

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

BRUNA FERREIRA FIGUEIREDO

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* DO PROFESSOR NAS
ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO – SECITEC**

JUIZ DE FORA

2013

BRUNA FERREIRA FIGUEIREDO

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* DO PROFESSOR NAS
ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO – SECITEC**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à conclusão do Mestrado Profissional em
Gestão e Avaliação da Educação Pública, da
Faculdade de Educação, Universidade Federal
de Juiz de Fora

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA FERREIRA FIGUEIREDO

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* DO PROFESSOR NAS
ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO – SECITEC

Texto de defesa apresentado à Banca Examinadora designada pela equipe de Suporte Acadêmico da disciplina Dissertação II do Mestrado Profissional, aprovada em __/__/__.

Prof. Dr. Marcus Vinicius David

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Membro da banca

Prof. Dr. José Humberto Vianna Lima Junior

Membro da banca

Juiz de Fora, agosto de 2013

Dedico este trabalho a todas as pessoas envolvidas com a educação profissional e tecnológica, em especial, àquelas que me fizeram vislumbrar novas possibilidades e respostas frente às adversidades encontradas no caminho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades de aprendizado e crescimento, pela sabedoria concedida, e por representar todas as conquistas alcançadas.

Ao meu pai, Elson Figueiredo, pelo exemplo de educador, dedicado e progressista, que está sempre à frente de sua geração. Pelas orientações quanto ao exercício da profissão que foram valiosas nesta etapa da minha vida. À minha mãe, Cida Figueiredo, que com sua serenidade e praticidade, me confortou nos momentos de angústia, transmitindo maior confiança. A vocês, o meu eterno carinho e gratidão!

Ao meu irmão Fúlvio Figueiredo, pelos momentos de descontração e alegria, tornando esta trajetória mais divertida e agradável.

Ao meu padrinho, Cláudio Figueiredo, que foi meu amigo e ouvinte durante esta jornada, por manter o meu equilíbrio tanto no trabalho quanto no estudo.

Aos meus amigos, Jeniffer Avelar e Rafael Simões, pelos momentos de ócio criativo dedicados quase que fielmente, às segundas-feiras, proporcionando, assim, um ambiente favorável à reflexão, contestação e aprendizado.

À minha amiga Alessandra Sbrissa, pelo apoio, carinho e preocupação desde o início da minha trajetória profissional no CEPROTEC/MT.

À minha querida amiga, Isaura Lopes, por se disponibilizar a me ajudar nos momentos mais difíceis. Tanto pela sua hospitalidade em Tangará da Serra/MT, quanto ao apoio na formatação e escrita deste trabalho.

Às amigas e colegas Fátima Possamai e Márcia Helena de Moraes Souza, que não mediram esforços para o meu ingresso e permanência neste Programa de Mestrado Profissional, me proporcionando estímulos mais que suficientes para concluir esta jornada.

Aos demais colegas e ex-colegas da Superintendência da Educação Profissional e Tecnológica, do Núcleo Sistêmico e da SECITEC que direta ou indiretamente contribuíram para que este sonho fosse viabilizado.

Aos diretores, coordenadores, técnicos e professores das escolas técnicas, pela acolhida, respeito, confiança oferecida à minha pesquisa.

Aos colegas de trabalho da minha escola, em especial: Elei Chavier, Daniel Burgos, Andreia Dellabetha, pela troca de ideias, sugestão de materiais para leitura e, principalmente, pela discussão de conceitos, agregando valor ao meu trabalho. À Santina, Vilma, Erline, “Seu” Osmar, Idenilson e Alexandre, pelo carinho, compreensão e companhia na escola fora do horário de expediente.

Aos meus queridos alunos dos cursos técnicos de Guia de Turismo Regional e de Hospedagem, por compreenderem a minha ausência, pelos momentos de descontração e de aprendizado nas aulas, nas viagens e nas confraternizações.

Às minhas colegas Isabel, Eliana e Ana que estiveram comigo durante esta jornada: nos estudos, nos trabalhos e nos momentos de ansiedade e descontração em Juiz de Fora/MG. Obrigada pela agradável companhia de vocês! À Deise, pela equipe que formamos, pelo aprendizado nesse processo de educação à distância.

À toda equipe do Caed/UFJF, representada pelos professores Beatriz Basto e Manuel Palácios, pela inovação da proposta deste Programa de Mestrado, preocupação e atenção aos detalhes e oportunidades de aprendizado.

Aos professores e tutores do Programa pelas experiências compartilhadas, proporcionando novos conhecimentos a cada postagem. Em especial aos professores: Rosane Preciosa, Márcia Machado, Thelma Pollon, Fernando Reimers, Marcelo Câmara, Frederico Riani e Marcos Tanure que me deram uma especial inspiração para a elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Dr. Marcus David, por acreditar na minha proposta de estudo, e me proporcionar uma grande receptividade e tranquilidade principalmente no momento da qualificação do trabalho, com várias sugestões e contribuições valiosas.

Às professoras e tutoras Carla Silva Machado e Gisele Zaquini Lopes Faria pela paciência, dedicação, responsabilidade e carinho com que conduziram este processo de orientação. Obrigada!

*Escola é [...]o lugar onde se faz amigos.
Não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários,
conceitos.*

Escola é sobretudo, gente.

Gente que trabalha, que estuda.

Que alegre, se conhece, se estima.

O Diretor é gente,

o coordenador é gente,

o professor é gente,

o aluno é gente,

cada funcionário é gente.

*E a escola será cada vez melhor na medida em que cada um se
comporte como colega, amigo, irmão.*

Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”.

*Nada de conviver com as pessoas e depois, descobrir que não
tem amizade a ninguém.*

Nada de ser como tijolo que forma a parede,

Indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar,

não é só trabalhar,

é também criar laços de amizade,

É criar ambiente de camaradagem,

é conviver,

é se “amarrar nela”!

Ora é lógico...

Numa escola assim vai ser fácil!

Estudar, trabalhar, crescer, fazer amigos, educar-se, ser feliz.

É por aqui que podemos começar a melhorar o mundo.

Paulo Freire¹

¹ Citado por Lück, em sua obra: Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola (2010)

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo propor diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* do docente nas escolas técnicas estaduais da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia – SECITEC, que corresponda às necessidades da escola, e principalmente, direcione a efetividade do aprendizado do aluno. A pesquisa surgiu a partir da inferência e discussão em torno das gestões diferenciadas da *Hora Atividade* docente estabelecidas nas instituições. Assim, a partir das experiências e resultados alcançados nas escolas, conferidos através da atuação do gestor escolar, e ainda da percepção dos professores acerca do trabalho desenvolvido durante esse período, foi possível diagnosticar as oportunidades e limitações da rede de escolas técnicas quanto à sua forma de organização e direcionamento das atividades pedagógicas. A *Hora Atividade* é um período já pronunciado na Lei de Diretrizes e Bases – LDB, que garante ao professor tempo dentro da sua jornada de trabalho para a realização de atividades extraclasse, tais como: planejamento, organização e avaliação das atividades pedagógicas, além de estudos e atualização. No entanto, a pesquisa revelou ausência de organização e planejamento destas atividades, assim como o distanciamento da atuação do gestor, seja no âmbito escolar como no âmbito estadual, impossibilitando qualquer iniciativa de avaliação dos resultados. Desta forma, verificou-se a necessidade de apresentar um plano de ação educacional capaz de sustentar as mudanças significativas quanto à própria cultura organizacional, uma vez que, somente normativas e orientações não possibilitam efetividade da implementação das diretrizes propostas. Este plano está estruturado em quatro etapas: a primeira tem como finalidade a verificação antecipada da implementação das diretrizes, nas três escolas onde esta pesquisa foi realizada; já a segunda, refere-se a implementação em todas as escolas da rede, observando as adequações realizadas na primeira etapa. Quanto à terceira, corresponde ao monitoramento das ações, estabelecendo assim o envolvimento dos atores locais, e por fim; a quarta e última etapa, que destaca a avaliação do próprio plano, assim como do seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão, *Hora Atividade*, educação profissional.

ABSTRACT

This paper aimed to propose guidelines for the management of teaching time activity in the state department of Science and Technology schools - SECITEC, which meets the needs of the school, mainly the student learning target and effectiveness. The research arose from the inference and discussion around the different management teaching time activity in established institutions. Thus, from the schools experiences and achievements, conferred through acting school manager, and even the teachers' impression regarding the work performed during this period, it was possible to diagnose the opportunities and limitations of the network of technical schools as its shape organizing and directing educational activities. The activity is a time period, as pronounced in the Law of Guidelines and Bases - LDB, which guarantees the teachers time within their working hours to carry out extra-class activities, such as planning, organization and evaluation of educational activities, as well as studies and update. However, the survey revealed a lack of organization and planning of these activities, as well as a detachment of the performance from the manager, either in the school scope or in the state scope, preventing any initiative to evaluate the results. Thus, there was the need to present an educational action plan able to sustain significant changes regarding the organizational culture itself once only regulations and guidelines do not allow effective implementation of the proposed guidelines. This plan is structured in four stages: the first one aims the early check of the guidelines implementation in three schools where this research was performed. The second one refers to the implementation in all of the network schools, observing the adequacy performed previously in the first stage. In regards to the third one, it corresponds to the monitoring of the actions, therefore setting the involvement of local actors, and at last, the fourth and last stage, which contrasts the evaluation of the student himself as well as his development.

Keywords: Management, Time Activity, Professional Education.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CENFOR – Centro de Formação Profissional

CEPROTEC – Centro Estadual de Educação Profissional e Tecnológica

CGDE – Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional

CGIEC – Coordenadoria Geral de Integração Escola Comunidade

FAPEMAT – Fundação de Amparo à Pesquisa de Mato Grosso

FEEP – Fundo Estadual de Educação Profissional e Tecnológica

LC – Lei Complementar

MEC – Ministério da Educação

PPA – Plano Plurianual

PTA – Plano de Trabalho Anual

SECITEC – Secretaria de Estado de Ciência de Tecnologia

SEPT – Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma das Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC	33
Figura 2: Relacionamento entre as dimensões de organização da gestão	113
Figura 3: Ciclo entre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Composição e formação do quadro de professores – Escola A	35
Gráfico 2: Composição e formação do quadro de professores – Escola B	40
Gráfico 3: Composição e formação do quadro de professores – Escola C	44
Gráfico 4: Monitoramento – <i>Hora Atividade</i>	79
Gráfico 5: Local de realização da <i>Hora Atividade</i>	81
Gráfico 6: Melhor lugar – Realização da <i>Hora Atividade</i>	83
Gráfico 7: Titulação dos Professores	90
Gráfico 8: Jornada de Trabalho	91
Gráfico 9: Fonte de pesquisa <i>versus</i> contextualização das aulas	98
Gráfico 10: Dificuldade na realização da <i>Hora Atividade</i> na escola	100
Gráfico 11: Capacitação – Área Educacional	103
Gráfico 12: Iniciativa – Área Educacional	104
Gráfico 13: Capacitação – Área Profissional	105
Gráfico 14: Iniciativa – Área Profissional	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Amostragem da pesquisa de campo – questionário	51
Tabela 2: Resumo do Plano de Ação Educacional	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Oferta de Cursos Técnicos – Escola A	32
Quadro 2: Oferta de Cursos Técnicos – Escola B	40
Quadro 3: Oferta de Cursos Técnicos – Escola C	44
Quadro 4: Caracterização dos professores entrevistados.....	50
Quadro 5: Caracterização dos gestores entrevistados.....	51
Quadro 6: Concepção de Organização e Gestão Escolar	56
Quadro 7: Práticas de Gestão – <i>Hora Atividade</i>	67
Quadro 8: Atividades realizadas – <i>Hora Atividade</i>	83
Quadro 9: Síntese da pesquisa de campo e as respectivas proposições.....	107

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1 A GESTÃO DA <i>HORA ATIVIDADE</i> NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DE MATO GROSSO	20
1.1 O contexto das escolas técnicas e a gestão da <i>Hora Atividade</i>	26
1.2 Os marcos normativos e a gestão escolar	28
1.2.1 Lei Complementar 154/2004	28
1.2.2 Instrução Normativa nº 003/2012.....	29
1.2.3 Decreto nº 2542/2010, Regimento Interno da SECITEC	29
1.2.4 Regimento Escolar.....	30
1.3. As escolas que compõem o estudo de caso/análise comparativa	30
1.3.1 Escola A.....	31
1.3.2 Escola B	36
1.3.3 Escola C.....	42
2 ANÁLISE DA GESTÃO DA <i>HORA ATIVIDADE</i> NAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS – SECITEC	46
2.1 Aspectos metodológicos	46
2.1.1 Coleta de dados.....	49
2.2. Gestão escolar: o trabalho docente e seus resultados	52
2.2.1. A organização escolar.....	52
2.2.2 A gestão participativa	59
2.2.3 O trabalho docente e sua organização	61
2.3 Análise Comparativa dos Modelos de Gestão da <i>Hora Atividade</i>	65
2.3.1 Práticas de Gestão em Relação à <i>Hora Atividade</i>	66
2.3.2 A realização da <i>Hora Atividade</i>	80
2.3.3 A Preparação de aula <i>versus</i> Contextualização	97
2.3.4 Capacitação Contínua	102
3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA <i>HORA ATIVIDADE</i> DOCENTE NAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO	108
3.1 As Diretrizes para a Gestão da <i>Hora Atividade</i>	108
3.2 A proposta de intervenção	112
3.2.1 Mecanismo de financiamento	115
3.2.2 Adequação quadro institucional	116
3.2.3 Possíveis Dificuldades e Soluções.....	117

3.2.4 Período Vigente	118
3.2.5 Envolvimento da SECITEC/SEPT/ETE.....	118
3.2.6 Publicação/ Divulgação da proposta.....	120
3.2.7 Avaliação	121
3.3 Plano de Melhorias para as Práticas de Gestão da <i>Hora Atividade</i> nas Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC/MT	121
3.3.1 Plano Piloto	122
3.3.2 Implementação das Diretrizes para a Gestão da <i>Hora Atividade</i> Docente.....	126
3.3.3 Monitoramento	131
3.3.4 Avaliação	132
3.4 Considerações Finais	133
REFERÊNCIAS.....	138
APÊNDICE I – Questionário aplicado aos professores	141
APÊNDICE 2 - MATRIZ DE MONITORAMENTO	146
ANEXO 1 – PROGRAMAS FINALÍSTICOS E DE GESTÃO DO GOVERNO.....	150

INTRODUÇÃO

A gestão escolar corresponde às diversas atividades que unem esforços em direção aos objetivos educacionais. São recursos e objetivos aliados ao planejamento e envolvimento das pessoas nesse processo. No entanto, apesar de necessárias, a garantia de boa infraestrutura, de professores capacitados, de alunos interessados não é suficiente, quando o gestor, dentre suas habilidades não apresenta a capacidade de liderar mudanças, resultados, processos e pessoas.

Vale lembrar que a liderança também requer do gestor escolar a capacidade de promover o envolvimento de todos em sua escola em direção à contemplação de metas, que culminam em um único objetivo: a aprendizagem do aluno. Sem esse direcionamento, de nada adianta agir.

Este trabalho, portanto, visa a encontrar modelos de gestão que configurem tal proposta. Através da organização do trabalho docente, percebe-se a possibilidade de definir diretrizes que auxiliem a gestão escolar liderar e promover mudanças em suas escolas, principalmente, otimizar o período que o professor não mais está em sala de aula – denominado, neste trabalho, como *Hora Atividade*, fundamentado na concepção da gestão pública por resultados.

Assim, como proposta de contribuição direta junto ao ambiente de trabalho, esta dissertação de mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública foi desenvolvida junto ao Programa de Pós Graduação Profissional do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd, ligado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, proporcionada através do convênio SETEC/MEC, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério de Educação.

Resultado do convênio entre MEC/SECITEC-MT estabelecido através do Programa Brasil Profissionalizado, esta pesquisa foi direcionada para fins de melhoria e fortalecimento da rede de Educação Profissional e Tecnológica em Mato Grosso, no âmbito das escolas técnicas estaduais da Secretaria de Ciência e Tecnologia – SECITEC, no sentido de ampliar as discussões em torno da gestão escolar no contexto da educação profissional e tecnológica, tais como: a organização escolar, a organização do trabalho pedagógico e docente, e ainda, o direcionamento ao modelo da gestão pública por resultados, conferida em uma concepção geral, como proposta de gestão na administração pública.

Há nove anos, as escolas técnicas estaduais da SECITEC atuam junto à sociedade mato-grossense, na formação de profissionais. Devido a isso experiências e resultados acerca da própria gestão escolar foram se acumulando ao longo desse período.

Dentre vários desafios enfrentados pelos gestores nas escolas, a gestão da *Hora Atividade* do professor representou uma das temáticas mais constantes no dia a dia, tanto dos gestores das escolas como dos gestores em estâncias superiores.

Neste contexto, entende-se como *Hora Atividade* o período agregado ao desenvolvimento das aulas, ou seja, momento em que o professor realiza o planejamento, a organização das atividades para as aulas, o estudo, a interação com alunos e comunidade.

Hoje, embora haja uma normativa oficial que define a gestão da *Hora Atividade*, muitas são as interpretações, as práticas e, conseqüentemente, os resultados dessas ações realizadas durante o período do cumprimento da *Hora Atividade*. Através dessas experiências, procurou-se analisar os modelos de gestão com foco na *Hora Atividade* do professor, para assim, propor diretrizes que possibilitem resultados direcionados aos objetivos educacionais – o aprendizado do aluno, com vistas ao desenvolvimento organizacional aliado ao desenvolvimento profissional.

Esta normativa distingue três aspectos: as atividades inerentes a este período; necessidade do cumprimento deste período no próprio local de trabalho; e definição de um planejamento em conjunto – professor e coordenação pedagógica (que devem direcionar as atividades priorizadas pela escola, e ainda, facilitar o monitoramento das ações com vistas à melhoria da própria execução do trabalho docente).

Entretanto, nenhum desses três aspectos cumpre os objetivos pelos quais a *Hora Atividade* foi garantida ao professor em sua jornada de trabalho, de acordo com a lei de carreira LC 154/2004 e Organização Didática das Escolas Técnicas: a aprendizagem do aluno, a capacitação contínua do professor e a gestão participativa no âmbito escolar.

O professor, como parte integrante da organização escolar, torna-se, nesse cenário, um importante elemento para a gestão, uma vez que, a constituição do seu trabalho fundamenta-se no próprio aluno. Nesse sentido, é necessário repensar a gestão sob a ótica deste professor.

Dessa forma, considera-se que esta pesquisa tem sua importância pois, “a organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e funções da escola e a organização e gestão do trabalho escolar” (LIBÂNEO, 2012, p. 419-420).

Esta dissertação teve como objetivo definir a proposição de diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* docente na rede de escolas técnicas da SECITEC/MT, a partir do estudo de caso de três das escolas desta rede, utilizando-se da pesquisa documental e de campo.

Para tanto, pretende-se apresentar o caso de gestão no contexto da rede, apoiando-se na descrição do cotidiano de três das nove escolas deste contexto; na apresentação do atual marco normativo que rege a gestão da *Hora Atividade* nas escolas; no estudo teórico sobre: gestão escolar; gestão pública por resultados, trabalho criativo, organização do trabalho docente; na análise comparativa da gestão de três escolas e por fim, na percepção dos professores e gestores quanto à prática da *Hora Atividade*.

A fim de compreender o contexto do caso de gestão, partiu-se do estudo dos seguintes documentos: **Lei Complementar 154/2004** (Lei de carreira dos profissionais da educação profissional); **Decreto nº 2542/2010**, Regimento Interno da SECITEC (descrição de cargos e funções na SECITEC); **Instrução Normativa nº 003/2012** (Organização Didática das Escolas Técnicas Estaduais de Educação profissional e Tecnológica de Mato Grosso) e o **Regimento Escolar** das escolas pesquisadas².

A pesquisa de campo constituiu-se na realização de entrevistas e aplicação de questionários, tendo como sujeitos: gestores (entende-se gestor escolar não somente o diretor, mas coordenadores e demais cargos que assumem o papel de direção das ações na escola) e professores, os quais atuaram nas escolas técnicas que constituem a rede da SECITEC, no período de 2008 a 2012.

Desta forma, este trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro é discutido o caso de gestão, destacando o contexto da rede de escolas técnicas estaduais de Mato Grosso e os marcos legais que aportam à gestão da educação profissional nessas escolas.

No capítulo seguinte, inicialmente, é apresentado o aporte teórico que fundamenta este trabalho, transitando em duas grandes áreas: educação e gestão, dialogando com temas relacionados à organização escolar, o trabalho do professor, a gestão escolar, a gestão pública. Logo, segue a apresentação e a análise dos dados relativos ao estudo de caso de três escolas técnicas estaduais da SECITEC, com o devido apontamento de estratégia metodológica escolhida na realização da pesquisa.

No terceiro capítulo, apresenta-se, ainda, a proposição de diretrizes para a melhoria da gestão da *Hora Atividade*, estruturada na concepção da Gestão por Resultados. Assim como, o plano que poderá subsidiar a implementação da proposta.

Assim, espera-se que este trabalho possa contribuir com gestores, educadores e pesquisadores no sentido de repensar a organização do trabalho do professor nas escolas,

² O Projeto Político Pedagógico seria um documento importante no estudo documental, todavia, nenhuma das escolas estava com o seu PPP atualizado.

principalmente concernente às peculiaridades da educação profissional, e com isso possibilitar ao professor oportunidades de crescimento, reflexão e ambientes criativos capazes de refletir no aprendizado do aluno, no amadurecimento da escola e no fortalecimento da educação profissional como estratégia educacional de inserção do aluno no mundo do trabalho.

1 A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DE MATO GROSSO

A escola é essencialmente marcada pela diversidade, pluralidade e complexidade (...). Fazer gestão supera de longe, por conseguinte, a simples aplicação de normas, a transferência de modelos formais prontos, na expectativa de que serão naturalmente recebidos e facilmente aplicados. (LÜCK, 2010, p. 169)

O exercício da docência exige do profissional, dedicação e estudo, e isso amplia sua atuação para além do horário destinado à regência de aula. A *Hora Atividade* representa uma conquista dos profissionais e educadores, mas ainda não tem garantias, principalmente, em instituições educacionais privadas, cuja contratação do professor se restringe à jornada de trabalho definida pelas aulas atribuídas, ou seja, é entendido, muitas vezes, que o trabalho docente constitui somente o tempo gasto na sala de aula.

Vale ressaltar que o processo de redemocratização no país, ocorrido a partir de 1982, tem implicações no trabalho do professor. Compreende-se, a partir de então, que tanto o professor como a escola deveriam ter autonomia, como princípio da democracia na escola. Franco (2007) aponta grandes mudanças no contexto da política educacional, o professor torna-se, neste momento, protagonista das suas ações.

Alinhada com a idéia de democracia na escola e com o consequente maior protagonismo docente, enfatiza-se o papel ativo do professor, tanto como agente de democratização da escola quanto como criador de soluções originais para os problemas pedagógicos” (FRANCO, 2007, p.7).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, lei 9394/96, possibilita ao professor a inclusão da *Hora Atividade* em sua jornada de trabalho.

(...) a *Hora Atividade* tem como um dos seus objetivos oportunizar aos professores tempo em serviço para a sua capacitação profissional (...) cabendo ao gestor escolar organizar e dar regularidade na participação integral do professor dos períodos dedicados a planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional, conforme preconizado na LDB, art 13, inciso V. (LÜCK, 2009, p. 88)

Lück (2009, p. 88), destaca que “esse tempo não tem sido dedicado ao desenvolvimento da competência profissional e melhoria do desempenho dos docentes traduzidas em aprendizagem dos alunos.” Desta forma, a *Hora Atividade* identifica-se

como uma “janela” entre uma aula e outra para que o professor realize o preenchimento dos registros.

Embora tais orientações tivessem ocorrido inicialmente na educação básica, a *Hora Atividade* representa para a educação profissional uma estratégia para a contextualização das aulas, das práticas, e, por conseguinte, na formação continuada de profissionais que atuam também como professores.

A educação profissional e tecnológica, hoje, é concebida como uma modalidade da educação que representa uma alternativa a muitos jovens e adultos na continuidade dos estudos, e, assim, na melhor qualificação para o enfrentamento dos desafios no mercado de trabalho.

Vale lembrar que referem-se à modalidade as diferentes formas de desenvolver a educação, enquanto níveis que diz respeito aos diferentes graus de ensino, tais como, infantil, fundamental, médio e superior. Desta forma, a modalidade é organizada de diversas maneiras de acordo com o nível a ser desenvolvido. (LIBÂNEO, 2012).

A educação profissional foi contemplada na LDB como uma das modalidades de educação. De acordo com Libâneo (2012, p. 362) “Na nova redação dada no art. 39 da LDB de 1996 a educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, ciência e da tecnologia”.

A organização dos cursos dessa modalidade deve ser realizada por eixos tecnológicos, constituindo em cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional de educação profissional técnica de nível médio, de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação. Libâneo (2012, p. 363) destaca que: “tal modalidade de educação deve ser desenvolvida em articulação com o ensino regular ou por diferentes estratégias de educação continuada, em instituições especializadas ou no ambiente de trabalho”.

Assim, o professor que atua na educação profissional, precisa, além do conhecimento em sua área específica, segurança para atuar nos diversos eixos tecnológicos assim como transitar nos diferentes cursos, seja relacionado ao ensino fundamental, quando trabalha em cursos de formação inicial, como por exemplo de pedreiro, ao ensino médio, quando atua em um curso técnico em edificações, e ainda, lecionar em cursos superiores como o Curso Superior de Tecnologia em Edificações.

Na educação profissional, muitas vezes, o professor é aquele cuja formação não foi direcionada à educação, ou seja, para a compreensão e regência da sala de aula. Seu conhecimento baseia-se na compreensão de teorias e aplicação de técnicas de cada área profissional específica. Geralmente, são engenheiros, médicos, advogados, turismólogos, gastrônomos, administradores, contadores, dentre outros profissionais que desenvolvem o trabalho de formação dos alunos nas escolas que ofertam a modalidade de educação profissional.

Por outro lado, são também as experiências no mercado de trabalho, assim como a docência que tornam as aulas mais apropriadas ao objetivo das escolas com essa característica, tanto que, além da experiência em sala de aula, também a experiência no mercado de trabalho são critérios de pontuação para o ingresso como professor na educação profissional, tanto na rede federal como na rede estadual ao qual esta pesquisa se insere.

A partir dessas características, as escolas técnicas estaduais de Mato Grosso, objetos de estudo deste caso de gestão, contam, desde sua concepção, com a garantia da *Hora Atividade* inserida na jornada de trabalho do professor, visto que, este período propicia ao docente além de tempo para a preparação e avaliação do trabalho didático, a elaboração e execução de projetos pedagógicos, atendimento aos alunos, articulação com a comunidade, atualização de registros escolares e aperfeiçoamento profissional.

Atualmente as escolas estão organizadas segundo a Lei Complementar 300/2008, e a atuação do professor e demais profissionais da educação profissional e tecnológica que constituem a escola estão fundamentadas na Lei Complementar 154/2004.

A definição da *Hora Atividade*, segundo a Lei Complementar 154 de 09 de janeiro de 2004, constitui-se em um período: “destinado a estudos, planejamento, preparação de aulas, e avaliação, incluída na jornada de trabalho de todos os professores que estiverem ministrando aulas” (MATO GROSSO, 2004).

Entretanto, até 2006, as escolas não dispunham de diretrizes que definiam a gestão escolar desse período. Em razão disso, o conflito maior encontrado pelas escolas foi a definição do tempo mínimo ou máximo para tal. Gestores baseavam suas práticas de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada região, considerando ainda os princípios e objetivos da constituição do plano de carreira, preconizado pela **Lei Complementar N°154/2004**, constante no Art 3°:

VI - Garantir Hora Atividade aos Professores da Educação Profissional e Tecnológica, esta entendida como o período destinado a estudos planejamento, preparação de aulas e avaliação, incluída na jornada de trabalho de todos os professores que estiverem ministrando aulas (MATO GROSSO, 2004).

Dessa forma, as escolas adotaram gestões diferenciadas de acordo com as suas concepções e necessidades, seja em função da gestão do tempo, presença do professor, disponibilidade e interação com a comunidade. Percebendo essas divergências, e principalmente, a ausência dos professores na escola, a **Portaria nº22/2006/CEPROTEC**³ instituiu algumas orientações para a gestão da *Hora Atividade*. Essa portaria, publicada em 18 de dezembro de 2006, orientou e regulamentou o cumprimento da *Hora Atividade*, na expectativa de garantir o planejamento, preparação de aulas e avaliação, e ainda, fixar os professores na escola.

Art 1º- Os professores convidados terão jornada de trabalho de 40(quarenta) horas semanais, sendo no mínimo 24(vinte e quatro) e no máximo 28(vinte e oito) horas/aula em sala de aula.

Parágrafo único: A carga horária remanescente de 12(doze) a 16(dezesseis) horas semanais será dedicada a Hora Atividade, que compreende a elaboração ou execução de projetos, planejamentos, atendimentos aos alunos na superação de dificuldades, atualização de registros acadêmicos e outros que agreguem valor a prática docente.

Art 2º - Os professores convidados nomeados para atuar, especificamente, nos cursos de formação inicial e continuada terão jornada de trabalho de 40(quarenta) horas semanais, sendo 30 (trinta) horas exercidas em sala de aula e 10 (dez) horas dedicada a Hora Atividade

Art. 3º – A Hora Atividade de todos os professores obrigatoriamente será cumprida no local de trabalho.

Parágrafo único: Nos casos que houver a necessidade do professor se ausentar da unidade de ensino para cumprir a Hora Atividade, esta ausência deverá ser autorizada pelo Diretor da unidade de ensino descentralizada do CEPROTEC.

Art. 4º – O professor efetivo da Educação Profissional e Tecnológica desempenhara suas atividades cumprindo a jornada de trabalho de 20(vinte), 30(trinta) e 40(quarenta) horas semanais ou dedicação exclusiva, distribuídas em 3 turnos, de acordo com a necessidade do CEPROTEC e determinada pelo

³ Centro de Educação Profissional e Tecnológica de Mato Grosso.

diretor da unidade de ensino descentralizada que estiver lotado, nos termos do art. 25, da Lei Complementar 154, de 09 de janeiro de 2004.

Art. 5º - Revoga-se a Portaria Interna 04/2006 de 19 de setembro de 2005. (CEPROTEC, 2006)

Como observado na Portaria citada, esse marco normativo foi instituído pelo CEPROTEC, autarquia da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia – SECITEC, extinta em 2008, e portanto, não mais vigente. Contudo, esta serviu de parâmetro para a elaboração de dois marcos normativos descritos abaixo: **Organização Didática e Instrução Normativa nº 003/2012**, e ainda, o conteúdo desta portaria apresenta muito agregada à cultura organizacional das escolas, causando divergências e conflitos quanto a gestão da *Hora Atividade*.

Destaca-se que em 2006, haviam somente quatro unidades descentralizadas de ensino em funcionamento nos municípios de Alta Floresta, Barra do Garças, Sinop e Rondonópolis. As duas unidades localizadas nos municípios de: Diamantino e Tangará da Serra formam inauguradas posteriormente, em 2007, e ainda, no projeto inicial seriam mais três escolas a serem implantadas, localizadas nos municípios de Pontes e Lacerda, Confresa e Matupá, contudo, somente esta última ainda pertence à rede de escolas técnicas.

Desta forma, percebe-se a dimensão do CEPROTEC quanto à sua área de atuação, todavia, durante o decorrer dos anos, esse projeto foi se direcionando para outros rumos: novas regiões e escolas inseridas na rede estadual de escolas técnicas, exclusão de outras que passaram a pertencer à rede federal de educação profissional.

Em virtude da nova configuração⁴ na gestão da educação profissional e tecnológica em Mato Grosso, em razão da extinção da autarquia, um novo marco normativo foi instituído, inicialmente denominado **Organização Didática**⁵, sendo uma orientação interna da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica da SECITEC, e a partir de 2012, este mesmo marco foi formalmente divulgado por meio da **Instrução Normativa nº 003/2012**.

⁴Por meio da LC 300/2008, as unidades descentralizadas passam a ser geridas pela própria SECITEC, por meio da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica, assim como todos os servidores lotados.

⁵ Documento elaborado na Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica como instrumento de orientação para que as escolas pudessem elaborar os Planos Políticos Pedagógicos, Regimento Escolar e Planos de Curso.

Em ambos os documentos definem-se diretrizes a fim de orientar o cumprimento da *Hora Atividade* nas dependências da escola, destacando a necessidade de elaboração de um plano de trabalho, em conjunto com a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional - CGDE, tendo como finalidade o direcionamento e acompanhamento das atividades do professor.

Como uma escola é diferente da outra, sabe-se que a implementação de Políticas Públicas gera resultados diferentes. Conhecer a prática da gestão escolar suscita buscar compreender a concepção dos atores frente à temática, e ainda, identificar aspectos positivos, como também expor dificuldades, limitações e ainda, perceber situações que inspiram maior atenção, com a finalidade de orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e necessária correção de rumos.

Neste sentido, Lück (2009, p. 129) argumenta que “(...) para conhecer uma escola é preciso conhecer seu cotidiano, que traduz o que ela realmente é. E ela é o que fazem dela os seus participantes. Nesse sentido, nenhuma escola é igual a outra, embora possam ser parecidas, por expressarem elementos comuns”.

Assim, essa pesquisa iniciou-se a partir da inferência quanto às divergências na gestão em relação à *Hora Atividade* do professor, principalmente no questionamento quanto à efetividade dessa prática na gestão escolar, buscando o foco no aprendizado do aluno.

Atualmente, mesmo havendo uma diretriz clara e objetiva quanto à forma a ser gerida, *Hora Atividade* nas três escolas pesquisadas são divergentes: uma delas, por exemplo, exige a presença do professor, outra libera este cumprimento, desde que haja a presença regular nas aulas atribuídas e entrega dos registros escolares, e a terceira, flexibiliza o cumprimento desse período integrado às ações da escola.

Desta forma, este trabalho justifica-se na intenção de promover melhorias e adequação à gestão da *Hora Atividade* docente, com a proposição de diretrizes capazes de corresponder às necessidades e especificidades das escolas, obtidas através da identificação de resultados e experiências trazidas pelas escolas, gerando resultados efetivos na aprendizagem do aluno.

Portanto, o caso de gestão apresentado nesta dissertação de mestrado retrata a gestão do trabalho docente inserido no contexto da educação profissional do estado de Mato Grosso, ofertada pela SECITEC. Estruturado no estudo de caso comparativo de

três escolas técnicas estaduais, ressalta-se as limitações e oportunidades encontradas pelos gestores acerca do trabalho do professor fora de sala de aula – a *Hora Atividade*.

Dessa forma, procurou-se identificar, neste estudo comparativo, experiências diversificadas e seus respectivos resultados, tentando compreender o contexto enfrentado por cada uma das escolas, seja pelo posicionamento da gestão escolar ou dos próprios professores.

Diante das nove escolas que atualmente estão em funcionamento nos municípios de Alta Floresta, Barra do Garças, Campo Verde, Diamantino, Lucas de Rio Verde, Sinop, Rondonópolis, Poxoréu e Tangará da Serra, três escolas foram selecionadas. Como critério de seleção a escola deveria:

- ✓ Pertencer ao projeto inicial do CEPROTEC;
- ✓ Manter na equipe de gestão da escola o mesmo diretor no período de 2008/2013;
- ✓ Ter em seu quadro efetivo, técnicos administrativos profissionais oriundos do concurso da extinta autarquia.

De modo geral, muitos são os aspectos comuns entre as escolas, principalmente na organização da proposta pedagógica, uma vez que, a organização didática das escolas foi instituída por meio da **Instrução Normativa nº 003/2012**. Estes aspectos serão apresentados a seguir.

1.1 O contexto das escolas técnicas e a gestão da *Hora Atividade*

A complexidade das percepções e modelos de gestão aplicados nas escolas, e a divergência de concepções adotadas quanto à gestão da *Hora Atividade* é reflexo da pluralidade de formações e disponibilidade desses profissionais no quadro de seus servidores.

Embora o caso de gestão, ora apresentado, incida a partir de uma nova configuração organizacional, ou seja, na gestão da SECITEC, todas as características da cultura organizacional dessas escolas estudadas, assim como o perfil de gestão e delineamento dos documentos estudados na pesquisa documental, refletem na gestão do CEPROTEC.

Considera-se que cultura organizacional “consiste, pois, no modo real de ser e de fazer da escola, isto é, em sua personalidade coletiva, que é constituída a partir de como as pessoas, em conjunto, pensam e agem.” (LÜCK, 2010, p.72). Dessa forma,

compreender os resultados e as práticas de gestão, também sugere identificar comportamentos e desempenho de tais situações, elementos esses que constituem a cultura organizacional.

Os comportamentos e desempenho que ocorrem na escola são embasados sobretudo em sua cultura organizacional. Portanto, sua mudança e seu desenvolvimento devem ser associados ao contexto cultural em que estão inseridos (LÜCK, 2010, p.109).

As escolas funcionam de segunda a sexta em três períodos: das 07h às 11h, das 13h às 17h e das 19h às 23h. Tanto professores efetivos quanto contratados realizam jornadas de trabalho semanais diferentes: 20, 30 ou 40 horas, sendo estas distribuídas de acordo com a necessidade da escola e disponibilidade do professor.

