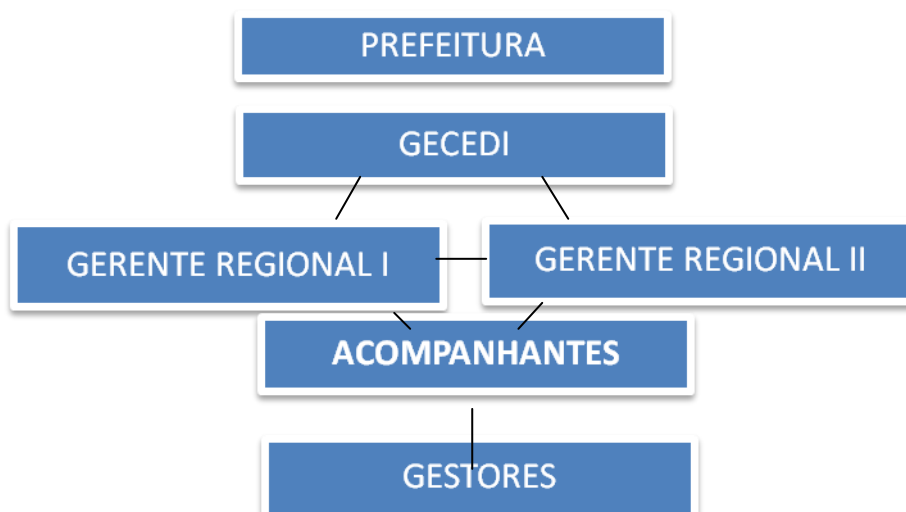
Fonte: Elaboração Própria a partir de dados de BELO HORIZONTE(2012c).

Para a contratação de pessoal referente aos serviços de faxina e de cantina, leva-se em consideração o quantitativo de crianças. UMEIs com atendimento para 235 alunos ou mais terão entre 08 e 11 profissionais.

O quantitativo de professores de cada instituição é relativo ao número de crianças atendidas, porque essa etapa da educação básica exige um atendimento diferenciado, no qual o cuidado é imprescindível. As crianças de tempo integral necessitam de um quantitativo maior de professores, devido à sua rotina diferenciada na instituição: banho, refeições e sono. Para que seja garantido esse atendimento tão específico, a legislação prevê que o número de cargos de professores, em tempo parcial, seja o mesmo número de turmas, multiplicado por 1.5 e em tempo integral o mesmo número de turmas multiplicado por 2.33, acrescidos de mais dois cargos de professor (BELO HORIZONTE, 2012c).

Para administrar, não somente a educação, mas também outras áreas como saúde, esportes, serviços sociais, cultura, entre outros, a cidade possui uma configuração político-administrativo dividida em nove regionais, denominadas de: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova. Há gestores denominados gerentes, com níveis um e dois que têm como suporte uma equipe que se responsabiliza pelo acompanhamento de cada setor. A equipe responsável pelo acompanhamento da educação é subordinada à Gerência de Coordenação da Educação infantil (GECEDI), que se subordina à Secretária de Educação, que, por sua vez, se subordina ao prefeito, como pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da Educação Infantil no município de Belo Horizonte



Fonte: Elaboração Própria a partir do organograma da SMED/BH.

A equipe das regionais que faz o acompanhamento das instituições de Educação Infantil é composta por professores concursados do quadro do magistério que têm como função estabelecer uma relação de parceria para, em colaboração com a gestão pedagógica, monitorar o cumprimento da legislação vigente e das políticas públicas. Essa equipe, denominada de acompanhantes regionais frequentam cotidianamente as instituições, monitoram todo o trabalho desenvolvido, verificam o trabalho realizado pela gestão pedagógica, fazem o levantamento dos problemas e colaboraram na busca de solução para estes, estabelecendo uma ligação com as outras instâncias regionais ou centrais, quando se faz necessário. O trabalho é registrado em relatórios que são verificados pela GECEDI. A GECEDI é uma gerência específica diretamente subordinada à Secretaria de Educação. Ela tem uma equipe que serve de referência para as equipes regionais de Educação Infantil do município. Os encaminhamentos para a solução dos problemas são de responsabilidade desta gerência.

É importante que se tenha conhecimento da organização do quadro de pessoal e do trabalho pedagógico desenvolvido nas UMEIs de Belo Horizonte para melhor compreensão dos desafios da função do vice-diretor como pode ser observado no quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição de pessoal das UMEIs e suas atribuições

Profissionais	Atribuições
Diretor	Articular o trabalho do vice-diretor, apoiando-o nas suas decisões.
Vice-diretor	Compreender a ação pedagógica para possibilitar o trabalho da coordenação. Articular o apoio administrativo para dar sustentação ao desenvolvimento das propostas pedagógicas. Contribuir de maneira efetiva para o alcance dos objetivos pedagógicos propostos no PPP da escola. Investir na construção de um currículo inclusivo para a escola. Investir na integração entre comunidade e escola. Organizar, planejar, coordenar e avaliar ações de formação continuada e em serviço para o corpo docente. Participar dos encontros de formação realizados pelas equipes regionais e centrais da SMED-BH.
Coordenador pedagógico	Encaminhar as discussões pedagógicas, planejando, orientando, articulando e avaliando os projetos de trabalho de cada ciclo de formação. Organizar junto com o grupo de trabalho as enturmações/agrupamentos dos alunos nos ciclos. Organizar os tempos dos professores no coletivo do ciclo, assegurando o processo de formação, planejamento e registros. Articular os projetos pedagógicos desenvolvidos pelos professores e acompanhar o desenvolvimento do trabalho em sala de aula, propondo estratégias para melhorar a prática pedagógica. Acompanhar e analisar o processo de aprendizagem dos alunos, suas dificuldades e propor as intervenções pedagógicas necessárias, construindo-as juntamente com o coletivo de professores ao longo dos três anos do ciclo.

Fonte: Elaboração Própria a partir de dados de BELO HORIZONTE (2006, p.14).

Há também, nas UMEIs, o auxiliar de secretaria que tem como função executar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da instituição e atender à comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários). Ele também se encarrega de organizar a documentação da instituição e de acompanhar a matrícula e frequência dos alunos.

1.2.1 O atendimento pedagógico à criança pequena

O trabalho desenvolvido nas UMEIs de Belo Horizonte está alicerçado pelo documento “Proposições Curriculares para a Educação Infantil” (BELO HORIZONTE, 2008) que propõe que o currículo seja compreendido como um caminho, elaborado e traçado solidariamente pelos atores do processo educativo.

As Proposições Curriculares para a Educação Infantil de Belo Horizonte constituem-se também como uma escolha, uma opção clara do município pela explicitação das concepções, princípios, conhecimentos, procedimentos e atitudes que devem orientar e organizar as experiências escolares das instituições de Educação Infantil, compreendendo a criança como centro do processo educativo.

O Processo vivenciado pela criança na interação com o mundo (cultura-sociedade- natureza) desde que nasce é mediado por linguagens e as crianças, mesmo pequenas, chegam às escolas com identidades de classe, raça, etnia, gênero, território, campo, cidade, periferia.

A organização e prática pedagógicas devem existir para efetivar a realização, junto às crianças, de um espaço legítimo para viverem tudo aquilo que se considera próprio da infância: ambiente seguro, saudável, acolhedor e estimulante, rotina estruturada e flexível em seu cotidiano, respeito à sua individualidade e às suas diferenças, construção de laços afetivos e sociais, proteção, limite e segurança, construção de sua identidade e autonomia, cuidados básicos de saúde, higiene e alimentação, construção de conhecimentos na relação com o outro, possibilidades de se expressar por meio das múltiplas linguagens, oportunidades de experimentar, explorar e ampliar os conhecimentos do mundo à sua volta, espaços e tempos para brincar, imaginar, representar, repetir e imitar, acesso à produção cultural e científica da humanidade. Propõe-se, ainda, a organização do trabalho pedagógico através do desenvolvimento e ampliação das habilidades das crianças pautada nas intenções educativas para a educação básica no município de Belo Horizonte: a construção da autonomia do estudante, a construção de conhecimentos que favoreçam a participação na vida social e interação ativa com o meio físico e social, o tratamento da informação e expressão por meio das múltiplas linguagens (BELO HORIZONTE, 2008).

O documento é sustentador para que as instituições possam construir as suas propostas político-pedagógicas (PPP) coletivamente, levando em consideração

a realidade em que cada unidade se insere. É papel dos vice-diretores das UMEIs, além de muitos outros que foram apresentados, fomentar a construção da PPP e viabilizar os recursos necessários para que seja implementado na prática. Porém o documento não traz de forma específica o papel a ser desempenhado pelos vice-diretores. Há uma lacuna nesse aspecto.

1.2.2 O trabalho dos professores e a responsabilidade com a política de atendimento do município

A Educação Infantil é uma etapa específica da Educação Básica que proporciona atendimento educativo e cuidados de forma indissociável às crianças, com necessidades diferenciadas para que se desenvolvam plenamente, denominado de educar cuidando e cuidar educando. Esse atendimento é planejado e possui objetivos bem definidos, orientados por legislações próprias no âmbito federal, estadual e municipal. O trabalho desenvolvido nas UMEIs deve se pautar nessas orientações. O professor tem papel fundamental nessa ação. O documento que orienta esse trabalho foi construído coletivamente e procura traduzir as ações dos profissionais que trabalham com essa faixa etária.

[...] o texto foi concebido a partir da relação dialógica entre os profissionais que atuam nessa etapa da Educação Básica da RME, das creches conveniadas, das equipes da Secretaria Municipal de Educação (SMED): equipes regionais de acompanhamento à Educação Infantil, Gerência de Coordenação da Educação Infantil (GECEDI) e assessores. Durante os anos de 2007, 2008, 2010, 2011 e 2012 empenharam-se em estudos sobre diversas teorias das mais variadas áreas do conhecimento, relacionando-as a suas práticas e fornecendo subsídios para a elaboração deste documento (BELO HORIZONTE, 2008, p,9).

A entrada do professor para trabalhar com essa etapa da Educação Básica é feita através de concurso. Para se candidatar a uma vaga, a formação exigida é a modalidade Ensino Médio, com a habilitação específica em Magistério. No desempenho da função é necessário que o profissional possua um perfil com características que atendam às especificidades do cargo o que é determinado pela legislação própria no edital do concurso.

[...] são características importantes a serem observadas no perfil do professor/educador da Educação Infantil:

- reconhecer as crianças como cidadãs de direitos e deveres;

- conhecer as especificidades e necessidades desta faixa etária;
- reconhecer a criança como sujeito competente, que possui conhecimentos e experiências que devem
- orientar o trabalho pedagógico;
- perceber, compreender e significar as ações das crianças;
- atentar para a observação e o registro do desenvolvimento e das manifestações das crianças;
- reconhecer a família como parceira no cuidado e na educação das crianças;
- compreender e trabalhar com as diferenças;
- ser um profissional investigador e pesquisador (BELO HORIZONTE, 2008, p.5).

Além de possuir um perfil adequado, o professor deve ter a capacidade de trabalhar com a diversidade, ter um bom relacionamento com as famílias e os demais profissionais da instituição e ser capaz de enfrentar os desafios que se apresentam no atendimento às crianças com vulnerabilidade social e com as mais variadas deficiências.

Para que o professor desempenhe o seu papel com motivação e interesse, cabe ao vice-diretor investir no clima institucional, favorecendo as relações interpessoais. A manutenção das condições materiais e a aquisição dos recursos necessários são importantes para que o trabalho possa ser desenvolvido com segurança e qualidade. É necessário que se mantenha, na instituição, a ordem e os princípios da moralidade e da impessoalidade, pois esses preceitos são essenciais para o desenvolvimento de um trabalho produtivo. Essa conduta esperada dos profissionais está registrada no documento que trata da eleição de diretores e vice-diretores. Além desse trabalho, cabe ao vice-diretor investir e acompanhar a formação continuada e em serviço dos profissionais.

VII – manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência;

VIII – preservar o sigilo das informações;

IX – tratar a todos com zelo e urbanidade;

[...]

XII – fazer a gestão de pessoal, garantindo o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, respeitando a legislação pertinente (BELO HORIZONTE, 2011).

A seguir serão apresentados os aspectos que podem incidir em uma intervenção na gestão das UMEIs. Esses aspectos são resultantes das ações desenvolvida pelos gestores, ou pela ausência do cumprimento das metas que se propuseram a cumprir no período da eleição para o cargo.

1.2.3 O papel dos gestores educacionais no município

Para fazer a gestão pedagógica e administrativa das instituições de ensino de Belo Horizonte é realizado, nas escolas, o processo eleitoral democrático, através do voto direto. Aquele profissional que deseja se candidatar compõe uma chapa, faz a sua campanha eleitoral e a comunidade escolar faz a sua escolha. A gestão pedagógica é composta por Diretor e Vice-diretor, Técnico Superior de Ensino e/ou Pedagogo, professores e/ou educadores escolhidos entre os seus pares. No período eleitoral, as chapas são apresentadas aos profissionais e à comunidade e, até o dia da eleição, os candidatos realizam as suas campanhas. A gestão pedagógica tem uma legislação própria. Os candidatos aos cargos necessitam preencher determinados critérios: possuir uma concepção adequada de criança, infância e educação infantil que significa garantir o direito das crianças a uma educação de qualidade, planejada e com objetivos bem definidos. Ter capacidade de se relacionar interpessoalmente, ser flexível e aberto ao diálogo; ter disponibilidade para estudar e transitar pelos vários espaços de formação da cidade; estar aberto aos desafios que se apresentem; ter um bom relacionamento com a comunidade; ter conhecimento da política vigente. Esses aspectos estão alicerçados pela Resolução nº 262, de 2011, da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. Eles podem também ser verificados no documento de orientação da GECEDI no qual afirma que

[...] a Coordenação Pedagógica é, na instituição educativa infantil, a equipe responsável por articular e organizar todo o trabalho pedagógico realizado. Na Rede Municipal de Educação – RME, constitui-se de Diretor, Vice-diretor e Coordenador Pedagógico (nas UMEIs e Escolas Municipais). Seu trabalho deve nortear o planejamento, a implementação e o desenvolvimento de ações educacionais fundamentadas nos princípios de democratização do processo pedagógico, de desenvolvimento de uma educação integral que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero e no compromisso coletivo com a melhoria da qualidade da educação. Compreendendo seu papel de articulador da Política Municipal de Educação, a Coordenação Pedagógica deve buscar conhecer as diretrizes que norteiam essa política, definindo meios de garantir sua implementação na instituição da qual faz parte. Possui, assim, a responsabilidade de ser o

elo entre a Secretaria Municipal de Educação e a comunidade escolar na qual está inserida. (SMED, 2006, p.10).

As UMEIs começaram a ser construídas em 2003 para atender à demanda da população por vagas. Desde a sua constituição não têm autonomia, não possuem Cadastro Nacional de Pessoa jurídica (CNPJ), são totalmente vinculadas a uma escola núcleo: que é uma escola de Ensino Fundamental. Apesar de possuírem equipamento próprio, elas são uma extensão da escola de Ensino Fundamental. Para realizar a gestão das UMEIs, juntamente com a direção da Escola Núcleo, é nomeado um vice-diretor no primeiro mandato, pois não há eleição. Essa nomeação se justifica porque uma escola nova precisa ser equipada e constituída administrativo/pedagogicamente. Além disso, nem sempre o início das atividades coincide com o processo eleitoral. A diretora da Escola Núcleo se responsabiliza também, juridicamente, pela UMEI. Elas recebem o nome referente ao logradouro onde estão situadas: bairro ou vila.

Para que a instituição tenha um funcionamento adequado, que atenda às crianças e às famílias com qualidade faz-se necessário um gestor para coordenar a construção da proposta político-pedagógica, que se responsabilizará pelo funcionamento da instituição e cumprimento da legislação vigente. Esse vice-diretor ocupará o cargo durante o período de mandato da gestão pedagógica da Escola Núcleo. Após esse período, o vice-diretor da UMEI, caso tenha o desejo de permanecer no cargo, deverá se submeter ao processo eleitoral democrático, deverá compor uma chapa juntamente com candidatos da Escola Núcleo.

O vice-diretor da UMEI tem a função de desenvolver o trabalho pedagógico, orientar a coordenação pedagógica para que as ações propostas sejam desenvolvidas pelos professores e demais funcionários. Deve acompanhar o desenvolvimento dos projetos, analisá-los, avaliá-los constantemente e propor ações de intervenção quando isso se fizer necessário. Todo esse trabalho deve estar de acordo com a PPP da instituição, documento elaborado coletivamente e que traduz a concepção de educação que a instituição se propõe a ministrar

Ele precisa ficar atento às demandas, procurar atendê-las, organizando uma escala de prioridades, tanto de ordem administrativa quanto financeira. Também é papel do vice-diretor buscar um clima organizacional de boa qualidade, investindo nas relações interpessoais, buscando a resolução dos conflitos buscando

a unidade de todos, propondo aos educadores trabalhem dentro de uma mesma concepção. Todo esse trabalho, alicerçado por um bom planejamento, através da construção de um Plano de ação Educacional irá facilitar e sustentar uma gestão autônoma e de qualidade.

Ainda é papel do vice-diretor investir nas relações de parceria com as famílias, acompanhando as suas demandas, buscando a solução dos problemas encontrados, servindo de mediador nas situações divergentes, buscando o cumprimento das normas de funcionamento da instituição e a implementação da política pública para um atendimento de qualidade.

Outra questão que se apresenta ao papel do vice-diretor é buscar uma boa parceria com a diretora da escola núcleo. Como a UMEI não é independente, está vinculada a uma escola de Ensino Fundamental e, geralmente, muitas dessas escolas são geograficamente distantes umas das outras, o que dificulta um pouco essa parceria, o trabalho consiste em organizar encontros periódicos para discussão dos problemas e da proposta de trabalho, organizar tempos e espaços para que a diretora conheça as demandas, os desafios e, além disso, favorecer o contato com os professores e funcionários.

Dessa forma, a vice-direção da UMEI não precisa assumir todas as responsabilidades do cargo que significa fazer a gestão administrativa, ou seja, a aquisição de bens e serviços necessários ao bom funcionamento da instituição, fazer a gestão do pessoal contratado para os serviços de limpeza, portaria, vigilância e confecção dos alimentos, e dos profissionais concursados. Esse trabalho pode, então, ser realizado de forma compartilhada, como está previsto no Plano de trabalho da gestão (BELO HORIZONTE, 2011).

O não cumprimento das funções descritas pode resultar no processo de intervenção na gestão. Esse processo consiste na exoneração do vice-diretor. Ele é destituído do cargo e outra pessoa é designada para cumprir a função.

O assunto a ser tratado no próximo tópico diz respeito ao conhecimento do processo de intervenção vivenciado pelos vice-diretores. Serão apresentados os aspectos responsáveis por essa ação.

1.3 O processo de intervenção de vice-diretor nas UMEIS de Belo Horizonte

O processo de intervenção em UMEIs de Belo Horizonte é realizado mediante legislação própria. Quando é publicado o regulamento do processo eleitoral para provimento dos cargos de gestão pedagógicas das UMEIs, aquelas instituições que se encontram sob intervenção e que não devem participar do processo eleitoral, são apontadas em documento específico. É dessa forma que, tanto os profissionais quanto a população são informados a respeito do processo pelo qual a instituição irá passar no mandato que se inicia. Apesar de não ser novidade para o ocupante do cargo, a comunidade escolar não tem as informações precisas sobre o processo que se tornará vigente. A publicação no Diário Oficial do Município não estabelece critérios precisos sobre o assunto como pode ser verificado.

O Prefeito de Belo Horizonte, no exercício de suas atribuições, em especial a que lhe confere o inciso VII do art. 108 e o disposto na alínea c do inciso X do art. 158, ambos da Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte, e considerando, ainda, o disposto na Lei nº 5.796, de 10 de outubro de 1990, e suas alterações, DECRETA:

Art. 1º - A escolha dos ocupantes dos cargos em comissão de diretor de estabelecimento de ensino e das funções públicas de vice-diretor de estabelecimento de ensino e de vice-diretor de estabelecimento de ensino para o gerenciamento e administração das Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEI, aqui denominado vice-diretor de UMEI, instituídas na Lei nº 8.679, de 11 de novembro de 2003, com a alteração prevista no art. 36 da Lei nº 9.154, de 12 de janeiro de 2006, será feita em eleição direta e secreta, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Parágrafo único - O processo eleitoral ocorrerá em todas as unidades escolares da Rede Municipal de Educação - RME, exceto:

(...) I - na escola ou UMEI cuja gestão encontra-se sob intervenção da Secretaria Municipal de Educação, em virtude de afastamento da direção, com vistas a garantir a normalidade administrativa e pedagógica, nos termos do regulamento. (BELO HORIZONTE, 1990).

Para conhecimento de como esse processo é instaurado, ou seja, tornar autônoma a instituição para um processo eleitoral democrático, e criar as condições de democracia será apresentado o estudo de caso da UMEI Caetano Furquim destacando os fatores mais relevantes e as tomadas de decisões deste caso. Nesse estudo estão envolvidos os principais atores que são as instâncias da SMED, responsáveis pela instauração do processo e determinantes dessa ação, dando a sua contribuição e apresentando os elementos que permitem evidenciar os

comportamentos e as tomadas de decisões, apresentar-se –à o vice-diretor da UMEI que passou a ocupar o cargo e os professores que participaram da intervenção.

