

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

ARMINDA APARECIDA DE OLIVEIRA

A AÇÃO DO GERENTE PEDAGÓGICO EM BELO HORIZONTE

JUIZ DE FORA

2015

ARMINDA APARECIDA DE OLIVEIRA

A AÇÃO DO GERENTE PEDAGÓGICO EM BELO HORIZONTE

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

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius David

JUIZ DE FORA

2015

ARMINDA APARECIDA DE OLIVEIRA

A AÇÃO DO GERENTE PEDAGÓGICO EM BELO HORIZONTE

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

Aprovada em 26/11/2015.

Prof. Dr. Marcus Vinícius David (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof(a). Dr(a). Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof. Dr. Gideon Carvalho de Benedicto
Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Àqueles que sempre estão ao meu lado,
ora guiando meus passos, ora
carregando-me no colo, mas sempre me
dando força para que eu possa caminhar:
Deus e minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa que, diante da orquestra da vida, encontramos pessoas que nos ajudaram a compor a nossa canção individual, única e intransferível:

A Deus, que sempre está ao meu lado, silencioso, mas onipresente.

À minha família: meu pai João, minha mãe, Maria de Lourdes, e meu filho, João Francisco Neto. Agradeço-lhes, por me ensinarem a ternura e pela força e carinho a mim dispensados.

À toda equipe do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que conduziu as atividades com profissionalismo e competência.

Aos meus colegas, de forma especial, àqueles que sempre estiveram mais próximos. Agradeço-lhes pelo apoio e por não terem me deixado desanimar diante do cansaço.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse concluir essa atividade.

“A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados”. (FREIRE, 1996, p. 69).

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado analisa como está sendo desenvolvido o trabalho do Gerente Pedagógico, suas atribuições, dinâmica gerencial e toda a organização que estrutura suas atividades. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, considerando, para isso, suas atribuições, possibilidades, limites de atuação e as características da política educacional preconizada pelo município. Os objetivos específicos são: descrever a política educacional e as funções do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte ; investigar a percepção dos Gerentes Pedagógicos e da Secretaria Municipal de Educação quanto ao modelo descentralizado de gestão adotado no município; mapear o impacto da estrutura física e de recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos; investigar as dificuldades no exercício das atribuições, desde o ingresso na função, até a organização cotidiana das atividades, identificar como a Secretaria Municipal de Educação percebe o trabalho desenvolvido e propor ações para o aprimoramento da política que organiza o trabalho realizado pelos Gerentes Pedagógicos. Para tanto, por meio de um estudo de caso, realizou-se uma pesquisa de campo e análise documental. Concluiu-se que seja necessário reestruturar a ação do Gerente Pedagógico, uma vez que sua atuação se demonstra difusa, sem parâmetros de avaliação das ações desenvolvidas, com necessidade de redefinição de suas atribuições, assim como da política de implantação deste Cargo. Frente a isso, o Plano de Ação Educacional (PAE) apresenta por objetivo a proposição de ações articuladas para ajustes no desenho das funções desenvolvidas pelo Gerente Pedagógico.

Palavras-chave: Gerente Pedagógico; Gestão; Educação de qualidade.

ABSTRACT

This work was developed under the Professional Master in Management and Education Assessment (PPGP) of the Center for Public Policy and Federal University of Education Evaluation of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The case study looks at how management is being developed the work of the Pedagogical Manager, its responsibilities, management dynamics and the whole organization structure their activity. The overall objective of this research is to analyze the action of the Pedagogical Manager at Belo Horizonte, considering for this, its functions, possibilities of operation limits and characteristics of educational policy advocated by the municipality. The specific objectives are to describe educational policy and functions of the Pedagogical Manager at Belo Horizonte; investigate the perception of Pedagogical Managers and the Municipal Department of Education as decentralized management model adopted in the municipality; map the impact of physical infrastructure and human resources work done by Pedagogical Managers; investigate the difficulties in carrying out assignments from the entry into office before the daily organization of activities, identify how the City Department of Education realizes the work and propose actions to improve the political that organizes the work done by the Pedagogical Managers. To this end, through a case study, we carried out a field survey and document analysis. It was concluded that it is necessary to restructure the action of the Pedagogical Manager , as its performance is demonstrated diffuse , without parameter assessment of actions taken, in need of redefinition of his duties , as well as the implementation of policy of this office. Faced with this, the Education Action Plan (PAE) presented aims to propose joint actions for adjustments in the design of functions developed by the Pedagogical Manager.

Keywords: Pedagogical Manager; management; quality education.

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEFET- MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CESMED	Colegiado Especial da Secretaria Municipal de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FAMIG	Faculdade de Minas Gerais
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GAAP	Gerência de Articulação de Administração e Planejamento
GAPED	Gerência de Avaliação das Políticas Educacionais
GCPF	Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação
GCCOS	Gerência de Comunicação Social
GEBAS	Gerência de Educação Básica
GECEDI	Gerência de Coordenação da Educação Infantil
GEOE	Gerência de Organização Escolar
GEREDs	Gerências Regionais de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
PAE	Plano de Ação Educacional
PAE	Projeto de Aceleração de Estudos
PAP	Projeto de Ação Pedagógica
PAR	Plano de Ações Articuladas
PBH	Prefeitura de Belo Horizonte
PDE	Plano de Desenvolvimento Escolar
PIP	Projeto de Intervenção Pedagógica
PRELAC	Projeto Regional de Educação para a América Latina e Caribe
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RMEBH	Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte
ROT	Recursos Ordinários do Tesouro
SIMGE	Sistema Integrado de Monitoramento da Gestão
SMED	Secretaria Municipal de Educação
UMEI	Unidade Municipal de Educação Infantil

UNA	Centro Universitário de Ciências Gerenciais
UNIBH	Centro Universitário de Belo Horizonte
UNICEF	Fundo Nacional das Nações Unidas para a Infância

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Mapa Estratégico da SMED	31
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Áreas de Resultados e Projetos Sustentadores	27
QUADRO 2: Áreas de Resultados e Projetos Sustentadores – continuação.....	28
QUADRO 3: Aproveitamento Escolar por Nível de Ensino- 2012- em Belo Horizonte	33
QUADRO 4: Comparativo 2010- 2012 do Aproveitamento Escolar do Ensino Fundamental em Belo Horizonte	33
QUADRO 5: Síntese dos Programas e Projetos da RMEBH	37
QUADRO 6: Síntese das Equipes presentes nas Regionais	42
QUADRO 7: Caracterização da Administração Pública Gerencial	54
QUADRO 8: Questões: Modelo Descentralizado de Gestão	72
QUADRO 9: Questões: Mapeamento da Estrutura Física e de Recursos Humanos.....	78
QUADRO 10: Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre a Estrutura de Trabalho	81
QUADRO 11 - Questões: Dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas atribuições- PARTE I	83
QUADRO 11 - Questões: Dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas atribuições- PARTE II	84
QUADRO 11 - Questões: Dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas atribuições- PARTE III	85
QUADRO 12 - Questões: Percepção da Secretaria Municipal de Educação sobre o trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos	85
QUADRO 13: Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre a Forma de Ingresso no Cargo	88
QUADRO 14: Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre a Formação para o Trabalho	90
QUADRO 15: Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre a Comunicação Institucional	97
QUADRO 16: Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre o que tornaria o trabalho melhor	98