Muitos dos profissionais que atuam como professores, também exercem sua função como profissional liberal, ou mesmo, em outra instituição escolar. Essa particularidade também representa um aspecto limitador para os diretores, pois dependendo da região onde está localizada a escola técnica, há a dificuldade em identificar a disponibilidade de horário do profissional para atuar como docente. E ainda, quanto mais o profissional é especializado na área e menor as condições socioeconômicas da região, maior os entraves para o cumprimento integral da **Instrução Normativa 003/2012**, ou seja, a realização da *Hora Atividade* nas dependências da escola, no atual contexto, permanecer na escola sem ao menos haver um direcionamento das atividades. Para o professor, essa lacuna configura um tempo perdido, ocioso.

Os diversos cursos oferecidos são das áreas de saúde, turismo, construção civil, agropecuária, meio ambiente, gestão, entre outros. Para cada curso há uma particularidade e forma de trabalho específica dos professores quanto a preparação das aulas e estudo, momentos estes que antecedem o ato de dar às aulas.

Na área de informática, por exemplo, os professores precisam testar programas; instalar e desinstalar estes; buscar novas ferramentas, mas para isso, é necessário principalmente, acesso à internet com capacidade para baixar *softwares* e vídeos.

Na área das ciências naturais, ou seja, para os cursos técnicos em meio ambiente, agropecuária, secagem e armazenagem de grãos, é necessário que os professores em sua *Hora Atividade* realizem testes em laboratórios, experimentações e ensaios tecnológicos, participem de dias de campo, para assim, contextualizar suas aulas.

Na área de turismo e hospitalidade, é imprescindível que professores acompanhem as tendências de mercado, e estabeleça contato com empresas e profissionais; realizem visitas a atrativos turísticos locais para a realização de suas aulas.

Na área de gestão, o professor precisa conhecer a realidade das empresas e as características da própria região, para assim estabelecer um intercâmbio com a comunidade externa. Assim como na área de comunicação, ferramentas deverão ser analisadas e inseridas na formação do aluno.

De qualquer forma, para cada tipo de atividade é necessário um ambiente adequado: uma sala individual para leitura e estudo; uma sala de reunião para planejamento integrado; uma sala individualizada para atendimento de alunos; biblioteca atualizada, videoteca; laboratório com técnico para suporte na realização de testes; além de instrumentos e equipamentos que apoiem no planejamento e posterior efetivação das aulas.

Todavia, estas particularidades ainda não estão disponíveis nas escolas técnicas, dificultando ou mesmo limitando o professor em seu momento de planejamento, estudos e interação. Nesse sentido, para a contemplação da **Instrução Normativa nº 003/2012** acerca do local onde a *Hora Atividade* deve ser realizada, a escola precisa inicialmente investir na criação de espaços e investimentos em materiais e equipamentos, além da capacitação continuada dos professores.

1.2 Os marcos normativos e a gestão escolar

A organização escolar e as respectivas atividades desenvolvidas na escola são orientadas pelos seguintes marcos normativos: Lei Complementar 154/2004; Instrução Normativa nº 003/2012; Decreto nº 2542/2010 e Regimento Escolar, abordados a seguir:

1.2.1 Lei Complementar 154/2004

Este documento descreve a lei de carreira dos profissionais que atuam nas escolas técnicas estaduais, sendo esta característica, um dos diferenciais das Políticas de Educação Profissional e Tecnológica de Mato Grosso em relação aos demais estados

brasileiros. Professores e técnicos não pertencem à carreira dos profissionais da educação básica, e, portanto não estão vinculados à Secretaria de Estado de Educação.

Nesta lei, é citada a garantia da *Hora Atividade* incluída na Jornada de Trabalho do professor como forma de instituir tempo ao professor para planejar aulas, estudar e avaliar as aulas. Todavia, não esclarece a forma como isso dever ser instituído nas escolas. Direcionando, portanto, a uma normativa mais específica.

1.2.2 Instrução Normativa nº 003/2012

Documento inicialmente elaborado em 2006 (Portaria nº 22/2006), com objetivo de instituir uma unidade quanto à concepção e organização da educação profissional nas escolas técnicas da rede da SECITEC, publicado em Diário Oficial nº 25957, em 03 de janeiro de 2013, define a Organização Didática das Escolas Técnicas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica de Mato Grosso.

O documento está organizado da seguinte forma: Natureza e das Finalidades da educação profissional na SECITEC; Organização e Planejamento (nestas duas, indica-se a responsabilidade da SECITEC como órgão responsável pela gestão da educação profissional no estado, tanto pela sua realização quanto pela sua fiscalização); Currículo; Organização Didático Pedagógica e por fim, a *Hora Atividade* do Corpo Docente, tema em questão neste caso de gestão.

1.2.3 Decreto nº 2542/2010, Regimento Interno da SECITEC

Este documento apresenta a estrutura organizacional da SECITEC, incluindo, as escolas técnicas estaduais. Estabelece as competências e atribuições dos cargos instituídos na SECITEC. Destaca, inclusive, a definição da missão e competência das escolas como instituição educacional pública no estado de Mato Grosso, e ainda, informa cargos e competências nas escolas tais como: Conselho Diretor, Diretoria, Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional; Gerência Pedagógica, Coordenadoria de Integração Escola Comunidade, além de reforçar as atribuições dos profissionais de carreira, constante na LC 154/2004. É a partir deste marco normativo que o regimento escolar é definido.

1.2.4 Regimento Escolar

Neste documento está descrito o funcionamento da escola, indica a caracterização, finalidades e princípios, a organização escolar em si, e destaca, ainda, o que se entende por comunidade escolar; os direitos e deveres do corpo docente e discente, além dos demais servidores da escola, como as atribuições dos assistentes administrativos e técnicos de apoio educacional. Também está esclarecido como se constitui a organização pedagógica da escola, indicando as metodologias e formas de avaliação, assim como formas de ingresso na instituição.

A sua elaboração é realizada na própria escola, com a participação de todos os servidores e alunos. Desta forma, sua concepção difere de uma escola para outra, tendo em vista as várias formas de perceber a gestão e a escola, uma vez que, o perfil dos profissionais se altera de acordo com a composição corpo docente e equipe de gestão.

Assim, este documento será único para cada escola. Embora a estrutura organizacional já esteja estabelecida no marco normativo superior - **Decreto nº 2542/2010**, a escrita, concepção, funções e atribuições divergem entre uma escola e outra, e isso será destacado a partir da análise, o perfil da gestão escolar adotada.

Quanto ao Projeto Político Pedagógico, documento primordial na gestão escolar, justifica-se a ausência, uma vez que, este se encontra desatualizado e sem referência na própria escola. Desta forma, há que se perceber a falta de direcionamento, identidade e estratégias para alcance de objetivos e metas.

A seguir, apresenta-se a descrição das três escolas pesquisadas, com suas características acerca destes marcos normativo, a configuração da estrutura organizacional, sua capacidade de oferta e os aspectos sócioeconômicos das regiões onde elas estão inseridas.

1.3. As escolas que compõem o estudo de caso/análise comparativa

As três escolas apresentadas nesta seção foram selecionadas dentre as nove que compõem a rede da SECITEC, considerando que todas pertencem ao projeto inicial do CEPROTEC; mantem na equipe de gestão escolar o mesmo diretor no período de 2008 a 2013 e ainda, têm, em seus quadros efetivos, técnicos administrativos e de apoio escolar oriundos do concurso realizado em 2004. Essas escolas serão identificadas pelas

letras A, B e C, para assim direcionar a análise somente dos resultados e não do local ou mesmo dos atores que o constituem.

As informações contidas nesta seção da dissertação somente retratam a forma como a escola se organiza e se relaciona, principalmente acerca da estrutura organizacional, das pessoas com seus cargos, funções e atribuições, das normas contidas nos regimentos escolares, e dos aspectos socioeconômicos em que a gestão escolar está submetida. Assim, a descrição da forma como os professores realizam a *Hora Atividade* será apresentada no capítulo II.

1.3.1 Escola A

A escola localiza-se em um município com população total de 84.076 mil habitantes. É a principal cidade da sua microrregião, com cerca de 3% da população de Mato Grosso.

Com uma população predominantemente jovem, visto que 36% de seus habitantes possuem menos de 19 anos e 70% menos de 40 anos, este resultado também pode ser justificado tendo em vista a existência de cursos universitários, caracterizando o município como cidade polo na área educacional, conforme publicação disponibilizada pela prefeitura.

É válido ainda ressaltar que o município ao qual a *Escola A* está inserida possui oferta de ensino nas mais diversas modalidades. Dados de 2011 registram que, a Rede Estadual de Ensino possuía 16 escolas que atenderam 12.419. A rede municipal de ensino era constituída de 29 escolas com 9.005 alunos matriculados em 2010. Eram 11 Escolas Particulares que atendiam, aproximadamente, 1.755 alunos. Em relação ao ensino superior a cidade dispunha de três instituições de ensino, sendo uma delas pública (NEPEC, 2012).

Nesse contexto *Escola A* ofertou, no período de 2008 a 2012, os seguintes cursos de educação profissional técnica de nível médio, conforme o quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Oferta de Cursos Técnicos – Escola A

Eixos Tecnológicos	Cursos Técnicos	2008	2009	2010	2011	2012
Ambiente e Saúde	Meio Ambiente	x	x	x	x	x
Gestão e Negócios	Logística	-	-	x	x	x
	Recursos Humanos	-	-	x	x	x
	Secretariado	x	x	x	x	-
	Vendas	x	x	x	x	x
Infraestrutura	Edificações	x	x	x	x	-
Informação e Comunicação	Informática	x	x	x	x	-
	Manutenção e Suporte Informática	-	-	-	-	x
Recursos Naturais	Agronegócio	x	x	x	x	-
	Agropecuária	x	x	x	x	x
Segurança	Segurança do Trabalho	x	x	x	x	x
Turismo, Hospitalidade e Lazer	Eventos	-	-	x	x	-
	Guia de Turismo Regional	x	-	-	-	x
	Hospedagem	-	-	-	-	x
	Serviços em Bares e Restaurantes	x	x	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Todavia, essa configuração não é a mesma desde o início, em 2006, já que houve duas mudanças: do diretor, e das coordenadoras pedagógicas. A escola iniciou suas atividades sob a gestão de um profissional formado em pedagogia com habilitação em orientação educacional e licenciatura em letras, especialista em didática geral, psicopedagogia e educação ambiental. Seu ingresso na instituição como diretor foi por meio de um processo seletivo simplificado, ocorrido em 2006,⁶ contudo este permaneceu até 31 de agosto de 2007.

O gestor que assumiu, logo em seguida, ainda permanece até os dias atuais, destacando-se pelo seu período de atuação na escola técnica. Diferente do gestor anterior, seu ingresso na instituição aconteceu por indicação política, sendo nomeado a partir de setembro de 2007. Profissional de carreira da Secretaria de Educação do Estado e professor da rede municipal de ensino onde a escola está inserida, este gestor é formado em licenciatura em geografia, com especialização em currículo do ensino fundamental, e ainda, especialização em Gestão da Educação Profissional, curso oferecido como formação continuada para servidores da rede em 2007/2008.

⁶ Resultado do Processo Seletivo Simplificado, Edital 001/2006, de 03 de outubro de 2006, publicado no Diário Oficial n 24.495, pag.43, de 19 de dezembro de 2006.

Durante o período entre 2008 a 2012, algumas mudanças ocorreram em relação ao cargo de coordenação pedagógica, denominada Coordenação Geral de Desenvolvimento Educacional - CGDE, conforme a Lei Complementar 153/2004.

Inicialmente este cargo foi assumido por um professor da carreira da escola, cuja formação era licenciatura em biologia e bacharelado em turismo, e ainda, mestrado em ecologia e conservação ambiental, permanecendo até 2008.

No mesmo ano, outro profissional assumiu a CGDE. Este profissional era Bacharel em Direito, e também pertencente ao quadro de profissionais de carreira da escola, este coordenador permaneceu até março de 2010.

Em seguida, após a saída do segundo CGDE, outro profissional foi indicado. Não mais pertencente ao quadro dos servidores de carreira, este profissional tem como formação a licenciatura em letras. Este permanece até os dias atuais, destacando entre os profissionais que atuaram nesta Coordenadoria com o maior tempo de permanência.

Como forma de facilitar a visualização, identifica-se a seguir (figura 1) a estrutura organizacional desta escola, definida pela Lei Complementar Nº 375 de 15 de dezembro de 2009.

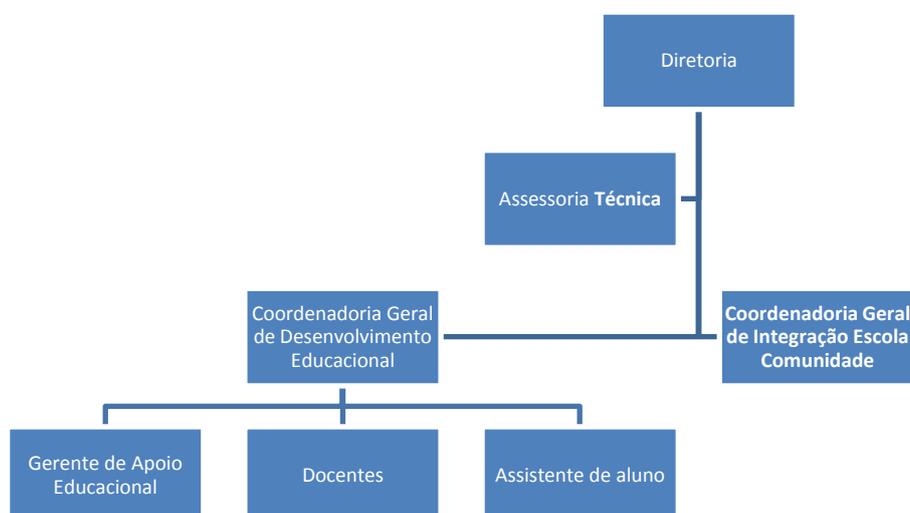


Figura 1: Organograma das Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O organograma é uma representação gráfica da relação de hierarquia e funções estabelecidas na organização. Tem como propósito, neste trabalho, contextualizar as atribuições de cada um desses sujeitos pesquisados no contexto da gestão escolar. Ou seja, será possível compreender a organização do trabalho nas escolas, pois, “a soma

total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.10 *apud* DAVID, 2009, p. 63).

Embora o organograma seja igual em todas as escolas, a forma como as funções e atribuições são estabelecidas é diferenciada na *Escola A*. Ela estabelece uma relação ampla acerca da gestão da *Hora Atividade*. Há um distanciamento entre administrativo e pedagógico, ou melhor, a gestão administrativa sobreposta às atividades pedagógicas, quando integra a assessoria técnica, o assistente de aluno no monitoramento da jornada de trabalho cumprida pelos professores.

Neste sentido, cabe à coordenação pedagógica, denominada na estrutura organizacional como CGDE, verificar a disponibilidade do professor e atribuição de aulas, observando a legislação quanto ao tempo máximo de horas/semanais em sala. É nesse setor que o professor apresenta projetos e planos a fim de solicitar autorização para a sua saída da escola ao realizar atividades externas.

À Assessoria Técnica, compete o registro e documentação na pasta funcional do professor. Neste setor, também são registradas o tempo em que o professor fica excedente ou diminuto da sua jornada de trabalho semanal. Desta forma, a folha de ponto de todos os servidores fica sob a supervisão deste setor no período diurno.

O registro⁷ das horas representa um diferencial quanto à gestão da *Hora Atividade* do professor, pois a sua existência determina a necessidade de manter a obrigatoriedade do cumprimento desse período na escola. Assim, toda e qualquer atividade que é realizada fora da escola precisa ser documentada e entregue neste setor e na coordenação pedagógica, para fins de comprovação da atividade e contabilização das horas.

No que diz respeito ao Assistente de aluno, destaca-se que dentre as duas funções de orientação e apoio ao aluno e professor, esse, é responsável em “Estar presente e verificar a entrada e saída de docentes e discentes” (REGIMENTO DA

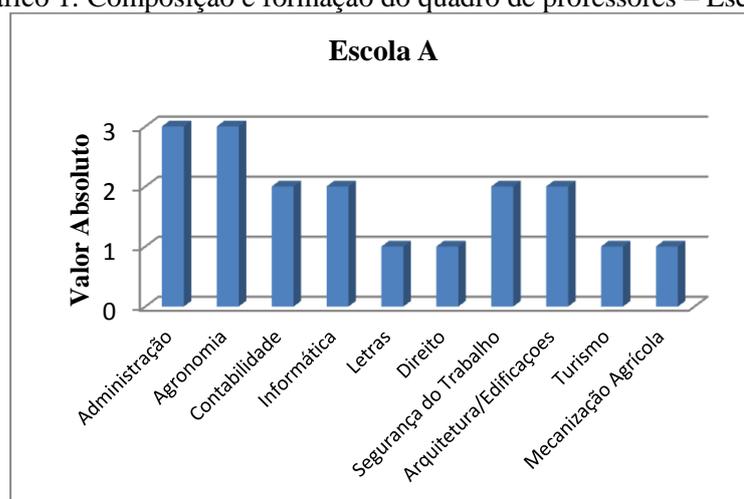
⁷ O Banco de Horas é um instrumento de gestão de tempo cuja finalidade se constitui em compensar o professor e demais servidores quando estes trabalham além da sua jornada de trabalho semanal. Esse instrumento é utilizado para registrar duas ocorrências: a primeira em relação a disponibilidade do servidor além da sua jornada de trabalho semanal, principalmente na realização de processos seletivos, viagens e aulas de campo nos finais de semana; e a segunda concernente a contenção de apresentação de atestados médicos quando os servidores necessitam se afastar das atividades para resolver problemas particulares.

ESCOLA A), principalmente no período noturno, pois a Assessoria Técnica não funciona à noite.

O quadro de professores é composto por 27 profissionais, em suas diversas formações, titulações, jornada de trabalho e ingresso na instituição. No entanto, as informações coletadas na pesquisa de campo correspondem somente a 18 professores, os quais estavam disponíveis no momento da pesquisa de campo.

Dentre essa totalidade, verificou-se com relação ao vínculo com a instituição que esta escola possui um número elevado de contratados, pois somente dois professores são efetivos. Dentre as formações, a escola conta com profissionais na área de ciências contábeis, segurança do trabalho, arquitetura, letras, turismo, informática, direito. Destaca-se a presença de administradores e engenheiros agrônomos, conforme o gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1: Composição e formação do quadro de professores – Escola A



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Em relação à distribuição da jornada de trabalho, percebe-se um equilíbrio. A escola dispõe de seis professores com 40 horas; três com 30 horas e nove com 20 horas.

Entretanto, existem ainda mais três professores com jornada de trabalho de 40 horas, que não estão inseridos nesta pesquisa, pois, não estão restritos a regência de aulas, e, portanto, não têm a *Hora Atividade*. Estes professores além da sala de aula, também atuam nas atividades administrativas e pedagógicas da escola, uma opção da gestão junto aos professores com maior disponibilidade, frente ao número limitado de servidores administrativos no quadro geral da escola.

Acerca da titulação, a escola dispõe de dois graduados, treze especialistas e três mestres, que apesar de apresentarem uma condição propícia para o desenvolvimento de pesquisa, nenhum dos professores com mestrado tem a prática de pesquisa, e, portanto, justifica a ausência de profissionais com dedicação exclusiva, ou seja, jornada de trabalho garantida na LC 154/2004, específica aos professores que dedicam parte da carga horária em pesquisa.

Embora a escola tenha iniciado suas atividades pedagógicas a partir de 2007, existem três professores que ingressaram na instituição antes deste ano: um entrou em 2004, e possivelmente, é oriundo de outra escola, e outros dois ingressaram em 2006, ou seja, antes do início das aulas.

Após esse período, muitos professores entraram e saíram da instituição, no entanto, é válido informar que atualmente existem dois professores que ingressaram em 2007, quatro no ano de 2008, um professor que entrou em 2009 e, outro em 2010, outros quatro entraram em 2011, e em 2012, ingressaram mais três novos professores.

Em relação ao quadro de professores, pode-se verificar a diversidade de formações e a elevada titulação, assim como a permanência de profissionais desde o início das atividades na escola, aspectos esses considerados uma oportunidade de atuação da gestão escolar frente aos resultados apresentados no capítulo II.

Verifica-se ainda, que apesar de não existir um direcionamento da oferta de cursos mais específicos de acordo com a vocação local, a *Escola A* é composta por um quadro de professores cuja formação destaca-se pela maior disponibilidade no mercado, tendo em vista os cursos superiores ofertados há mais tempo na região, tais como: Administração, Biologia e Agronomia. Como será visto na discussão e análise dos dados, é uma escola que apresenta um perfil com a concepção de organização escolar, técnico-científica (LIBÂNEO, 2012), característica bem distinta das outras duas escolas.

1.3.2 Escola B

Localiza-se em um município com população menor que a *Escola A e C*, este possui 54.761 habitantes (IBGE/ censo 2010). No entanto, também é uma região considerada um pólo educacional, tendo em vista, sua localização estratégica. Conta com instituições de ensino superior, sendo uma delas pública, além de dispor de uma rede de escolas que ofertam o ensino médio, contando também com a rede federal.

Até os dias atuais, esta escola contou com três gestores: o primeiro, ainda em 2004, foi responsável pela implementação das Políticas Públicas Educacionais propostas para a Educação Profissional para a região. Tinha como formação a Licenciatura em História, e especialização em Teoria da História e História Regional. Indicado politicamente para exercer o cargo, permaneceu até novembro de 2006 quando assumiu temporariamente, um professor do quadro efetivo, cuja formação é Bacharel em Administração e Especialização em Matemática e Gestão Agroindustrial, permanecendo até a entrada do novo diretor.

Contudo, para efeito de estudo deste trabalho, buscou-se a referência na atuação do terceiro gestor, que ingressou como diretor por meio de Processo Seletivo Simplificado, mesmo tipo de processo do primeiro diretor da *Escola A* e do segundo diretor da *Escola C*.

O diretor escolar é Bacharel em Ciências Econômicas e especialista em Comportamento Humano nas Organizações, assumindo a direção da referida escola a partir de janeiro de 2007 permanecendo até os dias atuais.

Quanto aos profissionais que assumiram a gestão pedagógica, da Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional, indica-se a presença de um técnico e três professores entre 2008 a 2012. De acordo com as publicações e referências tomadas na escola, em 2008 esta Coordenadoria ficava sob a responsabilidade de um servidor de carreira, lotado na escola como técnico administrativo, com formação em letras e especialização em gestão da educação profissional e tecnológica, formação proporcionada pela Instituição.

O segundo coordenador pedagógico atuou somente no ano de 2009, e de acordo com professores e técnicos da escola, estava apoiado por outro técnico, não oficializando assim sua nomeação. Este profissional era professor do quadro efetivo, com formação em letras/habilitação em língua inglesa, com especialização em metodologia do ensino da língua portuguesa.

O terceiro profissional assumiu a coordenação em 2010 permanecendo até 2012, era professor contratado da instituição desde 2004, assumindo a gestão pedagógica. Administrador por formação, com especialização em Gestão do Turismo, durante a permanência na escola também participou da Especialização oferecida pela instituição, em 2007, tornando-se, em 2008, especialista em Gestão da Educação Profissional e Tecnológica.

O último, também oriundo do quadro de professores contratados, assumiu a gestão pedagógica da escola em 2012, e, assim como o anterior, foi qualificado para assumir tal posição, uma vez que, durante toda a sua atuação, primou pela melhoria e aperfeiçoamento contínuo. Tem a formação na área de saúde, contudo, atuava, desde 2004, na escola, como professor na área de gestão, devido a sua formação em Comportamento Humano nas Organizações.

De 2008 a 2012, a escola não tinha em seu quadro de profissionais a presença de um pedagogo, mas contava com e professores licenciados e com tempo de experiência na educação profissional por atuarem na escola desde 2004.

Com relação ao gestor administrativo, constituía-se como função, o registro e a organização de documentos da vida funcional dos professores e demais servidores. Nesta escola, não cabia a este a responsabilidade da gestão da *Hora Atividade* do professor.

(...) o que um coordenador de administração pode fazer é relatar a situação da escola, relatar, por exemplo, se tem material estragado, alguma lâmpada estragada, piso estragado, se está precisando de material de consumo pra uma aula do professor, pelo que eu tenho observado o pessoal de pedagógico, pelo tempo que eu participei, ele só faz o horário do professor, indica, solicita, qualquer alteração de ambos os cargos do pedagógico quanto da administração ele vai repassar a direção da escola, sempre. (Gestor 3 - Escola B)

A Coordenadoria de Geral de Desenvolvimento Educacional (CGDE), ou seja, a coordenação pedagógica era responsável por definir como era concebida a *Hora Atividade* e de que forma deveria ser realizada. A *Hora Atividade* era realizada nas dependências da escola, tal como descrito na **Orientação Didática, e Regimento Escolar**, todavia, havia divergências quanto ao cumprimento.

A folha de ponto em um momento ficou na Sala dos Professores, e outro, na própria Coordenação Pedagógica, mas não como forma de controlar horas, mas, para registrar presença do professor na escola. Contudo, houve um período em que, o registro do horário de entrada e saída do professor ficava sob a responsabilidade do porteiro (profissional de empresa terceirizada), como relata o professor no trecho a seguir.

Bom, a liberdade nossa era relativa. Nós cumríamos a *Hora Atividade* aqui dentro. É implícito que ninguém controlava nada. Não era preciso ter esse controle, mas na portaria, nós tínhamos um

documento, aonde nós tínhamos que assinar a entrada e saída. Então era olhado assim - eu não estou te controlando aqui dentro, mas lá fora tá subentendido que eu tenho o controle sobre você. Então nós assinamos esse documento por muitos anos. (prof.2 Escola B)

O não cumprimento da *Hora Atividade* na escola gerava, algumas vezes, descontentamento de servidores, por “descontar” na folha, as horas de ausência, mesmo não havendo aulas. Porém, cabia à direção essa iniciativa, refletindo num certo conflito entre a direção e alguns professores - fato esse destacado na pesquisa de campo. E em razão dessas divergências, hoje, a *Hora Atividade* foi “liberada” nessa escola, contudo, a jornada de trabalho dos professores contratados foi reduzida para 20 horas, ampliando o quadro de profissionais para aproximadamente 40 professores de diversas áreas. Essa nova configuração permitirá também, analisar e refletir sobre os resultados decorrentes desse posicionamento.

De um determinado período pra cá, essa mudança de 40 horas pra 20, por sugestão do diretor, ele aboliu totalmente esse controle do horário, nem lá fora, nem na portaria, nem aqui dentro. E muitos de nós só assinamos a folha de frequência no último dia do mês. Então ficou bem livre. Por outro lado, foi uma compensação de ter diminuído o nosso salário, de 40 pra 20 horas. Então foi liberada essa questão de ficar aqui, de preparar aula por aqui ou de ter um momento aqui. É uma dificuldade. (prof. 1, escola B)

Apesar desse cenário apresentado, a *Escola B*, além de participar com seus professores da Especialização em Gestão da Educação Profissional e Tecnológica oferecido pelo CEPROTEC em 2007/2008, também contou com a capacitação de profissionais para o curso de Biodiesel, assim como a indicação de professores na Conferência Regional e Estadual de Educação em 2009. Neste mesmo ano, a escola realizou um evento de grande impacto na região, envolvendo professores, servidores e alunos da escola. Além de diversos projetos pontuais com a comunidade.

Vale ressaltar que esta escola é originada do projeto CENFOR, e, portanto, apresenta em sua estrutura muitas dificuldades em comportar a diversidade e a proposta da Educação Profissional ofertada. Dentre os cursos ofertados no período de 2008 a 2012, verifica-se uma diversidade de áreas, apesar de haver um destaque para a área da saúde, como apontado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Oferta de Cursos Técnicos – Escola B

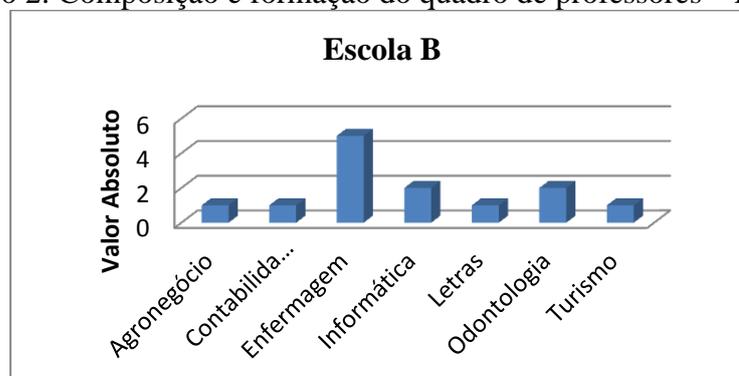
Eixos Tecnológicos	Cursos Técnicos	2008	2009	2010	2011	2012
Ambiente e Saúde	Enfermagem	x	x	x	x	x
	Gerência de Saúde		x	x	x	x
	Meio Ambiente		x	x	x	x
	Saúde Bucal		x	x	x	x
Gestão e Negócios	Vendas		x	x	x	x
Informação e Comunicação	Informática	x	x	x	x	x
Segurança	Segurança do Trabalho		x	x	x	x
Infraestrutura	Edificações	x	x	x	x	x
Recursos Naturais	Agronegócio		x	x	x	
	Manejo e Sanidade Animal	x				
Turismo, Hospitalidade e Lazer	Guia de Turismo		x	x	x	x
	Hospedagem		x	x	x	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Assim, apesar de todas as dificuldades encontradas pela escola, que serão relatadas no capítulo II, ainda há a diversidade de cursos, mas principalmente a vocação ou mesmo especialização do eixo tecnológico a ser desenvolvido. Será observado que esta escola traz uma experiência importante para a definição de diretrizes para a gestão da *Hora Atividade*, assim como na análise e discussão dos dados, no capítulo II.

O quadro de professores é composto por trinta e um profissionais, em suas diversas formações, titulações, jornada de trabalho e ingresso na instituição. No entanto, destaca-se a seguir um perfil parcial (gráfico 2), que constata dados de treze professores, uma vez que estes estavam disponíveis a participar da pesquisa.

Gráfico 2: Composição e formação do quadro de professores – Escola B



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Por ser uma escola que atua mais na área de saúde, dispõe de sete professores com formação em enfermagem, e conta com um gestor em agronegócio, um com formação em ciências contábeis, um turismólogo, dois com formação na área de informática e um na área de letras, todos com especialização.

Como postura adotada pela gestão, possivelmente em virtude da necessidade de contratação de profissionais da saúde (profissionais liberais, que também exercem a sua profissão em outros locais como hospitais, clínicas entre outros) para atuar nos cursos técnicos ofertados pela escola, a maioria desses professores, têm a jornada de trabalho de 20 horas/semanais. São nove professores com essa jornada de trabalho, e apenas quatro com quarenta horas, estes quatro são licenciados.

De acordo com o levantamento realizado na escola, são doze professores contratados e um efetivo. É oportuno evidenciar que o quadro de professores efetivos é inferior em relação às outras escolas, pois existe somente mais um profissional de carreira, no entanto, não participou da pesquisa, por estar afastado de sala de aula, atuando somente na área administrativa.

Dentre as escolas pesquisadas, esta é a que apresenta maior número de professores que permanecem na instituição desde seu início. São três professores que ingressaram em 2004, e mais dois em 2006, um em 2008, dois em 2009 e um em 2010. Já no ano de 2011, somente um ingressou na escola e ainda permanece, e em 2012, entraram mais três. Destaca-se também, que este é um perfil de ingresso, no entanto, são muitos os profissionais que já atuaram nesta escola, e que não mais pertencem ao quadro atual.

Diante do cenário apresentado, é possível identificar que a *Escola B* tem uma estrutura de pessoal um pouco restrita no que diz respeito à formação educacional, mas, apresenta um indicativo bastante favorável – a permanência de profissionais com muito tempo na instituição. Como um aspecto limitador dispõe de uma equipe gestora com profissionais cuja formação é distante da área de educação, prevalecendo talvez, uma concepção mais prática da gestão escolar, como será apresentado no capítulo II.

Em relação ao quadro de professores, pode-se verificar a diversidade de formações e a quantidade de professores que atuam na escola, contudo, a estratégia de dispor de um número maior de professores com 20 horas em relação a 40 e 30 horas semanais, pode representar um aspecto negativo na organização e gestão do trabalho pedagógico, um dos motivos é a possível falta de pertencimento à instituição, pois a

escola não representa a única fonte de renda e trabalho profissional exercido, outro em relação à dificuldade quanto ao monitoramento das atividades, como será proposto no capítulo III.

Como será visto na discussão e análise dos dados, é uma escola que apresenta um perfil integrado a duas concepções de organização escolar: técnico-científica, em se tratando da centralização do poder e da comunicação na figura do diretor; e interpretativa, pois “a escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva” (LIBÂNEO, 2012, p.449).

1.3.3 Escola C

A escola se localiza em um município que possui uma população de 195.476 habitantes (IBGE, 2010). Com oferta educacional diversificada, dispendo de trinta e quatro unidades escolares pertencentes à rede estadual, atendendo ao ensino fundamental, médio e EJA, cinquenta e duas unidades da rede municipal e mais trinta unidades escolares privadas. Referente à educação superior, a região dispõe de doze instituições de ensino, sendo duas de origem pública.

Quanto à composição da equipe gestora, a escola dispõe de um diretor cuja formação é licenciatura em pedagogia e especialização em ensino superior, e ainda, metodologia de ensino, dois coordenadores, um formado em pedagogia e outro em matemática. O assessor, que assume a função de gestor administrativo, é bacharel em ciências contábeis. Todos pertencentes ao quadro de profissionais de carreira da escola, com exceção do secretário escolar, é um profissional indicado politicamente.

O atual gestor escolar ingressou como diretor desta escola em 2008, por meio da indicação do presidente da autarquia – o CEPROTEC, apoiado na experiência e trabalho desenvolvido pelo profissional indicado, em outra escola. Vale destacar que este atuava na equipe de gestão, e ainda, era integrante da carreira de profissionais da educação profissional e tecnológica, desde 2004.

Anterior a esta gestão, somente dois profissionais assumiram essa função: o primeiro por indicação, enquanto a escola funcionava como CENFOR, e o outro, através do mesmo processo seletivo simplificado de diretores realizado no CEPROTEC. Este último gestor tinha como formação a licenciatura em matemática e especialização na área de atuação.

Em se tratando da coordenação administrativa, assim como a *escola B*, este setor tem pouca representatividade no que se refere à gestão da *Hora Atividade* docente como indica na entrevista realizada com o gestor administrativo:

(...) especificamente agora, nessa função, como assessoria, pode ser um leque imenso de atividades. Mas, é mais despacho e organização de documento. Antes, essa questão de ponto ou cobrar mesmo, era mais efetivo às vezes, e cobrar muito mais” (Gestor 3, Escola C).

Assim percebe-se que com a fala do gestor administrativo que em um dado momento, também, cabia ao seu setor a exigência da presença do professor na escola para cumprimento da *Hora Atividade*, como ainda é realizado na *escola A*.

Entretanto, com o passar dos anos, esta escola optou, assim como a *escola B*, por não mais atribuir a responsabilidade de controle do cumprimento das horas ao setor administrativo, mas manter restrita à coordenação pedagógica.

Com relação à coordenação pedagógica, vale ressaltar que todos os quatro gestores que assumiram esta função, são profissionais do quadro de servidores de carreira, sendo três professores e um técnico superior – pedagogo com habilitação em supervisão escolar. Este último, hoje atua nesta função. Contudo, diferente da *escola A*, a equipe pedagógica se restringe a duas pessoas – o coordenador e um assistente, dificultando um pouco, a atividade de acompanhamento e orientação de professores, uma vez que, há diversidade de cursos, professores e alunos no contexto de uma escola de educação profissional: professores sem formação pedagógica para atuar na educação; formações e opiniões diferenciadas; atividades externas variadas; dentre outras.

Também oriunda do projeto do CENFOR, a *escola C* tem a mesma formatação de estrutura física e tempo de funcionamento que a *escola B*, entretanto, é uma das escolas que apresenta maior número de integrantes da carreira efetiva dos profissionais da educação profissional e tecnológica de Mato Grosso. São dez servidores que atuam na equipe de gestão, e nove que atuam como professores.

Contudo, esta escola apresenta uma diversidade de formações e profissionais que atuam nos mais diversos cursos assim como capacidade de oferta, como apresentado no quadro 3, e mesmo assim, destaca uma boa experiência quanto à autonomia dos professores e concepção da gestão escolar na realização da *Hora Atividade*, como será apresentado no capítulo II.