O processo foi acompanhado por uma comissão responsável pelo desenvolvimento desse trabalho. Essa comissão foi composta para fazer o monitoramento e a avaliação do trabalho dos gestores, sejam interventores ou não. O trabalho consiste em utilizar como parâmetro os documentos específicos elaborados e firmados pelos gestores no início do trabalho da gestão, além da legislação específica que aponta nessa diretriz, ao mencionar que

[...] a Secretária Municipal de Educação, no uso de suas atribuições legais, e considerando a necessidade de: a) estabelecer normas para o procedimento de análise e Avaliação da Gestão Escolar, conforme Art. 16, do Decreto nº 14.628, de 4 de novembro de 2011, e normatizar os critérios, com base nos princípios previstos no Art. 37, da Constituição da República; b) implantara a Avaliação da Gestão Escolar tendo como foco o Termo de Compromisso da Gestão e o Plano de Metas assinados pelos gestores. (BELO HORIZONTE, 2013a).

Cabe a essa comissão, instituída pela Secretária Municipal de Educação, no caso específico de instituição em processo de intervenção, analisar os relatórios relacionados às informações sobre problemas detectados pelo acompanhamento sistemático e emitir o parecer a respeito do assunto que poderá apontar a necessidade do processo de intervenção. Esse aspecto é evidenciado pela GECEDI/SMED após acompanhamento sistemático e inúmeras orientações para mudanças que não são acatadas pelo gestor ocupante do cargo.

As intervenções não têm prazo definido para término. Os profissionais não têm a devida informação sobre a definição ou não do período. É perceptível uma lacuna existente em relação a esse aspecto, visto que esse parecer não é de total conhecimento dos envolvidos no processo. A nova gestão enfrenta muitos problemas para administrar a instituição. Esse fator é determinado pela falta de informações. A necessidade de canais de comunicação para apresentar esses fatores para os profissionais envolvidos é de grande importância. Compreender a real necessidade da instauração desse processo com o objetivo de tornar a instituição apta para um processo eleitoral democrático torna mais tranquila a entrada de um novo gestor na instituição.

É importante que se conheçam os envolvidos nesse processo para melhor compreensão do problema em questão. Esse é o próximo assunto a ser tratado neste trabalho.

1.3.1 A escolha da UMEI para o estudo de caso

A UMEI apontada para processo de intervenção que faz parte deste objeto de pesquisa é a Caetano Furquim.

Pouco se conhece sobre o processo de intervenção nas UMEIs. Os documentos publicados em portarias que foram levantados não foram suficientes para evidenciar os principais fatores que levaram à instauração do processo de intervenção, bem como o término deste processo, e nem de como agiu o gestor interventor para atacar os problemas que foram sendo apresentados a ele até obterem o êxito necessário no seu trabalho. Dessa forma, surgiu a necessidade de se ir a campo para fazer o levantamento de relatórios e buscar, diretamente dos envolvidos no processo, os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa buscou dados por meio das entrevistas (Apêndice A), consultou relatórios (Anexo A) colheu depoimentos, analisou os pontos mais relevantes e sistematizou o que ocorreu na UMEI Caetano Furquim durante o mandato da vice-direção e organizou um Plano de Ação capaz de auxiliar futuros gestores. Esse plano será apresentado no capítulo 3. A escolha dessa instituição permitiu um distanciamento mínimo e necessário da pesquisadora para garantir a relevância e a confiabilidade dos dados.

A escolha desta UMEI para objeto de investigação foi em razão dela estar passando por um processo de intervenção instaurado pela SMED no momento em que a pesquisa de campo estava sendo realizada. O vice-diretor que assumiu o papel de interventor se mostrou favorável à pesquisa e se comprometeu a fornecer os dados de maneira real e comprobatória.

Os atores envolvidos no processo de intervenção foram as instâncias que verificam a necessidade de uma intervenção na instituição: GECEDI, Gerência Regional de Educação Leste, Comissão de Avaliação da Gestão, o vice-diretor da UMEI Caetano Furquim e os professores da mesma instituição que passaram por esse processo. Através da pesquisa de campo, buscou-se dados sobre os problemas que levaram a UMEI Caetano Furquim a ter que passar por um processo de intervenção e a forma como o processo foi instaurado, bem como o papel de cada instância nesse processo. Foram evidenciadas as estratégias utilizadas pelo gestor na relação com os alunos, professores, funcionários e famílias para alcançar êxito no processo, os principais desafios enfrentados e as impressões dos

professores. O resultado culminou no Plano Estruturado de Ação apresentado no capítulo 3.

O próximo tópico apresenta os atores envolvidos no processo, o tipo da pesquisa e os fatores que resultaram nesta escolha.

1.3.2 O processo de intervenção na gestão pedagógica da UMEI Caetano Furquim

A definição do gestor protagonista desse objeto de pesquisa diz respeito ao sujeito que ocupou o cargo de vice-diretor interventor de UMEI, que passou pelo processo de intervenção em Belo Horizonte, instaurado pela SMED. A UMEI selecionada foi a Caetano Furquim. A escolha de apenas uma UMEI para a realização da pesquisa se pautou na necessidade de fazer um aprofundamento na pesquisa e analisar todo o processo.

A pesquisa de campo foi a mais indicada para se fazer o levantamento das estratégias que o gestor utilizou para solucionar os problemas. Nela, buscou-se evidenciar o conhecimento e a competência que o gestor interventor teve para desenvolver a sua função e a habilidade para solucionar os problemas e para aprimorar o contato com a comunidade que apresenta grande diversidade cultural. A flexibilidade na tomada de decisões e para promover o relacionamento de cordialidade na instituição, bem como realizar um trabalho democrático, com o envolvimento de todos os funcionários e famílias. Foi possível verificar também os desafios que ele encontrou, os problemas de difícil solução ou não resolvidos e as fragilidades de uma gestão interventora.

A pesquisa buscou compreender o papel da Comissão de Avaliação da gestão escolar que é responsável pelo apontamento das instituições que ficam sobre intervenção. Buscou analisar como o processo é instaurado e quais são as estratégias adotadas para que o acompanhamento determine os elementos que viabilizem o seu término e a possibilidade de realização de uma gestão democrática na instituição, através do processo eleitoral.

A experiência dos professores que passaram por esse processo também trouxe elementos importantes para o cruzamento dos dados.

A pesquisa em campo se fez necessária, porque não foram encontrados documentos públicos suficientes que comprovaram os problemas que levaram as

instituições a serem indicadas para o processo de intervenção. Foi realizada uma análise crítica dos dados levantados e um debate acadêmico que proporcionou a construção do Plano de Ação Educacional com estratégias exitosas, capazes de auxiliar futuros gestores. O cruzamento dos dados entre os atores que participaram desse processo tornou mais evidente quais foram os fatores comuns que resultaram nesse processo e as suas percepções sobre a forma de condução da gestão.

O próximo capítulo desta dissertação apresenta como a pesquisa está organizada e quais foram os principais elementos de investigação.

II. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS SOBRE O PAPEL DO GESTOR - DA ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO NA VICE-DIREÇÃO À SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

Ao longo do capítulo 1 foram apresentados dados que justificaram a escolha e a caracterização desse campo investigação - o trabalho desenvolvido pelo gestor interventor na Educação Infantil. Foi necessário apresentar um breve panorama nacional e alguns dados mais amplos sobre essa etapa da educação básica no município de Belo Horizonte para que se compreendesse a real necessidade dessa investigação. Tendo como base as questões de investigação extraídas ao final da primeira etapa, neste capítulo serão apresentados dados complementares que caracterizam, de maneira plena, as razões, as estratégias e os resultados desse processo. Para auxiliar esse processo de compreensão dos dilemas que o gestor interventor encontra em sua tarefa, procuramos selecionar uma bibliografia que nos ajude a refletir de maneira crítica sobre o objeto de pesquisa.

O papel a ser desempenhado pela gestão pedagógica das instituições requer um profissional qualificado, apto a enfrentar os desafios que se apresentem. Conhecer a dinâmica do funcionamento das instituições, as suas dimensões pedagógica, administrativa além da política vigente torna-se essencial para a investigação.

Para preencher as lacunas que ainda se apresentam, é necessário mostrar as estratégias adotadas pelo município de Belo Horizonte em busca da solução do problema, o caminho escolhido foi o da pesquisa de campo que permitiu ouvir os envolvidos nesse processo e colher as informações necessárias para fazer uma análise das experiências exitosas que resultaram no processo democrático para escolha do novo gestor na UMEI analisada.

Buscou-se também levantar os dados que evidenciaram a experiência profissional do gestor interventor, o conhecimento dos problemas da instituição e a forma como estes foram sendo apresentados. A pesquisa de campo teve também, como foco, o levantamento das impressões dos professores que participaram do processo e as suas percepções dos principais desafios enfrentados, a reação das crianças e das famílias, a percepção das estratégias adotadas pelo novo gestor e o avanço da qualidade no atendimento e no funcionamento da instituição. As informações colhidas em campo, dos diversos atores que vivenciaram o processo,

mostram como foram enfrentados os problemas cotidianos e as reações que tiveram diante dos problemas que se apresentaram.

O capítulo trata também da análise crítica do processo de intervenção na vice-direção e, principalmente, do papel desempenhado pelo vice-diretor interventor, salientando as estratégias que ele utilizou no seu período de mandato na gestão, capazes de responder às seguintes questões: quais os fatores responsáveis pelo processo de intervenção? Que aspectos são levados em consideração para a escolha do gestor interventor? Quais os principais desafios enfrentados pelo gestor interventor e quais estratégias foram utilizadas por ele para se alcançar uma gestão de êxito? Os dados foram obtidos através de entrevistas com os envolvidos no processo.

A escolha deste objeto de pesquisa buscou explicação para uma situação educacional específica nos relatos dos gestores e professores envolvidos no processo de intervenção, bem como da Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e da GECEDI.

A pesquisa se classifica como exploratória, porque se trata de um estudo de caso a ser investigado (VERGARA, 2000). Os dados receberam tratamento qualitativo e foram objeto de análise as características das respostas dadas pelos envolvidos no processo.

A pesquisa bibliográfica e o debate acadêmico apresentaram dados capazes de facilitar o entendimento da gestão em instituição educacional e suas atribuições. Lück (2010, 2011, 2012, 2013) traz contribuições mais contemporâneas sobre o desenvolvimento de uma gestão de qualidade. Mintzberg (2010) aponta elementos fundamentais da gestão estratégica, essenciais para a organização do trabalho, Neubauer e Silveira (2008) trazem alguns elementos para se fazer uma reflexão sobre liderança e autonomia nos processos de gestão, Machado, Coelho e Linhares (2014) apresentam contribuições sobre o papel do gestor. Apesar desses autores não apresentarem dados a respeito da gestão interventora, foi possível fazer uma reflexão sobre o papel a ser desempenhado pelos gestores que ocupam o cargo através do cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com as instâncias envolvidas no processo.

Os dados coletados nas obras selecionadas auxiliaram na compreensão do desenvolvimento do processo de intervenção na gestão que é complexo e desafiador.

A compreensão de um processo de gestão, que ocorre de forma democrática, por meio do processo eleitoral já é bastante complexa. Aprofundar o conhecimento de como ocorre o processo da intervenção na gestão e buscar dados capazes de auxiliar futuros e possíveis gestores interventores é tarefa que requer uma análise rigorosa dos dados levantados e das contribuições de autores que, apesar de não terem pesquisado sobre processos de intervenção na gestão, apresentam elementos essenciais para uma boa gestão educacional que podem contribuir para um trabalho de êxito. O conhecimento do debate acadêmico permitiu uma análise mais qualificada sobre o assunto, que facilitou o cruzamento desses elementos com os dados obtidos por meio das entrevistas com a gerente da GECEDI, uma das integrantes da Comissão de Avaliação da Gestão, e da Gestora Interventora da UMEI Caetano Furquim. Os dados apresentados na pesquisa de campo foram utilizados para pensar a construção de um Plano de Ação Educacional (PAE).

A pesquisa buscou também dados em fontes primárias para elucidar o processo de intervenção. Foi feito o levantamento dos relatórios obtidos na GECEDI que contém os fatores responsáveis pelos processos de intervenção nas UMEIs de Belo Horizonte com o objetivo de se fazer uma análise dos principais fatores que levam à instauração do referido processo.

O trabalho de gestão educacional é muito importante para que haja um ambiente propício para o aprendizado, para que os alunos e as famílias fiquem satisfeitos, para que a qualidade do atendimento seja cada vez melhor. Compreender a dinâmica que envolve este processo torna mais produtivo o trabalho do vice-diretor de UMEI.

Este capítulo está dividido em duas seções. A primeira seção apresenta a importância do papel do gestor e como a gestão deve ser desempenhada nos seguintes aspectos: pedagógicos, administrativos e os elementos de uma gestão estratégica. Além disso, traz dados empíricos das UMEIs que passaram pelo processo de intervenção. A segunda seção utiliza o debate acadêmico e os referenciais da pesquisa de campo, apresentando as estratégias capazes de reverter um processo de intervenção na gestão com o devido êxito. A análise desses dados permitiu a construção do Plano de Ação Educacional, que será apresentado no capítulo 3 desta dissertação.

2.1 Problemas relacionados ao processo de gestão

Para iniciar esta seção apresento os dados coletados em relatórios (Anexo A) de todas as UMEIs que passaram pelo processo de intervenção no período de 2004 a 2013. Os dados foram cedidos pela GECEDI e evidenciam os principais problemas que acarretaram na instauração dos processos.

A escolha pela apresentação dos dados de todas as instituições, apesar de apenas uma delas ser o objeto de investigação desta pesquisa, permitiu verificar as principais falhas no trabalho da gestão.

Os dados foram agrupados e classificados em administrativos, pedagógicos e financeiros como pode ser verificado no Quadro 4 para melhor interpretação e análise.

Quadro 4 - Principais problemas responsáveis pelo processo de intervenção

Pedagógicos	Administrativos	Financeiros
- Falta de rotina estabelecida e adequada às faixas etárias. - PPP desatualizada ou divergente da proposta do município. - Ausência de formação continuada e em serviço para os profissionais.	- Falta de placa indicativa da instituição. - Dificuldades nas relações interpessoais entre os funcionários. - Dificuldades na implementação das diretrizes que regem a educação do município. - Trabalho pedagógico divergente das diretrizes municipais. - Falta de avaliação do trabalho da gestão. - Falta de cumprimento das diretrizes que regem o Projeto de Ação Pedagógica. - Problemas relacionados ao transporte escolar. - Administração inadequada dos funcionários. - Falta de comunicação entre a instituição, a escola núcleo e outras instâncias da SMED. - Processo duvidoso de inscrição e matrícula das crianças. - Problema na infraestrutura das instalações como necessidade de dedetização, desorganização da lavanderia, pintura descascada, goteiras, vidros e azulejos quebrados, necessidade de reparos na parte hidráulica e elétrica, piso irregular, sujo e encardido, portas, torneiras e mobiliário quebrados ou insuficientes, falta de manutenção e limpeza das caixas d'água, paredes com	Utilização inadequada das verbas

	mofo, falta de recolhimento do lixo e do patrimônio danificado ou em desuso, falta de poda e capina nas áreas verdes, armazenamento precário para os materiais de limpeza, papelaria e escritório, além disso, a falta de material adequado ao bom desenvolvimento do trabalho bem como a falta de <i>playground</i> e utilização de brinquedos sujos e quebrados, inadequados para o uso das crianças, desvio de gêneros alimentícios.	
--	---	--

Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados coletados em relatórios (Anexo A) de todas as UMEIs que passaram pelo processo de intervenção no período de 2004 a 2013.

Os dados apresentados levaram ao questionamento sobre o grande número de problemas administrativos em relação aos demais. Quando se reflete sobre o papel a ser desempenhado pelos ocupantes do cargo de gestão educacional, questiona-se sobre a sua capacidade para gerenciar administrativamente uma instituição. A qualificação profissional exigida para se candidatar ao cargo não implica no conhecimento de técnicas gerenciais e administrativas. Assumir essa função requer mais habilidade do que somente o desejo e o apoio do coletivo, no momento da eleição, ou, ainda, não está ligado apenas à experiência pedagógica. As exigências legais são muitas nessa função e as atribuições como gerenciamento de pessoal, manutenção dos espaços e equipamentos, abastecimento, gestão pedagógica, relação com a comunidade, se somam a muitas outras. A falta de formação continuada e em serviço é um dos grandes dilemas dos gestores que assumem os cargos de direção e vice-direção das escolas e UMEIs. A SMED proporciona aos gestores, no início de cada triênio da gestão, alguns encontros com o objetivo da capacitá-los para desempenharem a função.

Machado et al (2014) trazem dados que salientam a importância da capacitação do gestor para desempenhar a função.

De forma geral, as redes de ensino não oferecem cursos de formação em gestão escolar com conteúdos adequados às exigências dessa função e que estejam consoantes com as demandas decorrentes das políticas de autonomia e responsabilização. O que se observa é que a formação de

diretores de escola ainda constitui um problema para muitas redes de ensino. (MACHADO et al 2014, p,5).

Os autores ainda afirmam:

Esses apontamentos nos levam a assinalar que a implementação, de fato, de uma gestão participativa, capaz de garantir a autonomia escolar como meio de obtenção de melhores resultados educacionais, só se fará sentir a partir de maior preparação dos gestores para atuarem nessa função. (MACHADO et al, 2014, p, 7).

Pelo grande número de problemas apontados no quadro 4, pode-se inferir que somente a estratégia de capacitação de gestores no início do mandato, talvez não esteja sendo suficiente para garantir aos gestores a real capacidade para administrar as instituições. Quando se trata de um gestor interventor essa tarefa se torna mais complexa.

A GECEDI, responsável por coordenar o movimento para a escolha do profissional para ocupar o cargo de vice-diretor interventor, aponta a importância do perfil profissional adequado. Esse perfil é verificado nos candidatos ao cargo após análise dos dados obtidos em um memorial redigido pelo próprio candidato que contém a sua experiência profissional e acadêmica. É também levado em consideração a concepção de infância e de criança que ele possui e o conhecimento da primeira etapa da educação básica, bem como a forma como ele compreende a questão do direito das crianças a uma educação de qualidade. Além disso, ele deve ser um profissional com amplo conhecimento da política vigente, que seja capaz de articular a equipe escolar e que tenha capacidade de liderança.

De acordo com Mintzberg (2010) os problemas relacionados à gestão se relacionam aos aspectos da liderança. “hoje sofremos de excesso de liderança e falta de gestão”. Será que nos processos de intervenção a preocupação com o perfil de liderança para ocupar o cargo não sobrepõe a sua tarefa de conquistar essa liderança? As ideias de Mintzberg vêm confirmar essa hipótese. “na verdade, quanto mais dizemos que estamos formando lideranças em cursos e programas [...], mais produzimos arrogância. O motivo é que a liderança é conquistada, não ungida.” (MINTZBERG, 2010, p. 22).

Machado et al (2014) também trazem elementos para se refletir sobre o perfil de liderança do gestor educacional.

O problema é que quando se lança luz sobre a liderança, separada da gestão, transforma-se um processo social em processo pessoal. Por mais que se saiba que o papel do líder é fortalecer e trabalhar com um grupo, as abordagens sobre liderança focalizam o indivíduo (MACHADO et al, 2014, p,6).

O cargo de gestor interventor imprime a quem assume uma autoridade imediata, pois se trata de um profissional escolhido pela SMED para ocupar tal função. Mas somente esse aspecto não é garantia de uma gestão de êxito. Para que consiga desempenhar seu papel o gestor interventor precisa adquirir a confiança do grupo, investir nas relações interpessoais para que a equipe o reconheça como líder e seja parceira nas tomadas de decisão.

Os apontamentos de MACHADO (2014) conduzem à reflexão sobre o papel do gestor. Entre inúmeras funções a desempenhar no seu trabalho ele precisa saber gerenciar a instituição, pois ao assumir o cargo se depara com diversos problemas para solucionar. Os problemas extrapolam o seu conhecimento pedagógico. Ele também precisa atender às demandas relacionadas à infraestrutura e à manutenção do equipamento público, bem como buscar relacionar o trabalho com as diretrizes que regem o município. Percebe-se no quadro 4 que as intervenções foram consequências da má gestão. Ser um líder é muito importante nesse processo, pois a equipe, já desgastada com os problemas, necessita de um profissional que transmita credibilidade e segurança a todos. Quando se observa os dados obtidos através da entrevista realizada com a GECEDI, realizada em novembro de 2014, percebe-se que a característica principal desejada desse funcionário, apto a ocupar o cargo e resolver os problemas que se apresentam é que entenda as especificidades da Educação Infantil. Não basta apenas saber mandar. É necessário que ele trabalhe em prol da garantia dos direitos das crianças.

Hoje, pra nós, nós temos a maior clareza de que não tem jeito de ter um gestor de Educação Infantil que não entenda de Educação Infantil. Isso aí para nós é fato. Muitos dos interventores foram ótimos gestores de instituições de Ensino Fundamental, por exemplo, e que não deram conta da Educação Infantil. E por mais que se investisse nesse sujeito, ele não deu conta da gestão. Porque não basta assinar cheque, você tem que ter um conhecimento profundo da Educação Infantil para saber o que vale, o que não vale, o que pode o que não pode. O que está ferindo o direito da criança. O que está assegurando essa criança ali naquele espaço de desenvolvimento pleno, integral dela. Então, além disso, que para mim tem que ser condição *sine qua non* para entender de Educação Infantil. (M. T. F, ENTREVISTA CONCEDIDA EM NOVEMBRO DE 2014).

O perfil adequado para a escolha do gestor interventor foi outra questão salientada pela Gerência de coordenação da Educação Infantil. O gestor é escolhido levando-se em consideração a demanda da instituição, relacionada aos problemas que a levam ao processo de intervenção. Para cada instituição é necessário um perfil adequado, como ela destaca ao dizer:

Eu também preciso de um perfil que atenda a necessidades daquela instituição porque eu comecei a minha fala dizendo disso, quando uma instituição chega numa intervenção, foram tantas as sequelas que foram sendo propiciadas, foram tantas as feridas que você vai ter que cuidar muito. E aí vai depender da ferida que foi mais grave para eu definir aquele que vai ser o interventor porque ele tem que ser localizado. Para cada instituição que precisa de um interventor eu fico quebrando a cabeça porque para o interventor, não é uma situação tranquila para ele. É tão sofrido para o interventor quanto para quem está sofrendo a intervenção. (M. T. F, ENTREVISTA CONCEDIDA EM NOVEMBRO DE 2014).