QUADRO 17: Síntese do Plano de Intervenção	112
QUADRO 18: Detalhamento de Ações: Eixo Legislação e Política Gerencial.....	113
QUADRO 19: Detalhamento de Ações: Eixo Dinâmica e Organização do Trabalho.....	114
QUADRO 20: Detalhamento de Ações: Eixo Formação e Valorização Gerencial.....	115
QUADRO 21: Detalhamento de Ações: Eixo Comunicação Institucional.....	116
QUADRO 22: Detalhamento de Ações: Eixo Condições de Trabalho.....	117
QUADRO 23: Detalhamento de Ações: Eixo Abordagem Sistêmica dos Resultados, Processos e Projetos.....	117

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE: POLÍTICA EDUCACIONAL	19
1.1 Reformas Administrativas: Fundamentação Legal e Histórica	19
1.2 A Regionalização da gestão: conhecendo as regionais de Belo Horizonte	21
1.3 Processo Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte: Visão, Missão, Objetivos e Atores Envolvidos	27
1.4 Política Educacional preconizada pelo Município	35
1.4.1 Organização Curricular e Pedagógica	35
1.4.2 Programas e Projetos.....	36
1.5 A Ação do Gerente Pedagógico	39
1.6 Dinâmica de Trabalho do Gerente Pedagógico	43
2 ANÁLISE DA AÇÃO DO GERENTE PEDAGÓGICO: POLÍTICA DE DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO E CONTEXTOS DE ATUAÇÃO	48
2.1 Referencial Teórico	48
2.1.1 Paradigmas de Administração Pública: um breve olhar	50
2.1.2 A Administração Pública Gerencial no Brasil: histórico e caracterização.....	53
2.1.3 A Administração Pública Societal: principais características	57
2.1.4 A gestão social e o agir comunicativo na ação do Gerente Pedagógico.....	59
2.1.5 A responsabilização e suas consequências	63
2.1.6 O Gerente Pedagógico: da Política de Recursos Humanos a um perfil de atuação	66
2.2 Metodologia	69
2.2.1 O Processo de Coleta de Dados	70
2.3 Apresentação e Análise Comparativa dos Dados	72
2.3.1 Caracterização dos Respondentes.....	73
2.3.2 Análise do Modelo Descentralizado de Gestão: pontos e contrapontos	74
2.3.3 Mapeamento do impacto da Estrutura Física e de Recursos	

Humanos.....	80
2.3.4 Dificuldades enfrentadas na atuação dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte e percepção da SMED quanto ao trabalho desenvolvido ...	85
2.3.5 Principais achados da pesquisa.....	101
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	106
3.1 Pontos Importantes a serem considerados em um Modelo de Gestão.....	106
3.2 Sistematizando as ações de Intervenção.....	111
3.3 Detalhamento das ações apresentadas.....	113
3.4 Monitoramento e Avaliação.....	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
APÊNDICES.....	128

INTRODUÇÃO

O município de Belo Horizonte, desde 1967, adotou um sistema de regionalização pelo qual foram criadas unidades administrativas para planejamento e gestão. Atualmente, a cidade possui nove regionais que concentram atividades administrativas, educacionais, de saúde, habitação e lazer.

Apresentar, como foco deste estudo, a ação desenvolvida por um Gerente Pedagógico justifica-se pela expressiva presença deste na administração pública da Capital, pois, em cada uma das nove regionais, há um Gerente Pedagógico responsável por organizar os projetos e ações educacionais das escolas daquela circunscrição, em consonância com as orientações da Secretaria Municipal de Educação.

A instituição do cargo de Gerente Pedagógico, a partir de uma reforma administrativa, pela publicação da Lei Municipal nº 8.146, de 29 de dezembro de 2000, fez parte da política educacional e administrativa adotada pelo município, para descentralizar a gestão da educação e seus respectivos processos. O Gerente Pedagógico, desde então, tem se tornado um elemento importante para implementar as diretrizes educacionais da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RMEBH) e mediar o atendimento às necessidades das escolas de cada regional, tendo como referência o que é preconizado pela política educacional brasileira.

Minha trajetória profissional possui relação direta com o trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos e, conseqüentemente, com a presente investigação. Tive a oportunidade de atuar nesta função, por um ano e sete meses, na Gerência Regional de Educação Nordeste. Atualmente sou Gerente na Gerência de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania, da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte. A referida função tem como objetivo principal desenvolver ações e projetos voltados para a Educação Integral que implicam na ampliação do tempo dos estudantes no ambiente escolar, por meio da oferta de novas oportunidades de aprendizagens. Assim, meu trabalho aproxima-se da ação dos Gerentes Pedagógicos, uma vez que, dentre as atribuições dos mesmos, está o acompanhamento e orientação às escolas na implementação dos programas e projetos pedagógicos, o que inclui os Programas de Educação Integral.

O problema investigado é como está sendo desenvolvido o trabalho do Gerente Pedagógico, suas atribuições, dinâmica gerencial e toda organização que

estrutura suas atividades. O primeiro motivo que fundamenta o problema apresentado é a importância deste cargo para a política educacional, o qual também faz parte da política de gestão do município de Belo Horizonte que optou por um processo de descentralização administrativa, criando uma gestão compartilhada, por meio de nove regionais, para melhor atender a população.

Outra justificativa é que os Gerentes Pedagógicos estão em diferentes regionais, as quais apresentam características e especificidades que precisam ser consideradas no momento de se mediar, orientar e implementar a política educacional do município, garantindo suas diretrizes.

Deve-se considerar, também, a necessidade da condução do trabalho, equilibrando-se as exigências técnicas, administrativas e estratégicas com as demandas de uma atuação que se volta, concomitantemente, para a gestão de pessoas e para a necessidade de permanente diálogo.

O trabalho desse profissional envolve: realizar atendimento (aos pais, professores, estudantes e diretores escolares); produzir relatórios (referentes aos dados da aprendizagem dos estudantes, da frequência escolar e das demandas administrativas); realizar reuniões periódicas (com os diretores e coordenadores pedagógicos, para debate e orientação sobre a política educacional); promover as ações de formação docente e as visitas às escolas e Unidades de Educação Infantil (UMEIs). Tais ações compõem a gestão educacional do município, que, sendo descentralizada, tem no cargo do Gerente Pedagógico uma referência para a interlocução entre as ações de cada regional e as diretrizes da política educacional adotada.

Este estudo tem como objetivo geral analisar a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, considerando, para isso, suas atribuições, possibilidades, limites de atuação e as características da política educacional preconizada pelo município.

Os objetivos específicos são: descrever a política educacional e as funções do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte; investigar a percepção dos Gerentes Pedagógicos e da Secretaria Municipal de Educação quanto ao modelo descentralizado de gestão adotado no município; mapear o impacto da estrutura física e de recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos; investigar as dificuldades no exercício das atribuições, desde o ingresso na função até a organização cotidiana das atividades; identificar como a Secretaria Municipal de Educação percebe o trabalho desenvolvido; propor ações

para o aprimoramento da política que organiza o trabalho desenvolvido pelos dos Gerentes Pedagógicos.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, amparada por aspectos quantitativos e pela utilização de questionários e entrevistas. Os Gerentes pedagógicos responderam a um questionário e foi realizada entrevista com a Secretária Municipal de Educação e a Gerente de Educação Básica. A análise comparativa dos dados forma a última seção do capítulo dois, estando organizada a partir dos objetivos específicos desta pesquisa e fundamentada no referencial teórico.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro, é descrita a política educacional preconizada em Belo Horizonte, apresentando o histórico da política de descentralização da gestão, a organização da estrutura administrativa e a divisão regional do município, o que possibilitará melhor entendimento do cargo e da ação do gerente pedagógico. Caracteriza-se, por conseguinte, o que fundamenta a política educacional orientada pelo município, sua organização pedagógica e curricular, programas, projetos e dinâmica de trabalho, detalhando-se como se dá a ação do Gerente Pedagógico, suas atribuições legais e a organização das equipes de trabalho.