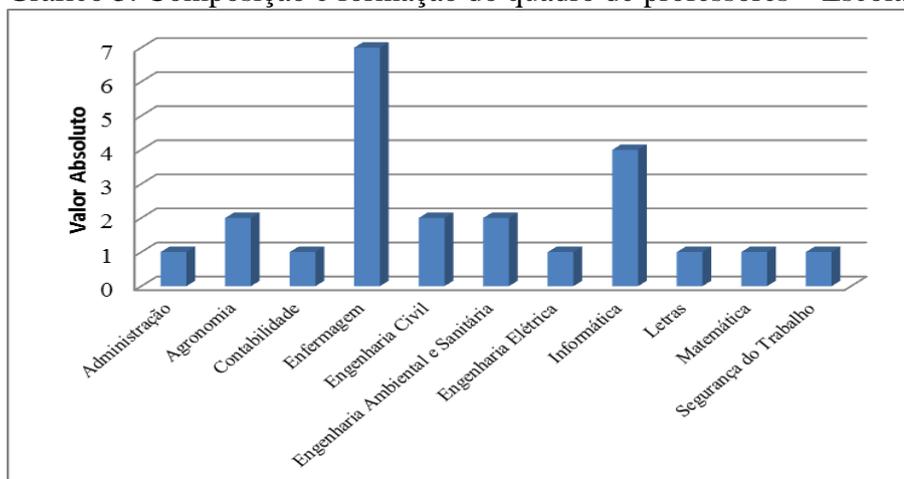
Quadro 3: Oferta de Cursos Técnicos – Escola C

Eixos Tecnológicos	Cursos Técnicos	2008	2009	2010	2011	2012
Ambiente e Saúde	Enfermagem	x	x	x	x	x
	Gerência de Saúde	x				
	Meio Ambiente	x	x	x	x	x
	Saúde Bucal			x		
Gestão e Negócios	Vendas		x	x	x	
Informação e Comunicação	Informática	x	x	x	x	x
Segurança	Segurança do Trabalho	x	x	x	x	x
Infraestrutura	Edificações	x	x	x	x	x
Recursos Naturais	Agronegócio			x	x	x
	Secagem e Armazenagem de Grãos	x				
Turismo, Hospitalidade e Lazer	Hospedagem	x	x	x	x	x

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A escola C dispõe de um corpo docente constituído de trinta e três professores, com formação, titulação e experiência diversas, conforme o gráfico 3. Os dados apresentados correspondem a mais de 50% desta totalidade.

Gráfico 3: Composição e formação do quadro de professores – Escola C



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Dentre os vinte e três professores que participaram da pesquisa, seis são efetivos e dezessete são contratados. Destaca-se, ainda, que esta escola dispõe do maior número de professores ingressos via concurso público realizado em 2004, pois além dos seis

professores identificados na pesquisa, ainda existem mais quatro professores, sendo dois especialistas e dois mestres.

Uma característica interessante é que a organização da distribuição da carga horária dos professores é bastante diversificada, no entanto, entre as escolas pesquisadas, é a escola que mais dispõe de profissionais com quarenta horas. São dez professores com 40 horas, quatro com 30 horas e nove com 20 horas.

Percebe-se uma renovação do corpo docente em relação a existência da escola. Ao total são quinze professores que ingressaram nos últimos três anos: em 2012 foram sete professores; em 2011, quatro e, em 2010, três professores ingressaram. Por outro lado, são três professores com mais de quatro anos na instituição, ou seja, ingressaram em 2008, um professor com ingresso em 2007, quatro que ingressaram em 2005 e um professor que ingressou junto com o início das atividades na escola, ou seja, em 2004.

Assim, após esta apresentação, é possível destacar alguns *aspectos da escola C*. Quanto à estrutura e formação tanto da equipe gestora quanto do quadro docente. Por se tratar de uma escola que mantém ainda em seu quadro profissionais com mais tempo na instituição, e ainda, profissionais do quadro efetivo, mantém-se um linha de trabalho mais constante em relação às *escolas A e B*. A presença ainda, de pedagogos tanto na gestão quanto na coordenação, torna as discussões acerca da gestão educacional, mais alinhadas, aspecto este favorável para a implementação do plano de ação indicado no capítulo III.

Como será visto na discussão e análise dos dados, é a escola que apresenta um perfil mais aproximado do ideal, no que se refere à postura do diretor, o envolvimento das pessoas e a qualificação e o profissionalismo nas tomadas de decisões, pois as escolas com o perfil democrático participativo apresentam dentre as várias características destacadas por Lück (2012) as seguintes: “articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; qualificação e competência profissional” (LIBÂNEO, 2012, p.449).

Portanto, diante da descrição das três escolas é possível perceber a distinção entre elas, tanto acerca do perfil de professores e gestores como a concepção da organização escolar, que serão caracterizadas através da apresentação das práticas de gestão e da percepção de gestores e professores quanto a gestão da *Hora Atividade* nas escolas, um das seções do capítulo II.

2 ANÁLISE DA GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* NAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS – SECITEC

O registro, organização e sistematização dos dados são imprescindíveis para poder comparar, articular e associar resultados obtidos por diferentes instrumentos. Sem essa comparação e associação é impossível construir uma visão abrangente dos dados e transformá-los em informações úteis para a compreensão da realidade educacional, os efeitos de suas práticas e a tomada de decisão para futuras intervenções. (LÜCK 2009, p. 51)

Neste capítulo será abordada a pesquisa de campo propriamente dita, assim como os aspectos metodológicos e teóricos que fundamentaram o seu desenvolvimento. Por ser um estudo de natureza qualitativa, e uma pesquisa exploratória, muitos foram os instrumentos utilizados, para que assim, os resultados fossem mais próximos para a análise comparativa, e ainda, a generalização dos fatos e fenômenos, no método indutivo.

Vale lembrar que os dados coletados desta pesquisa podem também remeter a diversas discussões, contudo, neste trabalho direcionou-se somente para a gestão escolar, e principalmente a novas concepções da organização do trabalho docente nas escolas técnicas.

2.1 Aspectos metodológicos

Este trabalho se propôs a realizar uma pesquisa qualitativa, visto que, buscou a compreensão da gestão em relação à *Hora Atividade* do professor, apoiando-se em questões interpretativas dos resultados com uma escala de pesquisa menor.

Compreendida como uma pesquisa de natureza qualitativa, busca por meio de relatos dos sujeitos, indicações e observações do cotidiano, atribuir correlações entre o que foi coletado e o que se discute como tema. Estudos com essa natureza exigem “a realização de entrevistas, quase sempre longas e semi estruturadas” (DUARTE, 2002, p. 141). Também como característica, nas pesquisas qualitativas não se define, inicialmente, o número de sujeitos a serem pesquisados, pois isso ocorre de forma processual: a quantidade se constitui a partir das respostas obtidas, da sua qualidade e profundidade, assim como “do grau de recorrência e divergência destas informações” (p. 143 – 144).

A pesquisa, segundo classificação proposta por Gil (2008), é do tipo exploratória e descritiva por buscar levantar informações sobre a gestão nas escolas técnicas da SECITEC, assunto este ainda pouco abordado. Exploratória, no sentido de coletar informações ainda não organizadas e publicadas, uma vez que, as escolas têm somente oito anos de existência. E descritiva, por tratar de apresentar as práticas de gestão das escolas em suas particularidades.

Por se tratar de uma aproximação com o objeto pesquisado, e ainda, conhecer e compreender as relações entre a prática de gestão e os resultados apresentados por cada escola, esta pesquisa também é compreendida como um estudo de caso. Lakatos (2010, p.274) afirma que este tipo de pesquisa “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. Também se optou por este tipo de pesquisa para assim permitir maior dinamismo e flexibilidade na sua condução, além de possibilitar a utilização de diversas técnicas.

No estudo de caso qualitativo não há esquema estrutural aprioristicamente; assim, não se organiza em esquema de problema, hipóteses e variáveis com antecipação. Reúne maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato” (LAKATOS, 2010, p. 174).

Para conhecer os resultados gerados a partir da gestão da *Hora Atividade* do professor, foi escolhido como recorte temporal o período de 2008 a 2012, tendo em vista que este momento representa uma maturidade das escolas e, ainda, retrata a realidade depois da extinção da autarquia às quais estavam vinculadas – CEPROTEC (2008). Dessa forma, os dados foram obtidos junto à Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, por meio da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica.

Para tanto, utilizou-se da pesquisa documental para elucidar melhor o caso de gestão, a fim de identificar as informações gerais das escolas e da própria rede de escolas técnicas, além de apresentar a trajetória institucional contextualizada das Políticas Públicas de Educação Profissional e Tecnológica do estado.

A pesquisa documental representa uma das fontes primárias deste trabalho, apontada por Marconi (2008) como uma das etapas que consiste na coleta da maior parte das informações relacionadas ao estudo de campo. Neste trabalho utilizaram-se publicações parlamentares e administrativas, uma vez que Leis Complementares, Decretos, Instruções Normativas, Regimentos Internos e escolares, e ainda, Relatórios

de Gestão serviram como estrutura para iniciar a descrição e análise posterior do objeto pesquisado.

Marconi (2008, p. 164) alerta que as publicações parlamentares são mais confiáveis do que documentos administrativos, entretanto, “mais do que registro acurado do que se disse e fez, visa imagem da organização quando dirigido aos clientes e ao público em geral, e a imagem e filosofia do administrador, quando é de uso interno”, característica essa bastante enriquecedora quando se pretende compreender a forma como as práticas de gestão, as pessoas envolvidas e os respectivos resultados se relacionam.

Na pesquisa de campo, foram coletados dados junto às secretarias e coordenadorias das escolas a fim de caracterizá-las quanto ao seu objetivo público e resultados em relação à oferta de cursos/matrículas. Assim como realizadas as entrevistas e aplicação dos questionários junto aos professores.

Com intuito de conhecer o perfil da gestão e sua concepção quanto à *Hora Atividade* do professor, foi realizada uma entrevista com roteiro semi estruturado com cada um dos gestores da escola (diretor (a), coordenador (a) pedagógico (a) atual e apoio pedagógico, assessor (a) técnica - administrativo) e por fim, com três professores, os quais vivenciaram pelo menos dois anos do período compreendido entre 2008 e 2012.

A entrevista realizada junto aos professores buscou identificar a concepção que estes têm em relação à *Hora Atividade*, os possíveis resultados decorrentes, e ainda, as atividades que realizavam neste período. Também foi solicitada aos professores a identificação de como as atividades eram conduzidas, e sua avaliação quanto a esse posicionamento da gestão. Na oportunidade, foi também solicitado sugestões de estratégias a serem adotadas pela gestão escolar, quanto a *Hora Atividade*.

Foi preciso, ainda, conhecer o ponto de vista do gestor escolar e de sua equipe, uma vez que seus posicionamentos poderiam destacar alguns entraves ou mesmo, outras concepções. Inicialmente, os diretores, coordenadores pedagógicos e apoio pedagógico e assessor/responsável administrativo foram questionados durante a entrevista o que a *Hora Atividade* representava para a escola, assim como, a expectativa do gestor quanto à realização desta, inclusive em seus resultados.

A entrevista com roteiro semi estruturado é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser

dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa. Já que, Lakatos (2010, p. 278) ressalta que esse tipo de técnica permite a “obtenção de informações importantes e de compreender as perspectivas e experiências das pessoas entrevistadas”.

Utilizou-se o método comparativo para a análise, uma vez que, através do estudo de três escolas técnicas objetivou-se investigar as características da gestão escolar, expondo suas diferenças e semelhanças. Desta forma, foram identificados quais elementos eram passíveis de comparação entre as escolas,

A comparação, de acordo com Scheneider *et al* (1998), é percebida como uma atividade cognitiva agregada ao processo de construção do conhecimento nas ciências sociais. Por meio desse método de análise é possível, de acordo com o mesmo autor “descobrir regularidades, perceber deslocamentos e transformações, construir modelos e tipologias, identificando continuidades e discontinuidades, semelhanças e diferenças, e explicitando as determinações mais gerais que regem os fenômenos sociais” (1998, p.49).

O método comparativo, segundo Lakatos (2010, p. 92) considera “(...) os estudos das semelhanças e as diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribuiu para uma melhor compreensão do comportamento humano”. Dessa forma, optou-se por este método de análise, pois tem como objetivo realizar comparações para verificar semelhanças e explicar divergências.

2.1.1 Coleta de dados

A pesquisa de cunho documental foi realizada em setembro de 2012, inicialmente, através do levantamento de documentos, tais como aos marcos normativos referentes à *Hora Atividade*, e principalmente, partiu-se da escolha das escolas através dos relatórios de Gestão da própria Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica da SECITEC/MT.

Observando-se as peculiaridades de modelos de gestão optou-se por três escolas, porém, no decorrer da pesquisa, uma delas foi substituída, pela impossibilidade de realizar a pesquisa junto aos professores.

A escolha das escolas foi sustentada inicialmente pelos seguintes critérios: quantidade de vagas ofertantes nos cursos obtidos nos relatórios de Gestão da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica (maior oferta de cursos);

organização do trabalho pedagógico (realização de capacitação, eventos e a própria definição do Regimento Escolar); conhecimento prévio quanto à forma diferenciada na gestão da *Hora Atividade*, além de pertencer ao projeto inicial o CEPROTEC; manter na equipe de gestão da escola o mesmo diretor no período de 2008/2012 e, ainda, ter em seu quadro servidores técnicos administrativos profissionais oriundos do concurso da extinta autarquia.

Com os documentos em mãos, e com as devidas autorizações dos diretores, a pesquisa de campo teve seu início a partir da realização de entrevistas, com visitas *in loco*, e complementação da coleta de dados sobre a própria escola em relação ao número de alunos, professores e cursos, pois em nenhuma das instituições dispunha de um relatório de gestão, como inicialmente foi pensado.

A entrevista com roteiro semi estruturado foi realizada com dois tipos de participantes da pesquisa: os professores e os gestores escolares. Em cada escola foram entrevistados três professores, e três a quatro gestores (dependendo da estrutura organizacional encontrada). A seleção dos atores e entrevistados considerou a diversidade das respostas, para assim evitar enviesamento dos resultados, ou seja, o direcionamento das respostas para um só olhar. Essa característica possibilita a ampliação da pesquisa e a compreensão em diversos ângulos.

Em relação aos professores entrevistados, tomou-se como critério, a formação e jornadas de trabalho diferenciadas, e ainda, com a disponibilidade do professor na escola no período de realização da pesquisa. Desta forma, o universo da pesquisa em relação a esse instrumento se caracteriza conforme a apresentação do quadro 4, destacado a seguir

Quadro 4: Caracterização dos professores entrevistados

Escola	Formação	Jornada de Trabalho
Escola A	Licenciatura	40 horas
	Bacharelado	40 horas
	Bacharelado	20 horas
Escola B	Bacharelado	20 horas
	Bacharelado	20 horas
	Bacharelado	40 horas
Escola C	Licenciatura	20 horas
	Bacharelado	40 horas
	Bacharelado	30 horas

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Com os gestores, optou-se por selecionar todos os sujeitos que faziam parte da gestão, no período de 2008 a 2012, com atuação na escola. Para essa pesquisa, considerou-se gestor escolar todo aquele que diretamente influencia na gestão da *Hora Atividade* do professor.

Assim, constituíram como a equipe de gestores: o diretor; o coordenador geral de desenvolvimento educacional; o gerente de apoio escolar ou alguma pessoa que desempenhasse essa função; o responsável pela administração/setor (denominado anteriormente por Coordenação Administrativa), de acordo com o quadro 5, a seguir:

Quadro 5 : Caracterização dos gestores entrevistados

Escola	Função
Escola A	Diretor Coordenador Pedagógico/apoio escolar Responsável – Administrativo
Escola B	Diretor Coordenador Pedagógico e Gerente Pedagógico Responsável – Administrativo
Escola C	Diretor Coordenador Pedagógico Responsável – Administrativo

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A aplicação de questionário foi realizada somente nos meses de fevereiro, março e abril de 2013, visto que este instrumento foi considerado relevante para a obtenção dos dados, conforme indicação da banca de qualificação. O questionário foi aplicado aos professores que compuseram o quadro da escola entre 2008 e 2012, e ainda, somente aqueles que atuaram na regência de aulas, não ocupando, portanto, nenhuma coordenação ou cargos de confiança durante esse período, conforme indicado a tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Amostragem da pesquisa de campo – questionário

Indicadores	Escola A	Escola B	Escola C
Total - quadro de professores	27	31	33
Não participaram da pesquisa	9	18	10
Participantes da pesquisa	18	13	23

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Essa etapa foi realizada de duas formas: presencial (quando havia a possibilidade de intervir na rotina da escola) ou à distância (pelo envio dos questionários por e-mail). Todavia, não foi possível contemplar a totalidade dos professores nas três escolas justificados por três motivos: licença para qualificação ou tratamento de saúde; preferência pela não participação na pesquisa e; ausência de aulas atribuídas ao professor na semana em que foi realizada a pesquisa na escola (este último em função do professor não cumprir a *Hora Atividade* na escola/período de estágio dos alunos).

2.2. Gestão escolar: o trabalho docente e seus resultados

Nesta seção serão tratadas as questões teóricas que aportam as discussões em torno dos dados coletados e, por conseguinte, os direcionamentos para a elaboração das diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* docente. Uma perspectiva do que se entende por organização escolar, gestão participativa, concepção do trabalho docente e sua organização e por fim, cultura organizacional.

2.2.1. A organização escolar

A escola, como espaço de interação e aprendizagem é uma organização que exige, assim como outros tipos de organizações, um direcionamento de suas atividades alicerçadas em princípios e estratégias que visam um único objetivo – o aprendizado do aluno.

Com isso, para o alcance de resultados satisfatórios aos objetivos educacionais, é necessário o estabelecimento de organização e gestão desse trabalho, compreendido no “conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas” (LIBÂNEO, 2012, p. 411).

Para a discussão deste estudo, dois conceitos trazidos por Libâneo (2012) direcionam a proposição das diretrizes na gestão da *Hora Atividade* do professor – racionalização do uso de recursos e coordenação e acompanhamento.

Racionalização, a escolha de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização dos recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. E coordenação e acompanhamento, constituem as ações e procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as

atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns. (LIBÂNEO, 2012, p. 411)

Dessa forma, há que se restabelecer que tais características são direcionadas às principais atividades da administração como: planejar, organizar, dirigir e avaliar, funções estas que configuram o papel do gestor. Contudo, mesmo que essas características tenham como origem a experiência administrativa, a organização escolar apresenta muitas peculiaridades, principalmente quando as práticas se revestem de caráter pedagógico, isto é:

(...) seus objetivos dirigem-se para a educação e formação de pessoas; seu processo de trabalho tem natureza iminente interativa, com forte presença das relações interpessoais; o desempenho das práticas educativas implica uma ação coletiva de profissionais; o grupo de profissionais têm níveis muito semelhantes de qualificação, perdendo relevância as relações hierárquicas; os resultados dos processos educativos são de natureza muito mais qualitativa que quantitativa; os alunos são, ao mesmo tempo, usuários de um serviço e membros da organização escolar.” (LIBÂNEO, 2012, p. 435)

Assim, percebe-se que para gerir uma organização escolar, não basta planejar e executar, é preciso primordialmente, considerar as pessoas que constituem o ambiente, cujo trabalho deve ser desenvolvido de forma integrada e direcionada sempre ao aprendizado do aluno.

Todavia, a realização de procedimentos enrijecidos pela rotina e soberania das leis e normas anula a atuação participativa e dinâmica das pessoas: professores, alunos, gestores e técnicos. Resulta desta forma, uma gestão “mecanizada” da escola, tendo como alicerce o cumprimento de leis, normas e obediência ao sistema de ensino, anulando-o como agente no processo de construção da educação profissional.

Andrade (2004) ressalta que a escola precisa mudar sua prática, principalmente porque a organização e a gestão são sempre meios, nunca fins, como muitas atribuem em razão do desconhecimento do trabalho educacional. Nesse sentido, a prática de gestão deve alterar “da ótica fragmentada para globalizadora, em que todos participam da organização escolar; a hierarquização e burocratização para a coordenação, pois a organização coletiva depende da contribuição individual, mas em ações coordenadas” (ANDRADE, 2004, p.12).

Nesse sentido, Libâneo (2012) destaca em seu trabalho alguns estudos⁸ que revelam como o modo de funcionamento e organização de uma escola traz resultados eficazes quanto ao aprendizado do aluno. Dentre esses estudos, compreende-se que embora cada escola seja diferente uma da outra, visto que as pessoas que a compõem têm experiências diferentes, essas pesquisas contribuem para a indicação de algumas características organizacionais, das quais servirão de referência para a análise comparativa das três escolas técnicas apresentadas neste trabalho.

Dentre as várias características descritas, tomam-se por referência nesta dissertação: a) professores preparados; b) existência de projeto pedagógico curricular; c) bom clima de trabalho; d) papel significativo da direção e da coordenação pedagógica; e) disponibilidade de recursos.

Entende-se por professores preparados, aqueles que em seu trabalho, saibam definir os objetivos e conteúdos com clareza expressos em planos de aula, consigam cativar os alunos, que a escolha de metodologias e procedimentos sejam adequadas à aula e à aprendizagem, que a avaliação contínua represente um instrumento de readequação do seu trabalho, e não um fim da própria aula.

Que este trabalho docente tenha como pilar, o projeto pedagógico - documento capaz de traduzir os caminhos a serem alcançados em conjunto por todos que compreendem a organização escolar. Assim, como condição primordial, prima-se pela existência do projeto pedagógico curricular, com planos de trabalhos bem definidos, configurando um diálogo consensual entre direção da escola e o corpo docente, e com isso proporcionar uma gestão participativa.

Uma organização escolar que traz bons resultados, deve também apresentar um bom clima de trabalho, ou seja, que a direção contribua para conseguir o empenho de todos, já que a base do aprendizado organizacional é estabelecida pela troca de experiências, e com isso, a construção única sobre critérios de ensino de qualidade na escola.

Todavia, observa-se na apresentação do caso deste trabalho a preponderância da concepção de que um líder deve controlar as ações dos professores, ou mesmo, garantir o cumprimento de normas estabelecidas. Posicionamento este contrário ao que Andrade diz em relação ao papel do líder: “(...) o papel principal de um líder não é o de controlar,

⁸ As pesquisas foram apresentadas por: Nóvoa, 1995; Good e Weinstein, 1995; Laderrière, 1996; Van Velzen, 1997; Valerian e Dias, 1997.

mas o de liberar energias, o de apoiar e orientar. O líder tem obrigação de introduzir mudanças que melhoram a qualidade de vida do grupo” (ANDRADE, 2004, p. 24).

A busca por melhores resultados e pelo ensino de qualidade requer a condução de uma liderança presente e estimuladora. Desta forma, direção e coordenação pedagógica devem exercer um papel preponderante na articulação e desenvolvimento do trabalho junto aos professores.

Uma escola com qualidade e eficácia é gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo, de forma participativa e colegiada, sendo que a direção deve estar empenhada em planejar, coordenar e avaliar a dinâmica da escola diante da realidade atual; aberta a necessidades da comunidade, atenta à atualização dos professores e sua prática pedagógica (ANDRADE, 2004, p. 24).

A aprendizagem do aluno perpassa na disponibilidade de recursos físicos, materiais entre outros oferecidos na escola. No que se refere à educação profissional, essa disponibilidade é mais ampla, exigindo da escola um olhar cuidadoso para cada eixo tecnológico, com suas particularidades como laboratórios e livros específicos da área profissional, abertura com empresas e outros espaços que possam servir de referência para o desenvolvimento de aulas de campo e prática. Assim,

Conhecer o ambiente em que se vive, o entorno da escola, e os espaços e centros naturais e culturais da cidade amplia os limites do conhecimento escolar, dando-lhe uma característica mais viva ou menos artificial do que os sistematizados no currículo escolar.(...) o ambiente é uma fonte de informação mais complexa que o livro escolar e as informações transmitidas pelo professor. E as experiências do contato com os ambientes, se forem significativas, se tornam memórias agradáveis que, certamente, não cairão no esquecimento. (WOGEL, 2007, p.134)

As características apresentadas acima constituem, portanto, uma concepção de organização e gestão que consideram o contexto social e político, a construção de relações mais humanas e justas e a valorização do trabalho coletivo e participativo, se opondo a uma postura mais de dominação e subordinação.

Andrade (2004, p. 12) destaca que “o novo conceito de gestão escolar associa-se, pois, a democratização, e a participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar no processo decisório, em ações articuladas e conjuntas, visando um ensino de qualidade”.

Desse modo, a forma como a gestão é estabelecida, a sua organização e procedimentos correspondem a modelos ou concepções que definem as características das organizações, estruturado na maneira que se concebe as finalidades sociais e políticas da educação em relação a sociedade e à formação dos alunos.

Como parâmetro para a análise comparativa deste estudo de caso, apresenta-se assim, o quadro 6, que apresenta as Concepções de Organização e Gestão Escolar, organizado por Libâneo (2012):

Quadro 6: Concepções de Organização e Gestão Escolar

TECNICO CIENTÍFICA	AUTOGESTIONÁRIA	INTERPRETATIVA	DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA
<p>Descrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar;</p> <p>Poder centralizado no diretor, destacando-se as relações de subordinação, em que uns têm mais autoridade do que outros;</p> <p>Ênfase na administração regulada (rígido sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), descuidando-se as vezes, dos objetivos específicos da instituição escolar;</p>	<p>Vínculo das formas de gestão interna com as formas de autogestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de autogestão no plano político);</p> <p>Decisões coletivas (assembleias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder;</p> <p>Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições de alternância no exercício de funções;</p> <p>Recusa a normas e a sistema de controles, acentuando a responsabilidade coletiva;</p>	<p>A escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva;</p> <p>Privilegia menos o ato de organizar e mais a “ação organizadora”, com valores e práticas compartilhadas;</p> <p>A ação organizadora valoriza muito as interpretações, os valores, as percepções e os significados subjetivos, destacando o caráter humano e preterindo o caráter formal, estrutural, normativo.</p>	<p>Definição explícita, por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;</p> <p>Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela;</p> <p>Qualificação e competência profissional;</p> <p>Busca de objetividade no trato das questões da organização e da gestão mediante coleta de informações reais;</p>

Fonte: LIBANEO, 2012, p.449

Diante do quadro 6 supracitado, Libâneo (2012) destaca o antagonismo entre as concepções técnico-científica e democrático-participativa. De um lado, uma concepção de organização e gestão atrelada à versão mais conservadora da administração clássica ou burocrática, tendo como versão mais recente, o modelo de gestão de qualidade total. Por outro lado, uma concepção que se baseia na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.

Assim como Libâneo (2012); Lück (2010) e Andrade (2004), este trabalho busca como referência de modelo de gestão educacional a concepção de gestão democrático-participativa, pois ela será capaz de sustentar a proposição de diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* docente nas Escolas Técnicas Estaduais – SECITEC/MT.

Considerando-se que organizações escolares são instituições produtoras e reprodutoras de conhecimento, uma vez que seu ambiente é educativo, pois o exemplo conferido por meio das práticas de organização e gestão promove um aprendizado para as pessoas que dela constituem e por outro lado, essas pessoas contribuem para o aprendizado da própria organização, é preciso repensar no modelo de gestão escolar, pois:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social. (LIBÂNEO, 2012, p.447)

A organização da vida escolar trata-se da organização do próprio trabalho escolar em função da especificidade e objetivos da escola, ou seja, a disponibilização dos meios adequados aos objetivos previamente definidos. Tratar da organização escolar representa a preocupação com os resultados concernentes ao aprendizado do aluno. Libâneo (2012, p. 472) destaca que “a organização incide diretamente na efetividade do processo de ensino aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola. Sua presença ou ausência interferem na qualidade das atividades de ensino”.

Por isso, o funcionamento da escola depende das atividades desenvolvidas pelos membros da organização, estabelecidos na estrutura organizacional e nas funções. A divisão de funções e atividades são necessárias para proporcionar à escola um direcionamento das ações a serem desenvolvidas por cada pessoa.

Entretanto, por ser uma organização interativa e de aprendizagem, a escola não deve se limitar às predefinições, mas questionar e buscar alternativas que promovam melhores condições para o alcance dos resultados educacionais.

(...) deve-se evitar a redução da estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão, subordinando o pedagógico ao administrativo, impedindo a participação e a discussão, não levando em conta as ideias, valores e experiências dos professores. (LIBÂNEO, 2012, p. 447).

Considerando-se que organizações escolares têm como premissa do seu trabalho a interação, isto é, as relações sociais estabelecidas, destaca-se que nem mesmo a

rigidez das normas legais e estrutura organizacional pré-definida constituem na gestão escolar propriamente dita, uma vez que, pessoas mudam o local e a forma como conduzem seu trabalho, de acordo com seus interesses e necessidades.

Assim, para compreender a Gestão da *Hora Atividade* dos professores nas Escolas Técnicas Estaduais, é preciso conhecer além dos marcos normativos, pois entende-se que são as práticas e concepções que permitirão estudar e refletir sobre uma nova diretriz, cujo objetivo é contemplar a realidade vivenciada por elas. Visto que Libâneo (2012, p. 441) reforça que “além daquelas diretrizes, normas, procedimentos operacionais e rotinas administrativas que identificam as escolas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam uma das outras (...)”.

Existe um distanciamento entre o que está descrito e o exercido no dia a dia. Buscar compreender a prática de gestão das escolas requer uma distinção entre cultura instituída e cultura instituinte, uma vez que a escola, como uma organização social, representa um conjunto de ideias, convicções que interagem entre si, molda, portanto, a cultura organizacional da escola.

Com isso, entende-se por cultura instituída aquela estabelecida por normas legais, estrutura organizacional, entre outras. E cultura instituinte aquela criada e recriada por todos aqueles que constituem a escola, por meio das interações e vivências no cotidiano. (LIBÂNEO, 2012, p. 441). Lück ainda destaca que “quanto maior a distância entre essas duas condições, maior a falta de efetividade do ensino” (2010, p. 46).

Buscar a efetividade dos objetivos educacionais propostos por uma escola é sem dúvida, considerar a construção coletiva de estratégias, meios e recursos. Que por sua vez, confere a este movimento, o envolvimento, o comprometimento das pessoas que dela fazem parte, e com isso atribui autonomia a eles.

Tais características são descritas na gestão participativa da escola, que confere a todos os membros, sua devida relevância no contexto educacional, como será apresentado a seguir.

Assim, estas referências acerca da organização escolar e o próprio entendimento do trabalho do professor na escola contribuem para o que se espera de uma escola, principalmente, como esta organização social poderá se estruturar para obter melhores resultados e estabelecer efetivamente o objetivo educacional - a aprendizagem do aluno.

Portanto, como já apresentado, a escola depende de uma ação integrada e colaborativa para que assim tais resultados sejam alcançados, e como já referenciado por Libâneo (2012), o modelo ideal de gestão e organização escolar: é a democrática-participativa. Assim, faz-se relevante compreender o que de fato representa a gestão participativa na escola.

2.2.2 A gestão participativa

Entende-se por gestão participativa uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados. Uma vez que o êxito desta organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, e isso determina um resultado orientado pela vontade coletiva. (LÜCK, 2010)

Considerando-se que a escola é uma instituição que promove a cidadania e as relações sociais, permite-se apontar que o envolvimento de todos os membros configura na participação efetiva em busca de melhores resultados, além do alcance efetivo da aprendizagem dos alunos.

Assim, ter como referência o modelo de gestão participativa propicia: o direcionamento de resultados que convergem ao propósito da educação à efetividade de possíveis mudanças e melhorias.

Os princípios e características⁹ que constituem esse tipo de gestão relacionam-se com: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização das informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos; avaliação compartilhada e por fim relações humanas produtivas e criativas.

Entende-se por autonomia da escola e da comunidade educativa a “capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida.” (LIBÂNEO, 2012, p 451). A autonomia opõe-se ao autoritarismo, pois as tomadas de decisões e a construção são realizadas de forma conjunta, a participação confere aos integrantes da organização a livre escolha de

⁹ Os princípios e características aqui apresentados têm como referência LIBÂNEO, J. C. ; OLIVEIRA, J. F. e TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 10 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

objetivos e processos de trabalho, com isso há uma discussão amadurecida de onde quer se chegar, e quais estratégias escolher.

No que se refere à relação orgânica entre a direção e a participação dos membros atribui-se a preocupação em manter uma gestão compartilhada, na qual o papel da direção apoia-se na liderança e capacidade de envolvimento dos demais membros da escola na tomada de decisões, responsabilizando todos pelo comprometimento dos resultados.

Sobre o envolvimento da comunidade no processo escolar, é um princípio que reforça a legitimidade da construção coletiva do Projeto Pedagógico e atendimento das reais necessidades da comunidade. É por meio dessa interação, que se permite monitorar e avaliar os objetivos e estratégias definidos como parâmetros no desenvolvimento das propostas educacionais.

No tocante ao planejamento das atividades, justifica-se esse princípio uma vez que as escolas buscam resultados por meio de ações pedagógicas e administrativas. Dessa forma, ressalta-se que “há a necessidade, pois, de uma ação racional, estruturada e coordenada para a proposição de objetivos e estratégias de ação, provimento e ordenação de recursos disponíveis, definição de cronograma e formas de controle e avaliação” (LIBÂNEO, 2012, p. 460).

Quanto ao princípio - formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar confere aos membros condições para a atuação autônoma do seu papel na organização escolar. “A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional – político, científico, pedagógico – de toda a equipe” (LIBÂNEO, 2012, p. 460).

Já a utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações é um princípio que condiciona a utilização de coletas de dados e de informações como um instrumento para a tomada de decisão, propiciando a todos os membros a efetiva participação, já que todas as informações foram disponibilizadas.

Com os princípios cumpridos na prática de gestão cabem a avaliação dos resultados, de maneira compartilhada, reflexiva e inclusiva. Lembrando que a avaliação é dos objetivos e estratégias, e não das pessoas. O controle precisa ser compreendido como uma avaliação mútua entre todos os membros da organização escolar.

Contudo, não há como estabelecer proximidade e integração das pessoas, principalmente emanadas pelos mesmos objetivos se não houver o estabelecimento de relações humanas produtivas e criativas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, este princípio destaca a preocupação “do sistema de relações interpessoais para a qualidade do trabalho de cada educador, para a valorização da experiência individual, para o clima amistoso de trabalho”. (LIBÂNEO, 2012, p. 462), assim como o poder da cultura organizacional na escola é muito forte na determinação da qualidade de ensino. Pois, tanto o desempenho de professores como de alunos é determinado muito mais pelo ambiente cultural do que por oportunidades formais de aprendizagens (LÜCK, 2010).

Pautados nesses princípios, estabelece-se um diálogo com a prática de gestão da *Hora Atividade* docente nas escolas técnicas estaduais a fim de buscar elementos que possam constituir a proposição de diretrizes capazes de responder as necessidades de cada escola.

Para tanto, é relevante se apropriar sobre o trabalho do professor e suas respectivas características, no contexto da gestão participativa.

2.2.3 O trabalho docente e sua organização

Para pensar no contexto da organização do trabalho na escola faz-se necessário compreender o papel do professor como membro integrante desta organização.

Muitos trabalhos trazem no campo das discussões e estudos o papel do gestor, a formação docente ou mesmo, o trabalho docente junto aos alunos. Todavia, buscou-se aqui retratar o trabalho docente fora da sala de aula, para assim, definir, em outros estudos, os melhores indicadores educacionais. Entende-se que, nesse período que o professor se dedica a sua formação, sua capacidade reflexiva do exercício, do atendimento direcionado aos alunos.

Preocupados com a gestão de resultados conferidos pelo exercício do trabalho docente, acredita-se que, para o contexto da Rede de Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica de Mato Grosso, da SECITEC, é necessário observar as oportunidades e limitações encontradas por elas no que se refere à proposição de ações que conduzem aos objetivos educacionais.

Parte-se do pressuposto que “os professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos, a partir do seu desempenho baseado em conhecimentos, habilidades e atitudes e, sobretudo por seus horizontes pessoais,

profissionais e culturais” (LÜCK, 2009, p.21). E falar em qualidade da educação requer principalmente um destaque para a qualidade do trabalho desempenhado pelos professores, que por sua vez, está atrelado entre muitos aspectos, da forma como lida com a vida, os desafios, a educação e das dificuldades diárias.

Embora muitos, inclusive professores, concebam o trabalho docente como um mero repasse de informações, já se sabe que a função professor está além das informações, visto que, hoje, estas estão disponíveis facilmente disponíveis na internet. O professor na contemporaneidade é aquele que suscita curiosidade, questionamento, reflexão da realidade, amizade e exemplo. Freire (2011, p.24) já dizia: “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou a sua construção.” A educação se estabelece:

(...) na formação de posturas frente a vida, constituição de valores, indicações de caminhos a serem vividos e de construção pessoal de conhecimento na coletividade é uma das teorias básicas que os teóricos vivos evidenciaram nas suas falas e que constituem o fundamento da sua atividade e identidade professoral. É o que manifesta o ser professor ao invés de estar professor (WOGEL, 2007, p. 122-123).

Assim, o professor não é aquele restrito em sala de aula, mas um membro da escola, cujo trabalho constitui no próprio objetivo educacional – o aprendizado do aluno. Dentre as várias responsabilidades destes profissionais Libâneo (2012, p.408) elenca o seguinte “(...) conhecer bem a matéria, saber ensiná-la, ligar o ensino a realidade do aluno e a seu contexto social, ter uma prática de investigação sobre o seu próprio trabalho (...) participar de forma consciente e eficaz nas práticas de organização e gestão da escola”.

Entretanto, a organização do trabalho escolar conduzida pelos gestores depende “da integração e articulação bem sucedida entre os meios e os objetivos”, ou seja, o trabalho docente deve ser integrado ao planejamento geral determinado pela escola. (LIBÂNEO, 2012, p. 426)

Dessa forma, não há como exigir resultados dos professores, já que a escola não indica um planejamento sistematizado e ainda, amplamente divulgado com os objetivos definidos. A prática docente é uma transferência descrita no plano de ensino, que por sua vez, está alinhado ao Projeto Político Pedagógico. Mas quando não se insere um

planejamento único, não há como aferir resultados, pois cada professor definirá de acordo com suas percepções, tomando como referência a sua experiência.

O trabalho docente destaca-se pela sua necessidade de referenciar-se a um planejamento global, além de buscar na criatividade, o alicerce para a definição de estratégias mais contextualizadas a realidade do aluno.

Além do mais, quem trabalha como professor exerce seu ofício de forma integral, pois sendo uma atividade intelectual, requer posicionamento e reflexão a todo o momento. Quando um professor estuda, planeja, reavalia suas práticas, ele não interrompe suas atividades, e quando o faz, é gerenciado pelos estímulos de criação.