Machado (2014) traz elementos que auxiliam na compreensão da importância do perfil adequado do gestor e a sua capacidade para exercer a liderança, ao destacar que:

[...] a relação que se faz entre o perfil do gestor e o perfil de liderança pode nos levar a uma falsa ideia: o gestor eficaz é aquele que aprende e desenvolve sua capacidade de liderança, o que não é verdade. Os estudos em administração apontam quatro funções do gestor: o planejamento, a organização, a direção e o controle. A liderança, no entanto, está diretamente relacionada à direção, que é uma dessas funções (MACHADO, 2014, p.6).

A partir dos apontamentos de Machado et al (2014), podemos inferir que mais do que detectar um perfil adequado para exercer a gestão, o profissional necessita ter capacidade para planejar, organizar, direcionar e controlar a instituição.

Além desses aspectos pode-se perceber, pelos dados obtidos na entrevista com a GECEDI que o fato de o gestor interventor ser um profissional escolhido pela SMED causa estranheza ao grupo sendo um dos grandes desafios do processo de intervenção.

Chega ali uma pessoa, um estrangeiro, não faz parte daquele coletivo empoderado de uma Secretaria, ele é um interventor, estou vindo aqui indicado por uma Secretaria então por si só, já causa uma resistência do grupo: -Quem é esse aí? De onde ele veio? Por que foi o escolhido? É um interventor? Por que não foi alguém do grupo? Por que a secretaria está impondo uma pessoa aqui? . (M. T. F, ENTREVISTA CONCEDIDA EM NOVEMBRO DE 2014).

A escolha para a ocupação do cargo da vice-direção no primeiro período de funcionamento instituição também não é uma tarefa fácil. Os professores nomeados para trabalhar na instituição também não aceitam imediatamente o profissional escolhido para ocupar o cargo e questionam o aspecto autoritário dessa escolha, como ressalta a coordenação da GECEDI:

Quando não tem eleição naquele processo porque está num processo inicial. Quando é uma intervenção inicial, porque não vai ter eleição? A secretaria está ferindo a autonomia da instituição. Então é uma situação muito sofrida para quem está na intervenção, para o coletivo daquela instituição. Mas eu acredito que seja muito mais para quem a gente está indicando. Nossa, quando eu penso assim: -essa pessoa tem esse perfil, eu chamo aqui e falo: você está sendo escolhido, você tem esse perfil, mas eu já vou avisar que não é tarefa fácil, você vai encontrar muitas resistências, você tem que estar disposto mesmo para passar por esse sofrimento? Não é fácil a gente sabe disso. Se você fosse analisar é quase que você punir o cara porque ele é bom. Porque ele é tão bom que ele vai dar conta desse desafio, mas ao mesmo tempo o sofrimento que ele vai passar é tão grande que eu até me emociono de saber que indiretamente eu causei esse sofrimento para alguém. (M.T. F. ENTREVISTA CONCEDIDA EM NOVEMBRO DE 2014).

Percebe-se, pelos dados obtidos na entrevista, o grande desafio do gestor interventor. Como salientado pela GECEDI, o sofrimento permeia esse processo, tanto para quem está sendo submetido a esse processo quanto para quem vai liderá-lo. É tarefa do vice-diretor conquistar essa liderança e se aproximar desse grupo. Um dos primeiros pontos a ser tratado com o coletivo é a informação da temporalidade de ocupação do cargo. Ele precisa transmitir à equipe de trabalho que eles estão diante de um profissional que irá se dedicar a desenvolver um trabalho para tornar a instituição autônoma para que possa, assim como as outras, participar do processo democrático para a eleição. Esse é um dos primeiros pontos que permite estreitar relações com esse grupo. Essa conquista se aprimorará ao realizar o seu trabalho utilizando-se das leis e diretrizes na tomada de decisões usando as mesmas regras para todos.

Ao pensarmos como se dá o processo, fica evidente o grande desafio que é realizar uma gestão interventora. O depoimento colhido na entrevista deixa claro que o processo de escolha do profissional para ocupar o cargo é muito criterioso e que o perfil precisa ser adequado às demandas daquela instituição. Além desse aspecto, o gestor interventor tem a tarefa de realizar o seu trabalho pautado nas diretrizes do município que tem como premissa a realização de uma gestão democrática, alicerçada por bases legais que garantem os mesmos direitos para

todos. Os dados colhidos na entrevista apresentam esse aspecto e salientam o êxito do processo.

Então, eu acredito que todos os interventores escolhidos por essa gerência que assumiram esse desafio eles assumiram com muita propriedade e conseguiram mudar o tom da gestão. Mostrar para aquele coletivo o que é ser um gestor democrático, mas que tem os direitos e a legislação como um limitador do seu trabalho porque ao mesmo tempo é limitador. (...) Então é assim, todos os interventores selecionados pela GECEDI conseguiram cumprir o seu papel de uma maneira exitosa e nós então podemos ter esse novo marco de uma gestão pública e a partir desse momento a gente ter o processo de gestão por meio de eleição direta que as pessoas reconhecem naquele fazer o seu modelo e não o modelo anterior. (M. T. F, ENTREVISTA CONCEDIDA EM NOVEMBRO DE 2014).

O maior desafio para o gestor interventor é ser reconhecido e aceito como o líder daquela equipe, capaz de realizar o seu trabalho de forma exitosa. Munido de toda a bagagem profissional e respaldado pela SMED, precisa então, conquistar os profissionais da instituição e estabelecer as parcerias. Mintzberg (2010) aponta a importância da gestão compartilhada, quando relata que sozinho o líder não é capaz de desenvolver o seu trabalho. Ele necessita estabelecer a união entre a equipe de trabalho.

De acordo com Mintzberg (2010, p. 76.) “quando um especialista se torna gerente, a maior mudança normalmente é (ou deveria ser) a transformação do eu em nós.” Um líder não faz nada sozinho. O perfil de líder não pode, então, ser a condição primordial para o êxito do trabalho, pois se trata de uma conquista. Não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto. (MINTZBERG 2010, p. 23)

Constituir essa equipe é, então, a tarefa de qualquer gestor e mais ainda do gestor interventor. Ele precisa se tornar confiável para todos e essa confiança se conquista por meio da interlocução com a equipe a respeito dos problemas a serem enfrentados. É preciso que o grupo compreenda os aspectos que tornaram o processo de intervenção necessário e que elenquem as ações prioritárias para solucionar os problemas. Lück (2010) faz alguns apontamentos sobre os aspectos de uma gestão educacional democrática, segundo a autora, a:

[...] promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e, segundo princípios de autonomia e participação. (LÜCK, 2010, p.44)

Cabe, dessa forma, ao gestor interventor, reunir toda a equipe, prestar os esclarecimentos sobre o real papel a ser desempenhado por ele e por cada integrante da equipe e colocar em prática a divisão de tarefas e responsabilidades. É necessário que ele conheça bem a instituição, a sua forma de funcionamento, assim como a legislação vigente para fazer as adequações necessárias, buscando respeitar o que já existe e inserir novos elementos, essências ao desenvolvimento de uma gestão eficaz.

A entrevista realizada com a gestora da UMEI Caetano Furquim em janeiro de 2015 aponta que essa ação foi realizada na instituição. A vice-diretora, juntamente com a GECEDI reuniu o coletivo para fazer a exposição dos problemas que acarretaram no processo de intervenção e ouvir as críticas e as sugestões.

A proposta foi de fazer uma reunião junto com a GECEDI e com a regional para ouvir o que incomodava que é um pouquinho do processo de intervenção, porque o primeiro processo de intervenção veio de cima para baixo e a GECEDI disse a respeito disso, que participou pouco desse processo de intervenção. E que dessa vez queriam estar mais presentes e entender o que estava acontecendo. Que, dessa vez, elas não foram ouvidas e ficaram chateadas porque até hoje estavam em intervenção e que aparece uma pessoa do nada, não se sabe quem e que a pessoa ia chegar já fazendo mudanças. A GECEDI deu as orientações para o grupo, mas não se pode falar que o problema foi esse. Não teve uma única questão. Foi um conjunto de questões que estavam sendo avaliadas durante um tempo. Não foi de uma hora para outra, demorou mais de um ano e o que acarretou na tomada de decisão foram algumas denúncias com relação ao cuidado das crianças e da sujeira. A escola cheirava mal. (J. S. ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO DE 2015).

A ação foi positiva, porém não foi o suficiente para que o coletivo entendesse e aceitasse o processo e a nova gestora. As relações interpessoais ficaram abaladas e para a nova gestão o desafio se tornou ainda maior, como destaca ao dizer que:

O vice-diretor em um processo de intervenção como esse, fica num papel vulnerável com relação aos professores que não querem intervenção. Às vezes, vêem as melhorias, mas por outro lado não queriam estar nessa situação. Fica uma questão de autoestima. Elas se incomodam muito tentando entender o porquê: -Será que é culpa nossa? Será que é o nosso trabalho que não está legal? Falta um amadurecimento, um entendimento. Estão sempre procurando respostas, ficam na defensiva. (J. S. ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO DE 2015).

Algumas questões podem ser registradas quando se verifica os dados obtidos nas entrevistas. Começo a inferir sobre o processo de intervenção e muitas

questões se apresentam: como conseguir realizar uma gestão autônoma e exitosa na instituição se o coletivo não legitima essa gestão e não compactua com as ideias e as tomadas de decisões do gestor interventor? Como favorecer as relações interpessoais em um coletivo desmotivado? A entrevista com a gestora interventora deixa evidente essa lacuna entre o objetivo de atingir essa meta e de realmente conseguir alcançá-la. “o vice-diretor, em um processo de intervenção como esse, fica num papel vulnerável com relação aos professores que não querem intervenção. Às vezes, veem as melhorias, mas, por outro lado, não queriam estar nessa situação.” (J.S. ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO DE 2015).

Esse é um dos maiores problemas do processo de intervenção. Mesmo que haja um novo gestor engajado na tarefa de organizar a instituição e resolver os problemas, sem que se constitua uma equipe de trabalho que tenha os mesmos objetivos, torna-se um grande desafio conseguir realizar ações de êxito. Luck relata sobre essa questão ao ressaltar que:

O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. Sem essas condições, de pouco adiantaria o talento de pessoas nelas atuantes, uma vez que pessoas talentosas nem sempre formam equipes talentosas. (LUCK, 2011, p, 97).

Esse é um dos dilemas do processo de intervenção: conseguir elevar a autoestima do coletivo e favorecer as relações interpessoais. É um grande desafio para o gestor interventor conseguir conquistar o coletivo, pois a grande maioria dos profissionais olha com desconfiança o novo ocupante do cargo, não confia no seu trabalho, não o aceita como líder e o desafia cotidianamente. Constituir uma equipe coesa que se interesse pela resolução dos problemas de forma compartilhada para tornar a instituição autônoma é uma tarefa que se impõe ao vice- diretor. Lück apresenta essa proposta.

A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia na escola demandam o desenvolvimento do espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis. (LUCK, 2011, p.96)

De acordo com os dados obtidos na entrevista realizada com a GECEDI, o perfil do gestor interventor é o que determina o êxito da gestão, mas percebe-se

que não se limita somente a esse aspecto de acordo com a referência utilizada, o que reforça o dilema do favorecimento das relações interpessoais.

A próxima subseção faz uma exposição dos elementos essenciais para a gestão pedagógica.

2.1.1 Gestão pedagógica

Esta subseção trata dos aspectos que envolvem a gestão pedagógica. Apresenta aspectos importantes do Plano de Ação, que é um documento obrigatório redigido e assumido pelos diretores e vice-diretores das Escolas e UMEIs e contém a proposta de trabalho a ser desenvolvida no triênio da gestão. Busca evidenciar os aspectos mais importantes do perfil profissional do gestor, capaz de realizar um trabalho de êxito e de desempenhar a sua função no processo de intervenção.

Para realização das análises deste item, foi feita uma pesquisa de campo com os atores envolvidos no processo de intervenção. No quadro 5 são descritos os entrevistados e a função que desempenham na política relacionada ao processo de intervenção.

Quadro 5 - Entrevistados

Entrevistados	Função
Gerente da GECEDI- M. T. F.	Gerência de nível central que analisa, sistematiza e informa a instituição sobre o processo de intervenção.
Membro da Comissão de Avaliação da Gestão- R. V. P.	Coletivo que tem como papel fazer avaliação dos processos de gestão e, no limite, fazer a intervenção.
Gestor Interventor da UMEI Caetano Furquim- J. S.	Funcionário da Educação da RME que assume a vice-direção da UMEI.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados nas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no período de novembro de 2014 a março de 2015. Foram colhidas várias informações com a vice-diretora da UMEI Caetano Furquim que fez uma exposição da sua experiência. Essa instituição foi o objeto de escolha para uma análise mais precisa do papel do gestor interventor. No mês de março de 2015 foram ouvidas as outras instâncias (GECEDI e Comissão de Avaliação da gestão) que apresentaram a forma como o processo de intervenção foi

conduzido e os problemas que levaram à sua instauração até chegar à escolha do novo gestor.

Para melhor entendimento do conceito de gestão, Luck traz uma boa contribuição sobre esse tema.

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação de várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LUCK, 2011, p. 36)

A gestão pedagógica das UMEIs, além de buscar fazer um planejamento do seu trabalho para conseguir resolver os problemas que acarretaram no processo de intervenção, tem como papel realizar a ligação entre a instituição e a SMED. Deve também assumir o papel de propiciar a formação continuada dos profissionais, constituindo as formas mais adequadas para implementar a política educacional do município assim como favorecer o desenvolvimento dos projetos de acordo com as demandas das crianças, dos profissionais e das famílias.

O documento que norteia a gestão pedagógica das UMEIs é o Plano de Trabalho assumido pelos gestores quando se propõem a exercer a função. É a partir do comprometimento com esse documento que os gestores são avaliados durante o período da gestão. O documento define o papel da gestão pedagógica, ao estabelecer que ela deva propiciar a

[...] garantia da melhoria da qualidade da educação, das referências curriculares, dos processos de avaliação interna e externa, da ampliação do atendimento na Escola Integrada, dos Programas e Projetos de Correção de Fluxo, da Educação de Jovens e Adultos, da integração com as famílias e a comunidade. (BELO HORIZONTE, 2011).

Nesse documento os gestores apontam as estratégias que adotarão no exercício da função quanto aos seguintes aspectos:

[...] promover a equidade na aprendizagem dos estudantes, considerando sua identidade e os diferentes ritmos de aprendizagem. Implantar e/ou consolidar o atendimento integral nas escolas em conformidade com a proposta político pedagógica do Município. Organizar o fluxo escolar de acordo com a realidade levando em consideração o perfil dos profissionais envolvidos, o espaço físico e a demanda da comunidade no âmbito de governabilidade da escola. Melhorar o desempenho da escola nas avaliações externas (Prova Brasil, AVALIA BH, PROALFA, SIMAVE, AVALIA EJA). Definir critérios e instrumentos para as avaliações internas da aprendizagem dos estudantes e utilizá-los para reorganizar processos de ensino e aprendizagem, se for o caso. Propiciar a implementação das

Proposições Curriculares. Melhorar o clima escolar no referente às relações interpessoais, na expectativa dos professores em relação aos estudantes, Fortalecer o trabalho da Coordenação Pedagógica e do Conselho de Classe. Fazer a gestão sobre o processo de aprendizagem dos estudantes, considerando o registro de aprendizagem do Boletim Escolar e outros relatórios escolares, Intensificar a relação com as famílias e a participação do Colegiado e da comunidade., Desenhar e implantar o processo de acolhimento dos professores, das famílias, dos estudantes e dos demais profissionais que atuam na escola. Implementar o Regimento Escolar de forma a garantir os direitos dos estudantes, dos docentes, das famílias e demais profissionais que atuam na escola., Planejar a formação dos profissionais da escola nas competências essenciais para o desenvolvimento do seu trabalho.(BELO HORIZONTE, 2011).

Porém, o cumprimento desse Plano de Trabalho não depende somente do gestor. O registro das ações que deseja realizar durante o triênio da sua gestão não é garantia para a execução. O gestor faz parte de uma rede de relações hierárquicas que determinam o limite do seu poder. De acordo com a entrevista realizada com o membro da Comissão de Avaliação da Gestão, responsável pelo monitoramento do cumprimento das ações, essa limitação é salientada, pois a sua ação depende das outras instâncias.

[...] quando sai as portarias de eleição de diretor a gente deixa muito claro nas portarias quais são as funções a serem desempenhadas e as pessoas que fazem o Plano de Trabalho que a pessoa tem que elaborar, nesse Plano de Trabalho é monitorado e tem uma coisa, um termo que das eleições pra cá tem hoje a assinatura de um termo de compromisso, que é um termo da gestão, que é onde você amarra algumas diretrizes, as diretrizes que são fundamentais para a gestão. Assegurando, é lógico, a gestão democrática da escola. Agora assim, a escola tem autonomia? A UMEI tem autonomia? Tem. Só que ela faz parte do sistema e ela não tem só a soberania nos processos de gestão. Ela não pode ter. A gente depende de um sistema inteiro. (R. V. P. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

Dessa forma, vão se constituindo os dilemas da gestão interventora que encontra muitos desafios para a realização de um trabalho com êxito. Tais dilemas se ampliam quando se impõe a necessidade de solucionar os problemas da instituição, relacionando-os aos registros do Plano de Trabalho da Gestão e levando-se em consideração a tomada de decisões coletivas. Essa não é uma tarefa simples. Além desses aspectos, que são muito importantes, a gestão pedagógica tem de exercer o seu papel de delegar funções e acompanhar o trabalho, avaliando as ações e monitorando todo o desempenho do trabalho da equipe. É necessário também verificar a aprendizagem dos alunos e se empenhar para acompanhar o trabalho pedagógico desenvolvido na instituição buscando alcançar sempre mais

qualidade. O seu papel também é o de formadora dessa equipe: de sua responsabilidade capacitar os profissionais para que possam discutir as questões da instituição de forma objetiva e para que possam também compartilhar das responsabilidades com todos os membros da instituição.

De acordo com os dados obtidos na entrevista realizada com a gestora interventora da UMEI Caetano Furquim, o processo de formação dos profissionais foi uma ação necessária e imediata para que a realização do seu trabalho se pautasse na legislação que norteia a política do município.

A primeira questão com as professoras foi o trabalho de formação porque eu vi que elas precisavam. Então, eu peguei as formações que a gente trabalhava na regional e eu fiz as formações com elas e com a coordenadora pedagógica. (...) Outra coisa: o nosso PAP todinho foi voltado para formação. Tudo que eu pude fazer para melhorar a materialidade eu fiz. Mas o PAP foi todo para a formação. (J.S. ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO 2015).

Luck faz um apontamento sobre a necessidade de capacitação constante.

A dimensão pedagógica da participação refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento. Constituindo-se como um processo permanente de ação-reflexão, pela discussão colegiada das questões escolares e pela busca de concretização de seus objetivos, propicia aos seus participantes a oportunidade de desenvolver o sentido de corresponsabilidade, a par do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas à prática social. (LUCK, 2013, p.67).

É importante que o gestor interventor conheça o trabalho a ser desenvolvido para que, diante de tantos desafios, tomar decisões assertivas. A gestora interventora relatou a sobre as primeiras estratégias que assumiu na sua proposta de trabalho. Apontou que a primeira questão com as professoras foi o trabalho de formação, porque viu que elas precisavam. Então, realizou o papel de formadora que já desenvolvia na regional e ministrou cursos para professores e coordenação pedagógica. Como apresentado em sua fala supracitada.

Percebe-se a sua motivação para o desempenho da sua função. Buscou compartilhar suas experiências para conseguir desenvolver um trabalho de êxito, pois o conhecimento das leis e regras que regem o atendimento educacional do município são essenciais para a realização de uma gestão com competência.” Cheguei com as leis, com as orientações, com o que podia e com o que não podia, o que estava certo, o que estava errado.” (J.S., Entrevista concedida em janeiro 2015)

Apesar de todo o critério que envolve a escolha do gestor interventor, outro dilema se apresenta, que é o de dar posse a um gestor que não foi escolhido pelo coletivo. Percebe-se, por meio dos depoimentos dos envolvidos nesse processo, que o fato de o profissional escolhido para ocupar o cargo ser uma pessoa estranha à instituição causa problemas, tanto para o coletivo quanto para o vice-diretor. Esse fato está sustentado na entrevista com a gestora da UMEI Caetano Furquim.

Fica uma questão de autoestima. Elas se incomodam muito tentando entender o porquê: -Será que é culpa nossa? Será que é o nosso trabalho que não está legal? Falta um amadurecimento, um entendimento. Estão sempre procurando respostas, ficam na defensiva. (J.S., ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO 2015).