O segundo capítulo é composto pela análise da ação do Gerente Pedagógico. Inicia-se este capítulo com a pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados os estudos de autores como Paula (2005), Oliveira (2013), Mintzberg (2010), Dolabela (2003), David *at al* (2012) e Freitas (2012), que desenvolvem pesquisas voltadas para temas como administração pública, ação e perfil gerencial, responsabilização, gestão educacional e gestão social. Em linhas gerais, estes temas retratados no referencial teórico relacionam-se entre si e permitiram melhor compreender o perfil de gestão adotado em Belo Horizonte, como também os desafios a serem superados pela administração municipal em relação ao trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico.

O terceiro capítulo traz a proposta de intervenção para a realidade pesquisada. Para tal, enfatiza os pontos importantes a serem considerados em um modelo de gestão, analisa as ações apresentadas no plano e considera a importância do monitoramento e da avaliação, como estratégias que possibilitarão averiguar os avanços, desafios e oportunidades de melhoramento, durante a execução do plano proposto.

As considerações finais retomam o objeto principal deste estudo e apresenta, de forma objetiva, a principal conclusão a partir da pesquisa realizada.

1 MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE: POLÍTICA EDUCACIONAL

Para fundamentar a organização de trabalho presente na Rede Municipal de Educação, este capítulo inicia-se com a descrição do modelo descentralizado de gestão, hoje articulado no município, perpassando pelo histórico de sua estrutura administrativa e, também, por sua divisão regional, para subsidiar o entendimento do cargo e da ação do gerente pedagógico.

A política educacional é descrita a partir dos elementos do processo estratégico de gestão adotado: visão; missão; objetivos; atores envolvidos; organização pedagógica e curricular; programas; projetos; dinâmica de trabalho.

Encerra-se o capítulo com a caracterização do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, levando-se em consideração sua estrutura e equipes de trabalho.

1.1 Histórico das Reformas Administrativas em Belo Horizonte

Belo Horizonte, capital do Estado de Minas, foi a primeira cidade planejada do País. De acordo com Censo Demográfico de 2015, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população estimada em 2.502.557 habitantes. Sua economia é marcada pelo comércio, turismo, prestação de serviços e, mais recentemente, pela inovação tecnológica.

A legislação que regulamenta o processo de descentralização da gestão, os documentos existentes no arquivo público municipal e a caracterização do município presente nas páginas oficiais do portal da Prefeitura de Belo Horizonte permitem a descrição de que Belo Horizonte é representada, entre outros aspectos, por seu patrimônio, algo que se situa entre memória, pensamento e ação. O contexto de vivência da cidade, que remete à experimentação da mesma e vai além do conviver, permite associar instituições, organizações e o território, como frutos das forças ativas da população, que se relaciona a saberes, conhecimentos e práticas em relação à cidade. Junto a esses elementos, percebe-se a valorização da diversidade cultural, que tem como determinante o fato de que a referida Capital possui uma história recente, cuja data de fundação é 12 de dezembro de 1897.

Conforme consta no Portal de Gestão Compartilhada da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, atualmente vem passando por um processo de verticalização,

devido à necessidade de novas edificações para atender ao crescimento populacional, uma vez que sua expansão urbana chegou ao ápice, juntamente com o aquecimento do setor mobiliário.

Este processo de verticalização acompanhou o crescimento regionalizado, em que Belo Horizonte passou a ter, oficialmente, 487 bairros, de acordo com os dados presentes no Portal de Gestão Compartilhada. Esta expansão territorial e crescimento populacional demandou uma divisão de serviços, o que implicou na distribuição e descentralização das responsabilidades e da gestão, para melhor atendimento daquilo que era específico para cada bairro: saúde, educação, moradia, urbanização, meio ambiente, entre outros. Tudo isso em um processo de gestão comum, a partir da orientação sistemática sobre a política a ser desenvolvida em todo município.

O município possui um histórico da Estrutura Administrativa da Prefeitura de Belo Horizonte, organizado pela equipe do *Arquivo Público da Cidade*, referente ao período de 1894 a 2000. De acordo com este histórico, com a publicação do Decreto nº 1.562, o município inaugurou, a partir de 28 de setembro de 1967, uma sequência de reformas administrativas que culminaram em novos arranjos institucionais, em um processo progressivo de reorganização e regionalização da gestão municipal, com a criação de unidades administrativas para planejamento e gestão.

Considerando as reivindicações da população para que os serviços prestados pela prefeitura fossem regionalizados e fosse assistida a real necessidade de dinamizar a gestão municipal na implementação de programas e projetos apropriados a cada região da cidade, foram criadas as duas primeiras regionais, Barreiro e Venda Nova, por meio da Lei nº 2.199, de 11 de julho de 1973. As outras sete regionais (Centro-sul; Leste; Norte; Nordeste; Oeste; Noroeste; Pampulha) - foram criadas no ano de 1985, pela Lei Municipal 4.158. Tais informações poderão ser encontradas no acervo do Arquivo Público da Cidade.

Na Reforma Administrativa do ano de 2000, pela Lei 8.146 de 29 de dezembro de 2000, Belo Horizonte inaugurou uma nova estrutura de governança, marcada pela organização dos processos administrativos, acompanhados por mecanismos de controle e supervisão, na busca de uma gestão descentralizada que atendesse aos princípios de equidade, transparência e responsabilidade. Deste modo, foram criados nove centros de tomadas de decisão, as “Secretarias Municipais da Coordenação de Gestão Regional”.

Assim, a descentralização da gestão em Belo Horizonte, por meio das reformas administrativas que ocorreram no período de 1967 a 2000, tinham como foco não somente a organização institucional do município, mas o fortalecimento de novas relações com a sociedade (ou seja, com as comunidades locais, considerando-se cada uma das nove regiões).

É neste contexto que surgem as Gerências Regionais de Educação, como parte da política de regionalização dos serviços prestados pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, sob o argumento de contribuir na implementação dos planos e programas relativos, não somente à educação, mas a todos os serviços prestados à população.

O Arquivo Público da Cidade de Belo Horizonte é um órgão responsável pela organização da história político-administrativa da cidade, num processo de valorização da memória coletiva do município. Contudo, é importante esclarecer que o presente estudo focou-se na legislação que deu início ao processo de reformas administrativas que culminaram na criação das nove regionais, uma vez que cada uma dessas unidades possui, entre outros elementos, um Gerente Pedagógico de Educação, cujo detalhamento será apresentado ao longo deste capítulo.