Para os trabalhadores que desempenham tarefas flexíveis, intelectuais e criativas é objetivamente difícil separar o trabalho do resto de suas vidas. De fato, toda atividade que envolve ideias e criação utiliza como instrumento para a obtenção de ideias sobretudo o cérebro, que, diversamente dos velhos meios de produção, como o torno ou a linha de montagem, é indissociável do trabalhador e o acompanha em qualquer lugar, dentro ou fora do escritório, carregando consigo as suas preocupações” (DE MASI, 2001, p. 25-26).

Em se tratando do professor da educação profissional e tecnológica é relevante destacar a ênfase entre a teoria e a prática. O ensino basicamente é resultado mais de um contexto atualizado, ou seja, referenciado no mundo do trabalho. Portanto, ter experiência ou mesmo, um diálogo consolidado com este ambiente profissional é trazer para a realidade da sala de aula um contexto verdadeiro.

Paulo Freire já apontava essa necessidade mesmo na educação básica, como habilidade do professor na aproximação com a realidade do aluno. O professor deve , segundo Freire, dentre vários saberes necessários à prática educativa, demonstrar que o ato de ensinar não é somente a transferência de conhecimentos, e tão pouco, como alguns professores na educação profissional concebem, direcionar aulas à aplicação de técnicas, mas primordialmente, abrir-se ao questionamento, a curiosidade ao exercício da profissão ensinada. Nas palavras do autor:

O meu discurso sobre a Teoria deve ser o exemplo concreto, prático, da teoria. Sua encarnação. Ao falar da sua construção do conhecimento, criticando a sua extensão, já devo estar envolvido nela, e nela, a construção, estar envolvendo os alunos. Fora disso, me emaranho na rede das contradições em que meu testemunho, inautêntico, perde eficácia (FREIRE, 2011, p. 47-48).

No entanto, para qualquer tipo de mudança, mesmo para melhorias no ambiente escolar, é preciso adentrar nos significados, valores e crenças conferidos pelas pessoas que dela fazem parte, pois:

(...) a natureza do processo educacional e a vida da escola são definidas sobre maneira pelo modo como as pessoas coletivamente organizadas realizam o trabalho em seu interior, distribuem e assumem responsabilidades, tomam decisões, implementam-na, percebem seu trabalho e constroem significados a partir dessas experiências interativas(...) (LÜCK, 2010, p. 30-31)

Dessa forma, a leitura que se fará dos dados obtidos na pesquisa junto às escolas técnicas se configura através da lente da cultura organizacional que se estabelece. Os relatos e as impressões trazidas nesta dissertação constituem os significados que professores e gestores atribuem às coisas, às pessoas, às palavras, aos símbolos e no grupo social a que pertencem e de acordo com seu espírito coletivo (LÜCK, 2010).

Como já destacado, a cultura organizacional se manifesta quase como um alicerce para as ações e a compreensão do modo de ser da escola, com isso apresenta de duas formas: a primeira, quando as pessoas agem e trabalham em direção aos objetivos educacionais; e a segunda, quando a escola resulta em ações diversificadas, individualistas e de interesses particulares.

Vale ressaltar que este último cenário se estabelece pela ausência ou falta de efetividade de liderança do gestor escolar, permitindo que “se forme em seu contexto uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais e corporativos; por tendências imediatistas e reativas; por senso comum e conservador; por baixo sentido profissional e fraca orientação educativa”. (LÜCK, 2010, p. 116)

Entretanto, tais significados podem ser alterados, desde que as pessoas mudem suas concepções, seus modos de pensar e agir. Mas como há escolas mais conservadoras, ou seja, com um perfil mais rígido e autocrático, como aquelas apontadas como organizações escolares técnico-científicas (LIBÂNEO, 2012), tende a apresentar maior resistência às mudanças, por outro lado, escolas mais inovadoras, estão mais abertas à novos significados, pois estão em constante aprendizado(LÜCK, 2010).

Todo gestor deve entender que, embora ele possa aplicar diferentes estratégias de participação entre professores e funcionários, nem todos irão mudar e aderir à nova cultura de imediato. As resistências existem e fazem parte do processo de mudança. O melhor que o gestor pode fazer é identificar aqueles que mais rapidamente incorporaram o

“espírito” de participação, transformando-os em “aliados”. Mais que isso, ele deve transformá-los em multiplicadores da nova cultura. (MACHADO, 2012, p.1)

Como será observado no capítulo III, cada escola apresenta um conjunto de significados diferenciados, que é transferido como prática instituída, “mediante contato pessoal direto, por comportamentos, atitudes, discursos, relatos de histórias, de forma implícita e comumente sem consciência por quem a passa e por quem a recebe” (LÜCK, 2010.p.71). Quanto mais distante esses significados ficam dos objetivos educacionais, menor a probabilidade de resultados efetivos.

Para perceber como a cultura organizacional está instituída na escola, é preciso verificar alguns aspectos apontados por Lück (2010, p. 72-73), tais como: a dinâmica global da escola; o papel profissional assumido por seus atores e a relação deste com o papel social da escola na comunidade; os processos de comunicação e relacionamento interpessoal adotados; o uso e o cuidado com os espaços; a disposição e o uso de artefatos e objetos expostos em seus vários ambientes, indicativos do que é julgado importante por seus profissionais do que pretendem reforçar e orientar.

São essas práticas e relações, instituídas no cotidiano escolar que auxiliam a compreensão do clima e cultura organizacional, e a partir de então, identificar o que a escola “precisa e deve ser para tornar-se um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e a formação que os alunos precisam ter (...)” (LÜCK, 2010, p.90).

Assim, a fim de perceber a prática e as experiências das escolas técnicas pesquisadas, discute-se, à luz dos pressupostos teóricos apresentados acerca dos resultados obtidos da pesquisa de campo e dos possíveis encaminhamentos para a proposição de diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* docente, como será visto na próxima seção.

2.3 Análise Comparativa dos Modelos de Gestão da *Hora Atividade*

Nessa discussão serão apresentados os dados obtidos através da pesquisa realizada nas três escolas técnicas da Secretaria de Estado de Ciências e Tecnologia de Mato Grosso. Ressalta-se, principalmente no tocante perfil, que o público pesquisado não constitui a totalidade de professores das escolas em questão, uma vez que, como dito na metodologia, muitos desses sujeitos não estavam presentes no momento da

realização da pesquisa, assim são respaldados pela liberdade e disponibilidade em participar.

A análise comparativa apresentada a seguir é realizada a partir de dois aspectos: das práticas de gestão nas escolas e; da forma como a *Hora Atividade* é realizada pelos professores, todas constantes no questionário aplicado aos professores e nas entrevistas realizadas.

2.3.1 Práticas de Gestão em Relação à *Hora Atividade*

Conforme já apontado no referencial teórico, a gestão e a organização da escola referem-se à forma pela qual as ações são concebidas e conduzidas em busca de um resultado. Diante da pesquisa junto aos professores, objetivou-se caracterizar as práticas de gestão em relação à *Hora Atividade*, a partir das suas próprias impressões. Por outro lado, foram agregados relatos de gestores escolares a fim de conhecer os motivos pelos quais os levaram para adotar posturas diferenciadas. Esta estratégia permite perceber a unidade de práticas e discursos frente às legislações, literaturas, diretrizes e normas educacionais.

Para tanto, utilizou-se das orientações descritas na **Instrução Normativa nº 003/2012**, para a construção do instrumento de pesquisa aplicado (seja pela entrevista, como também pelos questionários), que por sua vez, corrobora com o posicionamento de Libâneo (2012) quando aponta que normas e procedimentos adotados pela gestão devem assegurar a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais e ainda, propiciar a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Como indicado no quadro 7 abaixo apresentado, este instrumento de pesquisa constituiu em onze itens de avaliação apresentados, cuja finalidade foi identificar as práticas dos gestores quanto a *Hora Atividade*, acerca: do cumprimento deste período no local de trabalho; das estratégias de monitoramento da organização e realização do trabalho docente; da instituição de instrumentos de registro e monitoramento das atividades; do papel e atuação coordenação pedagógica na gestão da *Hora Atividade*.

Quadro 7: Práticas de Gestão – *Hora Atividade*

Práticas de Gestão – <i>Hora Atividade</i>	Escola A	Escola B	Escola C
1. A obrigatoriedade no cumprimento da <i>Hora Atividade</i> nas dependências da escola	Ocorre	Ocorre	Ocorre
2. A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante autorização	Não ocorre	Ocorre	Ocorre
3. A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante planejamento antecipado	Não ocorre	Ocorre	Ocorre
4. A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante apresentação de relatório posterior a atividade.	Não ocorre	Ocorre	Ocorre, mas não é constante
5. Algum tipo de registro documental (folha de ponto/banco de horas, etc)	Ocorre	Ocorre	Ocorre
6. Algum tipo de registro documental (folha de ponto/banco de horas, etc) em um local específico (exceto a sala dos professores), sob a supervisão de um responsável	Ocorre	Ocorre	Ocorre mas não é constante
7. O planejamento de atividades em conjunto com a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional	Não ocorre	Ocorre	Ocorre, mas não é constante;
8. O direcionamento de atividades realizado pela Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional	Não ocorre	Ocorre	Ocorre, mas não é constante;
9. A orientação de atividades realizada pela Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional	Não ocorre	Ocorre	Ocorre, mas não é constante;
10. O monitoramento ou acompanhamento da realização da <i>Hora Atividade</i>	Não ocorre	Ocorre, mas não é constante.	Ocorre, mas não é constante.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Inicialmente, procurou-se identificar se a gestão escolar tem como prática o cumprimento da *Hora Atividade* nas dependências da escola, considerando-a como o único local de trabalho do professor.

A pesquisa revela que todas as escolas cumprem esse item, entretanto, as *Escolas B e C* diferem quanto à concepção ou mesmo adoção de outras estratégias frente ao contexto local. De acordo com a pesquisa aplicada na *Escola B* seis dos treze professores apontaram que sempre ou quase sempre a ocorrência quanto a exigência da realização da *Hora Atividade* na escola, e a *Escola C*, treze dos vinte e três professores indicaram essa prática – *sempre e quase sempre*, enquanto na *Escola A*, em sua

totalidade apresenta como prática de gestão escolar o entendimento de que o único local de trabalho docente é a escola, não havendo outras possibilidades.

Nessa perspectiva, é interessante destacar a tensão configurada nos discursos dos professores em relação à restrição quanto ao local onde se desempenha tal atividade. Identificou-se grande incidência da utilização dos termos: controle, flexibilidade, vigilância nos relatos de todos os participantes da pesquisa na *Escola A*, como mostra o relato a seguir:

Eu vejo assim que a *Hora Atividade*, que a permanência do professor no horário de trabalho aqui dentro ela é, não existe ponderação. Ela é extremamente rígida. Controlada no ponto (...) que muitas vezes a gente é vigiado como se a gente fosse um irresponsável, uma pessoa que não tem uma responsabilidade. Então eu vejo que eu acho que assim, poderia ser um pouco mais flexível. Porque às vezes qualquer coisa interfere se a gente chegar 15 minutos atrasado, e muitas vezes a gente sai daqui meia hora depois, só que essa hora depois não é contada. (prof., escola A)

A adoção de várias estratégias na gestão do trabalho pedagógico, e principalmente, no monitoramento das atividades propostas pelo professor é uma postura inerente do gestor que procura atender às necessidades da sua escola de acordo com os recursos e contexto apresentado. Entretanto, esse comportamento somente se configura quando o diretor ou as próprias coordenações vislumbram várias formas de condução do trabalho na escola, pois “(...) a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola” (LÜCK, 2009, p.32).

Por outro lado, também foi observado outro comportamento, não mais marcado pelo controle, mas pela inexistência dele, revelando a ausência de liderança da gestão escolar diante das dificuldades, e principalmente, da cultura organizacional estabelecida na escola. A *Escola B* fez a opção por não mais focar sua preocupação no controle dos professores quanto a sua permanência na escola durante a *Hora Atividade*, em razão dos conflitos gerados entre professores e gestão escolar, assim como apresenta um professor da escola.

(...) alguns professores eram fiscalizados e outros nem tanto, ou não!
(..) Foi entendido, em função de várias reclamações, em função desse direito pra uns e pra outros nada, foi entendido que cada um vai

cumprir a hora que a prover, desde que não haja prejuízo nas atividades docentes. Se tiver planejamento, a questão não é a postura, a questão é como é levada a efeito. Tendo planejamento, todo mundo cumprindo as funções sem prejudicar a escola. (prof. 2, escola B)

Percebe-se que a referência quanto à gestão da *Hora Atividade* nesta escola está resumida na entrega dos registros escolares, e isso configura como uma ação obrigatória do professor e não como um instrumento de registro posterior a reflexão da prática docente e avaliação do processo de aprendizagem do aluno, como indica o relato do gestor:

O que a gente não faz aqui neste ano (2012), por exemplo, é uma opção minha, de obrigar que ele faça aqui na escola.(...) eu observo que eu dando a liberdade pra ele fazer essa *Hora Atividade* onde ele bem entender de modo que ele cumpra as obrigações da escola(...). Por exemplo, o professor tem que entregar os diários dele, ele terminou a competência dele no dia 10 em um determinado mês, e eu digo a ele: que os diários têm que estar fechados no dia 20. Onde ele vai fazer isso? Eu não sei. Eu sei que dia 20 eu quero os diários. Então eu creio que essa liberdade dá a ele mais responsabilidade no cumprimento. Logicamente que aqueles que quiserem vir pra cá pra escola, a escola tá ai pra receber, mas eu não tenho exigido mais essa obrigatoriedade que seja feito aqui, eu exijo é: que o resultado seja apresentado no dia marcado. (gestor 1, escola B)

Já a *Escola C* compreende que a contemplação dessa orientação depende das circunstâncias. Tanto professores quanto gestores percebem a fragilidade da escola em relação às condições de infraestrutura, e diante dessa limitação baseiam suas práticas nos resultados direcionados ao aprendizado dos alunos.

As escolas, como descrito no capítulo anterior, carecem de infraestrutura adequada além de profissionais suficientes e com formação específica, e isso, faz com que a gestão direcione a estratégias que atendam às necessidades imediatas dos professores.

Nesse primeiro momento que eu entrei aqui, isso era de forma mais severa. Era cobrado de forma que o contrato 40 horas, tem a carga X pra entrar em sala, mas tem também pra vindo pra planejamento. (...). A escola fornecia esses recursos, fornecia equipamentos. Só que de um tempo pra cá em diante, nesses últimos um ano e meio, as coisas começaram um pouco a reduzir, não houve essa cobrança por conta que a escola, a estrutura da escola esta um pouco defasada, os livros, acabaram, ainda mais na minha área de informática, que dois meses eles se tornam defasados os livros, a internet de certo modo ela é

relativamente lenta, a gente não consegue baixar ferramentas grandes, pela velocidade da conexão, a gente acaba partindo pro meio residencial da nossa casa mesmo, com meios próprios. (prof.3, escola C)

Tanto o técnico responsável pela administração de pessoal, assim como o coordenador pedagógico desta escola compreendem que professores precisam ter condições para que esse período de planejamento, organização e estudo propicie melhores resultados para as aulas, percebe-se, portanto, uma unidade entre os discursos de gestores e professores quanto as suas práticas e enfrentamentos, como apontado nos relatos abaixo:

Desde que você dê o suporte necessário. Se ele tem todas as ferramentas que ele precisa pra desenvolver dentro da escola, se não tem, você vai ficar segurando ele? Porque tá prejudicando o desenvolvimento das aulas (gestor 3, escola C).

O suporte que o estado dá pras escolas de educação profissional, que há dois anos nem pincel pra quadro existe, né? Não existe um menor recurso de investimento da educação, torna-se praticamente quase impossível que, mesmo que o professor se disponha a vir na escola pra desenvolver atividades né, isso não haveria porque, a gente não tem estrutura nenhuma, nenhum computador adequado. Não temos uma internet que possibilite esse professor utilizar com fazer pesquisa, não temos uma sala adequada, atividades de desenvolvimento educacional (...) porque o estado não dá o menor suporte (gestor escolar 2, escola C).

Diante destes relatos, percebe-se ainda, que existe uma lacuna na própria gestão escolar. A dificuldade encontrada pelos gestores em decorrência da falta de infraestrutura não deve direcionar somente para a “dispensa” dos professores na realização da *Hora Atividade*, mas, principalmente, a necessidade mais efetiva do planejamento e de uma melhor organização. Entretanto, é sabido que esse cenário vem se configurando nas escolas, e isso demonstra o distanciamento da própria Superintendência de Educação Profissional para o enfrentamento dessa realidade.

Assim, conclui-se que a problemática quanto à gestão escolar, o planejamento e organização do trabalho pedagógico não se restringem às escolas, mas à rede em todas as suas instâncias. Neste aspecto, é preciso retomar um trecho apresentado pela professora Márcia Machado, em um dos textos disponibilizados na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd/UFJF.

A gestão estratégica e participativa não é uma preocupação apenas das escolas, mas de todo o sistema educacional. As redes de ensino devem incorporar em seus processos de gestão e de planejamento mecanismos que permitam a participação de todos os envolvidos no sistema, principalmente os representantes das unidades escolares. Como pedir que as escolas, através de seus gestores, implantem e pratiquem um modelo de gestão estratégica e participativa, se a própria rede não o faz? Isso cria inconsistências e descontinuidades no processo de gestão como um todo. (MACHADO, 2012, p 3, Mimeo)

Nas questões dois, três e quatro (quadro 07), quando questionado acerca da flexibilidade em realizar a *Hora Atividade* fora da escola mediante autorização; planejamento antecipado ou apresentação de relatório posterior à atividade procurou-se identificar outras estratégias de acompanhamento, monitoramento e posterior avaliação do trabalho docente em relação ao cumprimento da *Hora Atividade* no próprio local de trabalho, prioritariamente para perceber qual a concepção que os gestores têm do trabalho, ou seja, se eles percebem a diferença entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.

Domenico De Masi¹⁰ faz uma reflexão dos conflitos da sociedade pós-moderna, atrelada a muitos conceitos e hábitos da sociedade industrial, tais como a definição do trabalho em um mesmo local, a medição das horas como indicador de produção, questões estas retratadas, muitas vezes, nas falas dos gestores pesquisados.

Pondera-se aqui a possibilidade em viabilizar novos locais de estudo, planejamento, mas sem perder a integração necessária proporcionada pela gestão participativa, pelo aprendizado propiciado pela troca de experiência entre professores que se encontram na escola.

No entanto, essa tendência não se restringe ao ambiente educacional, como Melo (2011, p. 17) ressalta: “é bom lembrar que a flexibilidade vem caracterizando também o mundo empresarial, em contraposição as formas rígidas de trabalho típicas do período

¹⁰ Domenico De Masi é um sociólogo, pesquisador italiano que tem como linha de pesquisa as questões acerca do trabalho, ócio e estudo. Discute em suas obras as características da sociedade pós moderna, assim como os impactos e tendências na concepção do trabalho. A partir delas, muitos dos posicionamentos e olhares foram estabelecidos. Da mesma forma, a escolha em direcionar este trabalho de dissertação para um tema bastante polêmico foi motivado pela resistência em permanecer na escola pelo simples cumprimento de horário, pelo trabalho restrito ao espaço físico dos limites da escola, da impossibilidade em buscar alternativas para planejar aulas, estudar, compartilhar experiências. Para De Masi (2011), não existe uma separação entre trabalho e inércia física. O fato de estarmos fora do ambiente de trabalho, assim como do horário estipulado não indica que não estamos trabalhando, pelo contrário, o educador a todo momento trabalha: no cinema, na igreja, na rua ou na escola. Na educação profissional essa característica deve ser mais enfatizada pelo fato de exigir do professor o conhecimento prático do mercado de trabalho, da realidade da sociedade, etc.

taylorista/fordista, que também impactam na organização escolar”. Opõe-se, neste sentido, a uma gestão pautada estritamente ao cumprimento de normas, que é uma das disfunções da burocracia, dentre outras, como: a despersonalização das relações humanas, os exageros de autoridade, a resistência à mudança, a limitação das interações organização-usuário, a formalidade excessiva e a hierarquização das decisões (MERTON,¹¹ 1970, *apud* OLIVEIRA, 2009)

Neste cenário, um novo modelo de gestão estatal foi conduzido no Brasil, mais propriamente a partir de 1990, com a Reforma Administrativa apresentada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, a gestão pública gerencial. Este modelo de gestão tem o foco em resultados. Com isso, foram estabelecidos nesse modelo: o desenvolvimento de instrumentos gerenciais como inovação técnica, assim como, mudanças quanto a orientação do trabalho, direcionados aos resultados e ao cidadão-consumidor, além de trazer inovações e motivacionais (OLIVEIRA, 2009).

A resistência quanto à adoção de outras possibilidades de local e estratégias de monitoramento das ações realizadas durante a *Hora Atividade* e a manutenção do cumprimento das normativas instituídas acima de qualquer resultado revelam na *Escola A*, uma característica de uma organização burocrática. Percebe-se, portanto, uma gestão mais rígida, fundamentada somente no cumprimento das normas, sem haver uma reflexão da sua própria prática.

De acordo com a pesquisa, dentre os dezoito professores, catorze indicaram que nunca ou quase nunca a gestão possibilitava a realização da *Hora Atividade* em outro local mesmo com autorização, embora a opinião de um dos gestores seja divergente, como destacado no trecho da entrevista.

(...) nós fazemos uma flexibilização nisso somente num caso: para que o professor possa ir ao local que ele vai fazer a aula prática, ou a visita técnica, ou o estágio, aí ele vai acompanhar o aluno no estágio, ele faz em sua *Hora Atividade* que ele pode ir na empresa nesse momento, ou vai visitar o local aonde vai fazer a sua hora prática.(gestor 1, escola A)

Por outro lado, este panorama não se configura nas práticas de gestão das escolas *B* e *C*, de acordo com a percepção dos professores. Na *Escola B*, nove dentre os

¹¹ MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970. 758 p. Para ele, a burocracia é vista como portadora de funções e disfunções. Tais discussões foram observadas no trabalho de Motta, Fernando C. Prestes, acessado em 02/07/2013, disponível; em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901979000300003.pdf

treze professores indicaram que a gestão sempre autoriza a realização de atividades externas à sala de aula quando necessário, como afirma o professor:

(...) tínhamos liberdade pra sair, por exemplo, na verdade a gente fazia parte documental. Quando fazia o plano de ação, a gente já registrava que precisava fazer uma visita, então a coordenação sabia onde a gente estava, não era assim, nada aleatório – tô saindo, não vou avisar pra ninguém! Mas assim, era aberto, a gente tinha essa flexibilidade (prof 2, escola B).

O próprio gestor afirmou que manter o professor na escola sem essa “flexibilização” não gera os resultados esperados, justificando o seguinte:

(...) porque quando você tem a *Hora Atividade* aqui na escola, você tem uma sala, já que a gente não tem salas individuais para o professor, é uma sala coletiva. E o que a gente observa é que os professores durante essa *Hora Atividade* eles estão “botando em dia as conversas”, eles estão navegando na internet, e às vezes, não estão cumprindo de fato o papel que é preparar aula, que é corrigir prova, então eu tenho o entendimento que ele precisa ter esse tempo pra ele, remunerado! (gestor 1, escola B)

Já a *Escola C* apresenta em sua gestão e organização a possibilidade do cumprimento da *Hora Atividade* em outro local além da escola, onde catorze dos vinte três professores indicaram que sempre ou quase sempre isso ocorre, seis indicaram às vezes e três apontaram que nunca ocorre.

É oportuno destacar que ao trazer para a discussão deste trabalho, os posicionamentos sobre o local de trabalho e as exigências quanto ao “tempo” contado como validade para o monitoramento dos resultados, pretendeu-se criar um campo de reflexão quanto a essa prática.

Ainda sobre a forma como o gestor conduz essa abertura quanto ao local de trabalho aliada ao uso do planejamento (questão 3 – Quadro 07) foi identificado na pesquisa que os professores da *Escola A* apontam ausência de planejamento, uma vez que catorze dos dezoito professores respondentes indicaram que essa é que nunca ou quase nunca ocorre. Em contrapartida, as outras escolas o planejamento já é percebido, pois oito dos treze professores da *Escola B* e, doze dos vinte e três professores da *Escola C* indicaram a possibilidade da realização da *Hora Atividade* além do espaço escolar, sendo esta definida antecipadamente utilizando-se do planejamento. Entende-

se, portanto, que essa prática estimula professor e escola a pensar e organizar as atividades em conjunto.

Em se tratando da apresentação de relatório como forma de registro das atividades realizadas fora da escola (questão 4 – Quadro 7), considerando como uma estratégia de acompanhamento da execução do planejamento por parte da gestão escolar, os resultados se equalizam.

A *Escola A*, já aponta um direcionamento, uma vez que quatro dos dezoito professores indicaram que essa é uma prática que sempre ou quase sempre ocorre, enquanto que cinco assinalaram às vezes, e nove como uma prática ausente.

Na *Escola B*, dentre os treze professores participantes da pesquisa, cinco afirmam que essa é uma prática constante realizada pela gestão, enquanto que quatro percebem que às vezes isso ocorre e somente quatro professores indica que nunca ocorre.

Já os professores da *Escola C* observam essa prática de forma bastante dividida, uma vez que dos vinte e três professores, oito indicam que isso sempre ou quase sempre ocorre, sete apontado às vezes, e oito professores sinalizam que nunca ou quase nunca isso se configura.

Na questão cinco (quadro 7), quando foi indagado sobre a existência de algum tipo de registro documental, tais como folha de ponto, banco de horas, entre outros, buscou-se caracterizar a importância que a escola atribui ao registro das atividades como práticas meramente administrativas. Diante da pesquisa, foi percebido que todas as três escolas realizam esse registro, mesmo que de forma diferenciada.

Na *Escola A* esse tipo de documento representa um controle do próprio administrativo, uma vez que tal atividade confere a atribuição de funcionários deste setor, e eventualmente, do pedagógico. Como descrito no capítulo I, a escola por priorizar a contagem exata das horas de permanência do professor dentro da escola em virtude do Banco de Horas, precisa contar com um funcionário responsável pela supervisão dessa atividade, seja pela assessoria administrativa ou pelo assistente de aluno.

De acordo com o relato de um dos professores entrevistados, existe uma atenção especial em relação a esse comportamento: “(...) naquela escola tudo tinha que comunicar! Porque se não fosse comunicado tinha que ser descontado no banco de horas. Fora da escola sem comunicar à escola (...) descontava” (prof 3, escola A).

Essa realidade é constatada na pesquisa realizada com os professores, já que todos os dezoito afirmam que essa é uma prática de gestão permanente na escola.

Da mesma forma, a *Escola B* também se destaca por esse tipo de procedimento quanto registro de entrada e saída dos professores. Contudo, vale ressaltar que essa escola adotou posturas variadas no período de 2008 a 2012, ora a incidência do registro na coordenação administrativa, ora na pedagógica, ora na portaria até resultar na liberação do cumprimento dessa normativa.

(...) de um determinado período pra cá, essa mudança de 40 horas pra 20, por sugestão do (diretor), ele aboliu totalmente esse controle do horário, nem lá fora, nem na portaria, nem aqui dentro. E muitos de nós só assinamos a folha de frequência no último dia do mês. Então ficou bem livre. Por outro lado, foi uma compensação de ter diminuído o nosso salário, de 40 pra 20 horas. Então foi se liberado essa questão de ficar aqui, de preparar aula por aqui ou de ter um momento aqui (prof.2, escola B).

Ainda cabe contextualizar que a constante mudança de gestores na *Escola B* seja no setor pedagógico ou no administrativo, motivado pelas influências políticas locais externas ao contexto escolar, mesmo com a manutenção do diretor, reflete nas práticas e resultados que hoje se configuram, segundo relato de um dos gestores desta escola:

A questão dessa folha (de ponto) conforme a *Hora Atividade* ela varia no momento e conforme a gestão vai definindo que é melhor assim ou de outro formato. Nesse período (2008-2012) de gestão da escola só teve um diretor, agora administrativo teve outros, uns três em média, né?! Então isso varia! Porém, também tem a questão da coordenação pedagógica, que às vezes fica nessa responsabilidade dessa folha, que também passou vários nesse período. Então isso tudo, cada nova pessoa que vem, tem nova forma de pensar, e essa nova forma de pensar altera todo o sistema (gestor 3, escola B).

A partir da questão 7 do questionário aplicado aos professores, procurou-se configurar a participação da coordenação pedagógica na organização do trabalho pedagógico da escola. Retomando Libâneo (2012), Lück (2009) cabe a este setor apoiar e orientar professores no desenvolvimento de suas atividades a fim de direcionar a resultados exitosos ao aprendizado do aluno.

Como visto nas questões anteriores, a *Escola A* imprime uma concepção de gestão\organização técnico-científica conforme indica Libâneo (2012), ou seja, baseada

em uma estrutura organizacional com funções e atribuições bem definidas, conforme descrição e análise do regimento escolar. Todavia, Lück alerta que: “não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico pedagógica a responsabilidade pedagógica” (LÜCK, 2009, p. 23).

De acordo com a percepção dos dezoito professores, a escola nunca dispõe de registro como a própria folha de ponto na coordenação pedagógica, uma vez que tal atribuição é concernente à assessoria técnica, disposto no inciso X, do artigo 27 do regimento escolar (Escola A).

Tal resultado intensifica quando questionado sobre a atuação da coordenação pedagógica junto ao professor em sua *Hora Atividade*. Dentre a totalidade dos professores participantes, todos indicam que esta coordenação não realiza o planejamento em conjunto com eles, conforme orientação da própria **Instrução Normativa nº 003\2012**, e ainda, com o próprio **Regimento Escolar**. Da mesma forma, tal coordenação não direciona e nem orienta os professores durante o período que estão fora de sala. Como se pode constatar no relato abaixo:

Eu percebo assim uma deficiência tremenda, principalmente no pedagógico da escola. Eu lembro que no começo, nós tínhamos um coordenador, bom, auxiliar de coordenador. Ele além das atividades administrativas que seria diário, secretaria, acompanhava a gente na sala de aula. Chegou de ir em uma aula minha, uma aula prática, então estava junto conosco, e chegava e na hora que eu terminava a aula, ele sentava comigo e falava: professor, que tal isso? Ele sugeria algumas pistas, algumas dicas, como trabalhar (prof. 2, escola A).

Já na *Escola B*, a maioria dos professores aponta a incidência do registro na própria coordenação, excluindo o papel do setor administrativo desta atividade. Embora esta escola tenha enfrentando diversos conflitos em relação ao controle da frequência dos professores embora, a coordenação pedagógica ainda assuma um papel predominante na condução do trabalho pedagógico.

A coordenação pedagógica sempre está presente nas ações dos professores. Há, de certa forma, o monitoramento das atividades, há interação entre coordenação e professores, embora ainda exista um distanciamento na relação - coordenação pedagógica e professor, uma vez que as decisões e a comunicação são realizadas de cima para baixo. Durante a pesquisa de campo foi observado a organização do trabalho

pedagógico através de registros como: relatório de gestão pedagógica; registros de eventos e atividades realizadas pelos professores; avisos dispostos no quadro de informativos disponibilizados tanto na sala dos professores quanto na coordenação pedagógica, destacando sobre reuniões e capacitações previstas.

De acordo com os resultados, dentre os treze professores, sete indicaram que existe o planejamento integrado de atividades, ou seja, elaborado conjuntamente entre professor e coordenação pedagógica. Quanto ao direcionamento das atividades com vista aos objetivos educacionais, dentre os entrevistados, mais que a metade afirmou a existência dessa prática sobre o direcionamento das atividades com vista aos objetivos educacionais. E ainda, acerca da incidência de orientação de atividades a serem realizadas pelos professores, nove apontaram tal postura adotada pela coordenação pedagógica.

Em relação à *Escola C* dos vinte e três professores participantes, treze indicaram a incidência constante, e oito divergem desse posicionamento.

Sobre o planejamento das atividades realizadas conjuntamente professor e coordenação, sete apontam efetivação desta prática, por outro lado, nove indicam serem contrários e sete destacam que essa ocorrência é esporádica. Da mesma forma, fica a configuração quanto ao direcionamento de atividades e a própria orientação.

(...) talvez teria que ter um controle, não sei se um controle, uma pessoa, não pra supervisionar, mas o apoio pedagógico a coordenação, eles ficam um pouco distante, mais um pouco participante, o que o professor tá fazendo, talvez, fazer umas reuniões, mais reuniões, marcar encontros, mas o problema é esse, disponibilidade de alguns pra tá vindo nessas reuniões, as vezes tem professores que tem outras atividades.(prof.1, escola C)

Em síntese, a *Escola C* não é atuante pedagogicamente, mas também não se exime de sua responsabilidade visto que alguns professores percebem esse setor como primordial para o andamento das atividades. Tal situação pode ser explicada pelas dificuldades encontradas pelo próprio gestor escolar, principalmente pela ausência de apoio dos gestores da própria Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica. Assim temos:

Olha, a gente avaliando a questão histórica da instituição, nós já tivemos momentos na escola, que a gestão era diferenciada, não na própria escola, mas na gestão superior, era diferenciada, que se fazia muito mais discussão considerado gestão pedagógica, de ensino

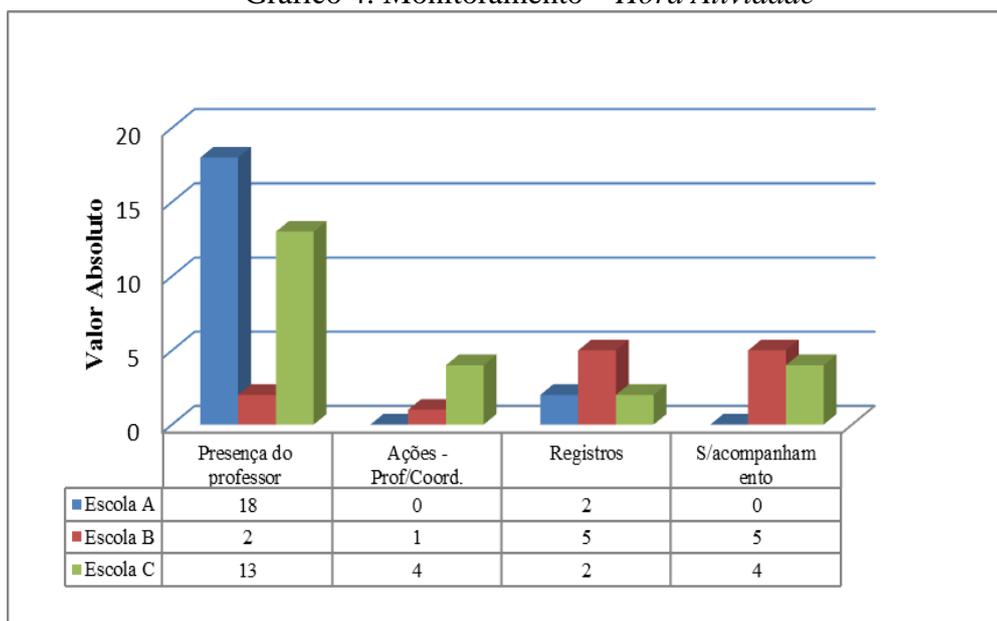
aprendizagem do que é feita hoje, e isso acarreta maior atividade nesse sentido das escolas. Então a gente tem essa dificuldade. Hoje a gente tem essa dificuldade com registro de diário, de avaliação, do aluno, por parte do professor, do que a gente tinha de um tempo atrás. (gestor 1, escola C)

Por fim, sobre a prática da gestão escolar em monitorar ou acompanhar as ações definidas ressalta-se que sem o planejamento, o direcionamento ou mesmo a orientação não há como verificar ou avaliar os resultados obtidos. Conforme Libâneo, o ato de monitorar e acompanhar consiste em “ações e procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns.” (LIBÂNEO, 2012, p. 411).

A *Escola A*, como já previsto, não realiza esse monitoramento, uma vez que, catorze dos dezoito professores afirmaram tal incidência, como indicado pelo professor entrevistado: “Então assim, não percebo uma atuação da gestão em relação a esse controle, a não ser esse controle pra saber se nós estamos aqui. Então, existe um controle focado em presença.” (prof., escola A)

Por outro lado, cinco professores da *Escola B* afirmaram que essa prática ocorre sempre, outros seis como uma atitude esporádica da gestão e dois divergem dessa opinião. E a *Escola C* apresenta um resultado mais equitativo, pois dentre os vinte e três professores respondentes, dez relatam que esta é uma prática constante, oito afirmam o contrário, e cinco destacam a eventualidade dessa incidência como prática da gestão.

Em se tratando da percepção do professor acerca da forma com que a gestão escolar monitora ou acompanha a realização da *Hora Atividade* constatou-se:

Gráfico 4: Monitoramento – *Hora Atividade*

Fonte: Dados da pesquisa(2013)

A *Escola A* o faz pela presença do professor na escola, observando a jornada de trabalho contratada, e ainda, quando das atividades externas previamente comunicadas, planejadas e autorizadas, acompanha-se a realização das atividades pelos relatórios, planos e diários, ou seja, os registros escolares.

Já a *Escola B* o realiza com a interferência dos direcionamentos realizados pela própria coordenação pedagógica ou através de registros, tais como relatórios, planos de ensino, diário, entre outros.