Muitas vezes, o espírito de equipe não se faz presente de imediato e a liderança não é reconhecida. Os problemas vão se somando e o vice-diretor é obrigado a resolver os problemas que se apresentam, tomando decisões sem dialogar com os envolvidos. O papel autoritário no desenvolvimento da gestão fica evidente e acaba sendo mais um dilema. Os aspectos democráticos da gestão, tão importantes no desenvolvimento de um trabalho de êxito, acabaram sendo deixados de lado em prol das necessidades imediatas do funcionamento da instituição. Neubauer & Silveira (2008) defendem a importância do papel da liderança do gestor educacional e a relação com a autonomia da instituição ao destacarem que

[...] construir uma escola que aposta na autonomia de professores e alunos, aberta à participação da comunidade e que mantém o foco na melhoria da aprendizagem, é tarefa que demanda novos conhecimentos, atitudes e valores. Na prática, esse desafio exige a adoção de uma nova forma de pensar a organização escolar e a aprendizagem. Em geral, nas escolas que estão conseguindo vencer este desafio, a liderança do diretor tem se revelado fundamental. (NEUBAUER e SILVEIRA, 2008, p, 22).

Outra estratégia adotada pela vice-diretora, no caso apresentado, foi utilizar da informação escrita, pelos murais da instituição para apresentar as tomadas de decisões. Percebe-se que sua atuação, logo no início, foi de promover ações que buscavam informar a comunidade escolar sobre a resolução dos problemas. Essa estratégia pode ser percebida no relato da vice- diretora.

[...] e também ouvir o que elas têm a dizer apesar de que uma questão que pega muito é que eu sou um pouco autoritária. Mas nesse processo de

intervenção a gente precisa trazer algumas coisas prontas e fazer algumas mudanças. Quando eu cheguei tive que fazer muitas mudanças. De organização mesmo. Além da formação, eu tive que chegar mudando algumas coisas que estavam enraizadas (J. S. ENTREVISTA CONCEDIDA EM JANEIRO 2015).

Os autores Coelho e Linhares (1980) reforçam as responsabilidades do gestor na tarefa de fazer circular as informações e outras atribuições. Eles afirmam que

[...] além de procurar a participação dos professores na divisão de tarefas e responsabilidades, assim como na elaboração do processo de decisão, o gestor deve coordenar a animação e a circulação da informação, assim como o treinamento em exercício dos professores. (COELHO e LINHARES, 1980, p,2).

Porém, mais um dilema se instaura no que se refere a fazer as escolhas, processar as informações e utilizá-las sem promover a discussão, o debate e, posteriormente a tomada de decisão sem o apoio do coletivo.

Uma gestão educacional participativa não se faz de um dia para o outro, demanda tempo, capacitação, estabelecimento de parcerias, estreitamento de relações. Constituir um grupo coeso significa que os integrantes da equipe reconheçam a necessidade de mudança e as formas adequadas para conseguir realizá-las. É necessário que compreendam a interdependência entre as instâncias.

Busco em Luck (2010) o significado desse termo para melhor entendimento do trabalho a ser desenvolvido pelo gestor e para que tenha mais facilidade para desempenhar a sua função.

É importante destacar que a expressão “gestão educacional” comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas idéias, mas sim idéias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários. . (LUCK, 2010, p, 52).

O fato de o gestor interventor não pertencer àquele grupo de profissionais pode dificultar as relações de trabalho e a execução das ações o que pode levá-lo a tomar atitudes autoritárias. O ideal é que o vice-diretor interventor estabeleça uma relação de parceria com os profissionais da instituição. Esse é um processo a ser desenvolvido ao longo do seu trabalho.

Coelho e Linhares (1980, p.2) trazem elementos que sustentam essa posição da gestão participativa, ao caracterizá-la “por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escola, de sua cultura e de seus resultados”.

A próxima subseção faz a exposição da gestão administrativa, esta tanto quanto a gestão pedagógica, apresentada na subseção anterior, aborda os aspectos que a envolvem para que se compreenda porque a grande maioria dos problemas responsáveis pela intervenção nas UMEIs estão concentrados nos aspectos administrativos.

2.1.2 Gestão administrativa

Essa subseção busca contemplar os aspectos administrativos da gestão e apresentou os dados colhidos nas entrevistas e as estratégias capazes de facilitar o trabalho do vice-diretor interventor de UMEI.

Administrar uma instituição significa gerenciar pessoal, bens e serviços. Esses aspectos são evidenciados no Plano de Trabalho que tem que ser redigido, assinado e assumido pelos gestores que se candidatam ao cargo. Ele contém dados relacionados ao trabalho a ser desenvolvido, bem como os motivos que levaram os profissionais a se candidatarem ao cargo, além de apontar os desafios da gestão, as características de um bom gestor, as fragilidades e potencialidades do cargo. Percebe-se que há certa liberdade no formulário do Plano de Trabalho dos gestores para que possam relatar como é o seu perfil profissional e as suas expectativas em relação ao cargo.

De acordo com o Plano de Trabalho da Gestão Pedagógica das escolas o gestor deve apontar as estratégias capazes de nortear o seu trabalho nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira.

Quadro 6- Dimensões e Estratégias

DIMENSÕES	ESTRATÉGIAS
Dimensão Pedagógica	Garantia da melhoria da qualidade da educação, das referências curriculares, dos processos de avaliação interna e externa, da ampliação do atendimento na Escola Integrada, dos Programas e Projetos de Correção de Fluxo, da Educação de Jovens e Adultos, da integração com as famílias e a comunidade.
Dimensão Administrativa ou Gestão da Estrutura e Funcionamento da Escola	Gestão da merenda, patrimônio, escrituração escolar, lançamento e atualização de dados no SGE e outros sistemas correlatos, vida escolar do aluno, gestão de pessoal.
Dimensão Orçamentária e Financeira	Gestão dos recursos da Caixa Escolar e vincula-se às demais dimensões que viabilizam a realização de projetos e melhorias objetivando a qualidade da educação.

Fonte: Elaboração própria a partir de (BELO HORIZONTE, 2011).

Os relatos dos entrevistados não apresentaram dados suficientes que sustentem a importância do documento nem a sua efetiva utilização para monitorar o trabalho da gestão. A entrevista com a Comissão de Avaliação da Gestão menciona o documento e o seu papel no momento da eleição

[...] a segunda coisa é que quando sai as portarias de eleição de diretor a gente deixa muito claro nas portarias quais são as funções a serem desempenhadas e as pessoas que fazem o Plano de Trabalho que a pessoa tem que elaborar, esse Plano de Trabalho é monitorado e tem uma coisa, um termo que das eleições pra cá tem hoje a assinatura de um termo de compromisso, que é um termo da gestão, que é onde você amarra algumas diretrizes, as diretrizes que são fundamentais para a gestão. (R.V. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

Pode-se perceber no relato da comissão de Avaliação da gestão que o Plano de Trabalho é representativo para o desempenho do trabalho da gestão. Ao ser questionada sobre o papel do monitoramento desse plano de trabalho esse objetivo não fica assim tão evidente. Há algumas lacunas nesse processo.

[...] na verdade, o monitoramento, visa à contribuição dos acompanhantes que existem nas regionais, as pessoas vão até as unidades. Esse monitoramento existe no sentido de apoiar o processo de gestão quando é que instala a avaliação de gestão que pode levar a uma intervenção.

Porque monitoramento, é o que a palavra diz, é um acompanhamento dos processos. (R. V. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

Pode-se perceber no relato como ocorre o processo de monitoramento do trabalho do gestor, realizado pelas equipes de acompanhamento às escolas realizado pelos profissionais que compõem as equipes regionais. O trabalho consiste em ir até as escolas, verificar o trabalho que está sendo feito e apoiar o trabalho da gestão. Porém, a forma como a abordagem é realizada, diante de problemas detectados no processo de gestão o Plano de Trabalho não é mencionado e seu real valor não é questionado.

Se esse acompanhamento dos processos detecta muitas irregularidades, às vezes, nem detecta, mas começam a chegar muitas denúncia de irregularidades, a gestão financeira, a gestão do patrimônio etc., se vai chegando muitas inconsistências no processo de gestão, aí, ainda antes de se instalar isso na comissão se ainda tem um período que você pede o acompanhante para ir, pede que ele vá para as escolas escutar as pessoas, verificar, porque a gente não vai atrás da primeira leva de denúncia porque a gente sabe que tem muita denúncia que é maldosa, a gente tem muito cuidado com isso. Então a partir dos elementos do monitoramento, dessas outras instâncias que eu estou te falando, desses outros espaços, instâncias, etc. é que se instala o processo de avaliação. (R. V. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

A entrevista torna evidente que a avaliação sistemática da gestão ocorre de maneira mais localizada quando os problemas são detectados e então se procede a apuração dos fatos.

Aí, essa avaliação, aí sim. Ela foca, ela tem um papel que é de durante um período você ter um olhar de forma mais sistemática, mais focada, mais formal, e não necessariamente desemboca no processo de intervenção. Às vezes ele desemboca num ajustamento de conduta. (R. V. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

Esse é mais um dilema. O que ocorre na avaliação da gestão é diferente do que se espera do poder legal de um documento assinado e assumido pelo gestor no momento da sua candidatura à eleição. Através da entrevista pode-se perceber que os problemas que levam ao monitoramento da instituição dizem respeito às denúncias e aos relatórios expedidos pelos acompanhantes regionais. Tem-se a impressão de que a avaliação ocorre mediante problemas detectados e não como um processo contínuo, capaz de evidenciar também um trabalho de êxito.

Percebe-se que há uma lacuna entre o que é proposto e entre o que ocorre nas instituições. No momento em que os problemas ocorrem, não se

recorrem aos termos firmados e assumidos pelos gestores. Essa seria uma garantia de legitimar e até mesmo tornar público a “quebra do acordo” para que a comunidade escolar não ficasse à margem dos problemas que acarretam em um processo de intervenção.

A avaliação do trabalho do gestor tem um papel preponderante para o sucesso das organizações. Luck (2012) faz apontamentos que vem colaborar com essa premissa.

[...] uma vez implantadas as ações planejadas, torna-se necessário, para a revisão continuada em sua fase de implementação, um contínuo processo de monitoramento e avaliação, pelo qual se acompanha, mediante um conjunto detalhado de métodos, procedimentos e rotinas, formulados para realizar objetivos propostos e garantir a efetividade das ações praticadas. Essa efetividade se realiza em duas dimensões: a eficiência e a eficácia. Para conhecer a eficiência, procura-se saber: Está sendo realizado o que se propunha realizar? No tempo e oportunidades propostos? Com bom uso do tempo e dos recursos? Com empenho e determinação? Para conhecer a eficácia procura-se identificar: As ações estão dando resultados? Os resultados correspondem aos desejados? Estão em acordo com o dispêndio do tempo, de esforços e de recursos? Toda essa verificação é realizada de modo que se possa considerar a necessidade de alteração de rumos e práticas, com vistas a tornar as ações cada vez mais efetivas na busca de promoção de melhores resultados. Portanto, a serviço da gestão escolar e em apoio à melhoria dos processos. (LUCK, 2012, p. 29).

Voltando ao Quadro 4, pode-se perceber que muitos problemas que levaram as UMEIs ao processo de intervenção dizem respeito aos aspectos que foram firmados no Plano de Trabalho e que não foram cumpridos. Essa é uma questão que merece a atenção do gestor que precisa se dedicar aos aspectos administrativos da gestão para que ela seja exitosa.

Utilizando as palavras de Mintzberg “se o gerente não assume responsabilidade por organizá-la e instituir os controles necessários, ninguém o fará. E, segundo, porque o gerente é a pessoa cobrada pelo desempenho da unidade.” (MINTZBERG, 2010, p. 69). Dessa forma, percebe-se a necessidade do papel do interventor na instituição para assumir o controle dos aspectos democráticos da gestão.

Os apontamentos de Coelho e Linhares (2008) também vem reforçar a importância do gestor na tarefa de assumir as responsabilidades no comando da instituição.

Dentro desta concepção o gestor, deve revestir-se de esforços voltados para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que a sua atuação participativa torne-se gradativamente mais eficiente. O gestor assume a responsabilidade quanto à consecução eficaz da política

educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o gestor, no desempenho de seu papel, exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola. (COELHO e LINHARES, 2008, p.5).

Não basta apenas ser gestor. É necessário assumir a dimensão dessa função. O vice-diretor de UMEI precisa ter a noção exata do que é necessário realizar na unidade. Precisa se apoderar dos problemas e das reais necessidades da instituição. Seu papel é o de analisar os dados, apontar as ações necessárias, delegar funções e fazer o monitoramento do trabalho, avaliando cotidianamente o desempenho da função de cada membro da equipe. Tem de estar presente na instituição, na maioria do tempo, ouvindo os profissionais e buscando atender às demandas da equipe. É necessário que planeje bem o seu tempo para que as questões administrativas não fiquem relegadas a um segundo plano, visto que não tem a formação profissional específica para esse aspecto da gestão e precisa, em serviço, ir se capacitando, de acordo com as demandas.

Em sua obra, Mintzberg (2010) aponta sobre o papel de controle que deve ser desempenhado pela gestão das instituições e pelo papel administrativo que requer a tomada de decisão, isso implica diversos aspectos como a definição do problema, o desenvolvimento de Planos de Ação, a decisão sobre os resultados e a delegação de responsabilidades o que não foi detectado no relato da vice-diretora da UMEI Caetano Furquim, o que leva ao questionamento do papel autoritário e centralizador do gestor que acaba por assumir grande volume de funções e trabalho, tornando muito desafiador o exercício da função.

2.1.3 Elementos de gestão estratégica

Nessa subseção será abordada a gestão estratégica, tão importante para que o trabalho a ser realizado pelo gestor escolar seja mais sistematizado e tenha os objetivos definidos em busca dos resultados. Apresenta também o papel dos planos de trabalho destacando a necessidade de se elencar as ações necessárias para o bom desempenho do trabalho, a definição de papéis e o êxito no alcance dos resultados.

Levar em consideração a opinião da maioria significa também dividir as responsabilidades e realizar um trabalho democrático. Luck aponta como é o

trabalho do gestor escolar compromissado com a gestão democrática. O papel do gestor interventor deve contemplar não somente as necessidades da instituição. Deve também satisfazer o desejo do coletivo que deve elencar o que é mais importante para a instituição

[...] conforme afirmado em trabalho conjunto entre UNESCO e MEC o dirigente escolar é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação nas tomadas de decisão. (LUCK, 2011, p, 37).

A gestão estratégica possui elementos capazes de contemplar as decisões democráticas na instituição. O gestor interventor, tendo em mãos um planejamento no qual a formulação de objetivos permite antecipar resultados a longo e médio prazo, certamente terá mais credibilidade e segurança para que os profissionais envolvidos no processo educacional possam realizar o seu trabalho.

Para que haja êxito na formulação desse instrumento de trabalho, cabe ao gestor envolver os profissionais nas ações a serem realizadas. É seu papel capacitá-los para que possam expor suas ideias, se sentirem membros da equipe e tomar decisões. É preciso que se estabeleça um clima de empatia para que todos compartilhem dos mesmos desejos e realizações. De acordo com Coelho e Linhares (2008) é importante o estabelecimento de um clima relacional na instituição, que provém

[...] basicamente, dos educadores que nela atuam. São eles que determinam as relações internas, através do acolhimento, da aceitação, da empatia, da real comunicação, do diálogo, do ouvir e do escutar, do partilhar interesses, preocupações e esperanças. (COELHO e LINHARES, 2008, p, 5).

Uma gestão estratégica requer habilidade do gestor para elaborar o documento adequando-o à realidade da escola. Consiste no conhecimento das relações que a instituição tem com as demais instâncias e a sua real capacidade de tomar decisões que possam ser executadas, atendo às prioridades. Essa não é uma tarefa simples e nem fácil devido a pouca autonomia que as instituições educacionais possuem e a sua total dependência das hierarquias para realizar as suas ações. Os dados obtidos na entrevista com a comissão de avaliação da gestão ressaltam a pouca autonomia que o gestor, em geral, possui, o que o impede de realizar o seu trabalho baseado no desejo de suprir as necessidades da instituição.

“A UMEI tem autonomia? Tem. Só que ela faz parte do sistema e ela não têm só a soberania nos processos de gestão. Ela não pode ter. A gente depende de um sistema inteiro” (R. V. P. ENTREVISTA CONCEDIDA EM MARÇO 2015).

A falta de autonomia das instituições educacionais é mais um dilema da gestão. O gestor interventor se depara com esse desafio e acaba tendo muita dificuldade para solucionar os problemas da instituição. Mais que outros gestores eleitos pelo coletivo, pelos dados obtidos nas entrevistas e relatórios como pode ser verificado no quadro 4, sua tarefa é mais onerosa porque encontra uma instituição com muitas adequações a serem feitas que demandem serviços e recursos financeiros. A falta de autonomia é abordada por Luck:

A centralização da autoridade e, conseqüentemente, da responsabilidade pela tomada de decisão está associada a modelo de administração caracterizado pelo distanciamento entre os que formulam políticas e programas de ação e os que as executam e sua clientela/usuários. Sob o enfoque da centralização de autoridade, os sistemas de ensino experimentam uma condição de independência e autonomia em relação às escolas e estas experimentam, por seu lado, uma condição de dependência e obediência em relação ao sistema de ensino que a mantém. Na medida em que essa condição acontece, é desigual e fadada ao desencontro, pela falta de reciprocidade e de direcionamento comum e falta de convergência. (LUCK, 2011, p. 77-78).

O conhecimento de todos esses fatores: realidade da instituição, grau de autonomia que a instituição possui relações com as demais instâncias, limitação do poder, problemas definidos em grau de prioridade, facilita ao gestor realizar o planejamento, fazendo o levantamento das estratégias capazes de solucionar os problemas, apontando as ações necessárias bem como os prazos de execução - curto médio e longo, atribuindo a cada membro da equipe o seu papel de responsabilidade nessa ação. Esse planejamento terá como resultado a proposta político pedagógica da instituição, um documento que traduzirá a concepção de educação que o grupo se propõe a desenvolver.

III. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A política utilizada para sanar os problemas que ocorrem na gestão da Educação Infantil foi exposta nos capítulos 1 e 2. O processo de intervenção na gestão da UMEIs é um grande desafio para as instâncias responsáveis pela implementação e monitoramento do processo como também para o gestor interventor. Para buscar alternativas capazes de contribuir com o processo de intervenção na gestão das UMEIs este capítulo apresenta um PAE (Plano de Ação Educacional). Este PAE trata-se de uma ferramenta que poderá auxiliar em futuros processos de intervenção. Não é uma maneira única, inovadora e suficiente para a resolução dos problemas. Outras ações devem se fazer presentes em um processo tão desafiador como este.

Os dados obtidos no capítulo 2, especificamente nas entrevistas com a GECEDI, com a Gestora Interventora da escola analisada e com um Membro da Comissão de Avaliação da Gestão da Avaliação da Gestão, tornou possível fazer apontamentos sobre os dilemas do processo de intervenção e, baseado nas atitudes tomadas pelos envolvidos no processo, apresentar ações capazes de serem executadas nas instituições. O objetivo é buscar minimizar os principais desafios que se apresentem no processo e tornar o desempenho da função do gestor mais tranquilo.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira seção apresenta a justificativa pela escolha da organização do PAE. A segunda seção expõe as ações a serem executadas pelo gestor interventor, que foram construídas a partir dos dilemas que se apresentaram no processo de intervenção da UMEI Caetano Furquim.

A gestão das UMEIs faz parte do projeto social da administração pública municipal de forma democrática e participativa. A eleição dos diretores e vice-diretores é uma das ações que fazem parte dessa política. O gestor interventor entra em cena na contramão desse processo, pois é imposto por instâncias superiores que precisam de um profissional que solucione os problemas da instituição que teve problemas com a gestão anterior ou que está iniciando o seu funcionamento. Como foi verificado nas entrevistas realizadas com as instâncias responsáveis pelo processo de intervenção o gestor interventor assume o desafio de realizar uma gestão a contragosto dos profissionais da instituição. Além desse grande desafio, se

impõe uma tarefa que é de realizar o trabalho sem nenhuma ação que o diferencie dos demais gestores que foram eleitos pelo coletivo, o que o coloca em desvantagem para realizar seu trabalho. Esse talvez seja o maior problema de todo esse processo, somados a tantos outros. Para que se tenha uma visão geral dos desafios, os dados coletados nas entrevistas com os gestores tornam visíveis as fragilidades do processo de intervenção e foram agrupados no Quadro 7. Essa é uma política embrionária que precisa ser sistematizada com as ações que estão sendo executadas pelos envolvidos no processo e pelo PAE construído nesta pesquisa.

Quadro 7- Síntese dos problemas apresentados pelos envolvidos no processo de intervenção na Gestão da UMEI

Envolvidos no Processo de Intervenção na Gestão da UMEI	Problemas
M.T.F	Profissional selecionado para ocupar o cargo de vice-diretor interventor não faz parte do quadro dos profissionais da instituição e não é imediatamente aceito pelo coletivo. Resistências do coletivo da instituição em relação ao vice-diretor interventor e as medidas necessárias que ele necessita adotar para solucionar os problemas. Gestor que ocupa o cargo no início do atendimento de uma instituição que acabou de ser inaugurada e que não possui o perfil adequado para administrá-la. Processo muito desafiador para o gestor interventor que precisa implementar as diretrizes políticas do município em uma instituição com problemas para seguir a legislação vigente.
J. S	Falta de aplicação dos recursos financeiros para manutenção da instituição. Denúncias da comunidade escolar a respeito dos problemas com o atendimento educacional. Relações interpessoais abaladas entre os profissionais da instituição, devido à instauração do processo de intervenção. Baixa autoestima dos profissionais da instituição resultante das denúncias sofridas. Falta de entendimento da instauração do processo de

	intervenção. Resistência dos profissionais frente ao vice-diretor interventor. Processo pouco democrático para escolha do vice-diretor interventor Dificuldade para encontrar o profissional com o perfil adequado para assumir a coordenação da instituição em tempo integral. Processo de mudanças em relações às práticas pedagógicas, implementação da PPP e estabelecimento de regras, o que não é aceito imediatamente pelo coletivo. Necessidade imediata de formação continuada e em serviço. Falta de tempo para prestar os esclarecimentos necessários para as famílias sobre o processo de intervenção. Estabelecimento de canais de comunicação para a comunidade escolar.
R.V.P	Pouca participação da comissão que avalia a gestão das instituições no processo de intervenção. Pouca autonomia das UMEIs para fazer a gestão da instituição. Falta de um tratamento diferenciado para as escolas que estão sob o processo de intervenção.