1.2 A Regionalização da gestão: conhecendo as regionais de Belo Horizonte

A regionalização da gestão em Belo Horizonte, iniciada por meio das reformas administrativas, propiciou ao município o fortalecimento, não somente da própria governança, mas principalmente do poder local. É importante destacar que o objetivo desta seção é descrever como estão organizadas as regionais, não se atendo aos processos políticos que subjazem as reformas administrativas citadas. Tal descrição subsidiará a análise do processo de descentralização da gestão, que tem como foco a ação do Gerente Pedagógico. Além desse aspecto, será feita a proposição de estratégias que poderão contribuir, não somente para a ação do referido gerente, mas de toda a organização gerencial do município.

É importante destacar que nesta seção não será desenvolvida a descrição detalhada de toda a reforma político-administrativa de Belo Horizonte, mas somente no que diz respeito ao processo de criação do Cargo de Gerente Pedagógico.

Com a denominação de regiões administrativas, a partir da reforma administrativa implantada em 2000, as regionais tiveram o *status* institucional

alterado para *Secretarias Municipais da Coordenação de Gestão Regional*, identificadas e denominadas, popularmente, a partir de suas localizações que são as Regionais: Barreiro, Centro-sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova.

As Secretarias Municipais da Coordenação de Gestão Regional - as Regionais - são organizadas, conforme descrito no artigo segundo, do Decreto nº 10.496 de 13 de fevereiro de 2001:

Art. 2º - As gerências de 1º nível da Secretaria Municipal da Coordenação de Gestão Regional são as seguintes:

I- Subordinadas diretamente à Secretaria Municipal da Coordenação de Gestão Regional:

- a) Gerência Regional do Orçamento Participativo;
- b) Gerência Regional de Informações Técnicas;
- c) Gerência Regional de Administração e Finanças.

II-- Subordinadas à Secretaria Municipal Regional de Serviços Urbanos:

- a) Gerência Regional de Obras e Projetos;
- b) Gerência Regional de Manutenção;
- c) Gerência Regional de Limpeza Urbana;
- d) Gerência Regional de Licenciamento Urbanístico e Ambiental;
- e) Gerência Regional de Fiscalização Urbanística e Ambiental.

III-- Subordinadas à Secretaria Municipal Regional de Serviços Sociais:

- a) Gerência Regional de Educação;
- b) Gerência de Distrito Sanitário;
- c) Gerência Regional de Assistência Social;
- d) Gerência Regional de Cultura;
- e) Gerência Regional de Promoções e Eventos Esportivos, de Recreação e Lazer.

Em linhas gerais, de acordo com o referido decreto, as secretarias regionais têm como foco implementar as políticas públicas relativas à saúde, educação, abastecimento alimentar, cultura, esportes, entre outros setores. O Decreto 14.652, de 11 de fevereiro de 2011, complementa o Decreto 10. 496 no que se refere aos níveis de atuação dos órgãos de terceiro grau hierárquico, distribuídos em três níveis diferentes.

Para o melhor conhecimento das regionais administrativas¹, será realizada uma breve descrição de cada uma delas, usando os dados do portal eletrônico da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Destaca-se que o objetivo desta exposição é subsidiar o leitor para um melhor entendimento quanto ao trabalho do Gerente Pedagógico, que atua na Gerência Regional de Educação.

¹PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Regionais Administrativas**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=pbh&tax=5627&lang=pt_BR&pg=5120&taxp=0&>. Acesso em: 28 set. 14.

A Regional Barreiro teve sua história iniciada em 1855, quando houve a primeira menção a esse nome em um registro de demarcação de terras que declarava a Fazenda do Barreiro de propriedade do Coronel Damazo da Costa Pacheco.

Situada a sudoeste de Belo Horizonte, possui, 283.544 habitantes, distribuídos em 58 bairros e 18 vilas, conforme o Censo de 2010. Com grande potencial de desenvolvimento, o Barreiro abriga importantes espaços naturais como o Parque Estadual da Serra do Rola-Moça, que se destaca como terceiro maior parque em área urbana do país, e o Ribeirão Arrudas, que nasce nesta regional e corta toda a cidade. Possui, atualmente, 28 escolas municipais de Ensino Fundamental, 09 unidades Municipais de Educação Infantil e 25 creches conveniadas.

A Regional Venda Nova, de acordo com a tradição oral, teve sua povoação iniciada em 1711, quando ainda era reconhecida como Distrito abrangendo, também, as áreas que hoje são as regionais Pampulha e Norte. Apenas em 1973 foi criada a Administração Regional de Venda Nova, atendendo às reivindicações da comunidade para se descentralizar e se aproximar os serviços até então prestados pela Prefeitura de Belo Horizonte.

Com grande atividade econômica marcada pelo comércio e pela prestação de serviços, a Regional Venda Nova, de acordo com censo do IBGE de 2000, possui 242.341 habitantes. Quanto ao atendimento educacional municipal, possui atualmente 42 escolas de Ensino Fundamental, 10 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMElS) e 10 Creches Conveniadas. Na região também há intensa atividade cultural, com a realização de festas tradicionais da cultura local e a oferta de centros de lazer e cultura à comunidade. Assim, Barreiro e Venda Nova são as duas regionais mais antigas do município de Belo Horizonte.

A Regional Centro-sul, por situar-se no coração da cidade, tem sua história associada ao processo de crescimento do próprio município e reúne todo o patrimônio histórico e cultural de Belo Horizonte. Considerada como o centro metropolitano, oferta à comunidade local uma diversidade de serviços institucionais, culturais e financeiros, o que aproxima a população de todas as outras regionais.

A verticalização dos espaços e moradias é característica marcante desta regional, o que vem impelindo ao governo municipal a criação de uma política de urbanização mais rígida. O bairro Savassi, reconhecido nacionalmente por sua

versatilidade na oferta de lazer, cultura, entretenimento e serviços, localiza-se na Regional Centro-Sul. Possui, atualmente, 270.607 habitantes, com a oferta de 15 escolas municipais e 09 Unidades Municipais de Educação Infantil.

A Regional Leste é composta por bairros cujas histórias estão ligadas diretamente à criação de Belo Horizonte. Esta regional possui casas de grande beleza arquitetônica e abriga bairros historicamente tradicionais como o Sagrada Família, Santa Inês e Floresta. Com significativa atividade cultural e de entretenimento, a Praça Duque de Caxias é um dos destaques lá existentes, sendo parte da tradicional área da boemia, da boa música e boa comida. O conhecido Clube da Esquina (de Milton Nascimento e os irmãos Borges), no qual efervescia a Bossa-nova belo-horizontina, nasceu no bairro Santa Tereza.

De acordo com o Censo 2010, a região leste possui 237.441 habitantes, distribuídos entre 27 bairros e 12 vilas, com 15 escolas municipais de Ensino Fundamental e 04 unidades de Educação Infantil.

A Regional Nordeste, situada no eixo compreendido pelas malhas viárias da Avenida José Cândido da Silveira, MG5, BR 381, Avenida Cristiano Machado e Via 240 (Avenida Risoleta Neves), apresenta como histórico o arcabouço político-pedagógico de luta pela garantia da preservação dos direitos e deveres dos cidadãos. Caracteriza-se por grandes diferenças sociais entre os seus moradores, mas vem se desenvolvendo, buscando alternativas para atender às demandas e necessidades de sua população. Conforme descrito no histórico da regional:

A história da região Nordeste está intimamente ligada à história do antigo Arraial de Belo Horizonte, que possuía uma extensa área rural, ocupada, em grande parte, por fazendas. Vários bairros da região surgiram em terrenos da Fazenda São João Batista, cuja sede se localizava onde hoje funciona o Minas Shopping (Belo Horizonte, 2014)².