E o monitoramento realizado pela gestão na *Escola C*, de acordo com a percepção dos professores é bastante diversificado, com mais direcionamento para a presença do professor. Entretanto, cabe lembrar que nesta escola existe a possibilidade do cumprimento da carga horária fora de sala de aula, oposto a forma de gestão da *Escola A*.

Este bloco destaca, portanto, as posturas adotadas pelas escolas quanto à forma de gestão acerca das atividades realizadas na *Hora Atividade*. Em síntese, constatou-se que embora duas escolas apresentem, dentre as suas práticas, a possibilidade de realização da *Hora Atividade* além do espaço escolar, ainda há uma limitação quanto à concepção da gestão escolar enquanto condutora de ações direcionadas aos objetivos educacionais. Verifica-se, ainda, que todas as escolas técnicas da rede da SECITEC não atribuem ao planejamento um instrumento de gestão escolar imprescindível ao monitoramento das ações. Dessa forma, não há a incidência de avaliação do trabalho

docente, e conseqüentemente, informações que subsidiam na verificação quanto à efetivação da aprendizagem dos alunos.

A escola, assim como a própria educação, tem como prerrogativa a instituição de um ambiente de constante aprendizado, e, portanto, cabe através desse resultado, a oportunidade de reflexão sobre o trabalho executado por tais atores, e os respectivos resultados obtidos.

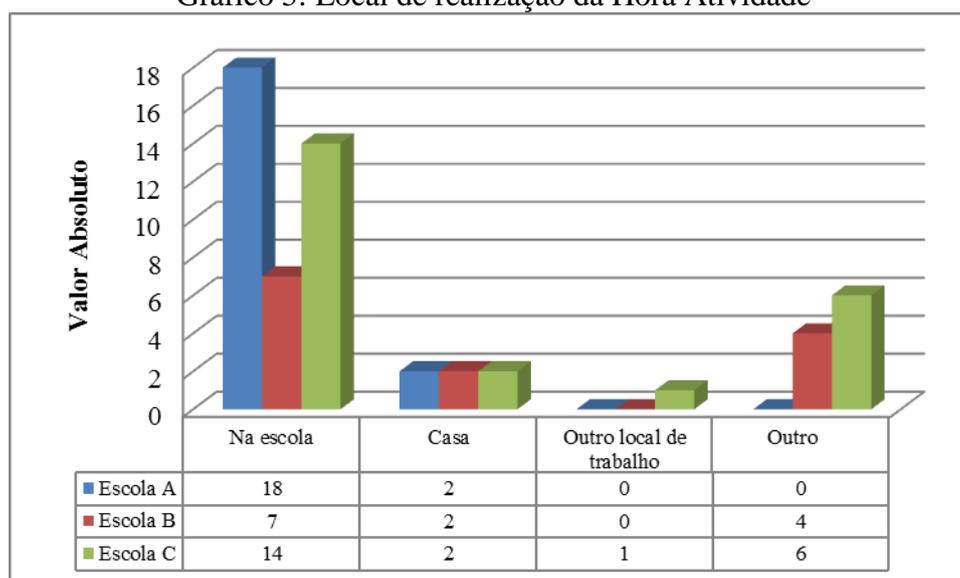
Todavia, a compreensão da própria gestão da *Hora Atividade* não se limita à gestão, e nem se atribui estes resultados aos gestores. As atividades eleitas como prioridades pelos professores durante esse período fora de sala de aula, e a forma como ela é executada também permite diagnosticar as limitações e oportunidades de melhorias na gestão do trabalho docente neste período, com vistas à efetividade dos objetivos educacionais, como será apresentado a seguir.

2.3.2 Realização da *Hora Atividade*

Como citado anteriormente, a *Hora Atividade* deve ser cumprida pelo professor na própria escola, atrelada ao planejamento elaborado entre professor e Coordenação Pedagógica para fins de monitoramento e acompanhamento. Entretanto, como inicialmente apresentado, essa prática não é efetiva nas Escolas Técnicas Estaduais de Mato Grosso.

De acordo com o gráfico 5, a seguir, a pesquisa demonstra que apesar da grande maioria realizar a *Hora Atividade* na escola, ainda sim, existe outras possibilidades apontadas pelos professores.

Gráfico 5: Local de realização da Hora Atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

É interessante ressaltar que quase a totalidade dos professores da *Escola A* indicaram a escola como local de realização da *Hora Atividade*. Tal resultado é consequência da gestão adotada, pois há a exigência do cumprimento nas próprias dependências, como esclarecido na descrição da escola, a adoção do Banco de Horas torna necessária a contagem de horas, não flexibilizando ou mesmo, direcionando a outros resultados. Segundo o gestor, a necessidade em ter o professor cumprindo este período na escola justifica-se pela facilidade em conferir a presença ou não dele, assim como agilidade para a gestão em contactar o professor, ou seja, a disponibilidade do professor para qualquer eventualidade. Como descrito abaixo:

Olha ele está direcionado para ser feito na escola dá um efeito pra gestão, é mais fácil direcionar para controlar. Não vamos nem falar a palavra controle. Nós vamos falar acompanhar. Para acompanhar qual a atividade que o professor está fazendo, para que a gestão possa dialogar com os professores, é que muitas vezes a gente, não tem como tirar o professor de sala de aula (...) Então no momento em que o professor está em *Hora Atividade*, a gente pode sentar, pode conversar, trocar ideias, porque a educação é feita de ideias, muitas vezes a gente tá conversando determinado assunto, aí surge uma nova ideia, surge uma (...) que o professor tem, um recado que você tem que passar, enfim, esse tempo é necessário que o professor esteja na escola pra interação com a gestão, e ate interação com outros colegas (gestor 1, Escola A).

Contudo, tanto professores como a gestão percebem que a forma adotada não está gerando resultados satisfatórios. Tal situação é configurada a partir da adoção do

Banco de Horas, que por um lado, compensa o servidor quando este excede sua jornada de trabalho, e ainda, disponibiliza ao gestor uma ferramenta para manter as atividades sem que haja alteração no planejamento dos recursos orçamentários, principalmente, referente à folha de pagamento, e por outro, mantém todos os servidores na observância diária das horas cumpridas, assim evita um saldo negativo, ou vislumbra uma reserva de horas quando excede a sua carga horária, desvinculando as atividades que realizam. Como se vê:

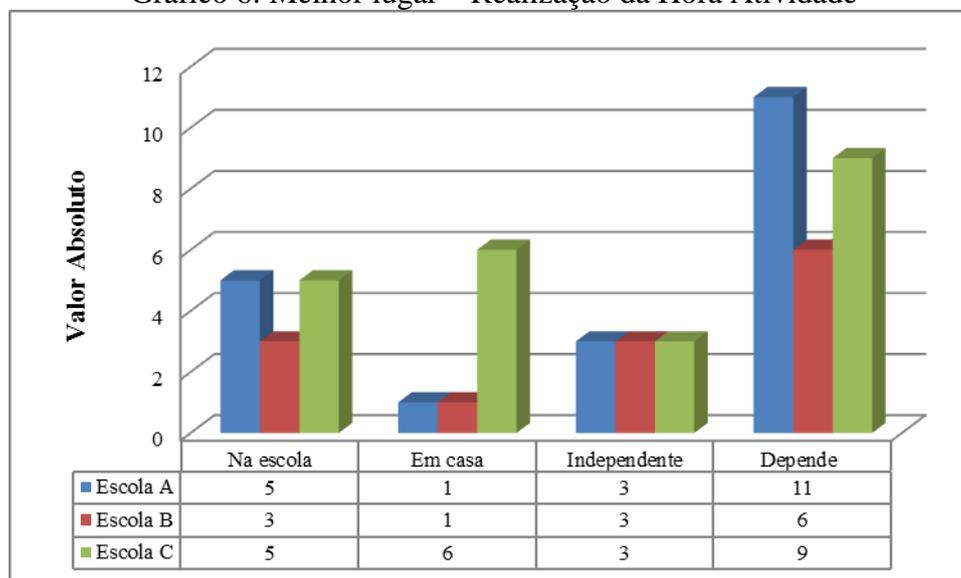
Tem muita gente que faz horas, mas não faz as horas atividades! O meu olhar do banco de horas é assim, é uma coisa ótima! para mim ele é ótimo! Eu quero viajar, eu quero, eu preciso sair, então eu tenho a hora no banco!(...) Eu acho que virou uma coisa meio, desvirtuou um pouco. Porque o povo vem, faz horas.... No começo, era assim, você é 40 horas, certo? Você em sala, sábado você vai fazer, por exemplo: uma visita técnica, fez a *Hora Atividade*, pedagogicamente aceito, ótimo! Você vai ganhar essas horas, certo? Então assim, eu acho que as horas, elas são pra isso! Agora não para você sentar aqui, entrar no facebook, ou sábado vir com os alunos, passear não sei aonde, sem nem ter (...) assim, eu acho que desvirtuou um pouco. Então nisso precisa puxar um pouco, senão vai ter que acabar com o banco de horas (gestor 3, Escola A).

Em se tratando do melhor lugar para a realização da *Hora Atividade*, pauta-se este questionamento no que se entende por desenvolvimento do trabalho intelectual e busca pela criatividade, indicado por De Masi (2000). A limitação do espaço para a realização do trabalho intelectual inibe o processo criativo. Ainda, há uma dificuldade em pensar na organização do trabalho intelectual da maneira como poderia ser realizado visto que ele é concebido da mesma forma que o trabalho manual.

A educação profissional e tecnológica exige do professor constante interação e compreensão do mercado profissional, para tanto, a escolha do local para a realização da *Hora Atividade* depende do momento e da atividade a ser desempenhada. Quando o professor necessita pesquisar livros ou revistas especializadas e a escola não dispõe, seria certo que outros locais deveriam ser consultados, como outras bibliotecas ou mesmo a consulta no acervo particular. Da mesma forma, quando precisa verificar a disponibilidade e as condições do local da visita técnica, a permanência na escola, ou ainda, a consulta por telefone não são estratégias para se obter melhores informações.

Tal característica vem se confirmar com os dados apresentados no gráfico 6 abaixo, em que a grande maioria dos professores pesquisados afirmam que o melhor lugar depende da atividade e do momento.

Gráfico 6: Melhor lugar – Realização da Hora Atividade



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Com a finalidade de identificar quais as atividades desenvolvidas durante o período da *Hora Atividade*, a pesquisa foi estruturada em seis blocos, a saber: planejamento de aulas, capacitação, atendimento a alunos, pesquisa e elaboração de planos, interação junto à comunidade escolar e por fim, articulação junto a CGDE, como pode ser observado na síntese da pesquisa, apresentado no quadro 8, a seguir:

Quadro 8: Atividades realizadas – *Hora Atividade*

Bloco	Atividades	Escola A	Escola B	Escola C
Bloco 1: Preparação de Aulas	Preparação de aulas	Alta	Alta	Alta
	Atualização de registros escolares	Alta	Alta	Média
	Leituras	Alta	Baixa	Alta
	Visitas locais – aulas de campo	Média	Baixa	Média
Bloco 2: Capacitação	Área educacional	Baixa	Baixa	Baixa
	Área profissional	Baixa	Baixa	Baixa
Bloco 3: Atendimento a alunos	Atividades de Superação	Baixa	Baixa	Baixa
	Orientação de estágio e TCC	Baixa	Baixa	Baixa

Bloco 4: Pesquisa e elaboração de Planos	Desenvolvimento de planos de curso	Baixa	Baixa	Baixa
	Elaboração: pesquisa, artigos e trabalhos científicos.	Baixa	Baixa	Baixa
	Realização de pesquisa de campo	Baixa	Baixa	Baixa
Bloco 5: Interação com a Comunidade Escolar	Organização de projetos de eventos	Baixa	Baixa	Média
	Participação em Comitês e grupos de trabalhos	Baixa	Baixa	Baixa
	Interação com professores para troca de experiências	Média	Média	Alta
Bloco 6: Articulação junto a CGDE	Participação em reuniões da escola	Baixa	Alta	Alta
	Consulta ou esclarecimento de dúvidas junto a CGDE	Baixa	Alta	Alta

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Assim verificou-se que todas as escolas priorizam, no período da *Hora Atividade*, ações de caráter mais obrigatório no âmbito pedagógico, tais como: o planejamento de aulas, a interação com outros professores e ainda, o contato com a gestão escolar, por meio de reuniões e esclarecimentos junto a CGDE, mesmo nas escolas em que não exigem a presença integral do professor durante a *Hora Atividade*.

De acordo com a quadro 8 acima supracitado, a pesquisa destaca uma ênfase na preparação, devido à natureza da atividade do professor exigir tal atividade como procedimento mínimo no desenvolvimento de aulas. Esta atividade constitui em pesquisa de assuntos e materiais, elaboração de slide, apostilas e outros aportes teóricos para os alunos, a digitação propriamente dita dos materiais, dentre outros. Como é constatado:

(...) o que eu utilizo de atividade nesse período, seria correção de trabalhos que nós temos que fazer, a elaboração de provas, a correção de provas, e pesquisas de metodologia na hora de levar pra sala de aula, ou seja, um vídeo, uma atividade prática que a gente possa desenvolver, então às vezes, esse momento a gente utiliza pra pesquisar e desenvolver novas coisas com eles (prof.2, escola C).

Na educação profissional a preparação de aulas é diversificada em consonância com o eixo tecnológico. O curso técnico de informática, por exemplo, exige do professor não somente pesquisa e leitura das atualizações do mercado, mas também a

realização de testes com novas ferramentas, assim como sinaliza o professor de uma das escolas:

Já aconteceu muito de, de repente eu não usar uma ferramenta, deu ter instalado só no meu computador, e eu ter falado: _ não, na sala de aula vai ser tranquilo! Mas os computadores da escola, os alunos instalando, eles usando, gerou um problema que eu não soube responder em sala de aula. Então, planejamento, se não houver mediante a testes, as análises das ferramentas, e chegar simplesmente usando na aula pode estar a mercê disso! Tem que ter muito tempo pra planejar, testar, fazendo possibilidades de você usar, o aluno de repente está ali utilizando, vai dar algum erro, e você vai lá, isso você provocou por tal coisa. Porque às vezes você no quadro passando tal coisa, você de repente, ao invés dele escrever números, ele colocou uma letra ali. Às vezes um simples (ponto e vírgula) um (espaço) já provoca um erro, e se você jamais ao menos testou, fez uma análise dessa ferramenta já sabe, já sei que ele provocou por conta disso (prof.3, escola C).

Ainda referente ao mesmo bloco faz-se uma ressalva acerca da atualização dos registros escolares. Durante a pesquisa, gestores afirmaram a resistência na realização dessa atividade por parte dos professores, como sinalizado o trecho abaixo, no entanto, estes indicaram alta dedicação durante a sua *Hora Atividade*:

(...) hoje a gente tem essa dificuldade com registro de diário, de avaliação, de registro do aluno, por parte do professor, do que a gente tinha de um tempo atrás. Existe o normal, o que seria correto. Nós temos um plano de curso elaborado, nós precisamos que o professor, além do seu plano, do seu planejamento necessário e básico pra sala de aula que ele faça o registro desse planejamento, pra que fique registrado na coordenação pedagógica. Também estamos tendo dificuldade com relação a isso. Algum tempo atrás a gente tinha um numero maior de pessoas que formalizava esse planejamento, colocava-se no papel né? E que entregava pra gente. Hoje, a gente tem mais dificuldade nesse sentido (gestor 1, escola C).

Quanto ao ato de realizar leituras como estratégia para a preparação de aulas é sem dúvida uma prática que deve ser constante no exercício da docência e da própria atuação na educação. No entanto, ainda sim, verifica-se a desvalorização deste hábito, uma vez que, dentre as escolas pesquisadas, esta prática é pouco realizada na *escola B*, segundo a indicação dos professores. Este fato é preocupante na medida em que a própria formação docente requer do professor uma proximidade com a leitura, para assim, ter facilidade em se expressar, estudar, realizar pesquisas, não o tornando

meramente um “repetidor de técnicas”, como erroneamente é direcionado à educação profissional. Para Wogel, a leitura representa uma estratégia inclusive para a formação:

O professor leitor continua seu processo de formação ao perceber a necessidade de manter-se atualizado sobre seu o seu campo de atuação, sobre o contexto em que está inserido, e sobre a possibilidade de maior compreensão de uma temática reunida em um livro. O contato com variadas leituras favorece formular um conhecimento amplo da realidade, a reflexão sobre os contextos das leituras e a imaginação, pelo “caminho” mental da abstração, análise e atualização que a leitura (2007, p.120)

Contudo, o mais preocupante nesse bloco é o distanciamento do professor na realização de visitas a locais para o desenvolvimento de aulas de campo e visitas técnicas. Tal informação contrasta com os princípios da própria educação, como está preconizado no Art. 3 da LDB, quando se fala da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Mas ainda há alguns professores que mantêm essa prática, de acordo com relato do professor abaixo. “(...) antes de poder fazer visita técnica, entro em contato, visito o lugar, verifico se compensa aquela aula prática naquele local” (prof.3, Escola A).

Em relação ao segundo bloco, a pesquisa releva um cenário preocupante nas escolas técnicas. De acordo com os apontamentos dos professores, há pouca incidência de cursos de atualização profissional e ações de capacitação promovidas pela escola. Constata-se ainda a baixa procura pelo professor em cursos de atualização, tanto na área de sua formação e atuação profissional, quanto na área educacional. Cursos de atualização são requisitos de pontuação no processo seletivo simplificado de professores, e ainda, critério constante na LC 154/2004, para a efetivação da progressão vertical dos professores do quadro efetivo, ou seja, a elevação de nível.¹²

Diante deste cenário, evidenciam-se dois aspectos relevantes na organização da *Hora Atividade*: o primeiro se refere à necessidade de constante capacitação educacional na própria escola, uma vez que já se comprovou a contínua rotatividade de profissionais para o exercício da docência nas escolas técnicas da SECITEC. Observou-

¹² De acordo com o Art.21 da LC 154/2004, os profissionais desta carreira serão promovidos após avaliação de desempenho, quando obtiverem 200 créditos, para o nível imediatamente superior. Dentre os créditos, constam a participação em cursos; nas reuniões promovidas pela escola; na participação em comissão ou grupos de trabalho; na autoria de livro didático publicado; na publicação em jornais e revistas científicas e por fim; na participação em feiras ou exposições escolares. Contudo, há que ressaltar o desconhecimento ou utilização destes critérios para a realização da avaliação de desempenho, e principalmente, na elevação de nível.

se nesta pesquisa que mesmo havendo ingresso de novos professores no decorrer dos anos, as escolas, ou mesmo a Superintendência de Educação Profissional não se atentou para a promoção de cursos de formação na área educacional, seja realizada pela própria escola, ou mesmo em parcerias com outras instituições. E ainda, pela inexistência de relatórios de gestão, seja na própria escola ou na Superintendência de Educação Profissional, não foi possível confrontar as informações obtidas pelos professores:

(...) eu fico muito sentido que nós não temos, é uma qualificação. A gente não está tendo uma qualificação, quem está tendo uma qualificação está buscando fora. É assim, outro trabalho, é assim, principalmente quem tem outros trabalhos sempre tem qualificação (prof.1, Escola A).

Já o segundo aspecto, diz respeito à característica da organização do trabalho docente nas escolas técnicas da SECITEC. Como já relatado anteriormente, a organização das aulas em competências possibilita o surgimento de grandes lacunas entre uma aula e outra ministrada pelo professor, deixando-o muitas vezes fora de sala por mais de uma semana, conforme o relato do professor abaixo:

Porque na verdade, assim, você sabe que nós temos momentos, picos... Quando eu entrei em 2010, estava muito lotado de aula de manhã e a tarde que é quando eu trabalho(..) Mas aí quando os cursos foram terminando, você entra uma baixa de cursos, que você não está tanto tempo na sala de aula, o tempo acaba sobrando, então é mais assim, ... acaba ficando ocioso(...) (prof.2, Escola A).

O planejamento em conjunto, professor e coordenação pode inibir essa lacuna, realizando ou buscando capacitação para o professor.

A *Hora Atividade*, segundo a própria **Instrução Normativa nº 003/2012**, destaca um direcionamento desse período principalmente para o atendimento dos alunos, reforçado ainda pelos gestores, no sentido de justificar a necessidade do professor realizar integralmente a *Hora Atividade* na própria escola. De acordo com um dos gestores escolar, esse período representa, dentre diversas atividades, o atendimento ao aluno como primordial para o bom desenvolvimento da escola:

Conversar com o aluno em particular ou dar uma aula particular pros alunos que tem deficiência, enfim, esse tempo do afazer pedagógico que se chama *Hora Atividade* ele é essencial na vida do profissional. Então a Escola Técnica de (...) encara isso como algo importante e vital para o bom desenvolvimento pedagógico da escola. (gestor 1, Escola A)

De fato, este período garante maior vínculo entre professor e aluno ao passo que, estando o professor disponível na escola, o aluno possa consultá-lo, ou mesmo realizar atividades que desenvolvam melhor seu aprendizado fora do contexto da sala de aula. Entretanto, percebe-se que apesar desta atividade ser um diferencial quando se garante esse período ao professor na sua jornada de trabalho, a pesquisa relevou que professores pouco destinam seu tempo para a contemplação desta atividade e foi observado que, quando o faz, reservam horários diferentes do turno do curso de origem do aluno. Essa estratégia dificulta a presença do aluno que somente tem um período para estudar, uma vez que também é trabalhador. O aluno, personagem principal no contexto escolar, fica em segundo plano, assim como está indicado no quadro 8, anteriormente apresentado.

Durante a entrevista com um dos gestores das escolas, indagou-se quais resultados a gestão esperava do professor no momento da sua *Hora Atividade*, este, por sua vez, destacou novamente, o atendimento ao aluno como atividade a ser realizada pelo professor:

Outra atividade importante é que os cursos técnicos estão sempre produzindo trabalho, texto, até TCC tão produzindo, e é necessário que o professor faça um atendimento individualizado. Então, o tempo da *Hora Atividade* também, o professor também contempla pra fazer esse encontro com os alunos, o tempo de tá orientando os trabalhos dos alunos, corrigindo os trabalhos dos alunos. Essa é outra vantagem também do tempo pedagógico que a gente chama da *Hora Atividade*.
(gestor 1, Escola A)

Ressalta-se ainda, que os gestores das Escolas B e C não enfatizaram tal atividade como uma prática da escola. Como apresentado, estas escolas “liberam” os professores do cumprimento da *Hora Atividade* na própria escola. A *Escola B* optou pela alteração da carga horária dos professores de 40 para 20 horas, mantendo o mínimo de professores com 40 horas semanais, exigindo deles somente o comparecimento na escola para dar aula. Todavia, tal postura afeta diretamente aos alunos como o próprio professor da escola destacou:

Hoje por exemplo, você procura algum professor por aqui que não, é que teria que tá aqui a noite, que horário dele é a noite, ele não tá vindo porque não tem aula, o aluno fica perdido. Então se não tem, você não pode dar um retorno ao aluno, ou, dentro de sala, dar o retorno dentro de sala, ou outro horário (prof.1, Escola B).

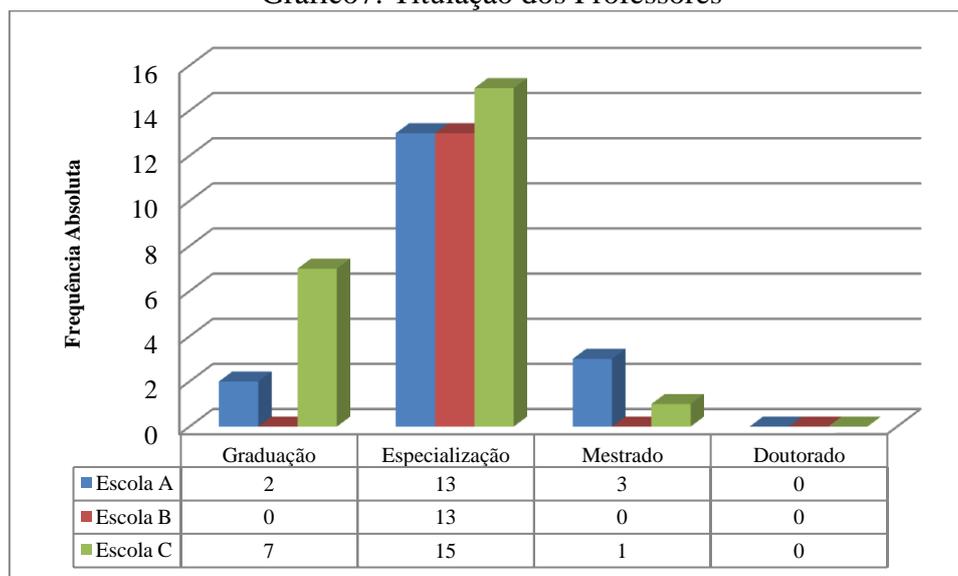
Já a *Escola C*, apesar de possibilitar o cumprimento da *Hora Atividade* fora da escola, conta com a participação dos professores quando solicitado, e ainda, com a presença de alguns deles, sem a preocupação do cumprimento da carga horária, como apresentado no trecho abaixo, por entender que a escola pode oferecer um espaço mais adequado, principalmente no diálogo com outros professores:

Então assim, nos últimos anos, nesses um ano e meio deu uma relaxada nesse quesito e aí, a gente vinha, mas eu ainda me sinto bem vindo planejar, fazer alguma coisa aqui, por em casa tem muitos itens de distração, ah, é telefone que toca... você acaba não concentrando. Você vem pra cá então, estou disposto a pra planejar. Ainda prefiro vir planejar aqui. (...) eu acho que seria até o momento principalmente nós, nossa área tem outros professores, às vezes eu preciso trocar uma ideia, ou, o que você tá trabalhando na sua habilidade. Como é um curso técnico, tem que ter constantemente essa, esse uso de habilidades e competências. Se um tá trabalhando tal coisa, então per aí, eu vou tentar fazer algo pra direcionar isso que você tá(???)Então, às vezes, por não ter essa obrigatoriedade, alguns amigos de serviço a gente não tem um momento de se encontrar, só através de reuniões que é a título de convocações (Prof.3, Escola C).

Em relação ao bloco 4 foi identificado uma baixa dedicação dos professores em atividades de pesquisa e elaboração de planos. Isto é, foi percebido que todas as atividades destacadas nesse bloco, como desenvolvimento de planos de curso, elaboração de pesquisas, artigos e trabalhos científicos, e ainda, a própria realização de pesquisa de campo não são priorizadas pelos professores no exercício de sua profissão, conforme indicado no quadro 8.

Talvez essa realidade seja um reflexo da titulação dos professores, ou seja, quanto a sua formação em pós-graduação. A pouca incidência de professores com mestrado pode distanciar as escolas da prática da pesquisa como requisito de formação ao profissional. Observa-se, de acordo com o gráfico 7 abaixo, há grande quantidade de especialistas no quadro docente das escolas técnicas estaduais da SECITEC.

Gráfico7: Titulação dos Professores



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Diante deste panorama foi questionado junto ao professor da *Escola A* os motivos pelos quais pesquisas não são desenvolvidas, uma vez que essa escola dispõe em seu quadro o maior número de professores com titulação de mestre. Como resposta, o entrevistado argumentou que a gestão da escola não conduz essa atividade como prioritária, mas dá ênfase ao cumprimento da carga horária. Nas suas palavras:

(...) se você quiser fazer você faz, mas você não tem nenhuma remuneração a mais e muito menos carga horária. Então a pesquisa, aquilo que a gente sempre fala na sala dos professores: pesquisa hoje a produção científica é zero! A gente quer produzir, mas não consegue. Tá mais preocupado em cumprir a carga horária do que introduzir alguma coisa. (prof. 3, Escola A)

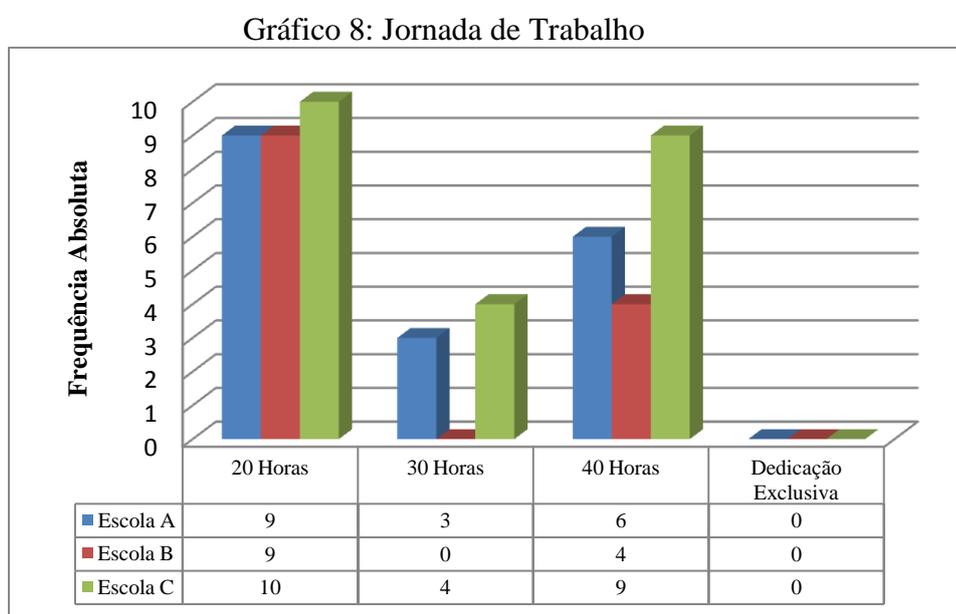
É oportuno, portanto, ressaltar que através da pesquisa, e ainda, da elaboração própria e da teorização das práticas, o professor consolida o processo de construção do conhecimento (PIMENTEL¹³, 1993 *apud* DEMO, 1994).

Considera-se também que o tempo disponível do professor às atividades profissionais exercidas na escola pode influenciar quanto ao desenvolvimento de pesquisas, seja ela científica, de campo, ou da própria elaboração de planos de curso. É relevante destacar que a Fundação de Amparo a Pesquisa de Mato Grosso – FAPEMAT é um órgão vinculado à SECITEC que facilita o fomento de algumas ações de pesquisa

¹³ PIMENTEL, M.G. **O professor em construção**. Campinas: Papyrus, 1993.

científica nas escolas técnicas, tais como concessão de bolsas ou mesmo, com o financiamento de projetos. Ressalta-se que há alguns editais de pesquisa que contemplam as escolas. Entretanto, os professores destacam falta de apoio da gestão nesse tipo de atividade, direcionando-os mais para a regência de aulas.

Foi revelado, durante a pesquisa realizada através da aplicação dos questionários e entrevistas, que menos da metade dos professores possuem a jornada de trabalho de 40 horas, conforme apresentado no gráfico 8 a seguir, e nenhum deles se encontram no regime de dedicação exclusiva¹⁴, além disso, não têm nenhum projeto em desenvolvimento financiado por algum órgão de fomento de pesquisa, como está graficamente representado abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o relato do professor, tal resultado se justifica pela forma como a organização do trabalho docente se estabelece, e principalmente, a estratégia de gestão da *Hora Atividade* adotada naquela escola, como destacado abaixo:

¹⁴ De acordo com a LC 154/2004, o professor com a jornada de dedicação exclusiva deve atuar 40 horas semanais na escola, sendo no mínimo 24 horas em atividades de ensino e o restante em atividades de pesquisa e extensão. Para tanto, é preciso que o professor tenha o seu plano de pesquisa ou extensão aprovado pelo Conselho Diretor da escola ao qual desempenha suas atividades e ainda, que estejam executados via projetos devidamente financiados por agências de fomento. No entanto, existe uma lacuna, tanto a LC 154/2004 assim como a Instrução Normativa n 003/2012 não identificam o período destinado a *Hora Atividade*, destinando, portanto, o período descrito como restante a própria *Hora Atividade*.

(...) por exemplo, têm muitos congressos que a gente gostaria de ir e não pude ir, porque não pude enviar trabalho porque não consegui nem tempo sequer pra fazer coleta de material, principalmente na minha área que é, precisa muito ir no campo, fora da escola e aí a gente se limita muito, tá restrito ao espaço interno porque a gente não tem esse incentivo.(prof. 3, escola A)

Em relação ao penúltimo bloco, cujas atividades estão relacionadas à interação com a comunidade escolar, a pesquisa releva uma continuidade do que vem sendo apresentado até o momento: distanciamento do aluno; restrição ao desenvolvimento das atividades somente na escola e; foco somente no cumprimento da jornada de trabalho – direcionada às aulas.

Com relação a esse bloco as atividades se distinguem em: organização de projetos de eventos, participação em Comitês e Grupos de Trabalho, e por fim, a interação com os professores como troca de experiências.

A organização de eventos é compreendida na concepção das escolas técnicas como uma estratégia de aproximação da comunidade local junto à escola. É uma maneira dos alunos também apresentarem seus trabalhos, dialogar junto a outros profissionais, como é apontado nos na própria **Instrução Normativa nº 003/2012**, como em todos os regimentos escolares.

Observou-se durante a pesquisa de campo, nas entrevistas e ainda, na pesquisa documental, através dos relatórios de gestão da Superintendência de Educação Profissional a incidência de eventos nas próprias escolas, dentre elas a Semana de Ciência e Tecnologia, realizada em concomitância à programação da própria Secretaria, no qual os melhores trabalhos desenvolvidos pelos alunos também são levados em uma feira que acontece em Cuiabá na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Assim têm-se:

A Semana de Ciência e Tecnologia é uma semana nacional, é feita dentro do estado. Então as escolas desenvolvem essa atividade, então, é o momento pra gente proporcionar a nossa comunidade os trabalhos que os alunos fazem nas suas aulas. Então a gente traz a comunidade pra nossa escola, pra mostrar os trabalhos. Todo ano é feito (gestor 1, escola A).

Todavia, tais eventos não mais ocorrem com tanta frequência nas escolas em virtude de vários fatores. Ora pela falta de orçamento disponível para estas atividades, ora pela disponibilidade dos professores, ou ainda, pela limitação estabelecida pela

gestão no desenvolvimento de trabalhos, como sinalizado nos trechos de entrevistas com professores:

Nós tivemos aqui vários projetos com alunos que nós trouxemos e os nossos alunos envolveram na prática algumas atividades então a gente desenvolveu muita coisa, entre 2008/2010. Esse ano (2012), por exemplo, não ocorreu! Não tinha ninguém nem pra ajudar. Que antes a gente acabava envolvendo os alunos dos outros cursos, conversar com outros professores, acabava fazendo uma interação, mas esse ano não! Esse ano, nada ocorreu. Nada dentro dessa escola. Nada! (prof.2, Escola B)

Eu vejo que a Semana de Ciência e Tecnologia ou a Semana de Meio Ambiente poderia ser eventos de impacto na cidade, trazer as escolas e mostrar, mas a gente tá tão envolvido com tantas coisas que não dizem da sala de aula que acaba (...). Por exemplo, a gente tem que tá cumprindo uma serie de carga horária e coisa assim que não consegue sair fora do trabalho, e ai não consegue prepara aqui dentro, então dificulta! É muito amarrado, não pode sair! (prof.3, escola A)

Um destaque em relação a essa atividade perpassa pela adoção da gestão em reduzir a carga horária dos professores, a fim de evitar o desgaste em relação ao monitoramento dos professores em sua *Hora Atividade*. Essa postura, conforme aponta o professor em seu relato resultou na ausência de eventos realizados na escola:

(...) Eu era 40 horas, e agora sou 20, foi péssimo, não questão salarial, mas a gente vê assim, aumentou o número de professores, diminuiu as relações. Aumentou o número de professores dentro dos cursos, os professores mesmos eles não se interagem, a gente não consegue interagir com outros cursos, porque é tanto professor, e o que trabalha de manhã, não trabalha a tarde e não trabalha a noite. Então, dificultou, então se você quiser realizar qualquer coisa aqui você não encontra o professor aqui. (prof.2, escola B)

Dessa forma, conclui-se que a opção do gestor escolar em reduzir a carga horária do professor e não exigir a sua presença na escola no momento em que está em sua *Hora Atividade* resulta em uma limitação da escola.

Ainda acerca do bloco - *Interação com a comunidade escolar* foi revelado durante a pesquisa que apesar de existir a possibilidade do professor atuar mais diretamente com a comunidade, contribuindo com a sua experiência e conhecimento em Comitês e Grupos de Trabalhos organizados no município, como representante da escola, pouco se identificou essa atividade dentre os afazeres do professor nas escolas.

Todavia, há que se destacar que dentre as três escolas, somente a *Escola A* citou essa atividade durante a entrevista.

Outras atividades que nossos professores, é que faz parte do projeto da micro bacia, também nós somos um membro permanente, tem um professor que participa como membro permanente, então, que dão uma participação efetiva do professor na sociedade.(...) além da aula, os nossos professores são professores que participam ativamente da vida da nossa comunidade, seja ela em movimentos sociais, seja ela em ONGs, seja ela em instituições do próprio município, onde a gente tem essa participação ativa. (gestor 1, escola A)

O gestor 1 dessa escola informou na entrevista a pertinência dessa atividade como estratégia de formação. Contudo, somente dois professores indicaram tal atividade como uma demanda contínua, ou seja, conforme a pesquisa, eles dedicam essa atividade a maior parte do tempo, e dezesseis professores sinalizaram pouca ou nenhuma parte do seu tempo na participação em comitês e grupos de trabalho.

Entretanto, ao ser questionado com relação à interação com outros professores para a troca de experiências, a pesquisa indica que ainda há essa ocorrência nas escolas, e que tal atividade representa uma estratégia de formação e aprendizado, pois é neste momento que o professor reflete a sua prática.