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas realizadas.

O PAE é uma ferramenta que pode auxiliar no direcionamento do trabalho de futuros gestores. Ele propõe ações capazes de colaborar com a solução dos problemas apresentados no quadro 6 e que permitirá aos atores deste processo, além de realizar o trabalho com êxito, avaliar o alcance dos seus resultados de forma mais sistemática. O PAE pode colaborar com a consolidação da política de intervenção na gestão apontando, de forma detalhada, como o vice-diretor interventor pode desenvolver um trabalho de êxito.

Um gestor que consegue realizar um trabalho com competência, precisa estar aberto a novas propostas. Além disso, ele precisa ser versátil e ser um articulador da política e do trabalho a ser desenvolvido na escola. O gestor precisa ter um bom relacionamento com o coletivo e com a comunidade. Precisa planejar e monitorar as ações para obter êxito na gestão.

O papel do gestor interventor exige ações imediatas e decisivas para que ele possa reverter a realidade que se apresenta na instituição que assumiu para conduzir de maneira efetiva os processos que não foram exitosos anteriormente. O

seu maior investimento localiza-se no primeiro semestre do seu mandato, pois é o momento de organizar a instituição e estabelecer uma relação de confiança e parceria com todos, mediante atos éticos e legais nas tomadas de decisões. Exige também ações que devem ser executadas em longo prazo, pois dependem de outras instâncias e recursos financeiros. Além disso, há ações que devem ser executadas e repetidas durante todo o mandato. Para que evite os erros no desempenho da sua função e a tomada de decisões precipitadas, se utilizar de um plano de ação pode permitir a ele - acompanhar a evolução do trabalho, pois nele são registradas as decisões a serem tomadas, dividindo responsabilidades já que exige o apontamento dos profissionais responsáveis pela execução das ações, assim como os prazos e os recursos necessário para a conclusão. A opção pelo desenvolvimento de um PAE na instituição pode ser responsável pela previsão de resultados e pelo monitoramento e avaliação das ações de cada responsável para que se possa replanejar ou traçar uma análise crítica sobre o processo. Essa é apenas uma das ferramentas da gestão que poderá auxiliar nesse processo, mas não a única.

Como já foi relatado no capítulo 2, o planejamento estratégico deve prever as ações que mais se adéquem a solução dos problemas, porque levam em consideração os objetivos propostos e a relação que eles têm com os envolvidos. Outra questão favorável que se apresenta na adoção de um PAE é que os dados registrados podem ser avaliados e podem ser modificados, visto que a educação é muito dinâmica e os problemas de curto e longo prazo podem assumir outra conotação.

O PAE é um instrumento que auxilia ao gestor na organização do seu trabalho, pois permite a ele verificar o que está sendo realizado e vislumbrar o futuro da instituição com mais segurança, bem como a execução das metas e o cumprimento dos prazos. Por meio da sua elaboração e, ainda, permite organização do trabalho com mais segurança, pois o instrumento, sendo do conhecimento de todos, possibilita a divisão de responsabilidades e impulsiona a participação democrática.

Para melhor organização do trabalho, o PAE foi construído a partir das dimensões: Gestão democrática e participativa, Gestão da informação, Gestão do clima escolar, Gestão de resultados, Gestão de pessoal, Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão Orçamentária. Espera-se com a construção desse

documento, facilitar o trabalho, não só da gestão interventora, como também das outras instâncias envolvidas no processo.

Para que o PAE não signifique apenas mais um documento na gaveta e mais um trabalho oneroso da gestão, o ponto crucial de sua elaboração foi delimitar o objetivo do documento. Tornou-se necessário o conhecimento dos problemas a serem solucionados, o apontamento das ações, e o estabelecimento do tempo necessário para a execução. Foi de suma importância elencar os profissionais envolvidos nesse processo. Foi importante também conhecer as estratégias utilizadas pelo gestor para que o processo de intervenção fosse exitoso e servisse de suporte para futuros gestores, interventores ou não.

Elaborar um PAE, a partir da realidade da instituição na qual atua o gestor deve levar em consideração que o atendimento público educacional visa atender à população com qualidade e assegurar o direito das crianças a um atendimento adequado. Para que o atendimento esperado se efetive é necessário que haja profissionais comprometidos com o trabalho, com a proposta do município e o projeto político pedagógico da instituição. Faz-se necessário a organização do trabalho e o monitoramento permanente das ações.

O PAE foi construído em partes levando-se em consideração ações necessárias. Para cada ação foram apresentadas estratégias as quais os gestores podem utilizar para resolver os problemas. A aplicação do PAE deve ocorrer de maneira conjunta, contínua e processual, pois não há como separar as ações a serem realizadas no ambiente educacional. O importante é organizar bem o tempo para que não haja dedicação exclusiva a nenhum aspecto, pois todos são de suma importância para o êxito da gestão.

A próxima seção apresenta os quadros com as ações do PAE para cada dimensão a ser trabalhada na instituição.

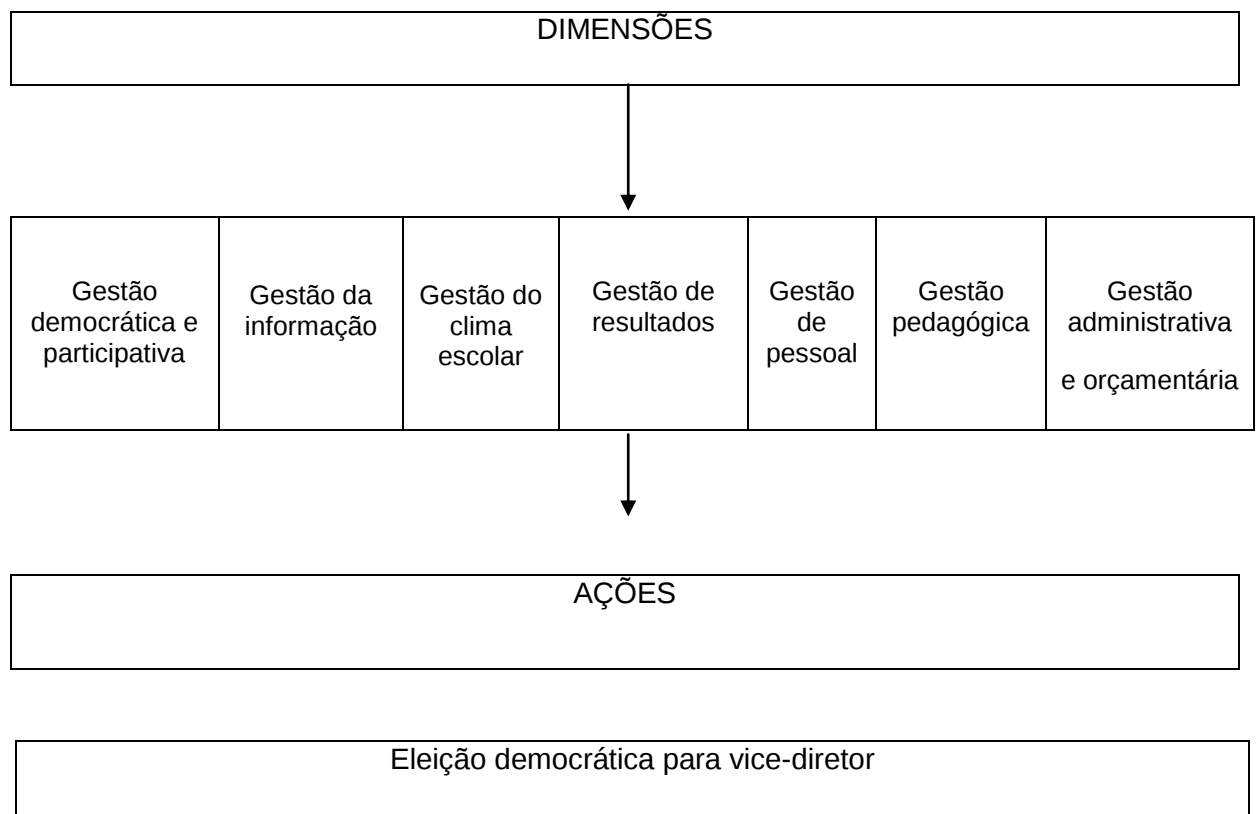
3.1 Ações da gestão interventora

As ações apresentadas nessa seção têm como objetivo acompanhar os avanços da gestão interventora para que a instituição alcance a melhoria da qualidade da educação ministrada e se torne autônoma para eleger a vice-direção de forma democrática.

A implementação dessa proposta é muito relevante, porque se trata de uma construção que pode ser monitorada e apesar de ser uma tarefa desafiadora ela pode ser capaz de traduzir em ações as mudanças que devem ser realizadas e tornar possível o monitoramento do processo para que se possa evidenciar até que ponto os objetivos estão sendo alcançados. Dessa forma, é essencial dividir as responsabilidades de cada tarefa, determinando o papel de cada integrante, delimitando o tempo e os recursos necessários para sua execução.

A Figura 2 foi elaborada para que se tenha uma visão geral da forma como o PAE foi pensado. A opção pela divisão em dimensões, construídas a partir dos dilemas detectados nas entrevistas com as gestoras envolvidas no processo de intervenção, torna possível realizar uma reflexão sobre como resolver cada tipo de problema. Porém, o trabalho não pode ser realizado separadamente. É importante que o gestor planeje a sua agenda para conseguir desenvolver todas as ações elencadas. O documento pode ser adaptado da maneira que o gestor avaliar ser mais aplicável na instituição na qual atua.

Figura 2 - Ações da gestão interventora



Fonte: Elaboração própria.

Para que haja uma gestão exitosa o vice-diretor deve alicerçar o seu trabalho nas diretrizes que regem a educação. Há a base nacional, estadual e a municipal. É necessário ter conhecimento da legislação vigente para nortear o seu trabalho. Um trabalho de qualidade leva em consideração o tratamento igualitário, sem que haja privilégios, baseado em leis, decretos, orientações e portarias. A implementação das políticas públicas é muito importante para o fortalecimento das relações.

Em Belo Horizonte, o trabalho dos profissionais do regime estatutário está alicerçado no estatuto do servidor, na lei orgânica do município, nas proposições curriculares para a Educação Infantil e outros documentos que são publicados periodicamente. O gestor interventor também deve ter conhecimento do manual da corregedoria, dos decretos e portarias que regem a Educação Infantil e participar sempre dos encontros, fóruns e formação continuada para estar sempre atualizado.

Nas UMEIs há também o quadro dos profissionais celetistas, contratados através da Caixa Escolar. O conhecimento do regime de trabalho dessa categoria é muito importante para o desenvolvimento de relações transparentes no ambiente de trabalho. É importante que o vice-diretor interventor proporcione a capacitação dos profissionais para que conheçam os seus direitos e seus deveres no desempenho da função.

Cabe ao vice-diretor organizar a sua agenda para ter acesso às informações sobre o funcionamento da Educação Infantil e buscar auxílio quando não houver compreensão sobre algum aspecto. É importante ficar atento à documentação expedida pelos vários órgãos que regulamentam o atendimento. É papel do gestor, além de conhecer a legislação, ter às mãos os documentos para consulta e aplicação. É necessário também tornar acessível a todos os profissionais essa documentação e procurar formas de capacitá-los para que compreendam que as ações e atitudes tomadas na instituição dizem respeito a um ordenamento jurídico e legal do município. O registro das ações e das medidas tomadas vão garantir segurança no processo da gestão. A documentação da instituição deve ser organizada e protegida.

O gestor interventor deve estabelecer uma relação de parceria com o colegiado escolar para conhecer as demandas e estabelecer as prioridades na resolução dos problemas. Compartilhar estratégias e tomadas de decisão torna o papel da gestão mais transparente, ético e seguro.

Para um gestor experiente a sistematização dessas ações podem não apresentar nenhuma novidade. Porém, para um gestor interventor que ocupa o cargo de vice-diretor em seu primeiro mandato, é uma ferramenta facilitadora das suas ações.

O trabalho focalizado em cada quadro apresenta, separadamente, a partir de cada dimensão, as ações e as estratégias construídas para que possam ser utilizadas pelo gestor interventor durante a execução do seu mandato. O Quadro 8 apresenta a ação que será executada para que seja possível realizar uma gestão democrática e participativa na instituição.

Quadro 8- Gestão democrática e participativa

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Implementação da política pública através de capacitação continuada e em serviço a respeito das diretrizes que determinam os direitos e os deveres dos profissionais.	Essa ação será responsável pela execução de um mandato de trabalho alicerçado na ética e no tratamento igualitário.	Primeiro semestre do mandato. Encontros mensais durante o horário destinado ao planejamento e estudo. (um terço da jornada diária).	Gestor	Recursos financeiros necessários para confecção das apostilas e para adquirir material de escritório como Flip chart, canetas, pastas entre outros. Custo aproximado de R\$20,00 por profissional.

Fonte: Elaboração própria.

O contato próximo, direto e constante da UMEI com as instâncias que são responsáveis pelo monitoramento e acompanhamento do trabalho da instituição permite que os profissionais tenham mais segurança para trabalhar, pois as parcerias favorecem uma relação de apoio e confiabilidade.

O gerenciamento da informação também é muito importante no trabalho a ser desenvolvido na instituição. Quando ocorrem ruídos referentes à comunicação instala-se a insegurança. É necessário também que haja garantia do entendimento

das informações. Cabe ao gestor estabelecer canais de comunicação com os profissionais da instituição e estar em constante diálogo com todos para que possam tirar as dúvidas e emitir as suas opiniões.

As decisões tomadas na instituição devem ser do conhecimento de todos. É necessário que os profissionais compreendam que as ações desenvolvidas pelos gestores estão atreladas a outras instâncias e que é um grande desafio cumprir toda a legislação para resolver os problemas. Devem compreender que a autonomia do vice-diretor é restrita e que não basta o desejo ou boas intenções para que os problemas sejam solucionados.

O processo de intervenção na instituição deve ser do conhecimento de todos. Informar os profissionais sobre os problemas ocorridos e a maneira que como eles devem ser solucionados é muito importante para o êxito do trabalho como também envolver as instâncias parceiras nessa ação pode facilitar o trabalho do gestor interventor.

É muito importante estabelecer um canal de comunicação permanente entre a instituição e as instâncias do governo. UMEIs e SMED devem falar a mesma linguagem, pois são as responsáveis pelo cumprimento das diretrizes que regem a educação do município. Cabe ao vice-diretor construir tempos e espaços, em serviço, para favorecer a circulação de informações, o diálogo, o debate e o acordo coletivo. O gestor deve providenciar o registro dos acontecimentos mais relevantes e torná-los acessíveis aos profissionais.

O contato direto com o diretor da escola núcleo também é muito importante, pois a gestão é única e os gestores devem falar a mesma linguagem. A criação de uma agenda semanal e permanente, nos espaços da UMEI pode facilitar esse contato, principalmente com professores e outros profissionais.

O Quadro 9 apresenta as ações e as estratégias responsáveis pela gestão da informação

Quadro 9- Gestão da informação

GESTÃO DA INFORMAÇÃO				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Comunicar aos profissionais da instituição os motivos que acarretaram na instauração do processo de intervenção na instituição, através de uma reunião coletiva no horário de trabalho.	Para que não haja dúvidas sobre o processo de intervenção a comunicação feita coletivamente permite que as dúvidas sejam sanadas e que sejam esclarecidos os objetivos da medida tomada.	Pelo menos um dia antes do início do mandato do gestor interventor	SMED/GERED/Gestor	Recursos financeiros necessários para confecção do lanche dos participantes. Aproximadamente R\$ 200,00. Serão adquiridos através da Caixa Escolar, com a verba destinada ao lanche pedagógico.
Implementar o jornal mensal a ser distribuído para os profissionais e para as famílias com as informações mais relevantes a respeito dos acontecimentos na instituição.	O estabelecimento de um canal de comunicação permanente permite aos envolvidos no processo educacional acompanhar os avanços do trabalho da gestão interventora.	Mensalmente, durante o período do mandato.	Gestor	As ações não gerarão custo efetivo para a escola, uma vez que serão utilizados materiais que dispõe.
Implementar canal de ouvidoria com as famílias	Providenciar caixa coletora de críticas e sugestões na entrada da instituição O estabelecimento de um canal permanente com as famílias possibilita maior proximidade entre a gestão. O fato de ter acesso, cotidianamente às críticas e as sugestões a respeito do trabalho que está sendo realizado permite que as medidas sejam tomadas mais rapidamente.	Diariamente, Durante todo o mandato.	Gestor	Sem custo

Fonte: Elaboração própria.

O papel do gestor é muito desafiador, pois necessita investigar a percepção da comunidade sobre o clima escolar-, importante saber o que os

profissionais pensam a respeito da instituição na qual trabalham e sobre a qualidade do ensino ofertado e qual é a visão da comunidade atendida sobre esse aspecto. Um dos fatores que determinam um ambiente favorável à qualidade do ensino ofertado diz respeito à forma como os alunos e profissionais são tratados na escola, isso se dá no acolhimento, na segurança, na adequação dos espaços, nas regras de convivência, nas relações interpessoais. Além disso, vale saber qual a percepção que possuem a respeito do ambiente no qual trabalham.

Para que o gestor interventor consiga realizar uma gestão exitosa é necessário que ele leve em consideração a promoção das relações cordiais e afetivas dentro da instituição, que favoreça o convívio entre toda a comunidade escolar, que invista na adequação dos espaços, e na aquisição da materialidade necessária para o desenvolvimento dos projetos. Um clima institucional de qualidade traduz a forma como a qualidade da instituição é vista por todos.

Para o desenvolvimento de um clima escolar adequado cabe ao gestor, no início da vigência do seu mandato, realizar um diagnóstico com todos os envolvidos com a educação dos alunos atendidos. De posse desse diagnóstico, faz-se necessário o estabelecimento de prioridades para atender às necessidades imediatas do coletivo.

Elencar as prioridades dos profissionais em relação à adequação dos espaços, às regras de convívio e conduta também é papel do gestor interventor.

As relações interpessoais também precisam ser levadas em consideração pelo gestor interventor. É necessário que proporcione tempos e espaços propícios à convivência harmoniosa. A promoção de encontros festivos deve ser levada em consideração para que se estabeleçam as relações de amizade, favorecendo as parcerias e a solidariedade.

Liderar um grupo requer a habilidade necessária para se articular as diversas formas de pensar e agir em prol do bem comum. É papel do gestor interventor proporcionar situações de diálogo para que todos possam expor as suas ideias e para que haja senso comum na tomada de decisões.

Outro fator determinante para a instauração de um clima escolar favorável e para boa qualidade do atendimento é a manutenção da disciplina no ambiente do trabalho no qual as normas devem ser seguidas e as funções exercidas sem que hajam privilégios.

O Quadro 10 apresenta as medidas necessárias para verificação e investimento no clima escolar na instituição

Quadro 10- Gestão do clima escolar

GESTÃO DO CLIMA ESCOLAR				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Realizar diagnóstico, com os profissionais da instituição para verificar a percepção sobre o clima escolar e para estabelecer, logo no início do mandato uma lista de prioridades para a aquisição de bens e serviços, manutenção dos espaços e equipamentos e para a capacitação dos profissionais.	A obtenção de dados, registrados, a respeito do que os profissionais sentem e desejam sobre a instituição: qualidade do atendimento, manutenção e preservação do espaço físico, qualidade da materialidade, relações interpessoais e relação com as famílias possibilita uma visão mais detalhada sobre os problemas que devem ser solucionados. Os dados, após tabulados, devem ser devolvidos aos profissionais para que as discussões a respeito do estabelecimento das prioridades possa ser definido.	A aplicação do diagnóstico deve ser realizada no início do período do mandato da gestão. Preferencialmente no primeiro mês.	Gestor	As ações não geram custo efetivo para a escola, uma vez que serão utilizados materiais que dispõe.

Fonte: Elaboração própria.

O trabalho desenvolvido na escola deve prever o alcance da melhoria de resultados. Para que se tenha conhecimento dos avanços e retrocessos faz-se necessário a avaliação e o monitoramento das ações desenvolvidas na escola.

O gestor interventor deve criar condições adequadas para que sejam avaliados, constantemente, todos os setores da instituição como também dar o tratamento adequado aos dados obtidos. O monitoramento e a avaliação devem servir como objeto de reflexão para se repensar e replanejar a prática pedagógica.

O primeiro passo a ser assumido pelo gestor interventor é o de implementar a utilização de instrumentos capazes de realizar a avaliação de todos

os envolvidos com a educação dos alunos. Os formulários devem possibilitar a análise do desempenho da função de cada profissional e captar dados passíveis de quantificação o mais próximo possível da realidade.

A aplicação da avaliação deve ser organizada de forma que todos possam realizá-la sem que haja sanções ou que cause constrangimento para os profissionais. Os prazos para reaplicação devem ser planejados. Os dados devem receber tratamento adequado e favorecer a reflexão e a mudança. Após definidos os caminhos a serem tomados e ações adequadas para efetivá-los o monitoramento deve ser realizado de maneira sistemática.

Somente um trabalho coletivo, coeso, articulado com os vários segmentos da instituição possibilitará uma avaliação efetiva e a melhoria dos resultados.

O Quadro 11 apresenta ações que possibilitam o monitoramento da gestão de resultados.