Com intensa atividade comercial e prestação de serviços em processo de consolidação, atualmente, a região nordeste da cidade de Belo Horizonte possui como destaque comercial o Minas *Shopping*, Minas Casa e Ouro Minas Palace Hotel, que contribuem não somente para a articulação comercial, mas também cultural, social e comercial da região. Esta regional possui 290.353 habitantes, atende a 38 Instituições de Educação Infantil e 29 Escolas do Ensino Fundamental e

²PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Regional Nordeste**. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=regionalnordeste>.> Acesso em: 28 set. 14.

três renomadas instituições de Ensino Superior: Pontifícia Universidade Católica (PUC) -unidade do bairro São Gabriel- Universo- Universidade Salgado de Oliveira- e Centro Universitário de Belo Horizonte (Uni BH).

A Regional Noroeste foi ocupada, inicialmente, por imigrantes operários que vieram para o trabalho de construção da Capital. Sua atividade sociocultural é caracterizada por festas populares, principalmente por festas de congado. É marcada por contrastes sociais, cuja população atual é de 331.362 mil habitantes, divididos entre 54 bairros e 19 aglomerados. Possui 17 escolas municipais, 02 escolas de Educação Infantil, 10 unidades municipais de Educação Infantil e 37 creches conveniadas. A região também abriga duas importantes instituições de ensino superior - PUC Minas e UNICENTRO Newton Paiva/BH.

A Regional Norte “é formada por 45 bairros e vilas e possui o maior número de domicílios do tipo conjunto habitacional para baixa renda, promovido pelo poder público” (Portal da Prefeitura de Belo Horizonte, 2012).³ Atualmente esta regional vive a dualidade discrepante de possuir bairros cuja população tem um melhor poder aquisitivo e, ao mesmo tempo, aglomerados e vilas em que a população é carente, com condições mínimas de moradia. É uma região que se caracteriza como uma área de expansão no município. Possui uma grande aproximação com as Regionais Venda Nova, Nordeste e Pampulha. Atualmente, conta com 193.039 habitantes, 19 Escolas Municipais, 09 Unidades Municipais de Educação Infantil e 20 Creches conveniadas.

A regional Oeste, com 308.549 habitantes, também se apresenta como uma área de expansão urbana. A história da regional funde-se com a história de cada bairro que a compõe. No que se refere à economia, possui o maior polo atacadista da região que é o Bairro Prado. No que se refere à população, encontra-se nesta regional o aglomerado do Morro das Pedras, que é integrado por oito vilas: São Jorge (I, II e III), Vila Leonina, Vila Alpes, Vila Antena, Vila Pantanal, Chácara Leonina e Vila Santa Sofia. Estas estão sendo contempladas, progressivamente, pelo Programa Vila Viva, de urbanização de vilas, cujo objetivo é melhorar o padrão de vida dos moradores.

Na Regional Oeste, há importantes equipamentos urbanos, como o Parque de Exposições da Gameleira, o Expominas e o Cemitério Parque da Colina. Quanto ao

³PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Regional Norte**. Disponível em <<http://portal.pbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?app=regionalnorte>>. Acesso em 28/09/2014.

atendimento educacional, possui 16 escolas municipais, 05 unidades municipais de Educação Infantil e 02 escolas de ensino tecnológico. Torna-se importante destacar a presença de 08 instituições de ensino superior: Centro Universitário de Ciências Gerenciais (UNA), Centro Universitário UNI-BH; Centro Universitário Newton Paiva Ferreira; Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG); Cotemig-Colégio e Faculdade-; Faculdade Estácio de Sá; Faculdade de Minas Gerais (FAMIG).

Finalmente, a Regional Pampulha, situada entre as regionais Norte, Noroeste e Nordeste, é uma região que se destaca por sua relação histórica cultural com a modernidade arquitetônica dos anos de 1940, por possuir obras de Oscar Niemeyer que viabilizam a interação entre arquitetura, artes plásticas e paisagismo. O Conjunto Moderno Arquitetônico da Pampulha, atualmente, concorre ao título de Patrimônio Cultural da Humanidade.

Possui 226.100 habitantes, com a oferta de 15 escolas municipais e 04 unidades Municipais de Educação Infantil. Com uma população diversa, mas com privilegiadas condições sociais, a Regional Pampulha é contemplada com espaços de lazer, como a Fundação Zoobotânica de Belo Horizonte (Zoológico), o Estádio Governador Magalhães Pinto (Mineirão) e o Estádio Jornalista Felipe Drummond (Mineirinho). Deve-se ressaltar também o Conjunto Moderno da Pampulha composto por: Igreja São Francisco; Casa Kubitschek; Museu de Arte da Pampulha; Casa do Baile; Iate Tênis Clube.

Como se pode perceber, as regionais são a prova de que a descentralização da gestão foi uma estratégia importante, perante a grande extensão da cidade, para a condução do município de Belo Horizonte, no atendimento às especificidades da população, na garantia dos serviços voltados para saúde, educação, lazer, cultura, economia e moradia.

Neste contexto, as Gerências Regionais de Educação (GEREDs), presentes em cada Secretaria de Administração Regional, estão vinculadas à Secretaria Municipal de Educação (SMED) que, conforme consta no Portal da Prefeitura de Belo Horizonte,⁴ atende a 188.198 estudantes, divididos entre 189 escolas

⁴ PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPic=ecpaxonomiaMenuPortal&app=educacao&tax=29246&lang=pt_BR&pg=5564&taxp=0>. Acesso em 28 set. 2014.

municipais de Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA) e 88 Unidades/Escolas de educação infantil e 197 creches conveniadas.

1.3 Processo Estratégico da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte: Visão, Missão, Objetivos e Atores Envolvidos

À luz do que defende Arellano (2012), pode-se dizer que a sistematização de projeto, a identidade institucional, o trabalho em equipe, os objetivos compartilhados e a responsabilidade pelos resultados tornam o sistema de ensino organizado e eficaz para criar condições favoráveis de aprendizagem e garantir a melhoria na educação.

A Educação em Belo Horizonte é uma das doze áreas de resultados do Programa BH Metas e Resultados, modelo de gestão estratégica que tem como diretriz a avaliação permanente dos resultados das políticas públicas desenvolvidas pelo município.

Nas 12 Áreas de Resultados, foram organizados 40 Projetos Sustentadores, que mobilizam recursos financeiros e humanos capazes de tornar possíveis as transformações e o planejamento proposto. Cada Projeto Sustentador possui objetivos específicos, população a ser beneficiada, resultados (indicadores) esperados, prazo definido para sua total implantação, metas físicas, órgãos e equipes, envolvidas na sua execução, e um gerente responsável pela sua condução.

O Quadro 1 apresenta as áreas de resultados e seus respectivos projetos sustentadores, em torno dos quais é organizada toda a gestão no município.

Quadro 1 – Áreas de Resultados e Projetos Sustentadores

Projeto Sustentador	Áreas de Resultados
Cidade Saudável	Hospital Metropolitano Saúde da Família Melhoria do Atendimento Hospitalar Especializado Gestão e Regionalização da Saúde Recomeço
Educação	Expansão da Educação Infantil Expansão da Escola Integrada Melhoria da Qualidade da Educação
Cidade e Mobilidade	Expansão do Metrô Implantação do Corta Caminho Conclusão da Duplicação da Avenida Pedro I Prioridade ao Transporte Coletivo Gestão Inteligente da Mobilidade Transporte Seguro e Sustentável

Cidade Segura	Prevenção da Violência
----------------------	------------------------

Fonte: BH Metas e Resultados, 2015.