De acordo com as entrevistas realizadas com os professores, observou-se a relevância em propiciar um ambiente acolhedor e receptivo à troca de experiências, afinal, a escola é um espaço de contínuo aprendizado. Nesse cenário, a *Escola C* que mais percebe essa prática, como relatado pelo professor:

Então nessa *Hora Atividade*, nesses resultados seja dessa atividade ou avaliação eu comento com outros professores, como é que tá fulano, investigar a vida acadêmica dele, se ele tá indo conforme, então a gente acaba tendo essa interação, ou então as vezes tem conteúdos que permitem, por exemplo, trabalhar a escala com o pessoal de edificações – a escala. Eu converso com o arquiteto, você já trabalhou a escala sim, mas só no escalímetro, aí as vezes eu gostaria que você trabalhasse mais a parte de cálculos porque o pessoal, as vezes fazer essa transposição, do projeto pro real, fazer a leitura de escalas.(prof.3, Escola C)

Cabe lembrar que nessa escola permite-se ao professor a escolha do melhor local e momento para a realização da *Hora Atividade*. Na sequência, a *Escola A*, apresenta essa realidade sendo que dentre os dezoito professores que responderam ao

questionário, oito indicaram interagir com demais professores toda ou a maior parte do seu tempo, e dez a metade deste período.

Por outro lado, verificou-se que a *Escola B* gradativamente afasta esse tipo de ambiente na escola, uma vez que dentre os treze professores, quatro apontaram que a interação com demais professores ocorre na maioria do seu tempo, três a metade e seis a menor parte do período destinado a *Hora Atividade*.

Justifica-se esse fato, uma vez que, conforme descrição anteriormente apresentada da escola, a redução da carga horária dos professores de 40 para 20 horas os distanciou dessa prática, como o próprio professor destacou em seu relato:

(...) a nossa *Hora Atividade* antes (2008/2010) a gente tinha tempo pra isso! Quando você vem pra cá, tem a *Hora Atividade* aqui, você tem o contato com as coordenações, com os colegas, então, a gente conseguia compartilhar. Por exemplo, entrava um professor de primeiros socorros, então ó, vamos fazer uma visita assim, então você conseguia conciliar horários, os professores ficavam todos aqui. A gente conseguia conciliar com a coordenação, então havia uma integração – hoje não tem nada disso!(não precisa cumprir a *Hora Atividade* na escola). Por exemplo, se eu não vir no horário da aula do professor pegar um intervalo dele e puder conversar com ele, ninguém tem disponibilidade. Você pode até marcar, mas não vem (prof.3, escola B).

Esse posicionamento retratado pelo professor também é percebido pela coordenação pedagógica. A estratégia de reduzir o quadro de professores em se tratando da carga horária dificulta a organização pedagógica da escola, e ainda, a organização do trabalho docente. Dessa forma, verifica-se que a *Hora Atividade* deve proporcionar aos professores um espaço de interação e troca de experiências, para isso, é necessário a gestão escolar priorizar que esse período seja realizado na própria escola:

Eu acredito que a interação é primordial pra educação profissional, não tem como cada professor fazer a sua maneira sem ele entenda que o outro está trabalhando, sem que entenda qual é o objetivo do curso, qual que é o perfil do profissional. Não tem como! Então assim, o que eu tenho visto esse ano de trabalho, eu senti muita dificuldade com relação a isto. Falta essa interação! Não há discussão. Isso foi feito em reuniões pedagógicas, mas são aquelas reuniões que todo mundo tá louco pra ir embora, e pouco se da a importância ao que tá sendo discutido, sempre tem alguém com compromisso, afinal de contas, são profissionais liberais, e no final das contas, resulta em alguns acidentes de percurso. (gestor 2, escola B)

Com relação ao último bloco, procurou-se identificar a percepção dos professores quanto o papel da coordenação pedagógica, que nestas escolas são denominadas como Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional.

Em um primeiro momento, questionou-se sobre a participação em reuniões da escola, para assim verificar a forma como se efetiva a comunicação conjunta entre professores e gestão escolar.

Segundo a pesquisa de campo, as escolas *B* e *C* se articulam por meio de reuniões, atividades estas não muito receptivas pelos professores. Já a escola *A*, essa incidência é baixa, visto que doze dos vinte professores indicaram menor ou nenhuma parte do seu tempo a essa atividade em comparação com a *Escola C*, treze dos vinte e três professores sinalizam que esta é uma atividade da qual dedicam toda ou a maior parte do seu tempo destinado a *Hora Atividade*.

A reunião, quando participativa torna-se um bom instrumento de responsabilização e integração dos professores nas decisões colegiadas. A resistência a essa prática ocorre quando tais ocorrências se configuram em restritamente momento de repasse de informativos e orientações. Assim como indica um dos professores: “(...) o pedagógico da escola deveria estar junto com os professores em todos os momentos, e aí, o que acontece, a gente percebia que a escola, só reunia na reunião pedagógica, e em reuniões muito soltas.” (prof. 3, Escola A)

Nesse sentido, Libâneo destaca:

Também a organização escolar é espaço de compartilhamento de significados, de conhecimento e de ações entre as pessoas. (...) Para tanto, a organização precisa introduzir formas de participação real de seus membros nas decisões, como reuniões, elaboração de projeto pedagógico curricular, atribuição de responsabilidades, definição de modos de agir coletivos e de formas de avaliação, acompanhamento do projeto e das atividades da escola e da sala de aula. (LIBÂNEO, 2012, p.428-429)

Acerca da interação junto à coordenação pedagógica esse cenário reforça o papel desempenhado nas escolas enquanto facilitador e apoio do trabalho docente, conforme Libâneo (2012) e Lück (2010).

De acordo com a pesquisa realizada entre as três escolas técnicas confirmou-se o distanciamento dos professores com a gestão escolar, seja ela pedagógica ou administrativa, especificamente na *Escola A*, como consequência também do resultado das discussões apresentadas. Dentre os dezoito professores pesquisados, catorze não

procuram a coordenação pedagógica para orientação ou esclarecimento durante os momentos que planejam, organizam ou estudam na própria escola, assim como indica um dos professores entrevistados:

(...) na escola, eu percebo uma desintegração entre o gestor, coordenação pedagógica, coordenação escola comunidade, cada um pra um lado. (...) Então, integração é uma palavra bem chave que deve, pra melhorar a eficiência tem que ter integração, intercâmbio de , integração do pedagógico com o aluno, pedagógico com integração escola comunidade, administração.(...) Há um distanciamento do pedagógico tanto de professor como de aluno. E pra que a escola caminhe melhor há a necessidade dessa integração. Integração entre professores, entre professores e alunos, e entre pedagógico, administração e ensino. Tem que ter essa integração senão a escola não avança, não melhora (prof.3, escola A).

Em contrapartida, na *Escola C*, catorze dos vinte e três professores buscam a coordenação pedagógica para orientação e esclarecimento, assim como na *Escola B* onde nove dos treze professores apontam essa prática.

2.3.3 A Preparação de aula *versus* Contextualização

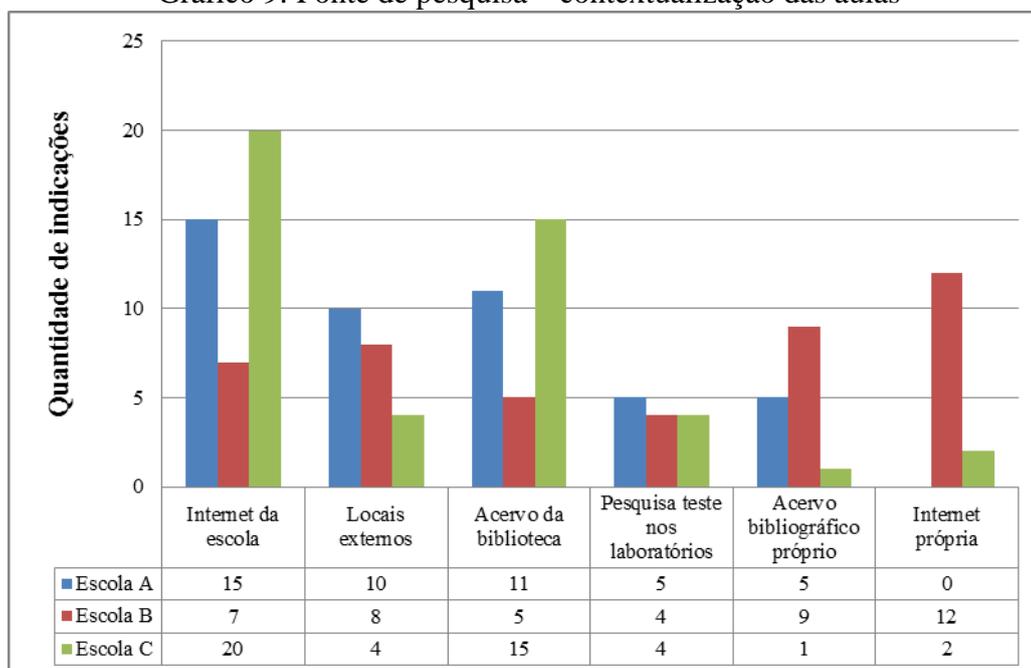
Todos os professores indicam haver uma contextualização da realidade do mundo profissional e o contexto local com a teoria. Para que haja a aproximação entre teoria e prática as atividades propostas constituem em: conversa com profissionais que atuam na área, para assim conhecer a realidade local; pesquisa em livros, artigos, filmes, blog pessoal via internet; na adequação ao estilo de vida do aluno; simulação; resolução de estudo de caso; coleta de dados técnicas e atualizações com produtores, empresas e eventos; utilização de trabalhos publicados por acadêmicos da região; pesquisa em sites e revistas especializadas; realização de debates e seminários integradores, visitas técnicas, e por fim; a própria experiência da atuação profissional do professor, compartilhando materiais de uso pessoal e profissional.

É oportuno destacar a relevância do conhecimento e experiência do professor aliada ao planejamento e organização da própria aula. É certo que o professor, quando assume seu papel, o faz sem distinguir o papel do professor com o do profissional de formação, seja engenheiro, administrador, nutricionista, agrônomo, dentre outros. Há sempre uma experiência a ser compartilhada, afinal, o conhecimento é constantemente construído, como um dos professores relata a sua prática:

(...) eu sou uma pessoa única, eu sou professor, então quando eu chego na sala de aula eu não posso separar o professor do técnico(...).Quando eu ia fazer inspeção, uma vistoria numa fazenda por exemplo, (...) eu chegava lá eu técnico e eu professor, uma única pessoa, então o que que acontece: eu sempre tinha o olhar para o curso técnico que eu ministrava. Então eu pegava informação, com relação as novas formas de cultivar soja, a forma de plantio da soja, a comercialização da soja, a atuação dos técnicos em agropecuária na fazenda, e essas experiências eu trazia para os meus alunos em sala de aula. Então servia como enriquecedora, enriquecia minha aula, o fato de eu fazer vistoria. (Prof. 3, Escola A)

Ao abordar sobre a contextualização das aulas buscou-se identificar junto aos professores quais as fontes de pesquisa utilizadas para a obtenção de informações e preparação de atividades, como pode ser verificado no gráfico 9 abaixo:

Gráfico 9: Fonte de pesquisa – contextualização das aulas



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

As informações e atividades planejadas pelos professores, em sua grande maioria são obtidas pela internet, seja ela disponibilizada na escola, ou na própria casa do professor. Entretanto, a utilização da internet exige uma postura crítica e reflexiva do professor enquanto pesquisador e organizador dos materiais e das aulas, de acordo com que sinaliza Wogel em seu trabalho de dissertação:

A utilização da internet aproxima os professores dos seus alunos que comumente se utilizam da internet para suas pesquisas, para

comunicação, transmissão de informações, diálogo, etc. Também aproxima os professores, que se utilizam deste meio para se comunicar tanto localmente quanto globalmente com outros professores que virtualmente fazem parte da partilha de saberes.(...) A internet facilita o acesso devido ao grande volume de informações que ela contém, mas exige também conhecimento analítico e reflexivo para a seleção dos dados, para conferir sua veracidade e para selecionar o que pode ser utilizado. É um processo de escolha consciente para a utilização dos dados que esse meio dispõe e de muita responsabilidade na forma de utilizá-los para que eles sirvam realmente para o aprendizado e não somente para o acúmulo desnecessário e fútil de informações (WOGEL, 2007, p.121).

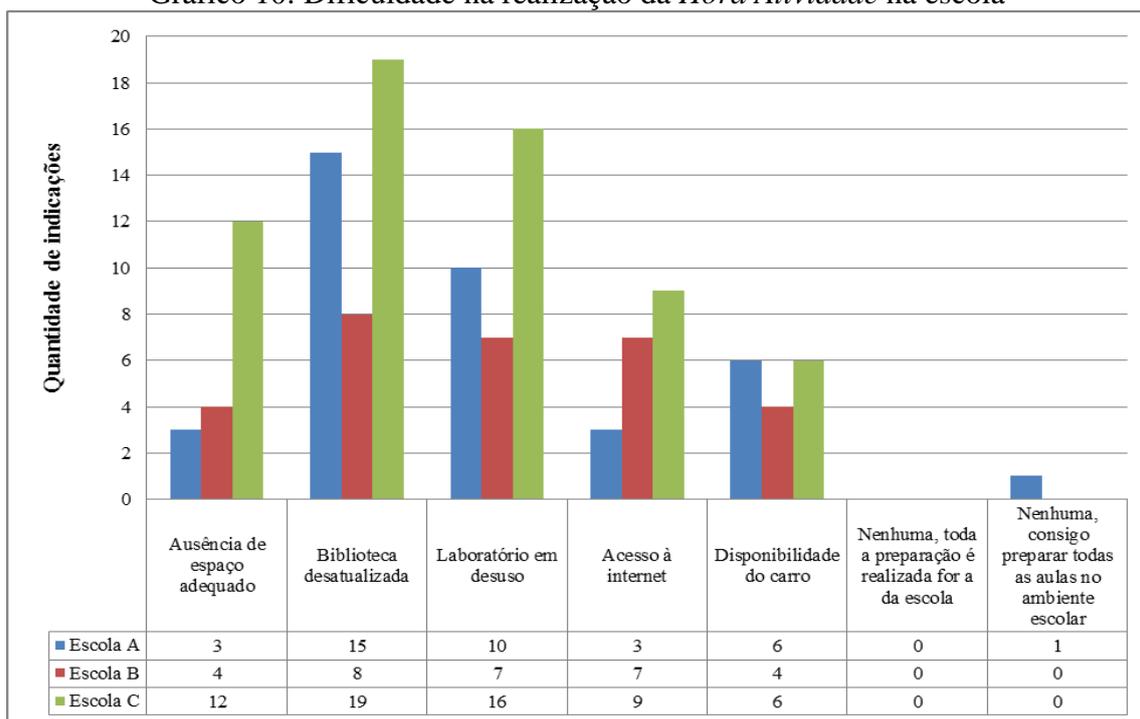
Ao utilizar a internet como fonte de pesquisa é preciso que os professores saibam analisar e refletir sobre as informações disponibilizadas e posteriormente utilizadas no contexto da sala de aula.

Contudo, acerca da utilização da internet como um recurso disponibilizado na escola, a pesquisa revela uma diferença da *Escola B*, com as outras duas escolas: enquanto que as escolas *A* e *C* indicaram o uso da internet da própria escola, os professores da escola *B* recorrem em grande parte, com o acesso da própria casa. Tal preferência decorre da ausência dos professores na própria escola quando não lhes são atribuídas aulas, como explicado na coleta de dados da pesquisa.

Um fato interessante é que, embora na mesma proporção as escolas *A* e *C* utilizam da internet, a primeira é reflexo de uma determinação da própria organização da escola – realização da Hora Atividade no local de trabalho, enquanto que a escola *C*, é uma opção livre dos professores em utilizar o ambiente da escola para planejamento e pesquisa na internet.

Diante desse cenário, é pertinente apresentar as dificuldades apontadas pelos professores acerca dos recursos e condições que as escolas proporcionam - fato que pode impedir o pleno desenvolvimento do planejamento e organização de aulas.

No gráfico 10 a seguir são destacadas as causas que dificultam a realização da *Hora Atividade* integralmente nas escolas, onde professores puderam indicar mais de uma alternativa:

Gráfico 10: Dificuldade na realização da *Hora Atividade* na escola

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Verifica-se que o espaço, apesar de apontado por alguns professores ser inadequado para a realização da *Hora Atividade*, destacam-se como uma das causas que pouco representa uma dificuldade na sua realização na própria escola, como é demonstrada em um dos relatos.

Eu percebo que assim: que as horas atividades que eu cumpria na instituição, me rendiam muito pouco, porque ficavam todos os professores num único espaço, onde existiam aqueles que estavam apenas pra cumprir a hora e não pra realizar, efetivar realmente o planejamento e atrapalhava quem estava querendo planejar. Então ficava muita conversa, gerava muita fofoca, intriga, e pouco rendia pra mim, o serviço. Por isso eu queria realizar a *Hora Atividade* em casa do que no serviço. (...) eu preciso de um lugar sem barulho pra me concentrar naquilo que eu tô fazendo, e como era uma única sala com 20 e poucos professores era difícil pedir silêncio, mesmo utilizando recursos de fone de ouvido, eu rendia muito pouco elaborando minha aula na *Hora Atividade*. (prof.1, escola B)

Todavia, é a biblioteca desatualizada que configura um dos motivos relevantes capaz de justificar, tanto a necessidade da consulta nos acervos particulares, quanto os disponíveis em outras instituições, afastando gradativamente o professor da própria escola em que trabalha. Como é demonstrado no relato a seguir:

(...) nossa biblioteca não está tão atualizada, há muito tempo que não chegam livros novos pra nós, o pessoal de informática então, nem se fala, bibliografia deles bem antiga. Então, às vezes o professor tem a intenção de vim planejar aqui, mas não tem condições né. Daí, em casa, acho que eu tenho o material assim, então, há aqui na tem internet, ai não tem condições de vir aqui só por vir. (prof.3, escola C)

Por ser uma escola técnica, o uso de laboratórios com seus respectivos equipamentos em funcionamento, e ainda materiais e técnicos disponíveis tornam-se imprescindível. Todavia, este item também representa uma das causas apontadas pelos professores. Cursos de eixos tecnológicos da saúde e recursos naturais demandam o uso de laboratórios como: físico-química, enfermagem, enquanto que os cursos de edificações, ofertado nas três escolas pesquisadas, o laboratório de edificações praticamente encontra-se impossibilitado para uso, além de não mais contar com técnico de edificações nas escolas.

A internet não representa uma das causas mais preocupantes apontadas pelos professores, apesar de alguns momentos apresentarem lentidão, conforme apontado por um professor no próprio questionário.

Contudo, cada escola adota uma solução frente às necessidades encontradas, embora, a velocidade da internet não corresponda à demanda das atividades da escola, que conta com dois laboratórios de informática, biblioteca, sala dos professores, secretaria e coordenadorias, além do próprio servidor de rede de computadores.

Na *Escola A*, resolveu este problema de velocidade e sinal de internet com a aquisição de um modem para a sala dos professores, contando com a contribuição financeira dos próprios usuários. Já a *Escola B* esse comportamento não corresponde aos aspectos culturais nesta organização, uma vez que também, os professores não realizam a *Hora Atividade* na escola, reforçando o discurso de que a instituição não tem recursos para manter internet de acordo com as necessidades da escola.

Quanto ao questionamento sobre a disponibilidade do veículo para verificação de aulas de campo e visitas técnicas, destaca-se que esse recurso nas escolas técnicas se faz necessário uma vez que, o professor, ao realizar uma visita de acompanhamento do estágio supervisionado, deve fazê-lo com o uso do carro oficial. Contudo, essa orientação é somente apontada no **Regimento Escolar** da *Escola A*, além de outras atividades já relatadas aqui quando são externas à escola, já que não é autorizada a saída do professor sem a devida comunicação.

(...) olha, algumas vezes foi por conta do veículo da escola, algumas vezes, mas não tinha condição, porque somos, o veículo praticamente servia a administração, o gestor da escola. Várias vezes eu fui com o meu próprio carro. Eu sou bem aberto nesse aspecto, sabe,... ah, mas naquela escola tudo tinha que comunicar! Porque se não fosse comunicado tinha que ser descontado no banco de horas. Fora da escola sem comunicar a escola, sem estar de acordo com a escola, tem que ser bem escondido pra fazer, porque senão descontava (prof. 2, Escola A).

Assim, depois de verificado a forma como o professor contextualiza as suas aulas no momento em que realiza seu planejamento, conclui-se que existe uma tendência de direcionamento da pesquisa tendo como fonte a internet, fato este que estabelece um maior distanciamento com a comunidade local.

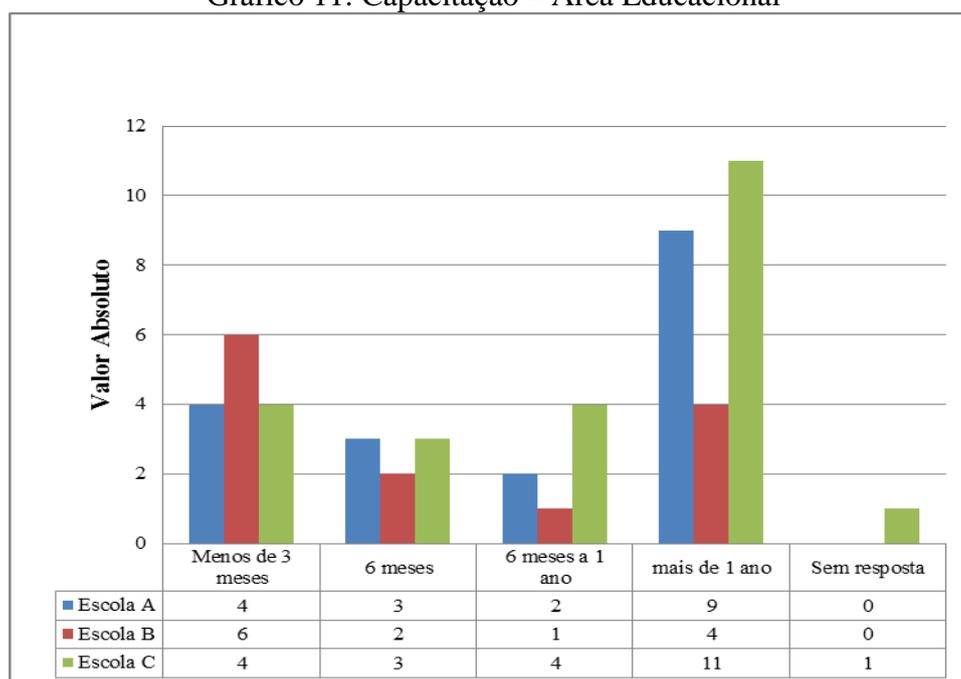
Por outro lado, a internet também pode viabilizar o acesso às informações e a capacitação contínua do professor, como discutido na seção a seguir.

2.3.4 Capacitação Contínua

Como dito anteriormente, muitos são os profissionais sem capacitação na área educacional, uma vez que, o quadro de professores nas escolas técnicas estaduais é constituído em sua grande maioria por bacharéis e tecnólogos. Para minimizar essa deficiência, a própria Lei de Carreira 154/2004 estabelece a formação complementar, dispositivo constante no 2º parágrafo do Art. 4º, que ressalta: “compete ao CEPROTEC/MT oferecer, no prazo de dois anos, cursos de complementação pedagógica aos professores não habilitados em cursos de licenciaturas ou correlatos” (MATO GROSSO, 2004).

De acordo com a pesquisa constatou-se que professores em todas as três escolas não buscam atualização regularmente na área educacional. A *Escola B* apresenta 50% dos seus professores com capacitação na referida área com menos de três meses, ou seja, foram realizadas recentemente, configurando uma preocupação quanto à atualização. Resultado esse que difere nas outras escolas. Por outro lado, a *Escola A* apresenta 50% dos seus professores com capacitação na área educacional há mais de um ano, como mostra o gráfico 11, a seguir.

Gráfico 11: Capacitação – Área Educacional

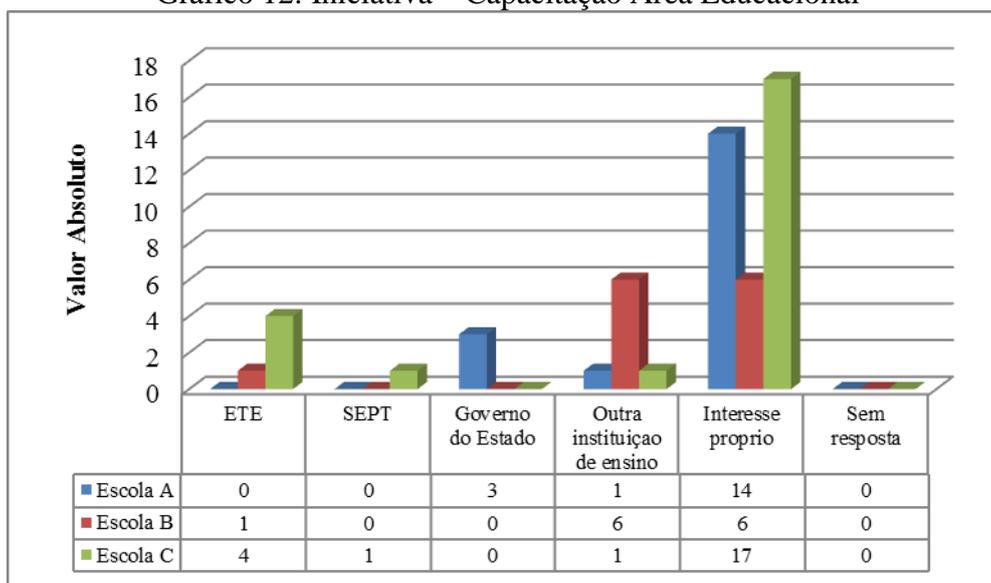


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Sabendo do perfil dos profissionais que se fazem docentes nas escolas técnicas, ou seja, professores que atuam em sala de aula sem uma formação específica na área educacional, é compromisso da escola buscar e proporcionar a capacitação contínua dos seus professores, para assim, o trabalho docente apresente resultados efetivos ao aprendizado dos alunos. Todavia, mesmo sabendo da ausência de formação pedagógica dos professores, verificou-se que a maioria das iniciativas em todas as escolas foi de interesse do próprio professor.

De acordo com o gráfico 12, destacado a seguir, observou-se, ainda, que a *Escola A* não ofereceu ou disponibilizou nenhuma capacitação pedagógica no período de 2008 a 2012, sendo esta identificada por alguns professores quando atuam em outras instituições do estado ou privada.

Gráfico 12: Iniciativa – Capacitação Área Educacional

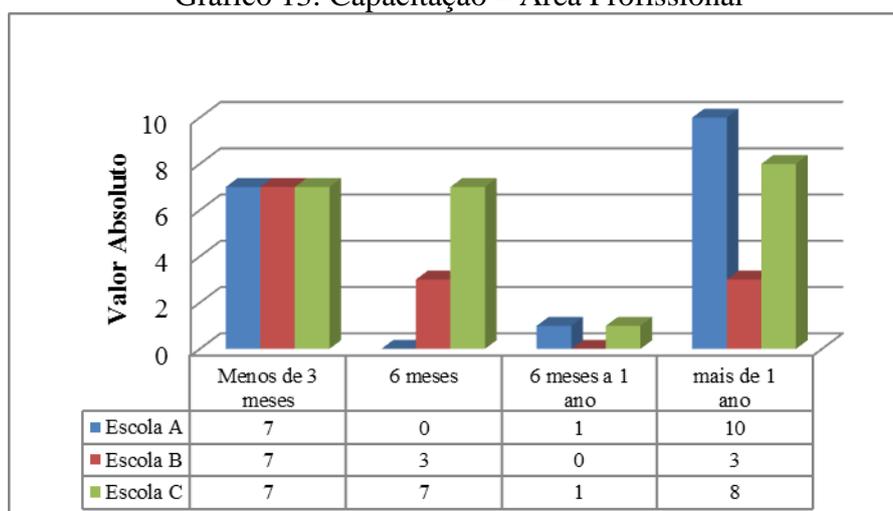


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Considerando a capacitação profissional como um aspecto de maior interesse dos professores, em virtude da sua formação, ainda sim, o resultado é deficitário. Novamente, professores da *Escola A* sinalizam uma despreocupação quanto à atualização na sua área de formação, já que dez dentre os dezoito professores pesquisados indicaram que não participaram de cursos há mais de um ano.

Em contrapartida, os professores da *Escola B* buscam mais esse tipo de atividade. São oito professores que se atualizam no intervalo de tempo de um semestre, no período de 2008 a 2012. Mas é a *Escola C* que apresenta um resultado positivo nesse sentido, pois catorze professores dentre um total de vinte e três buscaram cursos de atualização no intervalo de um semestre, considerando que a pesquisa nesta escola foi realizada em fevereiro de 2013, como representado no gráfico 13 a seguir.

Gráfico 13: Capacitação – Área Profissional

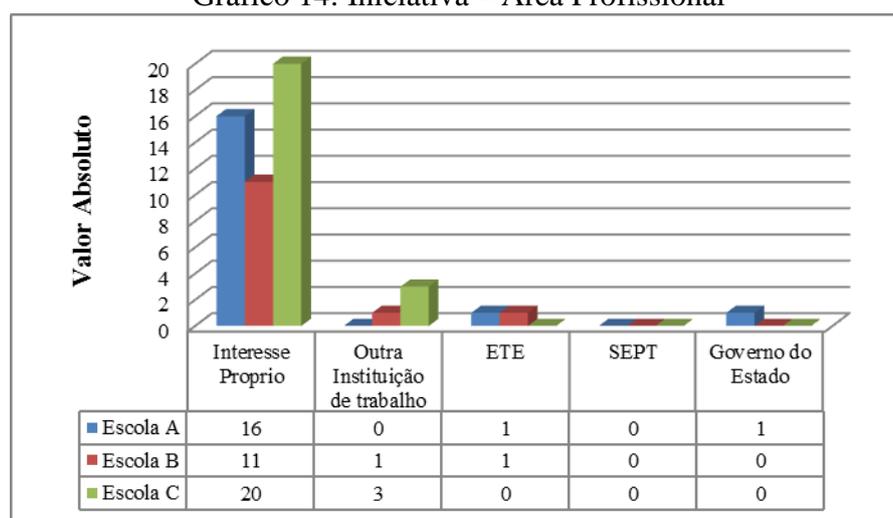


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Já na *Escola B* identifica-se que os professores além do trabalho docente na escola técnica, ainda têm vínculo com outra instituição de ensino, sendo que estas são responsáveis pela formação pedagógica dos professores. Na *Escola C*, a maior parte dos professores buscaram capacitar-se ou realizar cursos de atualização no período de 2008 a 2012.

De acordo com o esperado, esse tipo de capacitação desperta mais o interesse do próprio profissional, pois é de responsabilidade dele buscar a atualização para a manutenção no mercado de trabalho, como apontado no gráfico 14:

Gráfico 14: Iniciativa – Área Profissional



Fonte: Dados da pesquisa(2013)

Assim, detectou que os professores da *Escola C* têm maior preocupação quanto a atualização profissional, já que vinte dos vinte três professores indicaram que essa iniciativa foi de interesse próprio. Talvez, esse resultado se justifique pelas condições sócioeconômicas da região, que apresenta uma diversidade de profissionais altamente especializados em virtude da disponibilidade de empresas e instituições de ensino onde estes profissionais possam atuar.

Em síntese, configurou-se, portanto, que as escolas enfrentam muitas dificuldades justamente por não haver uma organização adequada e principalmente o estabelecimento do planejamento como ferramenta de gestão dos recursos disponíveis na escola.

Embora haja a instituição de uma norma que procura garantir o desenvolvimento do professor e do próprio aprendizado do aluno, definido às escolas como local onde as atividades realizadas na *Hora Atividade* deverão ocorrer, com base no planejamento das atividades sendo realizado em conjunto professor e coordenação pedagógica, para posterior monitoramento, porém foi observado que nada disso ocorre.

É importante ressaltar que tanto a permanência do professor na escola durante a *Hora Atividade*, quanto à sua execução em outro local não atribuem resultados efetivos a aprendizado do aluno, sem que haja planejamento. É preciso inicialmente estabelecer metas, parâmetros e caminhos para assim, monitorar, acompanhar e assessorar. Assim, de nada adianta ter os professores na escola, ter coordenação à disposição se não se sabe o que planejar, e conseqüentemente monitorar os resultados.

São muitas as indicações apontadas neste trabalho: clima organizacional; políticas de capacitação e formação docente; perfil do gestor e a sua formação, limitações e possibilidade na gestão da educação profissional, entre outras que poderão servir de subsídio para futuras pesquisas.

No entanto, buscou-se aqui pautar a análise da *Hora Atividade* como prática de gestão escolar, direcionada a educação profissional, pois é a partir desses resultados que as reflexões acerca do planejamento, do papel dos gestores e professores, da organização do trabalho pedagógico poderão emergir no contexto da implementação de novas diretrizes.

É oportuno destacar ainda, que embora exista a clara definição dos papéis e da divisão do trabalho, segundo instituído no **Decreto nº 2542/2010**, que define o Regimento Interno da SECITEC (descrição de cargos e funções na SECITEC) assim

como disposto nos regimentos escolares, foi evidenciado na pesquisa falta de distinção quanto às funções de cada instância, ou de cada ator que compõe a estrutura organizacional.

É sabido que mudanças são mais exitosas quando se estabelece o envolvimento de todos na instituição. Como discutido, a cultura organizacional é algo processual, ou seja, não se muda a qualquer instante. É preciso tempo, segurança e confiança entre professores, gestores e instituição.

Neste sentido, a proposição de novas diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* nas escolas técnicas, como se propôs, inicialmente, neste trabalho, demandará mudanças de concepções, comportamentos e práticas. E para garantir sua exequibilidade, apresenta-se, no capítulo III, um plano de ação educacional para a gestão da *Hora Atividade* nas escolas técnicas do Mato Grosso.

Desta forma, apresenta-se de maneira geral (quadro 9), os aspectos conclusivos da pesquisa de campo acerca da gestão da *Hora Atividade* dos professoras nas Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC/MT, e os encaminhamentos para a proposição das Novas Diretrizes e do próprio Plano de Ação Educacional, que subsidiará na implementação, monitoramento e avaliação de tal proposição.

Quadro 9: Síntese da pesquisa de campo e as respectivas proposições

Resultados	Proposição
Não cumprimento da Hora Atividade	Nova proposição de Diretrizes + PAE
Planejamento incipiente	Plano de Trabalho Docente
Ausência de planejamento e monitoramento	Instituição de equipe interna de monitoramento, instrumentos e espaços para avaliação dos resultados.
Sem foco no aluno	Instituição de tempo para atendimento ao aluno (mínimo 1 hora no turno em que o professor ministra a aula, com dia da semana determinado e divulgado)
Baixo desenvolvimento docente	Padronização do currículo institucional/ Utilização como ferramenta de auto avaliação/ Definição de formação e capacitação
Desenvolvimento Institucional não consolidada	Direcionamento mínimo das atividades de gestão, para fins de encaminhamento para o planejamento estratégico na escola.

Fonte: pesquisa(2013)

3 DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE* DOCENTE NAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO

As escolas, para encontrarem sua verdadeira identidade, devem se transformar em centro de investigação, buscando soluções próprias, contextualizando todas as suas dimensões, interagindo social e comunitariamente” (PEREIRA¹⁵, 2007, *apud* LUCK, 2010, p. 172).

Diante do cenário apresentado propõe-se a implementação de novas Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade* docente nas escolas técnicas da SECITEC/MT, para que assim suscite nestes ambientes o exercício diário do planejamento das atividades, o envolvimento de todos, a responsabilização de professores, coordenadores, diretores e superintendência.

Os resultados encontrados nas escolas decorrem da ausência de planejamento e da própria organização do trabalho pedagógico. Assim, as diretrizes propostas servirão de direcionamento para que mudanças sejam percebidas. Entretanto, para que tais mudanças sejam alcançadas, algumas orientações e informações organizadas em um plano de ação são indicadas no PAE – Plano de Ação Educacional, como metodologia do próprio Programa de Mestrado Profissional ao qual este trabalho foi submetido.

3.1 As Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade*

As diretrizes foram estruturadas nas atividades indicadas para a realização da *Hora Atividade* a fim de contribuir na orientação do planejamento. Terá como premissa: o foco no aprendizado do aluno; a integração e envolvimento das pessoas nas atividades da escola e autonomia docente.

Elas deverão ser divulgadas, por meio de uma portaria interna, publicada em Diário Oficial, dando uma nova redação ao capítulo IX da Instrução Normativa 003/2012, e ainda revisadas pela assessoria jurídica da SECITEC.

Assim, o texto indicará: a definição da *Hora Atividade* com as suas respectivas atividades; a carga horária relativa a esse período; a instituição de plano de trabalho

¹⁵ PEREIRA, Maria A. F.(2007) **Uma abordagem da história das instituições educacionais – A importância do arquivo** escolar. Educação Unisinos, 11(2) mai.-ago., p. 85-90[Disponível em [www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/imagens/stories/Publicacoes/educacaov11n2/085a090_edu11\(2\)_art03dossi_pereira.pdf](http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/imagens/stories/Publicacoes/educacaov11n2/085a090_edu11(2)_art03dossi_pereira.pdf) – Acesso em 02/01/10].

docente para o planejamento das atividades; a instituição da definição de um horário fixo para atendimento ao aluno; a definição do local de trabalho; e as ações pertinentes às Coordenadorias das escolas.