Quadro 11- Gestão de resultados

GESTÃO DE RESULTADOS				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Aplicação de formulários de avaliação à todos os profissionais envolvidos com o processo educacional. Os formulários devem contemplar os professores, o auxiliar de secretaria e os profissionais da cantina e da limpeza. O Anexo B apresenta os modelos de formulários de avaliação.	A avaliação contínua e processual permite que se possa fazer uma reflexão sobre os avanços e desafios da prática profissional. Implementar um processo de avaliação periódico na instituição torna mais visível, para todos, os problemas mais persistentes o que que pode favorecer a tomada de decisão coletiva para a solução dos mesmos.	Semestralmente, durante todo o período do mandato da gestão	Gestor	As ações não geram custo efetivo para a escola, uma vez que serão utilizados materiais que dispõe.

Fonte: Elaboração própria.

Um dos grandes desafios do vice-diretor interventor é a gestão de pessoal. Os profissionais da instituição trabalham sob dois regimes distintos: celetistas e estatutários. Coordenar o quadro de pessoal com atribuições, horários, carreiras diferenciadas é uma tarefa que exige muita habilidade e flexibilidade no desempenho da função.

Para que a gestão de pessoal seja exitosa cabe ao gestor interventor delegar funções, monitorar o trabalho verificando o cumprimento das regras, os erros e os acertos. Há uma grande diversidade no modo de ser e agir de cada profissional. Cabe ao vice-diretor saber acolher os profissionais e fazer a gestão da instituição, acatando a vontade da maioria, desde sejam cumpridas as normas vigentes, o que demanda muito empenho. É sua tarefa advertir os profissionais que burlam as regras e normas e aplicar-lhes as sanções cabíveis.

A construção de um manual de conduta permite a todos o conhecimento dos seus direitos e deveres o que acarreta em segurança para realizar o trabalho sem que haja nenhum tipo de favoritismo. É importante salientar que as regras são para todos e devem ser cumpridas.

Também é importante construir uma cartilha que aponte as regras de organização e funcionamento da instituição para as famílias. Elas precisam ter conhecimento da sua estrutura e funcionamento, bem como o papel que se espera que desempenhem em prol da educação dos filhos. Uma instituição bem organizada denota o respeito com todos que dela fazem parte e imprime segurança para o funcionamento ordenado.

As ações apontadas no Quadro 12 têm como justificativa a necessidade de que os profissionais incorporem as normas e diretrizes legais que regem o município e que tornam possível um trabalho mais organizado na instituição. É necessário estabelecer e divulgar as regras de funcionamento da instituição, tanto para os profissionais quanto para as famílias.

Quadro 12- Gestão de pessoal

GESTÃO DE PESSOAL				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Construção de manual de conduta para ser entregue aos profissionais contendo o papel de cada segmento, a escala de trabalho, as regras, os direitos, os deveres e as sanções cabíveis em face do descumprimento da função.	A construção de um manual de conduta para os profissionais permite a compreensão das exigências do cargo e facilita o trabalho do gestor. Fica menos oneroso exigir que as regras sejam cumpridas.	Primeiro semestre do mandato da gestão.	Gestor	As ações não gerarão custo efetivo para a escola, uma vez que serão utilizados materiais que dispõe.
Construção de cartilha para os alunos/famílias contendo a estrutura e as regras de funcionamento da instituição salientando o que é permitido e o que é proibido, levando-se em consideração as normas do município.	A construção da cartilha para ser entregue a cada criança/ família é importante para que compreendam como a instituição funciona e qual o papel de cada um.	Primeiro semestre do mandato da gestão. Deve ser revista a cada início de ano.	Gestor	

Fonte: Elaboração própria

A gestão pedagógica é um grande desafio para o gestor interventor. Apesar da sua formação lhe dar subsídios para desempenhar o seu papel, quando não há um planejamento adequado e uma agenda pré-estabelecida os problemas acabam consumindo todo o seu tempo e a sua função principal que é a de acompanhar a PPP da instituição, acaba não acontecendo.

Uma instituição que apresenta uma boa qualidade de atendimento e resultados positivos dos alunos tem à frente um gestor que realiza a capacitação pedagógica dos professores, acompanha os projetos que estão sendo desenvolvidos, opina, sugere, debate e motiva, orienta e mostra os rumos a serem seguidos.

É papel do gestor interventor dar o suporte necessário à coordenação pedagógica para que realize o seu trabalho com segurança. Apesar de delegar as

funções é ele quem deve coordenar os pressupostos educacionais e monitorar a concepção de educação ministrada na instituição, atendendo às diretrizes legais.

Para que a gestão pedagógica da instituição atenda às exigências legais, cabe ao vice-diretor interventor acompanhar a implementação das diretrizes que regem a Educação Infantil. O seu trabalho deve estar focado na construção/reconstrução da PPP verificando o que não está sendo aplicado ou que está obsoleto. Faz parte da sua função promover a discussão do documento e proporcionar a capacitação de todos os profissionais e das famílias, criando tempos e espaços de discussão para que sejam implementados na prática e que traduza o tipo de educação que se deseja alcançar. Esse trabalho deve ser coletivo. A participação de todos imprime um caráter democrático ao documento atribuindo a todos a responsabilidade e o compromisso pelo desenvolvimento de uma educação de qualidade.

Organizar o fluxo das turmas, o quadro do atendimento dos alunos, a grade de horários é também mais uma de suas atribuições. Além de atender às exigências legais deve procurar identificar o perfil do profissional adequado para cada turma.

O Quadro 13 apresenta estratégias que podem auxiliar o gestor no desempenho da função para que possa monitorar o trabalho de forma mais sistemática.

Quadro 13- Gestão pedagógica

GESTÃO DE PESSOAL				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Construção/reconstrução da Proposta político pedagógica através da contratação de assessor específico para o desenvolvimento do trabalho. Deve prever também a contratação de oficinheiros para entreter as crianças durante o período de capacitação dos professores. A atualização do documento deve ser feita através da formação continuada e em serviço, durante os horários destinados ao planejamento. O gestor deverá organizar grupos de estudo de forma a não prejudicar o atendimento das crianças	A PPP da instituição é documento que rege todo o trabalho. É necessário que ele esteja atualizado e que traduza a concepção de educação ministrada na instituição. Cabe ao gestor interventor avaliar o que já foi construído e favorecer a atualização do mesmo, com a participação de todos para que haja unidade no desenvolvimento do trabalho.	Durante o primeiro ano da vigência do mandato A previsão é de 18h/a mensais.	Gestor/assessor	O valor previsto para a contratação de assessor é de R\$ 55,00 h/a, com recursos do PAP. O valor previsto para a contratação dos oficinheiros é de R\$ 25,00 h/a

Fonte: Elaboração própria.

Fazer a gestão administrativa e orçamentária da instituição significa acompanhar a execução do trabalho de todos os profissionais, garantindo que cumpram os preceitos legais do cargo. É necessário acompanhar a assiduidade e pontualidade de todos, garantindo os registros em dia para que todos possam receber seus proventos. Cabe ao gestor utilizar-se da base legal para a realização desse trabalho.

Outro aspecto da gestão administrativa diz respeito à manutenção e a conservação do patrimônio público. Cabe ao gestor criar estratégias que possibilite o compartilhamento de responsabilidades para que se garanta a utilização adequada dos espaços da instituição assim como dos equipamentos. Uma gestão exitosa zela pelo patrimônio o que acarreta em economia para todos.

O gestor interventor precisa atender às demandas dos profissionais para adquirir bens e serviços para que a escola seja equipada e para que os equipamentos funcionem adequadamente. Realizar esse trabalho requer habilidade e conhecimento para obter a obtenção do melhor preço de mercado atendendo à lei de responsabilidade fiscal e apresentando transparência na prestação de contas. É

necessário que os profissionais da UMEI compartilhem responsabilidades e verifiquem o emprego adequado dos recursos públicos verificando os registros dos bens adquiridos e a qualidade dos serviços prestados.

Outro aspecto dessa gestão diz respeito ao desenvolvimento dos projetos que a instituição possui cujos recursos são atrelados a verbas específicas para aquisição de bens e serviços. Toda a atenção ao cumprimento dos prazos e das exigências legais é tarefa do gestor interventor que requer atenção redobrada. É importante manter uma planilha de ações e de gastos atualizada e que seja do conhecimento de todos.

O gestor interventor necessita também cumprir as orientações vindas da SMED e de outras instâncias. O estabelecimento de uma relação de parceria favorece o trabalho do gestor em relação ao monitoramento das suas ações e em relação ao cumprimento do seu papel. É necessário participar dos encontros de formação, dialogar sobre as necessidades da instituição, servir de elo entre os profissionais e as instâncias parceiras. O diálogo deve ser constante entre todos que participam do processo educativo. Uma gestão baseada na ética promove decisões coletivas e conseqüentemente imprime mais credibilidade e permite uma gestão mais democrática e participativa. É importante que o gestor organize a sua agenda para conseguir atender aos profissionais e desempenhar a sua função.

O Quadro 14 apresenta as ações que podem favorecer a gestão administrativa e orçamentária. Apresenta os responsáveis pela sua execução, assim como os prazos apontados para que sejam viabilizadas.

Quadro 14- Gestão administrativa e orçamentária

GESTÃO DE PESSSOAL				
Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo
Organização da agenda de trabalho para que consiga estar na instituição em momentos de chegada e saída dos profissionais e das crianças e verificar a pontualidade e assiduidade dos profissionais e a frequência dos alunos. Estabelecimento de encontros quinzenais para atender aos grupos de professores, juntamente à coordenação pedagógica com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento dos projetos e dialogar sobre a aquisição de bens e serviços. Organização de agenda mensal com os profissionais da limpeza e da cantina para dialogar sobre o trabalho. Criação de jornal mensal para divulgar as ações que foram desenvolvidas.	Realizar a gestão administrativa da instituição é uma tarefa que exige organização e muita dedicação. Os profissionais necessitam da presença do gestor na instituição cotidianamente para dialogar sobre os acontecimentos: problemas, demandas, avanços. Estabelecer horários fixos para atender os profissionais imprime à gestão a organização necessária para que os profissionais se sintam seguros e acolhidos.	Durante toda a vigência do mandato	Gestor	As ações não geram custo efetivo para a escola, uma vez que serão utilizados materiais que dispõe.

Fonte: Elaboração própria.

3 2.1 Eleição de diretores

Essa seção abordará os aspectos necessários para que a instituição possa participar da eleição de diretores. O primeiro aspecto é verificar se o gestor interventor conseguiu executar o PAE. É necessário também constatar se ocorreram denúncias na instituição, nos últimos meses e fazer uma comparação com o quantitativo de reclamações do início e do final do processo. O ideal é que não tenha havido denúncias, nos últimos seis meses, pelo menos.

Outro aspecto que merece atenção diz respeito à avaliação da gestão nos últimos períodos. Ela é um fator de suma importância porque é realizada com a participação de todos da comunidade escolar. A partir dos dados expostos durante a avaliação pode-se perceber se a instituição obteve a credibilidade e a confiança, tanto dos profissionais, quanto das famílias e se não há insegurança para a posse de um novo gestor.

A partir desses dados, cabe ao gestor interventor motivar os profissionais para que se candidatem ao cargo. É importante colher depoimentos e impressões a respeito da necessidade e desejo por uma gestão eleita a partir dos profissionais da instituição. Fazer uma sondagem sobre os possíveis candidatos pode favorecer essa percepção do grupo, pois o gestor interventor conhece a competência e o envolvimento dos profissionais no desempenho da função.

Nesse processo de transição de uma gestão interventora para uma possível gestão democrática, o diálogo com as instâncias parceiras também é muito importante. É possível detectar os reais interesses dos profissionais pela candidatura. Não basta apenas finalizar o processo de intervenção. É preciso que o novo gestor tenha consciência do papel que vai assumir para não acarretar em problemas futuro para a instituição.

Os profissionais, após vivenciarem um processo de intervenção na gestão, tiveram a oportunidade de conviver com um modelo que cumpriu a sua função, dentro da legislação vigente e buscaram realizar um trabalho democrático e participativo. A comunidade também vivenciou um processo no qual se buscou garantir o direito das crianças e a qualidade do atendimento. Esses aspectos não são garantias para um retrocesso, mas podem significar o fortalecimento da exigibilidade de uma gestão baseada em regras e princípios e que prima pela qualidade dos serviços ofertados. Nesse sentido, pressupõe-se que a instituição está apta para eleger sua vice-direção pelo voto direto. Resta apenas aguardar a publicação da SMED sobre o processo eleitoral e legitimar a sua participação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação sobre os principais desafios enfrentados pelo gestor interventor de UMEI em Belo Horizonte me permitiu fazer o levantamento dos dados responsáveis pelo processo de intervenção, analisar as ações das instâncias envolvidas no processo, identificar os dilemas desse processo e elencar estratégias exitosas desenvolvidas pelo gestor interventor que tornou possível a elaboração do PAE.

Espera-se com a construção desse documento, facilitar o trabalho, não só da gestão interventora, como também das outras instâncias envolvidas no processo. Para a apresentação do Plano de Ação, foi feita uma opção pela apresentação em quadros, registrando-se os indicadores relacionados a cada dimensão.

É importante salientar que as decisões tomadas pelas instâncias que participaram do processo tiveram como objetivo, além de solucionar os problemas, garantir um atendimento de qualidade para as crianças e para as famílias e atender a base política do município que é a gestão democrática e participativa. Evidencio também que o processo de intervenção é visto como a última medida a ser tomada, depois de terem sido esgotadas todas as estratégias possíveis para se reverter o processo.

Percebemos, durante a pesquisa algumas fragilidades nos depoimentos colhidos nas entrevistas que não julgo como atitudes erradas ou equivocadas. Apenas evidencio lacunas que, recebendo outro tipo de tratamento, poderiam facilitar o trabalho do gestor interventor e das instâncias envolvidas no processo.

A escolha pela instauração de um processo de intervenção na gestão não é a medida determinante do processo. Pelos depoimentos colhidos nas entrevistas chega-se a conclusão que antes de se instaurar o processo de intervenção são realizadas inúmeras ações que buscam fortalecer a gestão que enfrenta problemas e reverter a situação apresentada. Porém, depois de todos usar todos os esforços, não havendo mudança que favoreça uma gestão de qualidade, o processo é instaurado e um gestor interventor assume o cargo, sendo escolhido pelas instâncias responsáveis pelo funcionamento e avaliação da Educação Infantil no município.

Uma das fragilidades observadas diz respeito às estratégias utilizadas pela Comissão de Avaliação da Gestão. Mesmo havendo o monitoramento do

processo da gestão pelos profissionais que atuam nas regionais o uso efetivo do Plano de Ação, assumido pelo gestor no momento da sua candidatura não possui o efeito desejado. Ele não é mencionado na entrevista. O documento deveria ser determinante no processo de intervenção, pois firma acordos em relação às dimensões da gestão. Somente o descumprimento dessas dimensões deveria ser responsável por uma ação mais efetiva da Comissão de Avaliação da Gestão, o que não acontece na prática. Foi também salientado o papel da ouvidoria na instauração do processo. Instituições que recebem inúmeras denúncias são então investigadas e monitoradas efetivamente. Percebe-se a pouca expressividade do papel da Comissão de Avaliação que deveria ter a tarefa de monitorar constantemente as instituições e detectar os problemas antes que atinjam grande volume e seja necessária a tomada de medidas mais drásticas para solucionar os problemas.

Outra fragilidade que se evidencia diz respeito à escolha do gestor interventor para ocupar o cargo. Mesmo que a Gerência de Coordenação da Educação Infantil não meça esforços e não deixe de envolver outras instâncias no processo de escolha, a evidência de que somente um perfil de liderança não é fator de sucesso para a gestão. Outros elementos também são muito importantes. Falta fortalecer esse profissional. Ele não pode receber o mesmo tratamento que os gestores eleitos democraticamente. Além de ter a tarefa de resolver muitos problemas na instituição, ele também precisa conquistar um grupo que não o reconhece imediatamente como líder.

Pelos problemas apresentados em relação às gestões que passaram pelo processo de intervenção, o grande número de problemas administrativos em relação aos demais aponta a fragilidade dos gestores em relação à capacidade de administrar as instituições. Dessa forma, percebe-se a falta de investimento na capacitação dos profissionais que ocupam o cargo de gestão, somente acontece uma formação inicial, no início do mandato, o que não garante ao profissional a habilidade necessária para desenvolver um trabalho com demandas inúmeras e diferenciadas.

A instauração do processo de intervenção é necessária para se garantir o direito das crianças e das famílias a um atendimento de qualidade não pode ser uma escolha que evidencie sofrimento nem para o gestor interventor, nem para os profissionais da instituição que precisam passar pelo processo. Ela deve ser tratada como uma política assertiva com regras definidas e do conhecimento de todos. Pode

não significar uma garantia de êxito ou a ausência dos problemas para o gestor que assume o cargo, mas denota transparência e ética na condução do processo.

O gestor interventor que assume o cargo, de posse dos problemas a serem solucionados e ciente do papel a ser desempenhado não é garantia do êxito da gestão. Essa é mais uma fragilidade evidenciada nesse processo. Talvez a maior de todas elas. Ele necessita de acompanhamento sistemático na condução do seu trabalho e capacitação continuada e em serviço. Somente possuir um perfil que favoreça a liderança, o respaldo de instâncias superiores e ter conhecimento dos problemas a serem solucionados não garante a ele a capacidade necessária para conduzir a gestão da instituição por um período ou mais de mandato. É necessário tratamento diferenciado para o gestor interventor. Ele necessita de apoio em suas ações. Os depoimentos colhidos na entrevista evidenciam que suas decisões são tomadas a partir da percepção dos problemas e da sua prática profissional. Falta sistematização de dados e indicadores capazes de monitorar o processo, captando falhas e identificando êxito.

A elaboração do PAE foi uma escolha que fiz para buscar sistematizar indicadores que pudessem facilitar o processo de intervenção, desde a sua instauração até a eleição direta para vice-diretor. Busquei elencar propostas viáveis tendo como propósito a gestão democrática e participativa na qual a opinião de todos os envolvidos com o processo educacional é levado em consideração, além de defender a base política do município que é baseada em princípios democráticos e de participação coletiva.

Não fiz destaque a nenhuma dimensão da gestão educacional e evidenciei que cabe ao gestor interventor, de posse de uma ferramenta vasta com inúmeras ações a serem executadas, organizar a sua agenda de trabalho para que consiga dar atenção a todos os aspectos.

Faz-se necessário observar que optei, no PAE, pela de realização de diagnóstico, assim como a construção dos formulários com a participação de todos para que sejam detectados os problemas e as formas de avaliar a solução destes. Outra opção foi elencar as ações a serem executadas com grau de prioridade e a divisão de responsabilidades. O envolvimento do colegiado escolar e das famílias também pode ser percebido na ferramenta, sem deixar de evidenciar o estabelecimento de parceria entre a direção da escola núcleo e as instâncias parceiras do processo de gestão tornando todos corresponsáveis pela

solução dos problemas. O PAE também evidencia a importância de se realizar uma gestão alicerçada em preceitos legais, contando sempre com a capacitação continuada e em serviço para que todos entendam o processo e participem efetivamente das ações.

Tive um grande cuidado em elaborar essa ferramenta. Avalio que não será o único elemento responsável por uma gestão de êxito. Mas acredito que sirva de suporte para o desenvolvimento de uma gestão de êxito mais sistematizada e mais tranquila.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. **Estruturação do trabalho Escolar na RME BH**. A organização do trabalho coletivo por ciclos de formação. 2006.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Informação. **Belo Horizonte em números**: administração pública com responsabilidade social. 2007. Belo Horizonte, MG, 2007. Disponível em: <http://www.pbh.gov.br/smpl/PUB_P013/Balan%C3%A7o2007.pdf>. Acesso em: 26 set. 2014.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação **Desafios da Formação**: proposições curriculares para a Educação Infantil. Belo Horizonte, 2008.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Governo. Portaria nº 262, 11 de novembro de 2011. Dispõe sobre eleições de Diretores e Vice-Diretores de Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, MG, 2011. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1069258>>>. Acesso em: 19 jan. 2014.

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Educação. **Gerência de Controle e Prestação de Contas de subvenções- GCPCS**, 2012. (a)

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. Decreto nº 14.835, de 09 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre a vinculação das Unidades Municipais de Educação Infantil – UMEIS – às escolas da rede Municipal de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, MG, 2012b. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/decreto/2012/1483/14835/decreto-n-14835-2012-dispoe-sobre-a-vinculacao-das-unidades-municipais-de-educacao-infantil-umeis-as-escolas-da-rede-municipal-de-educacao-e-da-outras-providencias.html>>. Acesso em: 16 jan. 2014

BELO HORIZONTE (Município). Conselho Municipal de Educação. Resolução nº 001, 2012. Altera a Resolução CME/BH nº 001/2000 e fixa normas para o funcionamento de instituições de Educação Infantil do Sistema Municipal de Ensino de Belo Horizonte (SME/BH). **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, 2012c.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Governo. Lei nº 10.377, de 09 de janeiro de 2012. Autoriza a delegação, por meio de parceria público-privada, na modalidade de concessão administrativa, de obras e serviços não pedagógicos relacionados à Rede Municipal de Educação, autoriza a criação de mecanismos de garantia para a referida parceria e a inclusão da concessão no Plano Plurianual de

Ação Governamental - PPAG - para o período 2010/2013, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Belo Horizonte, MG, 2012 d.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 117, de 12 de junho de 2013. Constitui Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e o Processo de Avaliação da Gestão Escolar, conforme Art. 16, do Decreto nº 14.628, de 4 de novembro de 2011. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, MG, 2013 a. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1101539>>. Acesso em: 06 abr. 2014.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. **Portaria nº 201, 31 de agosto de 2013**. Define as diretrizes e procedimentos para a organização do quadro de turmas da Educação Infantil nas unidades escolares municipais, processo de inscrição e preenchimento de vagas da Educação Infantil para o ano de 2014. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, MG, 2013b. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1106338>>. Acesso em: 12 out. 2014.