Quadro 2 – Continuação: Áreas de Resultados e Projetos Sustentadores

Projeto Sustentador	Áreas de Resultados
Prosperidade	Desburocratização e Melhoria do Ambiente de Negócios Promoção e Atração de Investimentos Turismo em BH Copa 2014 e Olimpíadas 2016 Qualificação, Profissionalização e Emprego Av. Afonso Pena, 1.212 – 30130-908 Belo Horizonte (MG)
Modernidade	Gestão Estratégica de Pessoas BH Digital Desburocratização e Melhoria do Atendimento ao Cidadão Modernização da Receita e Captação de Recursos
Cidade com Todas as Vilas Vivas	Vila Viva Habitação
Cidade Compartilhada	Orçamento Participativo e Gestão Compartilhada
Cidade Sustentável	Coleta, Destinação e Tratamento de Resíduos sólidos Gestão Ambiental Planejamento e Estruturação Urbana Movimento Respeito por BH Manutenção da Cidade Parques e Áreas Verdes Pampulha Viva
Cidade de Todos	BH Cidadania e o SUAS – Sistema Único de Assistência Social Programa de Atendimento ao Idoso Direito de Todos Promoção do Esporte e do Lazer
Cultura	Rede BH Cultural
Integração Metropolitana	Desenvolvimento Integrado da RMBH

Fonte: BH Metas e Resultados, 2015.⁵

É importante também destacar que, para cada um dos referidos projetos, é firmado um Compromisso de Resultado (entre o Prefeito, o titular do órgão responsável, o gerente do projeto, demais secretários e gestores públicos dos órgãos envolvidos), com o objetivo de pactuar as responsabilidades pelo alcance de resultados e das respectivas metas do Projeto Sustentador.

Cada área de resultado tem como referência os direitos sociais regulamentados pela Constituição Federal. Busca-se garantir esses direitos, organizando a estrutura política para a sua oferta, bem como o planejamento de ações e o monitoramento das mesmas.

⁵ PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. BH Metas e Resultados. Disponível em: <<https://bhmestasresultados.pbh.gov.br/veja-mais/Integra%C3%A7%C3%A3o%20Metropolitana>>. Acesso em: 23 dez. 2015.

Da mesma forma que nas áreas temáticas, as ações da área da Educação precisam ser resultado da concentração de esforços da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, para que as transformações almejadas em todos os aspectos da vida do município garantam os direitos sociais da população e possibilitem uma vida com qualidade para todos os cidadãos.

A área da Educação volta-se para a implementação de ações que têm como foco a melhoria da qualidade do ensino, a ampliação do atendimento à Educação Infantil e a expansão do atendimento em tempo integral no município, por meio do programa denominado Programa Escola Integrada.

Assim, o município, por meio da SMED, apresenta como missão: “promover educação de qualidade e equidade para os estudantes do sistema municipal de ensino, por meio de sua rede de escolas e parceiros” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010, p.7). O eixo norteador dessa missão é o desenvolvimento de uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero. Esta missão perpassa pela premissa de que educação é mais que direito e dever: é prioridade, uma vez que, anualmente, a capital mineira destina aproximadamente 30,5% do orçamento municipal à educação. É importante esclarecer que a sistematização da missão é realmente recente; por meio de um trabalho que envolveu todas as gerências da SMED, sob a assessoria da Fundação Dom Cabral.

Na fundamentação e implementação da missão, a SMED demonstra ter clareza de que o tema da qualidade do ensino envolve complexidades, que perpassam pela distinção entre a qualidade da oferta do serviço educativo e a qualidade do produto final da educação. Ainda que ambas estejam estreitamente associadas, a qualidade da oferta diz respeito às condições de funcionamento das escolas e a qualidade do produto final refere-se aos perfis de desempenho que os estudantes devem apresentar para que a ação possa ser considerada bem-sucedida em cada ano ou etapa da escolarização.

A missão apresentada relaciona-se às ações desenvolvidas e implementadas por meio do Plano de Ações Articuladas (PAR), que culminam na eficácia escolar, uma vez que os elementos melhoria da qualidade do ensino, educação integral, diversidade e pluralidade, são eixos que estruturam a referida ferramenta do Governo Federal em suas áreas, dimensões e ações.

Na prática, essa missão se traduz por meio dos programas e projetos ofertados pelas SMED, que podem ser tematizados como Programas e Projetos

para a correção do fluxo escolar, promoção da igualdade racial e de gênero, intervenção pedagógica e reforço escolar, formação e valorização docente, monitoramento da aprendizagem e da gestão escolar, educação integral, uso de novas tecnologias e garantia dos insumos necessários.

Na garantia dessa missão, assim como aponta Arellano (2012), há a necessidade do diálogo entre os atores envolvidos, para garantir a instalação da racionalidade comunicativa, conforme também destaca Habermas (1989), em que os meios e os fins são negociados e estabelecidos por meio do diálogo e se voltam para o entendimento comum.

Associada à missão, está a visão preconizada pelo município de Belo Horizonte, considerando-a enquanto cidade educadora, na promoção da educação integral, apontada recentemente pelo Governo Federal como de excelência no conhecimento e nas soluções criativas. Os valores que fundamentam a visão e a missão, conforme apontado pela SMED, são: gestão democrática, trabalho coletivo, diálogo, transparência, cuidado, respeito, zelo, atenção, ética e compromisso. (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2010)

Para direcionar o trabalho, a SMED, com auxílio de consultoria da Fundação Dom Cabral, elaborou, o seu mapa estratégico, composto por eixos estratégicos (imagem; melhoria da aprendizagem; integração institucional; processos; pessoas), que são grandes avenidas pelas quais os objetivos estratégicos foram distribuídos. Estes vinculam-se a indicadores, entendidos como representação dos próprios objetivos e das metas, que são a quantificação dos indicadores.

Os professores, gestores escolares, profissionais em educação, comunidade escolar e estudantes são os sujeitos desse processo de elaboração do mapa estratégico, uma vez que, efetivamente, executam toda a política educacional e vivenciam suas complexidades, sucessos e desafios. Todo esse aparato que fundamenta a organização educacional no município, composto pela visão, missão e valores, conduz para a implementação das ações de toda política educacional.

A Figura 1 apresenta o mapa estratégico da SMED, composto por cinco eixos estruturantes do trabalho a ser desenvolvido pela referida secretaria: a imagem da própria SMED; os elementos a serem considerados para a melhoria da aprendizagem; a integração institucional e com as famílias; os processos que sustentam a gestão educacional no município; a gestão de pessoas, acompanhada dos objetivos que norteiam as ações.

Este mapa estrutura o trabalho gerencial no município e permite o planejamento e o desenvolvimento de ações vinculadas aos cinco eixos de atuação que abordam diferentes aspectos da gestão.

Figura 1- Mapa Estratégico da SMED



Fonte: Fundação Dom Cabral (2010).