Segue proposta de diretrizes para a gestão da *Hora Atividade*, com algumas alterações ou complementações da normativa vigente – **Instrução Normativa nº 003/2012** :

DIRETRIZES PARA A GESTÃO DA *HORA ATIVIDADE*

- I. Entende-se por *Hora Atividade* aquela destinada à preparação e avaliação do trabalho didático, elaboração e execução de projetos pedagógicos, atendimento aos alunos na superação das dificuldades, articulação com a comunidade, atualização de registros acadêmicos e outros que agreguem valores à prática docente e ao aperfeiçoamento profissional.
 - ✓ A hora-atividade deve ser organizada de acordo com a legislação vigente e Projeto Pedagógico da Escola Técnica Estadual, e, portanto, esta deve ser revisada e atualizada pelo menos uma vez por ano.
 - ✓ A organização da hora-atividade observar-se-á o que prescreve a legislação vigente, orientando que:
- II. Em consonância com a Instrução Normativa nº003/2012 mantêm-se o que diz respeito acerca da distribuição jornada de trabalho. Todos os professores terão jornada de trabalho de:
 - a. jornada de 20 (vinte) horas semanais de trabalho, sendo igual a 12 (doze) horas/aula semanais em atividades de ensino, e o restante em *Hora Atividade*;
 - b. jornada de 30 (trinta) horas semanais de trabalho, sendo igual 18 (dezoito) horas/aula semanais em atividades de ensino, e o restante em *Hora Atividade*;
 - c. jornada de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, sendo igual 24 (vinte e quatro) horas/aula semanais em atividades de ensino, e o restante em *Hora Atividade*.

- III. A forma como a *Hora Atividade* será cumprida deverá ser estabelecida em um plano de trabalho, elaborado pelo professor em conjunto com a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional, apresentada no início de cada semestre;
- IV. Este plano de trabalho atenderá um modelo¹⁶ já elaborado contendo: dia da semana/ horário disponível para atendimento de aluno (1 hora/período que ministra aulas); as possíveis orientações de TCC e estágio; as possíveis atribuições de aulas (curso/competência/habilidade), com a respectiva carga horária; as possíveis visitas/verificações de locais para a realização de aulas de campo, práticas e visitas técnicas; as intenções de capacitação profissional e as necessidades acerca da formação pedagógica para a prática docente; possibilidades de projetos de pesquisa, apresentação de trabalhos científicos e ainda, necessidades de elaboração de planos de curso; envolvimento em um dos eventos fixos da escola, tais com Semana de Mato Grosso, Semana de Meio Ambiente e Semana de Ciência e Tecnologia.
- ✓ Como sinalizado dentre as informações constantes no Plano de Trabalho Docente, exige-se do professor a presença na escola pelo menos 1¹⁷ hora/semana, em cada turno em que se ministram aulas, com a finalidade de manter fixos os dias em que o professor estará na escola, assim como facilitar o acesso fora de sala de aula, para então, efetivar o atendimento do aluno em momentos de superação e das dificuldades, dúvidas, orientações específicas, exceto orientação de estágio e TCC;
 - ✓ As atividades relacionadas com preparação e avaliação do trabalho didático, elaboração e execução de projetos pedagógicos, articulação com a comunidade, atualização de registros acadêmicos e outros que agreguem valores à prática docente e ao aperfeiçoamento profissional, poderão ser realizadas no local que convir melhor o aproveitamento. Entende-se como

¹⁶ O modelo será construído após a avaliação dos resultados da etapa *plano piloto*.

¹⁷ Como cada escola têm um perfil diferenciado em relação aos eixos tecnológicos, caberá ao professor junto com a CGDE observar a necessidade de ampliação desta carga horária em atendimento a demanda de alunos e professores disponíveis.

local de trabalho, todo o ambiente que propicie ao professor o melhor desenvolvimento de seu trabalho intelectual, permitindo-lhe criatividade, autonomia e a própria interação com o meio, não restringindo somente a escola, havendo a necessidade do professor ampliar suas relações com a comunidade externa¹⁸;

- ✓ As atividades descritas acima devem, portanto, constar no Plano de Trabalho Docente, para assim, servir de indicadores de avaliação futura;

V. Para melhor organização e planejamento das atividades, tanto a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional, assim como a Coordenadoria Geral de Integração Escola Comunidade organizar e divulgar ações de sua responsabilidade.

a) Caberá a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional instituir em seu calendário:

- ✓ Reuniões bimestrais¹⁹ por eixo tecnológico, com a finalidade de proporcionar aos professores a troca de experiências e resultados obtidos nos cursos que constituem este eixo e;
- ✓ Oficinas de capacitação contínua, com abordagens acerca do trabalho docente, educação profissional, entre outras apontadas, sendo o mínimo de três por semestre.²⁰

b) Caberá a Coordenadoria Geral de Integração Escola Comunidade fomentar nas escolas a realização da Semana de Mato Grosso e Semana

¹⁸ Também o tempo destinado a essas atividades será observado no momento do plano de trabalho docente e as demandas que surgirem no decorrer do semestre. Como um plano, o professor poderá priorizar uma das atividades de acordo com a necessidade identificada tanto pelo professor como pela coordenação e direção.

¹⁹ A duração dessas reuniões dependerá da quantidade de professores que integram o eixo tecnológico, ou seja, o número de profissionais que atuam em determinados cursos, e ainda, da estratégia adotada pelos gestores. Certamente, uma reunião com o objetivo de apresentar experiências dos professores, sugere o tempo mínimo de uma hora. No entanto, esta é uma questão que será levantada tanto no plano piloto como na apresentação e avaliação dos resultados da implementação do plano.

²⁰ A carga horária será definida juntamente com os gestores, uma vez que, eles já tiveram algumas experiências em relação a oficinas de capacitação. Durante a implementação, será sugerido a eles um levantamento com relação as necessidades (identificadas nos planos de trabalho docente) e a disponibilidade dos professores para a participação nos cursos.

do Meio Ambiente, que ocorrem no primeiro semestre, e a Semana de Ciência e Tecnologia, no segundo semestre, buscando:

- ✓ O envolvimento dos alunos na organização e integração dos trabalhos desenvolvidos na programação;
- ✓ A abertura da escola à comunidade;
- ✓ O envolvimento dos professores na organização dos eventos, tendo os como responsáveis pela realização e definição das estratégias e programações.

Estas diretrizes conduzem ao estabelecimento de indicadores e metas necessários nas ações de monitoramento e avaliação em todas as etapas do PAE, que também constitui em uma ferramenta de implementação desta normativa para que então, as diretrizes propostas não sejam concebidas como uma norma instituída, deixada somente nos registros escritos, conforme apresentado a seguir.

3.2 A proposta de intervenção

A partir dos resultados apresentados na pesquisa realizada, observou-se que é preciso conduzir as escolas, e principalmente, os gestores às dimensões de organização da própria gestão escolar, para então, buscar àquelas vinculadas à produção de resultados – que diz respeito à dimensão de implementação (LÜCK, 2009).

A gestão escolar é um conjunto de atividades que se associam, e se inter-relacionam para mobilizar e provocar mudanças a fim de alcançar os objetivos educacionais, que se constituem em dez dimensões, agrupadas em dois grupos: organização e implementação (LÜCK, 2009).

Com a implementação desta proposta de intervenção, pretende-se ao final do seu ciclo contribuir para o estabelecimento de indicadores e então, migrar da dimensão de organização para as dimensões de implementação (Lück, 2009), com a finalidade de buscar mudanças e produção de resultados, encaminhando para a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e do próprio cotidiano.

Assim, este Plano de Ação Educacional, por estar estruturado nas dimensões da organização da gestão apontado por Lück, destaca o planejamento como ação

primordial na realização de toda a proposta, e ainda, da própria reorganização das escolas técnicas da SECITEC. O planejamento terá uma estreita relação com a fundamentação conceitual e legal das proposições e com o monitoramento e avaliação da própria implementação da proposta, conforme a figura 2:



Figura 2: Relacionamento entre as dimensões de organização da gestão
Fonte: Lück, 2009, p. 27

Desta forma, esta proposta de intervenção está direcionada à dimensão de gestão estadual, por se tratar de uma rede de escolas estaduais da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia. Sua estrutura constitui em quatro etapas: a) Plano Piloto; b) Implementação das Diretrizes; c) Monitoramento e; d) Avaliação, como apresentada no resumo a seguir.

Tabela 2: Resumo do Plano de Ação Educacional

	Ação	Envolvidos	Período	Financiamento
Plano Piloto	Apresentação da proposta	Pesquisador e SECITEC	3 meses	-----
	Estabelecimento de Indicadores e metas(básicas)	Pesquisador, gestores e professores	1 dia	-----
	Monitoramento e avaliação parcial dos resultados (compatibilização entre o planejado e o realizado – Indicadores/metas)	Pesquisador e escolas pilotos	9 meses	FAPEMAT
	Apresentação dos resultados e readequação das diretrizes	Pesquisador e escolas pilotos	3 meses	FAPEMAT

Continua ...

Tabela 2: Resumo do Plano de Ação Educacional (Continuação)

Implementação das Diretrizes	Apresentação das diretrizes para SEPT e gestores escolares	SEPT e diretores escolares	1 dia	SECITEC
	Apresentação das diretrizes para a rede de escolas	Pesquisador, diretores, coordenadores, técnicos e professores	1 dia\ escola	SECITEC
	Apresentação de Indicadores e metas (básicas)	Pesquisador, gestores e professores	1 dia	-----
	Implementação: Formação da equipe de monitoramento	Pesquisador, técnico da SEPT, professor, integrante da coordenação pedagógica	1 dia\ escola	SECITEC e FAPEMAT
	Implementação: Planejamento das atividades docentes	Técnico da SEPT, professor, integrante da coordenação pedagógica	1 dia\ escola	SECITEC
	Estabelecimento de Indicadores e metas	Técnico da SEPT, professor, integrante da coordenação pedagógica	1 dia	-----
Monitoramento	Monitoramento 1	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
	Monitoramento 2	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
	Monitoramento 3	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
	Monitoramento 4	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
	Avaliação Parcial (compatibilização entre o planejado e o realizado – Indicadores/metas)	Pesquisadora, equipe de monitoramento, professores, técnicos e equipe de gestão escolar.	1 dia\escola	FAPEMAT E SECITEC
	Monitoramento 5	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
	Monitoramento 6	Equipe de monitoramento	Bimestral	FAPEMAT
Avaliação	Apresentação dos resultados (compatibilização entre o planejado e o realizado – Indicadores/metas)	Equipe de monitoramento, equipe de gestão escolar professores e técnicos	1 mês	FAPEMAT
	Discussão dos resultados e adequações	Equipe de monitoramento e pesquisadora	1 mês	SECITEC
	Divulgação dos resultados	Pesquisadora e interessados em publicação	1 mês	FAPEMAT

Fonte: Elaborado pela autora

A primeira etapa consiste na aplicação da proposta nas três escolas pesquisadas, para que assim seja realizada a constatação dos resultados e a readequação das diretrizes, se necessário, e ainda, a elaboração de matrizes para o monitoramento a partir da segunda etapa. A segunda compreende na implementação das diretrizes nas nove escolas da rede, seguindo da próxima etapa que corresponde ao monitoramento dos resultados, realizado pela equipe interna definida na implementação, e por fim, a avaliação, permitindo o compartilhamento da experiência quanto à adoção de instrumentos de gestão pautados no planejamento, na gestão participativa, e principalmente, direcionada a gestão pública de resultados.

3.2.1 Mecanismo de financiamento

Mato Grosso conta em sua Constituição a instituição de dotação orçamentária tanto na área de pesquisa quanto no desenvolvimento de ações de educação profissional no Estado.

Como indicação de financiamento deste plano de ação propõe-se buscar a viabilização por meio do Fundo Estadual de Educação Profissional – FEPEP e da FAPEMAT, agência de fomento de pesquisa em Mato Grosso, cuja dotação orçamentária de cada um corresponde ao mínimo de 0,5 % da receita do Estado, instituída pela Emenda Constitucional nº 23/03, constante no Art. 354 da Constituição do Estado.

Além do mais, a própria Lei Complementar 154/2004, que institui a Carreira dos Profissionais da Educação Profissional e Tecnológica do Poder Executivo Estadual estabelece como atribuição do professor: o desenvolvimento de pesquisas educacionais e tecnológicas; a realização de avaliações diagnósticas e processuais com vistas ao melhor desenvolvimento das atividades docente, assim como da escola e do sistema como um todo.

Esta proposição poderá contribuir para três dos treze objetivos estratégicos relacionados no PPA 2012-2015 de MT que são: elevar a escolarização da população mato-grossense, por meio do desenvolvimento da educação profissional; melhorar a prestação de serviços públicos, considerando a profissionalização da gestão pública uma estratégia para alcance deste objetivo, e por fim, fortalecer a capacidade científica e de inovação tecnológica do Estado, tendo como estratégias a ampliação e consolidação da pesquisa, desenvolvimento e difusão da tecnologia.

Dessa forma, de todos os programas elencados no Plano Plurianual 2012-2015 do Estado de Mato Grosso, três correspondem ao objetivo do Plano de Ação ora apresentado – *Diretrizes para a Gestão da Hora Atividade Docente nas Escolas Técnicas Estaduais*, a saber:

- ✓ 343 - Profissionalização e Valorização dos Servidores, Empregados e Gestores Públicos;
- ✓ 345 – Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica;
- ✓ 339 – Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Regional

Sendo assim esta proposição poderá ser subsidiada de duas formas:

A primeira em se tratando etapa piloto, a pesquisa de acompanhamento poderá contar com o financiamento da FAPEMAT para fins de verificar os resultados advindos da implementação das diretrizes. Com o recurso desta agência de fomento, as despesas com diárias, passagens e alimentação do pesquisador serão supridas.

No segundo momento, a própria SECITEC poderá priorizar a implementação desta proposta, contando com o recurso do Fundo Estadual de Educação Profissional – FEPEP. Portanto, caberá a Secretaria de Ciência e Tecnologia, definir a adesão a este Plano de Ação, incluindo como uma de suas ações.

3.2.2 Adequação do quadro institucional/legal

A implementação deste Plano de Ação exigirá da SECITEC os encaminhamentos para a publicação de uma Instrução Normativa, a fim de garantir legalidade nas ações propostas, assim como encaminhamentos para a previsão da dotação orçamentária na LOA/2014 tendo em vista redução/eliminação das despesas em virtude da realização da Copa 2014.

Da mesma forma, a oficialização desta ação para as escolas pilotos, para assim, evitar resistências e possibilitar agilidade na obtenção das informações.

No entanto, todas as ações propostas neste plano não exigirão nem da instituição e nem das escolas mudanças em seu quadro de profissionais, e tampouco, na estrutura organizacional estabelecida. Por se tratar de mudanças no próprio “fazer” gestão escolar, consistirá na adesão e a abertura de todos à oportunidade de aprendizado e mudanças em busca de melhorias.

Algumas escolas assim como a própria Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica poderão notar a necessidade em abandonar práticas e comportamentos que divergem da finalidade da proposição das Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade*: efetiva aprendizagem do aluno, desenvolvimento profissional dos docentes; estabelecimento de ambiente participativo e democrático. No entanto, haverá dificuldades a serem enfrentadas como relacionado a seguir.

3.2.3 Possíveis Dificuldades e Soluções

Toda mudança gera uma resistência, seja ela de natureza econômica, comportamental, ou organizacional. Em se tratado de uma ação estadual, é necessário inicialmente, a adesão deste plano como uma ação prioritária da própria secretaria estadual, uma vez que, de nada resultará mudanças nas escolas, se a própria concepção de planejamento e organização não se fizerem presentes nas ações da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica.

É também a própria SECITEC que apoiará tal ação, na disponibilização de recursos financeiros para o deslocamento dos servidores, no direcionamento aos procedimentos de alteração acerca da jornada de trabalho aos professores que atuarem na equipe de monitoramento, na disponibilização de técnicos da SEPT na condução dos trabalhos.

Para tanto, a fim de evitar ou amenizar tal dificuldade, este plano está organizado de modo que, o tempo destinado para o início das atividades prevê a possibilidade de negociação, esclarecimentos junto ao órgão, assim como, inserção no próprio plano de trabalho da secretaria.

Destaca-se ainda, caso este plano seja implementado no ano de 2014, a prerrogativa quanto à realização da Copa de Futebol de 2014 em Cuiabá/MT, como cidade subsede, necessitará, portanto, da organização junto à SECITEC nos meses de setembro, outubro e novembro de 2013, a fim de garantir dotação orçamentária.

Em relação às escolas, somente basta à adesão de todos os envolvidos na implementação deste plano, pois o envolvimento é um dos princípios básicos da gestão participativa, conforme Lück, destaca:

A melhor maneira, portanto, é envolvê-los em um método participativo de análise desses processos, elementos e características de modo a identificar seu potencial, ou eventual limitação, em relação a aspirações, expectativas e referenciais mais amplos e de melhoria,

isto é, de possibilidades de mudanças evolutivas ou incrementais” (2009, p. 162).

Assim, diante das possíveis resistências nas escolas é necessário estabelecer duas premissas: o envolvimento do pesquisador na apresentação da proposta, procurando sensibilizar aos servidores quanto aos benefícios e os enfrentamentos diante de tais proposições; e assim, envolver e responsabilizá-los na condução do processo.

3.2.4 Período Vigente

Para fins de avaliação e financiamento esta proposta deverá ser realizada no período de trinta meses, ou seja, dois anos e seis meses, dividido em quatro etapas: a) Projeto Piloto; b) Implementação das Diretrizes; c) Monitoramento e; d) Avaliação e divulgação dos resultados.

Posterior à realização destas etapas, caberá a SECITEC e à rede de Escolas Técnicas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica darem continuidade às práticas de gestão acerca da *Hora Atividade Docente*, tendo em vista que todas as dificuldades e oportunidades de melhorias deverão ser identificadas no período de implementação, e ainda, a instituição de uma normativa capaz de orientar as escolas técnicas de forma efetiva quanto a realização da *Hora Atividade* dos professores.

3.2.5 Envolvimento da SECITEC/SEPT/ETE

Como discutido no capítulo anterior, a gestão escolar, por se tratar de uma organização constituída de vários atores e valores não se limita a determinações de cima pra baixo sem ao menos possibilitar a participação de todos.

Na gestão democrático-participativa, os princípios da gestão devem ser considerados segundo Libâneo (2012), tais como: autonomia da escola e comunidade educativa; relação orgânica: direção equipe escolar; planejamento das atividades; formação continuada; informações: utilização, análise e divulgação; avaliação compartilhada; e por fim, relações humanas produtivas e criativas.

E a partir desses princípios esta proposta deverá ser desenvolvida, para que, ao final de sua realização, todos tenham a autonomia em gerir as ações com base nas Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade Docente* nas Escolas Técnicas, isso possibilitará a escola um direcionamento das atividades desenvolvidas pelo professor

com foco no aprendizado do aluno, no desenvolvimento institucional aliado ao desenvolvimento do professor.

Além do mais, motivar toda a comunidade escolar para a conscientização do valor do Projeto Político Pedagógico como instrumento estruturante para o planejamento, e ainda, proporcionar a Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica instrumentos capazes de monitorar e avaliar as ações pedagógicas nas escolas.

Assim, é imprescindível a participação do Secretário (a) da SECITEC, Superintendente e Coordenador (a) da Educação Profissional, Técnicos e Professores de carreira lotados na Superintendência, assim como a equipe gestora e professores das escolas.

Para a primeira etapa, trabalhará com as três escolas pilotos, contando com a participação da pesquisadora e dos envolvidos com a pesquisa (gestores e professores destas escolas).

Para o segundo momento, buscará o envolvimento da Superintendência de Educação Profissional e Tecnológica com a participação de cinco servidores da Carreira de Educação Profissional e Tecnológica, instituída pela LC 154/2004, para assim, permitir a continuidade das ações, evitando uma distorção na concepção inicial da proposta, tendo em vista que o período é final de mandato do governo. Da mesma forma, a adesão dos gestores escolares (direção, coordenação de desenvolvimento educacional e coordenação de integração escola comunidade).

Nesta etapa estarão envolvidos trinta e dois servidores e mais o pesquisador. Ressalta-se que tanto o Secretário (a); o (a) Superintendente de Educação Profissional, como o(a) Coordenador (a) de Educação Profissional somente estarão envolvidos para fins de conhecimento e tomada de decisão, não cabendo a eles a contínua participação.

Já a terceira etapa somente consistirá na atuação do pesquisador para a apresentação dos resultados e sua respectiva divulgação, buscando junto a revistas nas áreas de gestão pública, gestão e educação a possível publicação dos vários resultados. Esta estratégia possibilita ainda o interesse dos servidores envolvidos em desenvolver artigos e outras comunicações utilizando dados coletados da pesquisa realizada.

Também como estratégia de inserção dos servidores na pesquisa científica, os servidores envolvidos deverão ser incluídos como pesquisadores do Projeto Pesquisa (projeto que subsidiará as ações de monitoramento e avaliação), e ainda buscará junto a

SECITEC a possibilidade de alteração de jornada de trabalho dos servidores efetivos para dedicação exclusiva, quando este projeto estiver financiado pela FAPEMAT, e para os servidores contratados a possibilidade de bolsa pesquisa, de acordo com as formas de apoio a pesquisa descritos pela agência de fomento a pesquisa.

3.2.6 Publicação/ Divulgação da proposta

Esta proposta será apresentada à SECITEC, para assim buscar, além de divulgar os resultados obtidos durante a pesquisa realizada para esta dissertação, a proposição das *Diretrizes para a Gestão da Hora Atividade Docente nas Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC*, e seu respectivo plano de ação/ intervenção. As negociações deverão ser realizadas durante os meses de setembro a dezembro de 2013, por se tratar de um período em que as definições de ações/atividade e dotações orçamentárias são estabelecidas para o PTA e a LOA de 2014, com vistas no PPA 2012-2015. (anexo 1)

Caso ocorra a adesão do Plano pela SECITEC a divulgação ocorrerá inicialmente na apresentação da pesquisa, da Diretriz e do Plano de ação aos servidores da SECITEC, principalmente gestores e servidores da carreira da EPT cuja participação é de suma importância para a implementação.

Logo em seguida, no momento de visita às escolas, será também realizada a mesma apresentação citada anteriormente, com o intuito de sensibilizar a todos da efetiva participação, além de verificar os resultados alcançados com a proposição de novas diretrizes para a gestão da *Hora Atividade*. É importante destacar a não obrigatoriedade da escola em participar do projeto, cabendo a ela a escolha da adesão ou não.

Não obstante, com o objetivo de reflexão do exercício docente, gestor e pesquisador e ainda, nas mudanças das práticas na gestão escolar e do ofício do professor, os resultados da implementação deste plano de ação será publicado seja em forma de artigo, *paper* do grupo de pesquisadores que se constituirá durante a realização da pesquisa/plano de ação ou mesmo em uma coletânea com relatos de cada escola agregado ao resultado da pesquisa geral, cabendo a SECITEC a viabilização da publicação.

3.2.7 Avaliação

A avaliação da proposta consistirá no desenho de avaliação antes e depois acompanhado com dados durante a realização da ação, uma vez que procura compreender a melhor adequação da diretriz proposta a realidade das escolas.

Quando dados de antes e depois forem suplementados com dados “durante-durante - durante, a avaliação será capaz de dizer muito sobre o modo como o programa está funcionando. Caso a avaliação mantenha um acompanhamento sistemático das pressuposições da teoria do programa, ela será capaz de dizer muito mais ainda. (WEISS, 1998, p.92)

A mesma autora destaca ainda que esse desenho é suficiente quando se espera modificar ou aprimorar o que está sendo proposto, objetivo este priorizado na medida em que cada escola poderá contribuir com suas experiências através dos próprios pesquisadores/monitores.

Entretanto, se houver a impossibilidade da não adesão da SECITEC, a avaliação se dará somente nas escolas que adotarem as Diretrizes como práticas de gestão pedagógica e administrativa nas escolas técnicas, e desta forma, o desenho da avaliação será somente antes e depois, ou seja, com registro dos resultados da gestão antes, através do levantamento dos dados e depois, com a identificação dos resultados gerados após a adoção das Diretrizes.

Com isso, espera-se que, pela relevância das ações propostas e os possíveis resultados e benefícios alcançados, esta sugestão de intervenção educacional seja aceita tanto pelas instâncias superiores, pelas locais e pessoas envolvidas.

Para a execução do plano de intervenção, apresenta-se a seguir o plano de ação que dará forma e validade a proposição das *Diretrizes para a Gestão da Hora Atividade Docente*.

3.3 Plano de Melhorias para as Práticas de Gestão da *Hora Atividade* nas Escolas Técnicas Estaduais da SECITEC/MT

A seguir será apresentado um plano de ação cujas ações direcionam às melhores práticas na gestão pedagógica e administrativa das escolas técnicas que constituem a rede da SECITEC. Elaborado a partir das inferências realizadas na pesquisa de campo, este plano pauta-se em estratégias observando as experiências e resultados conferidos

pelas escolas pesquisadas. Ele consiste no estabelecimento de condições propícias para a instituição das Diretrizes propostas no início deste capítulo, e ainda, no monitoramento e avaliação dos resultados.

3.3.1 Plano Piloto

Esta etapa compreenderá a implementação inicial das diretrizes propostas para a Gestão da *Hora Atividade* Docente nas Escolas Técnicas, e, portanto, será realizada nas três escolas que serviram de objetos de estudo.

Ela consiste na realização de três ações: apresentação da proposta, com a respectiva apresentação de indicadores e metas básicos definidos na própria normativa proposta (Diretrizes de Gestão da Hora Atividade), monitoramento dos resultados e por fim, a apresentação dos respectivos resultados e a readequação das diretrizes, que deverão ser desenvolvidas no período de 15 meses.

Como estratégia de monitorar o processo e evitar possíveis enviesamentos da pesquisa acerca das interferências externas, caberá à pesquisadora realizar a pesquisa de campo a cada bimestre (observando os indicadores e metas definidos e realizados), com isso permanecerá na escola dois dias (período suficiente para a coleta de dados, uma vez que as escolas já tiveram a experiência desta pesquisa), totalizando, portanto, seis dias a cada dois meses. Nesta fase, também será possível avaliar e desenvolver as matrizes de monitoramento a ser utilizado pelas escolas na segunda e terceira etapa.

a) Apresentação da Proposta – SECITEC

A proposta será apresentada à Secretaria de Ciência e Tecnologia - SECITEC para que esta inicialmente tenha conhecimento dos resultados aferidos após a pesquisa e posteriormente e a indicação das proposições a fim de buscar melhorias na oferta da educação profissional da instituição.

Caberá a SECITEC aderir ao plano de ação educacional ponderando suas condições em termos de recursos financeiros, humanos e ainda, a percepção da necessidade da implementação da proposta como estratégia da própria Superintendência de Educação Profissional assim como das escolas.

Com a devida autorização, as escolas que serviram de objetos de estudo na primeira pesquisa, tomarão conhecimento dos seus respectivos resultados e, convidadas

a aderir ao plano piloto. Este convite será realizado em uma das reuniões de diretores realizadas em Cuiabá, e de forma individual, serão expostos aos diretores os resultados obtidos com a pesquisa sensibilizando-os para a adesão do projeto piloto, utilizando-se dos benefícios que esta ação trará a escola e a todos que dela participam.

Com o aceite do diretor escolar, caberá a ele a organização de um *workshop*, não denominando como uma reunião, mas uma atividade de capacitação e direcionamento das atividades a serem desenvolvidas no ano seguinte. Tanto o nome como o formato do evento são estratégias para atrair professores e demais funcionários na participação do evento.

No *workshop*, os resultados da pesquisa serão apresentados, para assim buscar junto aos professores, técnicos administrativos e de apoio educacional, e gestores a reflexão em torno dos enfrentamentos da escola diante do cenário estabelecido, estimulando-os à indicação de possíveis soluções. Em um segundo momento será apresentado o Projeto Piloto, com destaque na necessidade da adesão de todos para assim contribuir para a melhoria das *Diretrizes para a Gestão da Hora Atividade* a ser proposto após a sua respectiva implementação.

É relevante ressaltar como estratégia de aproximação e interação da equipe gestora, professores e técnicos, a realização de um *coffee break* interativo, no qual cada participante deverá levar uma iguaria de sua preferência para compartilhar com os demais, cabendo à gestão a adequação do local, a ambientação e a disponibilização de copos e bebidas como água, café e refrigerante.

b) Monitoramento dos resultados

Por se tratar de um plano piloto, o monitoramento terá como papel fundamental a obtenção de dados fidedignos para uma avaliação coerente capaz de promover indicações para melhorias futuras, pois “monitoramento e avaliação são duas faces de uma mesma moeda que representa o cuidado e o interesse por determinar a qualidade efetiva do trabalho realizado” (LÜCK, 2009, p 43).

Assim, esta atividade no plano piloto será conduzida somente pela pesquisadora/propositora do plano contando com os participantes a receptividade e veracidade nas informações transmitidas. Como instrumento de monitoramento, algumas matrizes serão utilizadas para preenchimento, tais como: currículo dos

professores, (apêndice 2); plano de trabalho docente; relatório de gestão; relatório de atividades pedagógicas; relatório de atividades de integração comunidade escolar. No entanto, estas serão avaliadas e reelaboradas após a implementação desta etapa. Destaca-se ainda que estas matrizes, inicialmente, deverão ser aplicadas sem o apoio de um sistema informatizado, pois por estar em fase de avaliação, merece atenção e estudo quanto a forma como elas são elaboradas. Mas futuramente, poderão compor o sistema de gestão escolar da rede da SECITEC, que será disponibilizado online.

A primeira matriz se refere ao registro do currículo do professor, que será atualizado por ele no final de cada semestre. Tem como objetivo a verificação quanto ao desenvolvimento profissional no período em que o professor está na escola. Entretanto, poderão ser registradas as incidências acerca das experiências, capacitação e atividades realizadas ocorridas dentro do período de 2012 a 2014, ou seja, dois anos. Ressalta-se ainda que para iniciar esta atividade, é necessário que o professor entregue este formulário no início do semestre, para ao final ser validado a atualização do documento.

É oportuno destacar, que esta matriz também poderá servir de apoio no processo seletivo para a contratação de professores (na contagem de pontos) assim como servir de ferramenta futura para a efetivação da avaliação de desempenho e elevação de nível, constantes na LC 154/2004.

Já a outra matriz a ser preenchida pelo professor é referente ao plano de trabalho docente, que deverá ser elaborado ao início de cada semestre em conjunto com a coordenação pedagógica, com as seguintes informações: dia da semana/horário disponível para atendimento de aluno (1 hora/período que ministra aulas); as possíveis orientações de TCC e estágio; as possíveis atribuições de aulas (curso/competência/habilidade), com a respectiva carga horária; as possíveis visitas/verificações de locais para a realização de aulas de campo, práticas e visitas técnicas; as intenções de capacitação profissional e as necessidades acerca da formação pedagógica para a prática docente; possibilidades de projetos de pesquisa, apresentação de trabalhos científicos e ainda, necessidades de elaboração de planos de curso; envolvimento em um dos eventos fixos da escola (Semana de Mato Grosso, Semana de Meio Ambiente e Semana de Ciência e Tecnologia).

A matriz de gestão escolar trata da abordagem com relação à gestão de recursos humanos, recursos materiais, infraestrutura e serviços oferecidos. Este relatório deverá ser elaborado bimestralmente pelo diretor, contendo as seguintes informações:

quantidade de professores e a respectiva carga horária; relação professor/horas regência em sala de aula; folha de pagamento; relação dos cursos em funcionamento; quantidade de alunos/cursos.

Em sequência, o relatório de atividades pedagógicas abrangerá informações pertinentes à própria organização do trabalho estabelecido na escola. Nele deverão constar dados referentes às ações realizadas pela CGDE, tais como: reuniões; oficinas e capacitações promovidas; incidências de atividades de superação, orientação e acompanhamento de estágio, projetos e realização de aulas práticas/curso.

Por último, o relatório de atividades de integração da comunidade escolar tem por finalidade registrar as atividades promovidas pela Coordenadoria Integração Escola Comunidade, constituindo-se em: eventos em geral promovidos pela escola; viabilização de visitas e aulas de campo; acompanhamento dos estágios supervisionados; efetivação de parcerias e visitas realizadas a parceiros.

Assim, estes relatórios servirão de planilhas de informações para verificar o processo de implementação das *Diretrizes para Gestão da Hora Atividade*, que por sua vez, serão compatibilizados com a matriz de atividades docentes (currículo), o plano de trabalho docente. É a partir desses relatórios que poderá haver uma melhor sistematização das informações com vistas à melhoria da gestão do trabalho.

O período de monitoramento será de doze meses, já que a intenção é observar e registrar as atividades e o cotidiano da escola durante o ano. Este período permitirá ao pesquisador obter ao final de cada semestre seis relatórios de gestão (escolar, pedagógica e integração), uma vez que estes deverão ser elaborados a cada bimestre e ainda, os currículos atualizados dos professores que atuam na escola, entregues no final de cada semestre. Cabe lembrar que o plano de trabalho docente será um instrumento de planejamento escolar, que procurará buscar os resultados nos relatórios de gestão, para assim possibilitar assim a necessidade do acompanhamento da gestão escolar na prática docente.

Ao final do primeiro semestre, haverá uma avaliação parcial dos resultados discutindo junto com as escolas os encaminhamentos e os possíveis redirecionamentos, característica da avaliação formativa, ou seja, àquelas que promovem modificações e aprimoramentos durante a própria implementação. (WEISS, 1998). Dentre as orientações será observado principalmente a atuação dos gestores na escola, diante das

ações propostas e resistências encontradas. É nesta fase que muitas indicações demandas para cursos de capacitação/atualização serão revelados.

Em um segundo momento, após o encerramento do ciclo desta fase, os dados serão sistematizados, analisados e interpretados para fins de apresentação final, direcionando para a próxima fase desta etapa, uma vez que “a avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final.” (LÜCK, 2009, p.45)

c) Apresentação e readequação das diretrizes

A apresentação dos resultados nesta primeira etapa do Plano de Ação Educacional deverá estabelecer uma aproximação e responsabilização da equipe em relação aos resultados obtidos.

É importante destacar que o envolvimento de todos possibilita que as informações obtidas retornem a sua origem, além de buscar novas alternativas para as dificuldades encontradas durante o processo, pois “de nada valerão o processo de coleta, análise e interpretação de dados se os mesmos não forem dados a conhecer pela comunidade escolar e não vierem a ser por ela incorporados de modo a melhorar as suas práticas” (LUCK, 2009, p. 51).

Além do mais, através da discussão dos resultados e da própria metodologia adotada para a implementação dessas Diretrizes, as três escolas possibilitarão a readequação do que foi realizado e proposto, e ainda, a construção coletiva dos instrumentos para a coleta de dados e registros da relação ações/resultados a ser utilizado como referência.

3.3.2 Implementação das Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade Docente*

Esta etapa consiste na implementação inicial deste trabalho, amplia para toda a rede de escolas técnicas da SECITEC a necessidade de expandir o monitoramento, direcionando-o para as escolas e a própria Superintendência. Assim, o papel do pesquisador nesta etapa é assessorar os responsáveis pelo monitoramento, pois, na primeira etapa ele foi o responsável, e por isso, pode perceber as características deste papel.

Por se tratar de uma implementação em rede, esta etapa abrangerá duas fases: apresentação das diretrizes e a implementação, que integram várias ações e atividades, como apresentado a seguir.

a) Apresentação das Diretrizes

Para a implementação das novas diretrizes é oportuno ressaltar que, estas sejam formalizadas mediante publicação em diário oficial, ou mesmo em uma comunicação circular, sendo esta observada pela assessoria jurídica. Tal ação permitirá a validade da proposta, além de possibilitar o envolvimento dos servidores da Superintendência de Educação Profissional e das escolas nas ações de monitoramento, e justificar a possível dotação orçamentária para tais atividades.

Sugere-se que a apresentação geral seja realizada em uma das reuniões de diretores que frequentemente ocorre na própria Superintendência, caso haja uma oportunidade. Caso contrário, esta reunião poderá ser realizada na própria escola. A apresentação tem por objetivo informar sobre a proposta de implementação de novas diretrizes para a gestão da *Hora Atividade* docente, contextualizando-a com a dissertação defendida no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública realizada pela pesquisadora.

Também nesta apresentação inicial serão convidados todos os servidores lotados na SEPT, principalmente aqueles que integram o quadro de efetivos. Esta estratégia permitirá a reintegração da SEPT nas ações da escola, principalmente no que se refere ao monitoramento e avaliação dos resultados, a fim de futuramente, pensar na gestão de resultados, e com isso possibilitar uma melhor definição de indicadores educacionais – ausentes nas escolas técnicas desta rede.

Será observado neste momento, o cuidado em esclarecer os motivos pelos quais esta pesquisa surgiu, tais como ausência de planejamento e atividades extras classe realizadas com alunos; o distanciamento do professor no ambiente escolar; a ausência da coordenação pedagógica durante a *Hora Atividade*, e ainda, os benefícios como reintegração das funções de coordenação e supervisão na gestão escolar; valorização dos professores quanto a sua formação; e otimização do tempo, com a adesão da proposta e a necessidade do envolvimento e responsabilização de todos quanto à

efetividade do que se propõe, mesmo conhecendo as dificuldades enfrentadas pelas escolas técnicas.

Em se tratando da disponibilidade da equipe em aceitar inovações Libâneo (2012) orienta que as mudanças não devem ser impostas, rígidas e de modo abrupto, mas com o envolvimento de professores, técnicos e gestores para que estas sejam percebidas de forma crítica-reflexiva. Todos carregam experiências e podem com seus relatos buscar convergência na proposta apresentada com os objetivos do exercício do trabalho de educadores.