BELO HORIZONTE (Município). Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 1037, 2014. Documento de orientação sobre o perfil e o trabalho da coordenação pedagógica na Educação Infantil. **Diário Oficial do Município**. Belo Horizonte, MG, 2014.

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

BRASIL. Ministério da Educação. **Fundo de Manutenção para Educação Básica [on-line]**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12327&Itemid=669>. Acesso em: 16 jan. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério Da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer nº 5, aprovado em 7 de maio de 1997**. Proposta de Regulamentação da Lei 9394/96. Brasília, 1997. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12992:diretrizes-para-a-educacao-basica>. Acesso em: 20 out. 2014

BRASIL. Ministério Da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Concepções e Orientações Curriculares para a Educação Básica Coordenação Geral de Educação Infantil.

Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, 2010. Disponível em: < file://diretrizescurriculares_2012.pdf >. Acesso em: 12 out. 2014

BRASIL. . Ministério Da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução nº 6, de 24 de abril de 2007.** Estabelece as orientações e diretrizes para execução e assistência financeira suplementar ao Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil – PROINFÂNCIA. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/resolucao_n6_240407_proinfancia_medida18.pdf>. Acesso: 12 out. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Monitoramento do uso dos indicadores na Educação Básica [on-line].** Brasília: MEC/SEB, 2011. Disponível em: <http://www.oei.es/quipu/brasil/pol_educ_infantil.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR**, 12 de janeiro 2010. Disponível em:< http://www.capes.gov.br/educacao-basica/parfor>. Acesso em: 20 out. 2014.

COELHO, S.do B.R. e LINHARES, C. Gestão participativa no ambiente escola. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Curitiba, ano 3 , nº 1, março 2008.

FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Proinfância**, 2009 [on-line]. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/proinfancia/proinfancia-apresentacao>. Acesso em 27 set. 2014.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo 2000.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-infantil>. Acesso em: 26 out. 2014.

J. S. Entrevista concedida pelo gestor interventor da UMEI Caetano Forquim, Belo Horizonte, novembro de 2014.

LUCK, H. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

LUCK, H. **Gestão escolar.** Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

LUCK, H. **Perspectivas da avaliação institucional da escola.** Petrópolis: Editora Vozes, 2012.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

M. T. F. Entrevista concedida pelo gerente da GECEDI, Belo Horizonte, novembro de 2014.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B.; DUSI, C. S. C. O. O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto/Portugal, 2014. **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, 2014.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

NEUBAUER, R. SILVEIRA, G.T. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina**: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir? IFHC/CIEPLAN. São Paulo, Brasil, 2008.

PORTAL BRASIL. **Municípios deverão construir seis mil creches e escolas de educação infantil até 2014 [on-line]**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2011/02/municipios-deverao-construir-seis-mil-creches-e-escolas-de-educacao-infantil-ate-2014>> . Acesso em: 18 nov. 2014

PORTAL PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. Expansão da Educação Infantil. **Educação: um trabalho que é referencia para todo Brasil**. 2014 Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&lang=pt_BR&pg=5564&tax=7443>. Acesso em: 28 set. 2014

R. V. P. **Entrevista concedida pelo membro da Comissão de Avaliação de Gestão**, Belo Horizonte, março de 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, São Paulo, 2002.

APÊNDICE A - ENTREVISTAS COM OS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE INTERVENÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

CAED- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Aluna: Hélia de Miranda Glória

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

Prezado (a) Senhor (a),

Prezado (a) Senhor (a),

Estou realizando essa pesquisa para a dissertação de título “Principais Desafios Enfrentados pelo Gestor Interventor de UMEI em Belo Horizonte”. Essa pesquisa tem como objetivo colaborar com gestores que assumirem processo semelhante para que consigam desenvolver um bom trabalho e tornar a instituição apta a assumir uma gestão democrática pelo processo eleitoral, através da proposição de um plano de ação educacional. Esse é o roteiro da entrevista que será gravada e depois transcrita. Desde já agradeço a atenção dispensada.

GESTORES INTERVENTORES

Qual a sua formação e qual a sua experiência com gestão?

Quais os aspectos que foram responsáveis pelo processo de intervenção na instituição?

Como se deu a sua escolha para ocupação do cargo (gestor interventor)?

Quais as orientações que você recebeu para que fosse possível reverter esse processo? Qual instância foi a responsável pelas orientações?

Quais as estratégias utilizadas por você em relação aos alunos, professores, funcionários e famílias para buscar reverter esse processo?

Quais os principais desafios enfrentados durante o processo de intervenção?

Outras informações que julgar importantes.

INSTÂNCIA RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE INTERVENÇÃO

Nome da instância: -----

Qual o seu papel no processo de intervenção de UMEI?

Qual a legislação pertinente ao processo de intervenção?

Quais os problemas que levam uma UMEI a ter que passar por um processo de intervenção?

Como são detectados esses problemas?

Quem toma a decisão pelo processo de intervenção?

Os critérios para se instaurar uma intervenção são discutidos, repensados, revistos pela Gerência Regional?

Como o processo de intervenção é instaurado?

Como o gestor interventor é informado do processo de intervenção?

Existem canais de comunicação e orientação ao gestor, antes de se instaurar o processo? Como ele é informado?

Há meios legais para que o gestor que esteja sob intervenção possa reverter o processo?

Como é feita a escolha do novo gestor que vai assumir a instituição?

Outras informações que julgar importantes.

Assinatura- -----

PROFESSORES DE UMEI's QUE PASSARAM PELO PROCESSO DE INTERVENÇÃO

Como você foi informada do processo de intervenção na gestão da UMEI que você trabalha ou trabalhou?

Como foi a aceitação do novo gestor?

Você conseguiu identificar estratégias utilizadas pelo novo gestor para o desenvolvimento do trabalho? Em caso afirmativo, quais delas você julgou importantes?

Quais os desafios vivenciados pelos professores em relação ao processo de intervenção?

Você acha que foi possível perceber a reação das crianças a esse processo? Como foi, em sua opinião, a aceitação das crianças?

Você considera que houve sucesso nesse processo? Exemplifique.

Outras informações que julgar importantes.

Assinatura- -----

ANEXO A - RELATÓRIOS DE INSTAURAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERVENÇÃO DAS UMEI'S



Rua Carangola, 288 - 4º andar - Santo Antônio - CEP 30.330-240 - fone 3277-8625

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
Secretaria Municipal de Educação
Gerência Coordenação Pedagógica e de Formação
Gerência Coordenação da Educação Infantil

SMED/GCPF/GECEDI - 957/13

Belo Horizonte, 20 de novembro de 2013.

Prezada Senhora,

A UMEI Caetano Furquim precisou de nova intervenção por parte da Secretaria Municipal de Educação, a partir da comprovação de gestão inadequada da antiga interventora, indicada pelo Gabinete da SMED na gestão passada. As avaliações realizadas junto à regional, o monitoramento da gestão da SMED, várias denúncias via TAG e relatórios enviados pela acompanhante à SMED, resultaram no pedido de desligamento da vice-diretora Nívia Maria Vasconcelos Santos, a partir do dia 01/11/2013.

Após várias discussões e entrevistas foi indicada nova interventora, Janaina Silveira Oliveira Diniz, que no momento estava trabalhando como integrante da equipe de acompanhamento da Educação Infantil da GERED Leste e assumiu a gestão a partir de 02/11/2013. Para esta definição foi realizada reunião com a servidora, GEREDL e GECEDI e apontada uma nova reunião com o coletivo no dia 11/11/2013, de 18h às 22h.

Este planejamento coadunou com o desejo dos professores em estabelecerem um diálogo com a SMED a fim de entenderem os dois processos de intervenções definidos pela SMED.

No início da reunião as professoras fizeram várias colocações relacionadas a forma como a SMED efetiva algumas ações, pois se sentiram desrespeitadas como profissionais porque ninguém nunca conversou com elas para dizer que a UMEI teria uma intervenção e o motivo da mesma; nunca foram ouvidas ou consideradas; chegou na UMEI uma pessoa estranha, que não conhecia nada de Educação Infantil e isto trouxe inúmeros problemas para todos; esta pessoa nem ao menos se despediu, comunicou com poucas pessoas no café que era seu último dia e agora chega outra pessoa estranha, começa a tomar providências e alterar rotinas construídas há muitos anos; estão com baixa autoestima, desestimuladas e assustadas; questionaram o porquê da substituição da Nívia não ter sido construída dentro do grupo etc.

Tanto José Wilson, representando a GEREDL, quanto Mayrce, representando a GECEDI, tentaram explicar o inexplicável, visto que não acompanharam ou tinham conhecimento da primeira intervenção. Mayrce pontuou questões gerais do atendimento, desde a inauguração, relacionados à compreensão do que é a Educação Infantil e deste momento histórico. Tentou dar uma acolhida aos profissionais, assumindo que houve um descompasso quando não foi realizada uma reunião desta natureza no primeiro processo de intervenção, mas se comprometeu a acompanhar de forma mais efetiva esta segunda intervenção para que o grupo esteja apto a reassumir a gestão da UMEI, em momento oportuno. Foi questionado se haverá eleições diretas em 2014, o que Mayrce disse não ter esta resposta, visto que dependerá de como a intervenção será efetivada e os resultados da mesma.

Após a acolhida, Mayrce resgatou os princípios fundamentais da política para Educação Infantil no município, com destaque para a criança, que é o centro da proposta pedagógica, sujeito competente e de direitos; a importância da rotina e limites para este atendimento; de efetivar nas práticas o documento Proposições Curriculares para a Educação Infantil; de estabelecer uma

parceria com as famílias sem deixar que elas definam o jeito de ser e fazer da instituição, pois durante os questionamentos foram apontadas várias ações e procedimentos contrários a política municipal, estabelecidos em acordo com as famílias.

Tendo encerrado a reunião, Mayrce, acompanhada pela nova vice-diretora e coordenadora, foram fazer uma visita técnica na UMEI Caetano Furquim. Qual não foi a surpresa ao se constatar o estado de calamidade em que se encontrava a UMEI. Segue um CD contendo fotos ilustrativas, das necessidades de intervenções na rede física e um CD contendo fotos que explicitam toda a situação da UMEI.

Desde já alerta-se que para esta intervenção a SMED deverá se mobilizar em mutirão para que possamos reverter a situação atual. Desta forma, haverá necessidade de investimentos para reforma e pintura; compra de brinquedos; retirada de entulhos; potencializar as ações da nova vice-direção e coordenadora pedagógica.

A GECEDI sugere a troca da acompanhante, pois, de acordo com a reunião realizada no dia 11/11/13, percebeu-se um comprometimento das relações entre a acompanhante e professoras. Como a SMED está definido a intervenção, que seja também definida a troca da acompanhante comprovando todo um investimento no aprimoramento do trabalho e nas relações dentro da instituição.

Segue abaixo a relação de itens que comprometem o atendimento e que foram encontrados na UMEI Caetano Furquim. Estes poderão ser comprovados por meio das fotos enviadas nos CDs. Esta relação foi distribuída em blocos considerando as responsabilidades para os devidos encaminhamentos:

Parte física: Será ponto de discussão na reunião com a GIRE e GEREDL.

- Falta placa de identificação da UMEI;
- Vidros quebrados e substituídos por papelão;
- Vidros quebrados nas portas das salas de atividades;
- Falta de azulejos na cozinha e em alguns espaços;
- Chove dentro da sala criada para ser multiuso;
- Falta de rodapés;
- Pisos descascando e rachados;
- Paredes descascando, soltando reboco, sem reboco e soltando revestimento, necessitando urgente de pintura (sugiro nas férias escolares);
- Armários sem portas; gavetas sem tampas;
- Quadros sem condição de utilização – sugerida a substituição por quadros brancos;
- Murais sem condição de utilização – Sugerida a substituição;
- Ferrugem na pintura das portas;
- Portas danificadas;
- Espelho quebrado e colado com cola – deve ser trocado;

parceria com as famílias sem deixar que elas definam o jeito de ser e fazer da instituição, pois durante os questionamentos foram apontadas várias ações e procedimentos contrários a política municipal, estabelecidos em acordo com as famílias.

Tendo encerrado a reunião, Mayrce, acompanhada pela nova vice-diretora e coordenadora, foram fazer uma visita técnica na UMEI Caetano Furquim. Qual não foi a surpresa ao se constatar o estado de calamidade em que se encontrava a UMEI. Segue um CD contendo fotos ilustrativas, das necessidades de intervenções na rede física e um CD contendo fotos que explicitam toda a situação da UMEI.

Desde já alerta-se que para esta intervenção a SMED deverá se mobilizar em mutirão para que possamos reverter a situação atual. Desta forma, haverá necessidade de investimentos para reforma e pintura; compra de brinquedos; retirada de entulhos; potencializar as ações da nova vice-direção e coordenadora pedagógica.

A GECEDI sugere a troca da acompanhante, pois, de acordo com a reunião realizada no dia 11/11/13, percebeu-se um comprometimento das relações entre a acompanhante e professoras. Como a SMED está definido a intervenção, que seja também definida a troca da acompanhante comprovando todo um investimento no aprimoramento do trabalho e nas relações dentro da instituição.

Segue abaixo a relação de itens que comprometem o atendimento e que foram encontrados na UMEI Caetano Furquim. Estes poderão ser comprovados por meio das fotos enviadas nos CDs. Esta relação foi distribuída em blocos considerando as responsabilidades para os devidos encaminhamentos:

Parte física: Será ponto de discussão na reunião com a GIRE e GEREDL.

- Falta placa de identificação da UMEI;
- Vidros quebrados e substituídos por papelão;
- Vidros quebrados nas portas das salas de atividades;
- Falta de azulejos na cozinha e em alguns espaços;
- Chove dentro da sala criada para ser multiuso;
- Falta de rodapés;
- Pisos descascando e rachados;
- Paredes descascando, soltando reboco, sem reboco e soltando revestimento, necessitando urgente de pintura (sugiro nas férias escolares);
- Armários sem portas; gavetas sem tampas;
- Quadros sem condição de utilização – sugerida a substituição por quadros brancos;
- Murais sem condição de utilização – Sugerida a substituição;
- Ferrugem na pintura das portas;
- Portas danificadas;
- Espelho quebrado e colado com cola – deve ser trocado;

- Pisos encardidos, necessitando de raspagem com máquina;
- Cano vazando dentro de balde;
- Fechadura de porta danificada, necessitando troca;
- Necessidade de troca da pia da cozinha, toda danificada;
- Teto da cozinha com mofo e descascando em vários pontos;
- Trinco da porta da cozinha adaptado com uma trava de ferro;
- Necessidade urgente de poda e capina na área externa das salas de atividades e pátios;
- Recuperar a casinha de bonecas usada como depósito de material quebrado;
- Criar local para armazenar o lixo que está na porta de entrada da UMEI.

Em relação ao trabalho pedagógico:

- Organizar as salas de atividades, de forma criativa e estimuladora, potencializando-as como "segunda educadora";
- Organizar os armários e estantes;
- Construir novas rotinas tendo a criança como centro do processo educativo;
- Elaborar propostas pedagógicas em consonância com o documento Proposições Curriculares para a Educação Infantil;
- Rever atividades que estão sendo desenvolvidas com as crianças;
- Realizar processo de revisão da Proposta Pedagógica da UMEI Cactano Furquim, tendo como base o documento Proposições Curriculares para a EI.

Em relação à gestão da direção da escola núcleo e vice-diretora:

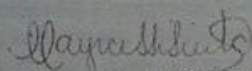
- A direção da escola núcleo assegurar agendas fixas na UMEI;
- Construir agendas para avaliação do processo de intervenção e cumprimento das tarefas a serem realizadas;
- Providenciar com urgência a limpeza da UMEI, áreas internas e externas, banheiros, salas de atividades, em especial a limpeza dos pisos, por meio de raspagem das sujeiras acumuladas;
- Solicitar a retirada dos móveis quebrados, hoje localizados na entrada da UMEI, em cima dos mosaicos da entrada;
- Solicitar a retirada dos brinquedos quebrados, hoje localizados dentro da casinha de bonecas e recuperá-la;
- Providenciar o conserto das portas quebradas dos armários ou substituí-los;
- Acompanhar a limpeza da UMEI, visto que o cheiro é desagradável e não demonstra haver a correta higienização dos espaços e lixeiras;

- Providenciar dedetização, visto que foram encontradas duas baratas vivas no berçário, estando mamadeiras e copos destampados neste momento e formigas na cozinha;
- Assegurar que não haja materiais de limpeza ao alcance das crianças;
- Assegurar que panos de chão, baldes, vassouras e rodos estejam em locais adequados;
- Organizar a lavanderia, comprando caixas organizadoras e etiquetando-as;
- Organizar momentos de formação com as professoras na tentativa de sensibilizá-las a respeito da proposta pedagógica da RME, evitando materiais xerocados, atividades descontextualizadas e sem sentido para as crianças;
- Organizar atendimento individualizado com as professoras, escutando-as e orientando-as e envolver a nova acompanhante e coordenação pedagógica da UMEI na construção deste processo;
- Rever junto à supervisora de merenda a alimentação do berçário;
- Rever a continuidade da "rodona" tendo como objetivo propiciar a interação entre crianças de mesma idade; de idades diferentes e envolvendo todos os professores que trabalham na instituição;
- Rever com o coletivo a necessidade ou não da reorganização do espaço para alimentação das crianças de 1 e 2 anos;
- Providenciar a volta do laudo médico, professor da EMWPG para sua lotação inicial, visto que está comprometendo o trabalho na UMEI.

Em relação à GERED Leste:

- Providenciar a troca da acompanhante pedagógica da UMEI;
- Articular com a GERED Norte a liberação da nova coordenadora, Elaine Bitero, indicando uma dobra para assumir sua turma na EM Tristão da Cunha;
- Potencializar e priorizar ações de acompanhamento da UMEI Caetano Furquim;
- Providenciar a retirada de materiais em desuso da UMEI;
- Estabelecer cronograma de acompanhamento destas ações, visando apoiar a nova interventora e oferecer segurança para o grupo de professores.

A GECEDI continua à disposição para o trabalho efetivo junto ao coletivo e a nova gestão.



Mayrce Terezinha da Silva Freitas
Gerente de Coordenação da Educação Infantil.

Mayrce T. da Silva Freitas
RM: 27241-1
Coordenadora de Educação Infantil
Secretaria Municipal de Educação

AMAJOPAP

ASSOCIAÇÃO MORADORES E AMIGOS DOS BAIROS JOÃO PINHEIRO E ALTO DOS PINHEIROS

Belo Horizonte, 05 de fevereiro de 2010

Senhora Secretária Municipal de Educação,

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
GABINETE DO SECRETÁRIO
EXPEDIENTE RECEBIDO

EM 20/04/2010

A Associação dos Moradores e Amigos dos Bairros João Pinheiro e Alto dos Pinheiros, (AMAJOPAP), foi criada em 2008, por iniciativa de moradores dos referidos bairros com o objetivo de levantar as demandas e problemas destas comunidades, seja na área da saúde, da educação ou na busca de melhorias físicas e outras benfeitorias que se fizerem necessárias para a qualidade de vida das famílias inseridas nestas regiões. Ainda sem sede própria, a AMAJOPAP realiza encontros mensais com a comunidade na Rua Frei Luiz de Souza e reuniões periódicos com os membros das várias comissões que foram organizadas.

Após diversos encontros, a associação organizou as seguintes comissões: Educação, Saúde, Transporte, Meio Ambiente, Segurança e Apoio ao Idoso. Tais equipes de trabalho procuram providências para os problemas e necessidades da comunidade junto ao poder público e outras instituições. O ano de 2009 foi de muitas conquistas para a AMAJOPAP, pois as comissões conseguiram a recuperação da Praça Chui, iluminação na porta da Escola João Pinheiro, mudança no trajeto do ônibus 1505, dentre outras.

Na primeira reunião de 2010, ocorrida em 1º de fevereiro, retomando o contato com a comunidade, a associação foi surpreendida com a informação, dada pela diretora da E.M. João Pinheiro, Ana Maria, de que a UMEI PITUCHINHA, unidade de educação infantil recentemente municipalizada, foi desvinculada da citada escola e vinculada à Escola Dom Bosco. Esta decisão causou tamanha insatisfação à associação e moradores pelo fato de estarem acompanhando o trabalho da diretora considerada uma profissional de grande compromisso e responsabilidade. A mesma vem atuando como parceira da AMAJOPAP e atuou como interlocutora entre a Prefeitura e a comunidade em relação à municipalização da Escola Estadual Pituchinha. A associação não entendeu o motivo pelo qual a UMEI, situada na mesma comunidade que integra a E.M. JPI, localizada a alguns quarteirões da referida escola, cuja gestora é extremamente atuante e comprometida, deixou de ser administrada por Ana Maria, que ao assumir a direção do João Pinheiro e da UMEI, em janeiro de 2010, iniciou sua participação efetiva na associação e tem preocupação com os problemas e necessidades da comunidade. A partir da situação criada pela Secretaria de Educação, de desvincular a UMEI do João Pinheiro, a AMAJOPAP está indignada com tal posição por considerá-la arbitrária, uma vez que a diretora não teve a oportunidade de opinar nem participar desta decisão. A associação tem certeza de que a diretora do João Pinheiro tem total condição de estar à frente desta unidade de educação infantil como gestora.