O mapa estratégico apresenta a organização da administração educacional no município, procurando integrar o planejamento e a implementação da estratégia para alcançar os objetivos. A presença dos cinco eixos possibilita ampliar o campo de atuação em que um objetivo interfere diretamente na execução, ou no sucesso do outro, demonstrando a necessidade de manter-se o equilíbrio entre os mesmos, uma vez que são interdependentes.

A partir dos objetivos estratégicos, foram elaborados objetivos específicos no Sistema Integrado de Monitoramento da Gestão (SIMGE) que é uma ferramenta que consolida os principais indicadores para verificar o desempenho da Rede Municipal de Educação. Contribui para a gestão estratégica, ao viabilizar o monitoramento

permanente e a constante aferição do progresso dos resultados. A diretriz que norteia a criação e o manuseio do SIMGE é a garantia da melhoria da qualidade da educação a todos os estudantes, fundamentada nos princípios de equidade, diversidade, cidadania e desenvolvimento humano. Os objetivos específicos estão assim descritos no SIMGE (2012), da SMED:

- Garantir que todos os alunos estejam lendo aos 8 anos de Idade.
- Implementar as Proposições Curriculares, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes do Ensino Fundamental, Educação Infantil e EJA.
- Fomentar a Formação dos profissionais de Educação.
- Promover a abertura da escola nos finais de semana e ampliar o número de participantes no programa Escola Aberta.
- Aumentar:
 - a) os anos de escolarização; b) o índice de atendimento da Escola Integrada; c) índice de atendimento da Educação Infantil; d) e intensificar a integração com as famílias.
- Monitorar:
 - a) o atendimento no PSE; b) e ampliar o atendimento dos estudantes no Programa Escola nas Férias; c) a frequência dos estudantes; d) o desempenho dos estudantes; e) o Reforço Escolar; f) a Inclusão Escolar.
- Melhorar: a) os indicadores medidos pelas avaliações externas; b) os processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira.

Torna-se um desafio governamental para o município de Belo Horizonte a escolha do que priorizar. É neste ponto que entra a Gestão Estratégica, não como um elemento essencialmente político, empresarial ou burocrático, mas de construção e delimitação de prioridades à luz do interesse público e, no caso, do interesse público educacional.

Para os objetivos apresentados foram construídos indicadores, tais como taxa de reprovação por infrequência, taxa de cobertura da Educação Integral, taxa de escolarização, número de alunos retidos, índice de integração família-escola, índice de gestão da relação institucional, entre outros. Estes indicadores contribuem para o monitoramento das atividades desenvolvidas pelo sistema educacional municipal, além de contribuir para a definição de estratégias de intervenção.

Atualmente a gestão por resultados se faz presente em Belo Horizonte como um processo que busca proporcionar o melhor atendimento à população. Percebe-se que a Secretaria Municipal de Educação tem buscado priorizar e implementar ações cujo objetivo seja melhorar os resultados das escolas municipais e, com isso, oferecer uma educação pública de qualidade a toda população que dela se utiliza.

O Quadro 3 organiza as taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar no município. Essas taxas permitem verificar a tradução dessas ações em

percentuais que servem como um dos balizadores para análise e avaliação da política educacional desenvolvida.

Quadro 3 – Aproveitamento Escolar por nível de ensino, Belo Horizonte - 2012

Níveis	Taxas - %		
	Aprovação	Reprovação	Abandono
Anos Iniciais	93,3	6,5	0,3
Anos Finais	84,1	13,8	2,1
Ensino Fundamental	88,8	10	1,2

Fonte: Inep (2014)⁶.

Em uma primeira análise, pode-se perceber que as taxas demonstram bons resultados para Belo Horizonte, principalmente nos anos iniciais. Entretanto, em uma análise comparativa, as taxas gerais do Ensino Fundamental, referentes ao rendimento escolar, revelam pequena evolução destes indicadores, no período de dois anos.

Esta constatação remete à necessidade de superar desafios que serão melhor detalhados, a seguir, nesta dissertação a partir da análise comparativa do aproveitamento escolar do Ensino Fundamental nos anos 2010 -2012.

No Quadro 4 será possível verificar a evolução do município quanto às taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar. Esse comparativo do aproveitamento escolar do Ensino Fundamental, entre os anos 2010 e 2012, será importante para que se possa ampliar a análise do contexto e torná-la mais crítica. Também identificar se o esforço do município nas ações implementadas tem, de fato, gerado impacto na melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Quadro 4 – Comparativo 2010- 2012: Aproveitamento Escolar do Ensino Fundamental em Belo Horizonte

Níveis	Taxas - %		
	Aprovação	Reprovação	Abandono
Ens. Fundamental - 2010	88,3	10,4	1,3
Ensino Fundamental – 2012	88,8	10	1,2

Fonte: Inep (2014)⁷.

⁶ Indicadores Educacionais. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 25 out. 2014.

⁷ Indicadores Educacionais. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 25 out. 2014.

Ao se comparar os dados de 2010 e 2012, percebe-se que o município teve uma tímida evolução nas taxas apresentadas. Este contexto impõe à Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RMEBH) alguns desafios: primeiro, rever sua dinâmica educacional, para garantir que estes indicadores não caiam nos índices que já possui e, ao mesmo tempo, promover uma maior evolução dos mesmos. Outro desafio é no que se refere ao percentual de estudantes que ainda compõe os índices de reprovação e abandono escolar. Torna-se evidente a importância de se identificar quem são esses estudantes, seus níveis e demandas de aprendizagem. Para além dos indicadores, há também a necessidade de se fortalecer os projetos já existentes, de forma específica os de correção de fluxo, uma vez que, de acordo com o Censo escolar de 2012, no Ensino Fundamental da RMEBH, ainda há 16,5% dos estudantes em situação de distorção idade-série.

No que se refere ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Belo Horizonte alcançou, antecipadamente, em 2011, a meta referente a 2013, que foi de 5,6 para os anos iniciais e de 4,5 para os anos finais. Entretanto, este resultado positivo nos leva a uma reflexão mais ampla sobre como se dá o processo educacional, principalmente na perspectiva da equidade.

De acordo com o Resumo Executivo da 2ª reunião Intergovernamental de Ministros de Educação do Projeto Regional de Educação para a América Latina e Caribe (Prelac), a equidade é condição essencial para uma educação de qualidade. No entanto, ela vai além de se garantir o acesso e a permanência dos estudantes na educação e implica na democratização do acesso e na verdadeira apropriação do conhecimento. É tratar o que é desigual na origem e considerar as dimensões: acesso (à educação), processos (educacionais) e resultados (da aprendizagem).

Tal constatação constitui mais um ponto importante nos desafios a serem enfrentados pela RMEBH: não somente garantir bons resultados no IDEB, mas realizar esse processo, tendo como diretriz a equidade, uma vez que o município é marcado por consideráveis diferenças sociais.

A partir do contexto e da estrutura educacional adotada pelo município, que será descrita no tópico a seguir, percebe-se o esforço em viabilizar ações que estejam fundamentadas em elementos que podem ser considerados como estruturantes de políticas públicas, tais como os princípios de equidade, universalização, qualidade, eficiência e eficácia.

1.4 Política Educacional preconizada pelo município

A RMEBH tem como pedagogia de trabalho uma prática fundamentada por ações em busca da valorização da diversidade, associada ao desenvolvimento cognitivo dos estudantes. Considerando a importância da gestão pedagógica nesse processo, este município desenvolve ações voltadas para a formação docente, monitoramento pedagógico, correção de fluxo; entre outros projetos voltados para a melhoria da qualidade da educação.