Sabendo que nesta etapa será preciso o envolvimento e a impressão de cada integrante deste processo, solicitará na mesma reunião, a indicação ou mesmo, a auto-disponibilização de dois integrantes da escola: um professor e um integrante da coordenação pedagógica, sendo o terceiro integrante um servidor da própria SEPT.

Como sinalizado anteriormente, este último integrante deverá ser um servidor da carreira de profissionais da educação profissional do estado, que ficará responsável em compor a equipe de monitoramento de duas ou três escolas, de acordo com a quantidade de professores, proximidade entre as escolas, dentre outras peculiaridades levantadas.

b) Implementação

Nesta fase serão realizadas duas atividades primordiais para o bom andamento da implementação: a formação de equipe de monitoramento e o planejamento das atividades docentes.

Estas atividades ocorrerão no prazo de dois dias, e têm como objetivo iniciar o processo de planejamento e definição de prioridades nas escolas. Ressalta-se que pela ausência desta prática, ainda não se fala sobre planejamento estratégico, uma vez que foi constatado na pesquisa realizada que as escolas não utilizam o Plano Político Pedagógico como alicerce para o planejamento e gestão escolar, mas a própria normativa (Diretrizes de Gestão) apresenta os indicadores e metas básicos para a contemplação da proposição, da mesma forma, caberá aos professores juntamente com a equipe de monitoramento, estabelecer metas para o desenvolvimento profissional no período.

I - Formação da Equipe de Monitoramento

Esta atividade consiste na compreensão do papel do monitoramento na própria implementação e ainda, na formação de competências necessárias para a supervisão e coordenação pedagógica para assim gerir os resultados efetivos na educação.

Permitirá ainda a avaliação contínua da gestão escolar pautada na gestão do trabalho docente, integrando as impressões tanto do professor, da coordenação pedagógica como da supervisão da Superintendência de Educação Profissional nas dificuldades e oportunidades da gestão da *Hora Atividade* docente, tornando-os capazes de indicar melhorias nas matrizes de monitoramento e nas diretrizes. Pois, Lück (2009, p.35) já indicava que: “quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, coteja-os com uma visão de conjunto, estuda limitações, dificuldades e identifica possibilidades de superação das mesmas.”

A formação ocorrerá na própria escola, assim haverá somente o deslocamento do servidor da SEPT e da pesquisadora. Neste momento será apresentado o objetivo de cada matriz de monitoramento, as informações necessárias e as possíveis dificuldades a serem enfrentadas durante o processo de monitoramento. Como forma de aproximação do objetivo deste plano de ação caberá à pesquisadora explicar sobre o papel da *Hora Atividade Docente* no contexto da educação profissional, e os resultados esperados com essa estratégia, buscando a orientação quanto as possíveis atividades a serem realizadas durante este período e a postura da equipe de monitoramento na orientação do preenchimento das matrizes, seja os professores, os coordenadores ou o próprio diretor. Ressalta-se que esta equipe deve ser receptiva quanto às dúvidas e inquietações que surgirem no processo, para assim garantir ao diretor, aos técnicos e professores a oportunidade de acesso às informações e acompanhamento das atividades.

A identificação de funções e atribuições de cada integrante da equipe de monitoramento deverá ser definida por eles, observando a característica da sua função na própria organização.

II - Planejamento das atividades docentes/semestre

A observância quanto ao ato de planejar deve ser premissa no exercício da docência e da própria gestão escolar. Não há como falar de avaliação de resultados, de

efetividade da própria prestação do serviço público se não se estabelece indicadores educacionais e principalmente, a organização da própria gestão na obtenção dos dados.

Constatou-se na pesquisa inicial realizada nas três escolas técnicas da SECITEC a ausência de planejamento e organização da própria gestão escolar, assim como o distanciamento da atuação da coordenação pedagógica, da direção escolar e da supervisão da Superintendência de Educação Profissional frente a este cenário.

Dessa forma, o planejamento das atividades docentes representa uma estratégia primordial para a reflexão acerca do trabalho desempenhado nas escolas técnicas, seja pela supervisão, pela coordenação ou mesmo pelo próprio trabalho docente, isto é considera-se:

(...) o planejamento é tanto mais efetivo quanto mais próximo estiver do âmbito das ações a serem promovidas, assim como tiver a capacidade de promover as articulações necessárias entre todas as dimensões e desdobramentos dessas ações. Vale lembrar que, como não é o plano em si que garante essa efetividade e sim as pessoas que o põem em prática, quanto mais estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação e envolvidas no mesmo, e, em consequência, mais efetivos serão os resultados. (LÜCK, 2009, p. 40)

Assim, durante um dia, os professores serão convidados a elaborar um plano de trabalho semestral, contando com as coordenações e direção escolar para disponibilizar informações pertinentes aos planos naquele período, tais como possíveis cursos a serem realizados, eventos entre outros que se fizerem necessários. A forma como tais informações serão disponibilizadas dependerá da estratégia a ser adotada pela gestão escolar. Isso porque, cada escola tem uma característica diferente, umas têm o conhecimento de tais informações, já outras desconhecem, sendo uma informação restrita a equipe de gestão escolar.

O plano de trabalho consistirá na projeção e organização de atividades a serem desenvolvidas durante o período de aproximadamente seis meses, que por sua vez, servirão de indicadores e metas para posterior monitoramento e avaliação. Este plano é um dos requisitos das Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade* Docente, que indicará uma matriz²¹ como referência para ser preenchida pelo professor sob a orientação da coordenação pedagógica.

²¹ A matriz deverá ser consolidada após a implementação do Plano piloto.

Observa-se que ao contrário da primeira orientação instituída nas escolas em relação à presença do professor no local de trabalho durante sua *Hora Atividade*, este terá a obrigatoriedade de comparecer somente em um período, definido dia da semana e horário que estará à disposição de alunos e outros que se fizerem presentes, permanecerão uma hora a cada período que ministra a aula, e ainda, a participação em reuniões e atividades promovidas pela escola. A presença do professor integralmente na escola, como indicado anteriormente, não será uma estratégia inicial viável, visto que muitas das escolas já não adotam essa prática a muito tempo. É preciso criar um ambiente repleto de atividades, com envolvimento de professores e alunos, e o estabelecimento de um espaço de aprendizado contínuo.

Os detalhes quanto ao planejamento de atividades serão apresentadas de acordo com as orientações indicadas na avaliação dos resultados da etapa piloto.

3.3.3 Monitoramento

Esta etapa consiste no acompanhamento do processo de implementação das Diretrizes propostas. Deve ser realizada de maneira sistemática e descritiva, ou seja, mantendo uma padronização das informações que se desejam coletar e observar.

De acordo com Lück (2009, p. 45) o monitoramento é uma atividade da própria gestão e tem o: “objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação de seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos”.

Assim, considerando que o monitoramento será realizado em todas as escolas técnicas da rede da SECITEC, esta etapa presume maior atenção e observação no comportamento das pessoas envolvidas e nos processos executados por elas. Cabe lembrar, que por questão de logística, as informações serão coletadas pela própria equipe de monitoramento local, que contará com a supervisão e assistência dos integrantes da SEPT, orientados pela pesquisadora.

Da mesma forma como houve na etapa piloto deste plano de ação educacional, os relatórios de gestão escolar; atividades pedagógicas; e de integração escolar serão entregues bimestralmente, enquanto que o currículo e o plano de trabalho docente deverão ser entregues a cada semestre, conforme as orientações do projeto piloto.

A maneira como os dados serão sistematizados, analisados e interpretados se basearão nas considerações apontadas na implementação do projeto piloto, observando-se a necessidade de integração da equipe de monitoramento escolar nesta atividade.

3.3.4 Avaliação

Esta etapa corresponde à identificação da aprendizagem proporcionada pela implementação do plano de ação. Ela propõe uma mudança de comportamento e deslocamento do estágio inicial em que todos se encontravam.

Foi possível constatar na pesquisa realizada com as três escolas um cenário distante daquilo que se espera de uma organização escolar: haviam alunos, professores, funcionários, infraestrutura e recursos, além da equipe de gestão tanto local como regional, ou seja, havia um trabalho realizado, mas sem coerência, integração, visão ampla, ou seja, sem a organização e o planejamento.

Assim sendo, aponta-se no posicionamento de Lück quando se fala nos resultados alcançados pelas escolas sem o planejamento.

Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Dá-se aula, mas não se promove aprendizagens efetivas; realizam-se reuniões, mas não se promove convergência de propósitos em torno das questões debatidas; realiza-se avaliações, mas seus resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais; enfrenta-se os problemas, mas de forma inconsistente, reativa e sem visão de conjunto, pela falta de análise objetiva da sua expressão e da organização das condições para superá-la. (2009, p. 32)

Dessa forma, esta etapa terá o mesmo formato aplicado ao projeto piloto, havendo duas avaliações: uma parcial, com a finalidade de corrigir e melhorar os processos em relação à implementação, utilizando-se da avaliação quanto aos indicadores e metas estabelecidos *versus* realizados; e a outra final, que contará com a disseminação dos resultados, e as indicações para reflexão para todos que compõe a organização escolar, seja dentro ou fora dela.

Ressalta-se que esta etapa permitirá, além de propiciar condições para a apropriação e readequação das *Diretrizes para a Gestão da Hora Atividade Docente*, proporcionará a discussão em torno da organização do trabalho docente, da atuação da gestão e supervisão escolar, mas principalmente, ambiente favorável para busca de efetividade na aprendizagem do aluno.

É a partir da avaliação que todas as informações e tomadas de decisões serão validadas, visto que a partir desta última etapa permite-se uma nova atuação, dando continuidade no ciclo que deve haver quando se fala em organização e gestão escolar, conforme a figura 3.

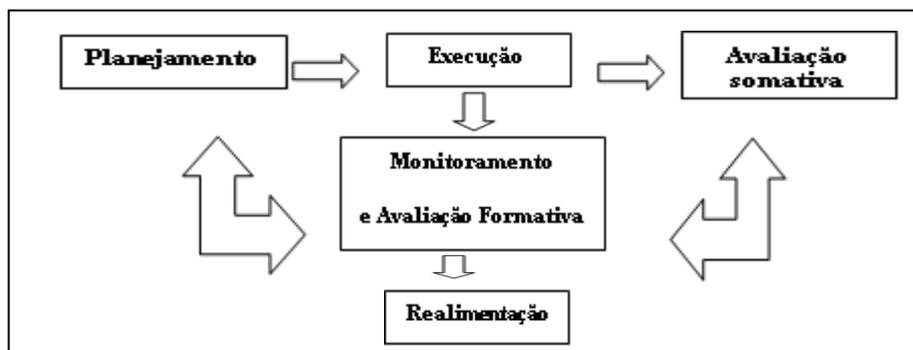


Figura 3: Ciclo entre planejamento, implementação, monitoramento e avaliação

Fonte: LÜCK(2008) *Apud* LÜCK(2009)

Este plano de ação permitirá o desenvolvimento das condições para a implementação das novas diretrizes. Com ele, pretende-se criar um ambiente favorável, com condições propícias, além de capacitar as pessoas para atuar nas suas funções, para que então, tomem decisões autônomas. É também esperado que mudanças sem torno do planejamento, organização, trabalho docente, trabalho pedagógico sejam estabelecidos, e este é o ponto principal como resultado esperado. Também ressalta-se que as discussões acerca da não contemplação das metas estabelecidas confere aos gestores escolares a atuação enquanto liderança no ambiente.

3.4 Considerações Finais

Esta pesquisa surgiu na perspectiva de contribuir com o trabalho desenvolvido nas escolas técnicas da SECITEC, em Mato Grosso, seja pelo professor, pelos coordenadores, diretores ou pela própria Superintendência. Buscou-se revelar as experiências de gestão trazidas pelas escolas a fim de apontar limitações e oportunidades capazes de delinear soluções efetivas para o bom desempenho do trabalho realizado.

Entretanto, é oportuno ressaltar alguns dos principais elementos que limitaram o desenvolvimento desta pesquisa que fizeram com que algumas estratégias ou mesmo restrições surgissem. Quanto a obtenção de informação, a ausência de registro

padronizado nas escolas (levantamento de professores, cursos, eventos, relatórios de gestão, etc), assim como a inexistência de currículo lattes dos professores ou mesmo difícil acesso quanto aos currículos dos professores das escolas pesquisadas, restringiram a pesquisa quanto ao desenvolvimento do professor enquanto servidor da escola. Outro elemento refere-se à ausência do professor na escola no período da pesquisa aliado a dificuldade de acesso, devido a distância geográfica e ainda, ao tempo disponível para a pesquisa, uma vez que enquanto pesquisador também mantivemos a regência em sala durante esse período (pela natureza do programa de mestrado/ posicionamento do gestor escolar)

Através da discussão em torno da *Hora Atividade* do professor, tema bastante polêmico e contraditório entre os atores locais, verificou-se não somente o que realmente é realizado na escola, mas, a compreensão do entendimento e das crenças estabelecidas acerca da gestão escolar. A partir desse recorte, pôde-se contextualizar a realidade vivenciada no ambiente escolar - um diagnóstico capaz de alertar gestores quanto aos problemas relacionados com a oferta da educação profissional no estado.

Diante da pesquisa considerou-se que as escolas são organizações dinâmicas e sociais, e por isso, forças internas e externas influenciam na concepção de sua organização assim como parâmetros para tomada de decisões. E que, marcos normativo, como leis, decretos, diretrizes, dentre outros, podem direcionar a melhores práticas, mas não garantem a sua efetividade. Quanto mais distante a normativa da prática realizada, menor a possibilidade do alcance da efetividade dos objetivos educacionais. Dessa forma, não basta instituir regras, normas e orientações, mas, implementá-las no contexto local.

Infraestrutura, recursos materiais, projetos e planos educacionais, recursos humanos são requisitos básicos para o bom desenvolvimento da educação profissional e tecnológica, mas de nada adianta quando não há envolvimento das pessoas na gestão da escola, ou seja, na discussão e decisão das prioridades, dos objetivos e metas a serem alcançados, das estratégias definidas, dos recursos disponibilizados. É necessário antes, vislumbrar os desejos e sonhos de todos os envolvidos, e os recursos disponíveis. Desse modo, o planejamento torna-se base de todas as ações na escola. É um instrumento que dará ao gestor condições para supervisionar, direcionar, orientar e assim, monitorar as ações realizadas no âmbito escolar.

Por considerar a escola como um espaço de aprendizado e ambiente de interações sociais, não há como afastar o professor deste meio, mas aproximá-lo através do seu trabalho, do compartilhamento das suas experiências. É preciso estabelecer ações, atividades ao qual ele é o responsável. Não se justifica, portanto, a execução da *Hora Atividade* fora da escola, apoiando-se nas deficiências quanto à disponibilidade de infraestrutura e de recursos materiais. Mas, inserindo-o no contexto da escola com atividades diretamente voltadas ao atendimento de alunos, na interação com outros professores, na participação efetiva nas reuniões pedagógicas, na realização de cursos de atualização e capacitação proporcionadas pela escola. Sem a atuação da coordenação pedagógica, sem o planejamento integrado, definitivamente, não há porque deixá-lo somente a disposição na escola. O que se exige do professor não é a sua única presença, mas os resultados que dela advém.

Por outro lado, é preciso perceber que o local de trabalho do professor da educação profissional e tecnológica não se limita ao espaço da escola, mas se amplia na interação com o mundo do trabalho; nos grupos representativos da sociedade organizada; em todo e qualquer local e momento que o faça refletir a sua prática docente e desenvolver estratégias, materiais, e aulas contextualizadas com a realidade.

É ainda, oportuno dizer que o trabalho do professor, principalmente no período da *Hora Atividade*, precisa ser concebido como um trabalho intelectual. E, portanto, não deve se estruturar em procedimentos e normas de organizações que tem por características o trabalho manual. É preciso dar movimento, dinâmica e autonomia ao trabalho do professor. Afinal, o ato de pensar, refletir, planejar e organizar ideias ocorre em qualquer tempo e lugar. Não depende do estabelecimento de horários, regras e lugares. É preciso estabelecer novas impressões acerca do trabalho docente. Não se deve mensurar a qualidade ou mesmo o desempenho da escola a partir do cumprimento restrito da *Hora Atividade* na escola, mas observar quais e como as atividades são realizadas e o seu respectivo impacto no aprendizado do aluno.

Dessa forma, a escola também não deve adotar práticas gerenciais como uma simples transposição do que acontece nas empresas. Mas buscar nos instrumentos utilizados por elas, subsídios para a condução do planejamento, monitoramento e avaliação.

Mudanças são geradas a partir da sensibilização e envolvimento das pessoas. Não há como implementar novas diretrizes sem que professores e gestores se apropriem

delas, sem que os responsabilizem pelos resultados alcançados. Neste processo, a comunicação e liderança são fatores imprescindíveis na gestão escolar. É inevitável destacar que a gestão dos processos de comunicação e relação interpessoal tornam os ambientes mais favoráveis no estabelecimento de clima e cultura organizacional da escola - propícios a atuação dos atores. A omissão ou a hesitação dos gestores em liderar a escola para práticas e estabelecimento de ambientes direcionados aos objetivos educacionais faz com que se configure a prioridade nos interesses pessoais ou corporativos, e não no aprendizado do aluno (LUCK, 2009).

Portanto, diante desses apontamentos as Diretrizes para a Gestão da *Hora Atividade* docente nas escolas técnicas estaduais de Mato Grosso/SECITEC foram elaboradas a partir das oportunidades de melhorias identificadas durante a pesquisa, com vistas aos objetivos educacionais, principalmente, com foco no aprendizado do aluno e no desenvolvimento de um ambiente em constante evolução.

É oportuno ressaltar que não se fará aqui a indicação da melhor escola, mas prioritariamente, relacionar as experiências, seja exitosas ou não, como alicerce para novos encaminhamentos e reflexão para mudanças, pois “(...) a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem barômetros etc. Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós” (MANOEL DE BARROS, 2006).²²

Assim, espera-se que este trabalho contribua efetivamente com mudanças provocadas no trabalho docente, na organização das escolas, na instituição do planejamento como alicerce da gestão escolar, no envolvimento e reintegração dos profissionais em suas respectivas funções, na valorização da educação profissional como Política Pública em Mato Grosso.

Da mesma forma, a continuidade da produção científica, principalmente no âmbito da educação profissional e tecnológica, permite aos pesquisadores avançar acerca da formação e perfil dos professores da educação profissional; das práticas da

²² De acordo com URT, *et al.* A série “Memórias Inventadas” foi editada em encadernação especial, em folhas soltas, envolvidas por uma fita e colocadas dentro de uma caixinha, por isso, não apresenta o número da página, apenas o do texto. Esta informação foi retirado de um artigo intitulado “A educação no processo de constituição de sujeitos: o dito nas produções e o feito no cotidiano” desenvolvida pelo GEPPE – Grupo de Estudos e Pesquisa em Psicologia e Educação – Linha de Pesquisa Educação Psicologia e Prática Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul –, sob a coordenação da Prof^a Dr^a Sonia da Cunha Urt.

docente dentro do contexto das escolas técnicas; e do próprio desenho institucional das escolas quanto a sua organização e gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosamaria (org). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte.: Artmed/ Rede Pitátogas, 2004.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CEPROTEC. **Portaria Interna nº 33/2006 de 18 de dezembro de 2006**.

DAVID, Marcus Vinicius. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança: o caso de três universidades federais de Minas Gerais**. Tese (Doutorado em Administração) _ Universidade Federal de Lavras, Lavras – MG, 2009.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000. Tradução de Lea Manzi.

_____. (Org. e Intr.). Bertrand Russell & Paul Lafargue. **A Economia do Ócio**. – Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. Campinas, SP: Papirus, 1994.

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março/ 2002. Disponível em: www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf. Acesso em: 21 de junho de 2013.

FRANCO, C.; ALVEZ, F. ; BONAMINO, A. **Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites**. IN: Educação Social. Campinas, vol. 28, n.100- Especial, p. 989-1014, out. 2007. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Método e técnica de pesquisa social**. 6 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva. Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 5 ed. 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBANÊO, J.C; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10 ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editara Positivo, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.(Serie Cadernos de Gestão)

_____. **Gestão da cultura e do clima organizacional**. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Serie Cadernos de Gestão)

MACHADO, Márcia. **Considerações acerca do planejamento participativo**. [S.I.: s.n.], [2010 ?]. Texto disponibilizado na Plataforma de Educação a Distância PPGP, Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em <<http://www.ppgp.caed.ufjf.net>> Acesso em 10 de jan de 2012.

BARROS, M. de. **Memórias inventadas: a segunda infância**. São Paulo: Planeta, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 154, de 09 de janeiro de 2004**.

_____. Plano Plurianual 2012-2015. Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral

_____. **Decreto nº 2557, de 19 de maio de 2010**.

_____. Lei 9675. De 20 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2012-2015**.

_____. **Lei Complementar nº 300, de 10 de janeiro de 2008**.

_____. **Decreto nº 2542, de 12 de maio de 2010**.

MELO, Alessandro. **Gestão na educação profissional**. Curitiba, Instituto Federal do Paraná, 2011.

URBANETZ, S.T; MELO, A. **Organização do trabalho pedagógico**. Curitiba, Instituto Federal do Paraná, 2011

NEPEC. Núcleo de extensão e pesquisas econômicas e contábeis. **Perfil socioeconômico** 2011. Disponível em: <<http://www2.unemat.br/nepec>>. Acesso em: 26 de novembro de 2012.

OLIVEIRA, V. C. S. **Paradigmas de Administração Pública**. In: _____. Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Cap. 4, p. 55-71.

SAVIANI, Demerval. Sobre a natureza e especificidade da educação. In: SAVIANI, D. **Pedagogia Histórico-critica: primeiras aproximações**. 3ed. São Paulo: Autores associados, 1992, p.19-30)

SCHNEIDER, Sergio; SCHIMITT, Cláudia Job. **O uso do método comparativo nas Ciências Sociais**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

WEISS, Carol. **Evaluation**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

WOGEL, Lívio dos Santos. **Ócio do ofício: contribuições da pedagogia do ócio para a formação de professores**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá – MT, 2007.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Caros colegas,

Apresento questionário elaborado para compor parte da pesquisa que realizo na construção da dissertação que deverá ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da UFJF, intitulada “**UM ESTUDO SOBRE A HORA ATIVIDADE DO PROFESSOR NAS ESCOLAS TÉCNICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO – SECITEC**”.

O questionário constitui em três blocos: Perfil do professor; Práticas de gestão em relação a *Hora Atividade*; A realização da *Hora Atividade*. Este deverá ser respondido somente pelos professores que atuam somente na regência de sala de aula.

A sua participação é importante!

Atenciosamente,

Bruna Ferreira Figueiredo

Professora da Educação Profissional e Tecnológica de Mato Grosso

QUESTIONÁRIO – PROFESSORES (somente aos que atuam na regência de aula)**BLOCO 1: PERFIL DO PROFESSOR****1. Qual a sua área de formação superior?(marque mais de uma se necessário)**

- Administração Enfermagem, Medicina, Odontologia
 Economia Eng. Civil/ Edificações/ Arquitetura
 Ciências Contábeis Informática
 Turismo e Hospitalidade Química, Física ou Matemática
 Agronomia/ Ciênc. Agrárias História/Geografia
 Medicina Veterinária Outros: _____
 Biologia

1. Em que ano iniciou seu trabalho na instituição?

- 2004 2007 2010
 2005 2008 2011
 2006 2009 2012

2. Qual o tipo de vínculo com a instituição

- servidor efetivo
 servidor contratado/contrato 142temporário

4. Qual o regime de jornada de trabalho?

- 20 horas 40 horas
 30 horas dedicação exclusiva(Lc 154 -2004)

5. Indique a sua última titulação, e o ano de conclusão?

- doutorado especialização
 mestrado graduação

BLOCO 2 – PRÁTICAS DE GESTÃO EM RELAÇÃO A HORA ATIVIDADE DOCENTE**1. De acordo com as práticas na sua escola, indique a alternativa que mais corresponde a realidade.**

Na escola existe...	Sempre	Quase Sempre	Às vezes	Quase nunca	Nunca
a obrigatoriedade no cumprimento da <i>Hora Atividade</i> nas dependências da escola					
A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante autorização					

A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante planejamento antecipado					
A flexibilidade em realizar a <i>Hora Atividade</i> fora da escola mediante apresentação de relatório posterior a atividade.					
Algum tipo de registro documental (folha de ponto/banco de horas, etc)					
Algum tipo de registro documental(folha de ponto/banco de horas, etc) em um local específico(exceto a sala dos professores), sob a supervisão de um responsável					
Algum tipo de registro documental(folha de ponto/banco de horas, etc) disponibilizado na Coordenação Pedagógica(CGDE), sob a supervisão de um responsável					
O planejamento de atividades em conjunto com a Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional					
O direcionamento de atividades realizado pela Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional					
A orientação de atividades realizada pela Coordenadoria Geral de Desenvolvimento Educacional					
O monitoramento ou acompanhamento da realização da <i>Hora Atividade</i>					

2. **Assinale a alternativa que mais condiz com a forma com que a gestão escolar (entende-se como componente da gestão escolar: equipe pedagógica, administrativa, diretor) monitora ou acompanha a realização da *Hora Atividade*?**

- Pela presença do professor na escola, contemplando sua carga horária semanal (40h;30h ou 20 horas)
- Pelas ações desempenhadas e atribuídas pela gestão escolar juntamente com o professor, tais como projetos, pesquisas, planos de curso, entre outros;
- Pelos registros como relatórios e outros registros escolares, tais como plano de ensino, diário entregues ao final de um período.
- não existe acompanhamento, pois o que é de interesse para a gestão escolar é o cumprimento da carga horária atribuída para a regência de aulas.

BLOCO 3 – A REALIZAÇÃO DA HORA ATIVIDADE

1. **Onde faz a *Hora Atividade*? (marque somente uma alternativa)**

- na escola em casa em outro local de trabalho outros

2. **Quanto à realização da *Hora Atividade*, qual é o melhor lugar para realizá-la?(marque somente uma alternativa)**

- Em casa Na escola Independe depende do momento e da atividade

3. **Indique que ações você desenvolve na sua *Hora Atividade*, marcando a alternativa que mais corresponde à sua rotina. Marque um x nos critérios: Toda parte (representa 100% da carga horária); A maior parte (representa maior que 50%); A metade da parte (indica 50% da carga horária); A menor parte (menor que 50%) e Nenhuma parte (representa 0%)**

Atividades – Hora Atividade	Toda a parte	A maior parte	A metade da parte	A menor parte	Nenhuma parte
Preparo as aulas(apostila, slides, dinâmicas, etc)					
Atualizo todos os registros escolares, tais como plano de ensino, diário, relatórios, etc					
Realizo leituras sobre o assunto a ser ministrado em sala					
Participo de cursos relacionados a área de educação					
Participo de cursos relacionados a área profissional de atuação/formação					
Atendo alunos, como atividade de superação					
Atendo alunos para orientação de estágio e TCC					
Desenvolvo planos de cursos					
Elaboro projetos de pesquisa, artigos e trabalhos científicos					
Realizo pesquisa de campo (coleta de dados)					
Organizo projetos e eventos que envolvam alunos e professores					
Participo de comitês e grupos de trabalho como representante da escola					
Faço visitas nos locais que poderiam ser realizadas aulas de campo, aulas práticas e visitas técnicas					
Participo de reuniões na escola					
Interajo com os demais professores a fim de trocar experiências e ideias					
Consulto e/ou esclareço dúvidas com a Coordenação pedagógica					

4. Na preparação da sua aula você busca a contextualização da realidade do mundo profissional e o contexto local com o conteúdo escolar? Como?

Não

sim.

5. Em caso afirmativo, qual a(s) fonte(s) mais utilizada(s)?(Indique de acordo com a ordem crescente do uso: 1, 2, 3,4 ,5 ou 6)

- livros e periódicos da biblioteca;
- Internet da escola;
- pesquisa teste nos laboratórios da escola;
- Locais externos, para visitas e aulas de campo;
- meu acervo bibliográfico;
- a internet própria.

6. Quanto às condições dos recursos físicos, materiais e humanos da escola, existe algum fator que dificulte a preparação das aulas na própria escola (IDENTIFICAR AS CAUSAS DO NÃO USO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS NA ESCOLA)

- Ausência de espaço adequado para estudo e preparação

- biblioteca desatualizada
- laboratórios em desuso, pois não há equipamentos, material de consumo, ou técnicos para o manuseio dos laboratórios
- acesso a internet
- disponibilidade do carro para conduzir aos locais para o planejamento de aulas práticas
- nenhum, toda a preparação é realizada fora da escola.
- nenhum, consigo preparar todas as aulas no ambiente escolar.

7. Quando foi a última vez que participou de um curso de capacitação na área educacional?

- a menos de três meses
- 6 meses
- 6 meses a 1 ano
- mais de 1 ano

8. De quem foi a iniciativa?

- Escola Técnica Estadual
- Superintendência de Educação Profissional
- Governo do Estado (Escola de governo , ou ações macro)
- outra instituição de ensino
- interesse próprio

9. Quando foi a última vez que participou de um curso de capacitação na área profissional de formação/atuação?

- há menos de três meses
- há 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- há mais de 1 ano

10. De quem foi a iniciativa/interesse?

- interesse próprio
- de outra Instituição de trabalho
- Escola Técnica Estadual
- Superintendência de Educação Profissional
- Governo do estado

APÊNDICE 2 - MATRIZ DE MONITORAMENTO

MATRIZ DE REGISTRO I – PROFESSOR			
CURRÍCULO - PROFESSOR DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DE MATO GROSSO			2012-2014
I. DADOS PESSOAIS			
ESCOLA:		ANO DE INGRESSO:	
NOME:		DATA DE NASCIMENTO:	
EMAIL:			

II. FORMAÇÃO			
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO			
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO			
1.CURSO:			
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	

GRADUAÇÃO			
1.CURSO:			
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	
2.CURSO:			
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	

PÓS GRADUAÇÃO			
1.CURSO:		LINHA DE PESQUISA:	
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	
2.CURSO:		LINHA DE PESQUISA:	
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	
3.CURSO:		LINHA DE PESQUISA:	
PERÍODO:	mês/ano à mês/ano	INSTITUIÇÃO:	

III. EXPERIENCIA PROFISSIONAL			
EDUCAÇÃO			
NÍVEL/MODALIDADE	INSTITUIÇÃO	CARGO	PERÍODO

OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO - MERCADO DE TRABALHO			
ATIVIDADE	INSTITUIÇÃO	CARGO	PERÍODO

ATUAÇÃO – MAGISTÉRIO
ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

1. CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA			
1.1		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

1.2		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

2. CURSO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE ENSINO MÉDIO			
2.1		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

2.2		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

3. CURSO DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA			
3.1		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

3.2		PROGRAMA	
INSTITUIÇÃO			
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
CURSO		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

ATUAÇÃO NO ENSINO MÉDIO

1. INSTITUIÇÃO		PROGRAMA	
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
TURMA/ANO/SÉRIE		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

2. INSTITUIÇÃO		PROGRAMA	
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
TURMA/ANO/SÉRIE		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

3. INSTITUIÇÃO		PROGRAMA	
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
TURMA/ANO/SÉRIE		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

ATUAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

1. INSTITUIÇÃO		PROGRAMA	
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
TURMA/ANO/SÉRIE		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

2. INSTITUIÇÃO		PROGRAMA	
LOCAL/CIDADE		PERÍODO	mês/ano à mês/ano
TURMA/ANO/SÉRIE		DISCIPLINA/COMPETENCIA/HABILIDADE	

IV. ATIVIDADES REALIZADAS

1. PARTICIPAÇÃO EM BANCAS

PROCESSO SELETIVO PÚBLICO NO MAGISTÉRIO

INSTITUIÇÃO	LOCAL	DATA	PROVIMENTO/VAGA/ÁREA

DEFESA DE TCC

INSTITUIÇÃO	LOCAL	DATA	BANCA - ALUNO/CURSO

2. AUTORIA E EXECUÇÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO OU PESQUISA

AUTORIA E EXECUÇÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO

INSTITUIÇÃO	LOCAL	PERÍODO VIGENTE	OBJETIVO	CURSOS ENVOLVIDOS

AUTORIA E EXECUÇÃO DE PROJETOS DE PESQUISA

INSTITUIÇÃO	LOCAL	PERÍODO VIGENTE	OBJETIVO	CURSOS ENVOLVIDOS

3. PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE EXTENSÃO

PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE EXTENSÃO E PESQUISA

INSTITUIÇÃO	LOCAL	PERÍODO VIGENTE	OBJETIVO	CURSOS ENVOLVIDOS

PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE PESQUISA

INSTITUIÇÃO	LOCAL	PERÍODO VIGENTE	OBJETIVO	CURSOS ENVOLVIDOS

V. CAPACITAÇÃO

Área Educacional

Instituição	Local	Modalidade	Curso	CH	Conteúdo Programático

Área Profissional

Instituição	Local	Modalidade	Curso	CH	Conteúdo Programático

ANEXO 1 – PROGRAMAS FINALÍSTICOS E DE GESTÃO DO GOVERNO

03 – ELEVAR A ESCOLARIZAÇÃO DA POPULAÇÃO MATO-GROSSENSE

Plano Plurianual 2012-2015			
Programa	345-Desenvolvimento da Educação Profissional e Tecnológica		
Objetivo	Ampliar a oferta de cursos técnicos e de formação inicial e continuada.		
UO Responsável	26101-Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia		
Recursos Orçamentários do Programa para o PPA 2012-2015			45.976.304,00
Indicadores do Programa			
Descrição do Indicador	Unidade de Medida	Índice Inicial do PPA	Índice Final do PPA
Profissionais qualificados	Unidade	2.870,00	11.480,00

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	4050-Acompanhamento e Avaliação das Escolas de Educação Profissional e Tecnológica
Objetivo Específico	Melhorar a qualidade da educação profissional e tecnológica, através do acompanhamento, supervisão e avaliação dos
UO Responsável	26101- Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
Produto/Serviço	Instituição acompanhada/avaliada
Unidade de Medida	Percentual
Quantidade	400,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	801.334,82

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	4453-Qualificação e Valorização Profissional para Servidores da EPT
Objetivo Específico	Fortalecer a equipe gestora e docentes com qualificação adequada nas unidades para proporcionar o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica
UO Responsável	26101- Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
Produto/Serviço	Profissional qualificado
Unidade de Medida	Percentual
Quantidade	75,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	809.961,88

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	4455-Manutenção das Atividades Colegiadas
Objetivo Específico	Dar suporte administrativo as atividades colegiadas na sede e unidades de ensino descentralizadas
UO Responsável	26101- Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
Produto/Serviço	Atividade realizada
Unidade de Medida	Percentual
Quantidade	100,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	918.453,03

Fonte: PPA 2012/2015 MT

04 – FORTALECER A CAPACIDADE CIENTÍFICA E DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DO ESTADO

Plano Plurianual 2012-2015			
Programa	339-Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Regional		
Objetivo	Ampliar a capacidade científica que contribua para expansão e melhoria do padrão de competitividade dos micros, pequenos e médios empreendimentos, através da superação de gargalos tecnológicos, estímulo a inovação e a transferência de tecnologia para o desenvolvimento regional.		
UO Responsável	26101-Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia		
Recursos Orçamentários do Programa para o PPA 2012-2015		197.888.804,00	
Indicadores do Programa			
Descrição do Indicador	Unidade de Medida	Índice Inicial do PPA	Índice Final do PPA
Número de projetos articulados	Unidade	32,00	122,00
Profissionais qualificados	Unidade	2.870,00	11.480,00

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	4094-Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica
Objetivo Específico	Promover o desenvolvimento científico e tecnológico através de apoio a projetos de pesquisa e de inovação
UO Responsável	26202-Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso
Produto/Serviço	Projeto financiado
Unidade de Medida	Unidade
Quantidade	792,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	69.925.879,79

Fonte: PPA 2012/2015 M

Plano Plurianual 2012-2015			
Programa	343-Profissionalização e Valorização dos Servidores, Empregados e Gestores Públicos.		
Objetivo	Aumentar o nível de satisfação do cidadão mato-grossense com o atendimento prestado pelos servidores, empregados e gestores públicos		
UO Responsável	11101 - Secretaria de Estado de Administração		
Recursos Orçamentários do Programa para o PPA 2012-2015			491.882.955,56
Indicadores do Programa			
Descrição do Indicador	Unidade de Medida	Índice Inicial do PPA	Índice Final do PPA
percentual de servidor capacitado em pós graduação	Percentual	1,00	3,40

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	Ação 2988-Formação Básica de Servidores e Empregados Públicos
Objetivo Específico	Promover ações continuadas que visam o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessárias aos servidores
UO Responsável	11601-Fundo de Desenvolvimento do Sistema de Pessoal do Estado de Mato Grosso
Produto/Serviço	Servidor capacitado
Unidade de Medida	Unidade
Quantidade	63.600,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	4.572.500,00

Fonte: PPA 2012/2015 MT

Ações	
Ação	2989- Formação Gerencial
Objetivo Específico	Capacitar gestores públicos nas competências requeridas
UO Responsável	11601-Fundo de Desenvolvimento do Sistema de Pessoal do Estado de Mato Grosso
Produto/Serviço	Projeto Executado
Unidade de Medida	Unidade
Quantidade	11.836,00
Regiões Atendidas	Estado
Recurso Orçamentário para da Ação para o PPA 2012-2015	1.537.800,00

Fonte: PPA 2012/2015 MT