Portanto, vimos através deste documento, exigir a reintegração da UMEI PITUCHINHA, escola fundada há mais de 40 anos, que já faz parte da história desta comunidade desde quando era responsabilidade da Secretaria de Estado da Educação à EMPJi. Vale ressaltar o mérito da Prefeitura ao assumir o ensino infantil, reformando o espaço físico, investindo financeiramente, valorizando a infância e ampliando o atendimento às crianças de 0 a 3 anos. Esta iniciativa foi de grande valor para a comunidade. Sendo assim, a associação e os moradores solicitam que a direção da UMEI permaneça no João Pinheiro, uma vez que já havia todo um relacionamento e aproximação entre a comunidade e a escola João Pinheiro quanto a matrículas, acompanhamento às Assembléias Escolares e propostas realizadas em parceria com a comunidade como as palestras educativas do Projeto "De Mãos Dadas" e o Programa "Escola Aberta". No entendimento da associação, uma UMEI é incorporada a uma escola municipal mais próxima e isto não está sendo considerado ao transferir a direção desta UMEI para uma escola mais distante.

Aguardamos uma solução imediata para a situação apresentada por considerá-la de extrema urgência.

Atenciosamente,

À Senhora
Macaé Maria Evaristo
Secretária Municipal de Educação

Anderson Rodrigues Neves
Presidente da AMAJOPAP
RG M-6.357.230

Recebido em
19/04/2010
Micael Evaristo

MINUTA DE RESPOSTA PARA AMAJOPAP

Belo Horizonte, 27 de abril de 2010.

Prezados Senhores,

Após solicitação de agenda pela Associação de Moradores e Amigos dos Bairros João Pinheiro e Alto dos Pinheiros – AMAJOPAP ao GAB/SMED foi realizada uma reunião no dia 19 de abril, quando foram esclarecidos sobre a situação vivenciada na UMEI Pituchinha e Escola Municipal João Pinheiro - EMJP. Nesta reunião estavam presentes Afonso Celso Renan Barbosa, Secretário Adjunto de Educação; Luiz Henrique Borges, Chefe de Gabinete da SMED; Mayrce Terezinha da Silva Freitas, Gerente de Coordenação da Educação Infantil - GECEDI; Anderson Rodrigues Neves e Fernando, representantes da AMAJOPAP.

Respondendo ao documento encaminhado nesta data para a Secretária Municipal de Educação, vimos informar que:

A UMEI Pituchinha foi municipalizada em janeiro de 2009, quando foi realizada uma grande reforma. A EM João Pinheiro foi indicada como escola núcleo da referida instituição, em função de ter atendimento de Educação Infantil e 1º ciclo e pela sua localização.

Desde o momento da definição da vice-diretora da UMEI Pituchinha pela Secretaria Municipal de Educação a diretora da EMJP se mostrou insatisfeita, pois defendia que pudesse indicar a vice-direção. Na ocasião foi explicado à diretora que quando uma escola é criada a Secretaria tem autonomia para indicar seu gestor. Naquele momento a decisão foi acatada, contudo, no decorrer desta administração muitos problemas foram enfrentados pelas duas partes.

Houve problemas relativos a compra e disponibilização de materialidade para a UMEI, transporte escolar, administração de funcionários e utilização de verba do PAP. Nenhuma das partes assumia a responsabilidade pelos problemas apontados, sempre com acusações mútuas.

Várias conversas foram realizadas nas instituições na tentativa de amenizar os desafios colocados, via acompanhante, via Gerência de Educação e Gerência de Coordenação da Educação Infantil, inclusive uma reunião foi realizada no gabinete da Secretaria Municipal de Educação, quando foi estabelecido um acordo para que as duas gestoras envolvidas pensassem durante o mês de julho e em agosto fossem retomadas as discussões para construção de novos encaminhamentos para melhoria da gestão. Esta reunião foi desmarcada pela diretora da EMJP.

O fato mais grave é que os problemas administrativos passaram a afetar o trabalho pedagógico com as crianças e as relações internas na UMEI. As educadoras e coordenação pedagógica vivenciavam cotidianamente a dificuldade de entendimento das duas direções.

Havia problemas de comunicação entre a UMEI, EMJP, GEREDNO e SMED, culminando com um processo equivocado de inscrições para o ano de 2010, causando estremecimento nas relações com a comunidade. Inclusive, para definição de vagas para o ano de 2010, foi necessária a presença da GEREDNO e GECEDI para que a comunidade fosse esclarecida do equívoco do processo.

Após inúmeras tentativas da Secretaria Municipal de Educação de solucionar os problemas citados, sem contudo obter sucesso, a única alternativa encontrada foi a exoneração da vice-diretora da UMEI e a desvinculação da UMEI da EM João Pinheiro.

A UMEI Pituchinha hoje está sendo administrada pela EM Dom Bosco, a reforma do espaço físico está praticamente concluída, os profissionais que atuam na UMEI, bem como as famílias atendidas fazem avaliação positiva da nova administração.

Atenciosamente,

SMED/GCPF/GECEDI – RELATÓRIO DE UMEI EM PROCESSO DE INTERVENÇÃO

A UMEI Santa Maria foi inaugurada em 2004 e no entanto ainda não foi possível passar pelo processo de eleição direta.

A primeira vice-diretora indicada pela escola núcleo e selecionada pela GCPP foi denunciada por inúmeras irregularidades na gestão e afastada(exonerada) do cargo pela Corregedoria e punida com suspensão das atividades na RME. Voltou para a escola de origem, a escola núcleo e, segundo informação dos acompanhantes, parece que **pretende se candidatar nas próximas eleições para direção na escola núcleo da UMEI, EM Mário Werneck.**

Após este processo finalizado, SMED encaminhou uma vice-diretora como interventora, Ana Lúcia, que assumiu a UMEI, mas após constatadas irregularidades na gestão também é afastada da função.

Novamente a SMED indica outra interventora que vem realizando um trabalho bom, apesar dos desafios postos na Unidade, dentre eles:

- As relações interpessoais são extremamente problemáticas (a denúncia das duas vice-diretoras afastadas vieram de dentro da própria UMEI, não no sentido de melhorar as condições de trabalho, mas por disputa política entre grupos).
- Nas gestões anteriores não havia a implementação das diretrizes para os servidores da PBH de forma igualitária (direitos e deveres), sendo as decisões tomadas a partir de opiniões pessoais, como lançamento de faltas, licenças, cumprimento de horários.
- Havia denúncia de desvio de gêneros alimentícios.
- Necessidade de aprimorar a relação entre os adultos e as crianças de acordo com as concepções de criança e educação infantil defendidas por esta RME.
- Necessidade de aprimorar o trabalho pedagógico tendo como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais para a EI e o documento Proposições Curriculares para a EI na RME.

Durante este mandato houve necessidade da SMED novamente intermediar na gestão, indicando a troca das duas coordenadoras, eleitas pelo grupo na gestão anterior, visto que não havia parceria com a vice-direção indicada pela SMED na condução dos trabalhos. Após a mudança da coordenação, o trabalho está sendo mais produtivo.

A gestão da interventora teve início em 2010 e apesar dos grandes desafios está avançando com o seu empenho e compromisso, juntamente com a direção da escola núcleo.

Neste tempo de intervenção vários avanços foram detectados principalmente em relação ao trabalho pedagógico, como a relação com as crianças, com a comunidade, a organização dos espaços, organização dos quadros de horários, projetos desenvolvidos com as crianças, registros, processo de avaliação das crianças, projetos de formação implementados com a verba do PAP, compra de materiais pedagógicos.

A Legislação está clara para todos os profissionais e é cumprida, apesar do desconforto para algumas pessoas.

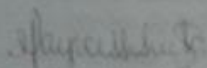
Infelizmente, no início de 2011, foi diagnosticado um câncer na vice-diretora que passou por cirurgia e está fazendo quimioterapia de tempos em tempos, necessitando de licenças médicas. **Faltam duas aplicações de quimioterapia.** A coordenadora foi autorizada a permanecer até final de 2011, como um cargo a mais fora do 1.5 na UMEI, pois tem auxiliado muito a gestão principalmente nestes períodos de ausência da vice para tratamento.

As relações interpessoais melhoraram, mas existem entraves em função da disputa entre grupos, da necessidade de fazer cumprir a Lei e ter que ouvir "nãos", da necessidade da vice-diretora ter uma postura mais rígida, pois a todo o momento a vice-direção é "testada" pelo grupo e **pela insatisfação das educadoras em não ter sido aberta a possibilidade de se candidatarem ao cargo de vice-diretora da UMEI.**

Se houver eleição este ano e a primeira vice-diretora afastada pela Corregedoria for candidata (como está sendo divulgado) a educadora apontada por ela para compor a chapa ainda é muito imatura e tememos por retrocesso no processo que está caminhando.

Estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos ou fornecer informações não contidas neste relatório.

BH 16/09/11


Mayrcy Terezinha da Silva Freitas



PREFEITURA MUNICIPAL
DE BELO HORIZONTE

RELATÓRIO DE REUNIÃO

FL.
DE FLS.

- 3) Em relação a Caixa Escolar: Haverá continuidade de acompanhamento próximo da escola núcleo e UMEI para definir os gastos e documentação necessária. Como a ex-vice-diretora faz parte da diretoria da Caixa Escolar haverá necessidade de realização de nova eleição e encaminhar os processos para regularizar a situação da Caixa Escolar.
- 4) Organização dos Espaços: Haverá mutirão entre a escola núcleo e vice-diretora da UMEI para organização dos espaços. A direção relatou que já foi realizada pintura da UMEI e lavagem da Cx d'Água Fria e material danificado e que não tem utilidade deverá ser retirado e os espaços reorganizados para receber as crianças e professores.
- 5) Local da Direção: A direção deverá reorganizar um espaço dentro da UMEI para realização de seu trabalho, junto com o coletivo.
- 6) A reunião para início das atividades: Será realizada na Escola Núcleo, quando Lídia será apresentada ao coletivo das duas instituições. Marjaci e GEREDNO estarão presentes, nos dois turnos.
- 7) A GEREDNO encaminhará novo acompanhante para ficar responsável pelo acompanhamento da UMEI e da Escola Núcleo e EM Núcleo da Glória Lemniz.

Belo Horizonte, 23 de janeiro de 2014

Marjaci Lima 29241-1

Lidia Paiva 29342-7

Dir. Regina dos Anjos 20865-1

SMED/GCPF/GCEDI – Ofício – 1088 - 23/12/2013

Prezada Senhora,

Rever

A UMEI Delfim Moreira precisou de intervenção por parte da Secretaria Municipal de Educação, a partir da comprovação de gestão inadequada. As avaliações realizadas junto à regional, o monitoramento da gestão realizada pela SMED, várias denúncias via TAG e relatórios enviados pela acompanhante, resultaram no pedido de desligamento da vice-diretora Vânia Lúcia da Silva do referido, a partir do dia 21/12/2013.

Após várias discussões e entrevistas foi indicada nova interventora, Fernanda Duarte Dutra, que no momento estava trabalhando como integrante da equipe de acompanhamento da Educação Infantil da GERED Centro Sul e assumiu a gestão a partir de 23/12/2013. Para esta definição foi realizada reunião com a servidora, GEREDCS e GECEDI e apontados os encaminhamentos a serem realizados imediatamente.

Desde já alerta-se que para esta intervenção a SMED deverá se mobilizar em mutirão para que possamos reverter a situação atual. Desta forma, haverá necessidade de investimentos para reforma e pintura; compra de brinquedos; retirada de entulhos; potencializar as ações da nova vice-direção e coordenadora pedagógica. Abaixo segue o relatório da visita técnica realizada no dia 23/12/2013.

Os aspectos observados tratam-se da infraestrutura, materialidade e equipamentos, espaços físicos e concepção pedagógica. O último item apontado não foi passível, neste momento, de observação detalhada, visto que o período de recesso escolar de final de ano, não deixa materiais expostos, presença das crianças e professores. Ainda assim, ao verificar um caderno que está guardado no almoxarifado, é possível verificar a necessidade de investimento na coordenação pedagógicas e equipe docente para adequação da proposta pedagógica da RME, concernente às Proposições Curriculares para a Educação Infantil.

Desta forma, segue o relato dos demais itens abordados nesta visita. Foi percebido a desorganização do espaço no se refere à disposição dos móveis e materialidade, tais como brinquedos e material de papelaria. Vários brinquedos estão em péssimo estado de conservação, apresentando-se quebrados, rasgados, faltando peças e incompletos. Os materiais de papelaria/escritório, estão desorganizados e correndo o risco de mofarem por encontrarem-se armazenados em um "almoxarifado" improvisado. Este espaço é muito úmido e não deveria comportar tantos materiais estocados.

Ao entrar na instituição, pela porta principal, o ambiente está sujo com muita poeira. A sala da direção e da coordenação, segundo a Fernanda, haviam muitos materiais acumulados e a mesma já havia retirado esses objetos para reorganizar o espaço. Alguns destes objetos encontravam-se no corredor, em frente a estas salas para serem acondicionados em sacos de lixo, conforme a orientação para recolhimento deste lixo.

As salas de aula apresentam-se completamente desorganizadas, sujas e muito estragadas. Vários brinquedos e algumas caixas box com brinquedos estão esparramadas neste ambiente e entalhadas sobre os armários. As paredes, quadros, estantes e o piso estão muito sujos e no caso específico das paredes, estão descascadas, esburacadas, mofadas e manchadas. Duas salas apresentam goteiras e por isso têm água empoçada. Os armários estão aparentemente em bom estado de conservação, ainda que, devido a cor escura dos mesmos, o ambiente fica carregado, dando a impressão de estar muito cheio.

O pátio externo está com a pintura descascando e o piso bem danificado. Neste espaço não existe nenhum brinquedo. Na verdade, o único brinquedo que existe é um playground pequeno de polipropileno que está em bom estado de conservação e que fica na área em frente ao refeitório.

O refeitório e a cozinha estão em perfeito estado de funcionamento. Esta é uma área recém reformada. Possui mobiliário novo e adequado. Existe um banheiro ao lado do refeitório que foi adaptado para este espaço e que encontra-se com as portas, lixeiras e área de banho em estado de conservação precário. Existe uma pia neste espaço que não possui sifão e a água é escoada pela ligação de um cano que segue até o ralo do box do chuveiro. O outro box de chuveiro funciona como um depósito de materiais e colchonete. Estão jogados de maneira desorganizada, sem nenhum cuidado em molhar.

Os boxes com vaso sanitário não possuem papelaria para papel higiênico e os vasos não possuem tampa. O teto deste espaço não possui forro, e as caixas d'água ficam expostas.

Existe uma cobertura sobre a entrada de um banheiro para adultos e crianças que está com a estrutura comprometida. Inclusive existe um documento da guarda municipal alertando sobre o risco de queda. As madeiras parecem estar podres e o apoio da calha é feito por um pedaço de pedra. Muito precário e perigoso, principalmente porque este espaço é utilizado não só por adultos, mais pelas crianças também, visto que possui dois box de banheiros para as crianças. Não existe banheiro adaptado e nenhuma outra acessibilidade na instituição.

O "almoxarifado" está lotado de material, possui goteira e uma parte do piso está quebrada e sem cerâmica. O lugar está demasiadamente sujo e desorganizado.

A sala de professores já foi reorganizada pela atual direção. O espaço está muito sujo, com vários buracos e descascados nas paredes.

Ainda no primeiro andar, existe um "quartinho" sob a escada, que era utilizado para as crianças brincarem. O espaço é pequeno e inadequado, com forte cheiro de mofo. Possui vários brinquedos jogados e amontoados.

Existe uma área externa, coberta, que fica na lateral do prédio, que serve de entrada das crianças na instituição. Este espaço está com as paredes sujas, trincadas, com infiltração de água, descascadas e esburacadas. O telhado apresenta goteiras e telhas mofadas.

A escadaria possui antiderrapante e corrimão. O piso da escada e o corrimão estão muito sujos. Quando pisamos no chão, a sensação é a de que o mesmo está melado. Existe uma porta que sai para o palco do auditório. A mesma está muito suja. Neste espaço foi encontrado um balde com um pano de chão completamente sujo, em uma água esverdeada, e que segundo a direção está lá desde que os funcionários receberam férias coletivas da antiga direção. Foi encontrado produtos de limpeza esparramados em vários ambientes pela escola.

O auditório está com as paredes sujas e descascando. O piso está esburacado, faltando "taco" e demasiadamente sujo, com acúmulo de cera. As cadeiras estão com estado de conservação precário, com o forro rasgado e a área do palco apresenta obra inacabada, com buraco nas paredes e reboco no cimento, sem pintura.

Existem vários vidros de janelas quebrado e trincados.

Existem vários fios expostos e instalações elétricas duvidosas.

As tampas de ferro que ficam no chão, próximas ao refeitório estão mal instaladas.

As fechaduras das portas não existem. A maioria delas é trancafiada por correntes e cadeados, e as trameças são precariamente instaladas.

Neste mesmo andar, ao lado do auditório existe um cômodo que segundo a atual gestão, era utilizado como "sucateria". O ambiente possui muito material desorganizado, mal acondicionado e em excesso. Está muito sujo também.

Os lustres da escadaria e deste corredor superior estão muito sujos.

Os rodapés e piso, sejam de ardósia ou de taco de madeira, de toda a instituição estão com acúmulo de sujeira.

Os extintores de incêndio estão sujos. Existe espaço sem extintor.

A fachada do prédio está com a pintura suja, as paredes descascadas e o gramado não existe. Em seu lugar tem muito barro.

A percepção geral do ambiente é a de que o mesmo encontra-se sujo, desorganizado e depreciado. Não apresenta nenhum cuidado de uso do mesmo.

É necessário uma intervenção física e de materialidade imediata, em caráter de urgência, de toda a instituição, visando adequá-la para o início das aulas de fevereiro. Importante ressaltar que por tratar-se de um bem de patrimônio tombado, a direção precisa ser orientada sobre o que é possível de ser realizado.

Por tratar-se de uma demanda de reforma grande, é importante a regional recorrer à SMED, via GIRE – Gerência de Infraestrutura de Rede Física para efetivar os encaminhamento em período hábil.

Em anexo segue o CD com as imagens dos espaços para melhor exemplificação deste relatório.

A GECEDI continua à disposição para o trabalho efetivo junto ao coletivo e a nova gestão.

ANEXO B – MODELOS DE FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO**Prefeitura Municipal de Belo Horizonte****AVALIAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO (PROFESSORES)**

Nome ----- Data: / / 2012

Professor,(a)**Marque a opção desejada de acordo com o trabalho desenvolvido no primeiro semestre.****Justifique a sua escolha.****I-Em relação ao trabalho pedagógico:**

a) Garantia da formação continuada e em serviço

☐ Regular☐ Bom☐ Ótimo

b) Provisão de materialidade pedagógica adequada e necessária (materiais para projetos, xerox, dentre outros).

☐ Regular☐ Bom☐ Ótimo

Justificativa:_____

c) Atendimento às solicitações para desenvolvimento dos projetos

☐ Regular☐ Bom☐ Ótimo

Justificativa:_____

d) Envolvimento na construção da PPP- Proposta Político Pedagógica da UMEI

☐ Regular☐ Bom☐ Ótimo

Justificativa:_____

e) Disponibilidade de atendimento às solicitações nas discussões do trabalho desenvolvido e nos problemas com as crianças e familiares

☐ Regular☐ Bom☐ Ótimo

Justificativa:_____

f) Intensificação na parceria entre famílias e UMEI

☐ Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

II- Relações Interpessoais

a) Acolhimento às famílias, crianças e profissionais da UMEI

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

b) Planejamento adequado dos momentos coletivos (formação e comemorações)

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

a) Garantia de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e ético

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

III-Questões Administrativas

AVALIE SOMENTE A VICE DIREÇÃO

a) Acompanhamento do cardápio e confecção da merenda

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

b) Circulação de informações da GERED e SMED

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

c) Organização da escrituração da UMEI-(quadro de pessoal/ponto/legislação)

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

d) Forma de aplicação de recursos

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

e) Organização e manutenção do espaço físico e equipamentos Funcionamento dos aparelhos, limpeza.

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

f) Prestação de contas mensal das ações desenvolvidas na UMEI

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

g) Aquisição de recursos materiais necessários para o bom funcionamento da UMEI

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

h) Garantia da participação do colegiado na gestão orçamentária da UMEI

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

AUTO AVALIAÇÃO:

Registre a sua ação em relação a:

a) Trabalho pedagógico desenvolvido com sua turma

b) Investimento nas relações interpessoais-(comprometimento com o grupo e com a gestão)

c) Preservação do patrimônio e materialidade da UMEI

d) Apresentação de projetos, planejamento semanal, mural

e) Outros

Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

AVALIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Funcionário (a) ----- **Data:** / /

Avaliação realizada pela gestão pedagógica no primeiro semestre em relação ao trabalho desenvolvido na instituição.

Em relação ao trabalho:

a - Cumprimento do horário de trabalho (Pontualidade/assiduidade)

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

b- Garantia de cumprimento da função:.

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

b- Relacionamento com as crianças

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

d-Atendimento às solicitações dos professores / coordenação / famílias

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

d- Envolvimento na melhoria de qualidade do trabalho da UMEI:

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

e- Preservação do patrimônio

() Regular

() Bom

() Ótimo

Justificativa: _____

e- Intensificação na parceria entre professores/gestão pedagógica e equipe dos serviços gerais

-
- () Regular
() Bom
() Ótimo

Justificativa: _____

II Relações interpessoais:

a- Acolhimento às famílias, crianças e profissionais da UMEI:

- () Regular
() Bom
() Ótimo

Justificativa: _____

b- Desenvolvimento adequado do trabalho nos momentos coletivos (comemorações)

- () Regular
() Bom
() Ótimo

Justificativa: _____

c- Garantia de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e ético

- () Regular
() Bom
() Ótimo

Justificativa: _____

III AUTO AVALIAÇÃO

Registre a sua ação em relação a:

a- Investimento nas relações interpessoais (comprometimento com o grupo e com a gestão)

Outros: _____