A seguir, será feita a descrição de elementos importantes que compõem a política educacional do município, cujo percurso discursivo caminhará para o entendimento da ação do Gerente Pedagógico em cada uma das regionais já apresentadas.

1.4.1 Organização Curricular e Pedagógica

A organização curricular da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, se dá por meio de uma coleção intitulada Proposições Curriculares, fruto de uma construção coletiva e progressiva realizada por professores. Essa organização fundamenta-se na assertiva de que o conhecimento é socialmente construído, garantindo aos estudantes, além dos conteúdos conceituais e disciplinares, a formação humana. É um conjunto de orientações para cada disciplina, no ciclo de formação e em cada ano do ciclo, que se baseia em metas de ensino claramente definidas, em metodologias cuidadosamente pensadas e no trabalho coletivo.

Entende-se que o conhecimento escolar não está sendo reduzido aos conhecimentos produzidos fora da escola, mas ampliado pela perspectiva do compartilhamento de cultura, no conjunto de significados ensinados e aprendidos nas práticas de utilização das diversas linguagens.

O documento das Proposições Curriculares (SMED, 2010) está organizado por capacidades/habilidades que devem ser desenvolvidas a partir de uma lógica de ensino específica, que considera a aprendizagem como um processo a ser introduzido, retomado, trabalhado e consolidado.

A partir do documento Base das Proposições Curriculares (SMED, 2010), destacam-se alguns princípios que fundamentam as Proposições Curriculares e a Política Educacional da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte:

- As experiências escolares de ensino e aprendizagem dos estudantes e dos professores precisam estar comprometidas com a diversidade, com ações diversificadas que considerem as diferenças de ritmos e formas de aprender, o que colabora para a criação de oportunidades mais igualitárias para todos.

- O planejamento pedagógico, ao ser elaborado, deve levar em consideração o ciclo de formação dos estudantes, criando melhores condições para a aprendizagem dos mesmos.

- A ação pedagógica baseia-se na educação inclusiva, que é um ato político, cultural, social e pedagógico, desencadeado em defesa do direito de todos os estudantes estarem juntos, aprendendo e participando, sem nenhum tipo de discriminação.

- A prática avaliativa deve ser reconhecida como prática de aprendizagem, em que o avaliar é uma condição para o redimensionamento de todo o processo de ensino aprendizagem.

Pode-se concluir que a organização Curricular e pedagógica da SMED sugere uma prática reflexiva, inovadora e inclusiva em que a educação implica em um compromisso constante não somente com as práticas educativas e escolares, mas também com as práticas sociais da aprendizagem.

1.4.2 Programas e Projetos da SMED/BH

A Política Educacional da RMEBH, por meio da interlocução e trabalho dos Gerentes Pedagógicos das Regionais, desenvolve, dentre outros aspectos, as seguintes ações e/ou projetos principais: os Projetos para correção de fluxo denominados Entrelaçando e PAE- Projeto de Aceleração de Estudos - Floração (que vigorou por 03 anos sob este título e, hoje, é substituído pela oferta da modalidade Educação de Jovens e Adultos, específica para turmas juvenis, ou seja, para jovens entre 15 e 17 anos); Programa Escola Integrada; Programa Rede Pela Paz; Programa Família Escola; Rede de Formação Docente Regionalizada; Projeto de Intervenção Pedagógica; Plano de Ação Pedagógica.

A RMEBH faz desses programas e projetos elementos importantes para a missão preconizada de buscar promover e ofertar uma educação de qualidade, com equidade. Para maior clareza, no Quadro 5, há a síntese dos projetos criados e desenvolvidos pela própria SMED, bem como seus objetivos:

Quadro 5 – Síntese dos Programas e Projetos da RMEBH

PROGRAMA/PROJETO	OBJETIVO
Projeto Entrelaçando	Promover a correção de fluxo para os estudantes em distorção idade-série no 2º ciclo.
Projeto de Aceleração de Estudos Floração	Promover a correção de fluxo para os estudantes em distorção idade-série no 3º ciclo.
Programa Escola Integrada	Ampliar a carga horária diária de permanência dos estudantes na escola, com a oferta de atividades diversificadas, voltadas para a aprendizagem.
Programa Rede pela Paz	Desenvolver ações para a melhoria do clima escolar.
Programa Família Escola	Promover o diálogo com as famílias e outros setores da sociedade, para garantir a permanência dos estudantes na escola, bem como contribuir para sua aprendizagem.
Programa de Intervenção Pedagógica	Realizar atividades voltadas para o reforço escolar em Língua Portuguesa e Matemática.
Rede de Formação Docente Regionalizada	Fomentar a implementação das Proposições Curriculares da RMEBH, por meio da formação docente regionalizada.
Plano de Ação Pedagógica	Viabilizar financeiramente os projetos pedagógicos das escolas.
Programa de Monitoramento da Aprendizagem (acompanhantes pedagógicas)	Assessorar pedagogicamente as escolas no desenvolvimento de suas atividades.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Projeto Entrelaçando é uma ação destinada à correção de fluxo para os estudantes do 2º ciclo e o Projeto de Aceleração de Estudos Floração, para os estudantes do 3º ciclo. O Programa Escola Integrada utiliza a importância de reconhecer outros espaços de aprendizagem na cidade como ponto de partida para ampliar a jornada escolar dos estudantes para 9 horas diárias, potencializando a ocupação e apropriação dos espaços de convívio nas comunidades. O Programa Rede pela Paz tem como foco principal a função de formar, elaborar e executar políticas públicas de aprimoramento do clima escolar. O monitoramento da frequência com atuação intersetorial do Programa Família Escola se dá por meio do diálogo e parceria entre famílias, escolas, comunidades e serviços públicos para garantir a permanência, o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Há, também, a Rede de Formação Docente Regionalizada, cujo objetivo principal é orientar os professores no processo de implementação das proposições curriculares. Além da Rede de Formação, foi garantido um terço da Jornada do Professor para planejamento, além das reuniões pedagógicas remuneradas que podem ser realizadas uma vez por mês, fora do horário de trabalho, não comprometendo a carga horária dos estudantes.

Outra ação importante é Projeto de Intervenção Pedagógica (PIP), ou Reforço Escolar, que faz parte do Programa BH Metas e Resultados, compondo o Projeto Sustentador Melhoria da Qualidade da Educação. Seu objetivo é diminuir a defasagem de aprendizagem em Matemática e em Língua Portuguesa, apresentada por, aproximadamente, 10% dos estudantes da RMEBH. Trata-se de um projeto institucional que também propicia a formação continuada dos professores, focando a construção de estratégias metodológicas que permitam aos estudantes a ressignificação de suas aprendizagens. Para tanto, propõe aos professores material de apoio, subsídios teóricos e orientações para a organização do trabalho.

Há o Plano de Ação Pedagógica (PAP), por meio do qual as escolas recebem verba municipal, para planejar autonomamente atividades pedagógicas diferenciadas, oficinas, atividades de campo, visita a museus, formação docente no cotidiano escolar e materialidade para os projetos desenvolvidos.

Outro aspecto importante é a existência de equipes de monitoramento denominadas Acompanhantes Pedagógicas que realizam visita sistemática às escolas, com o objetivo de monitorar a aprendizagem e a gestão escolar, por meio da assessoria pedagógica aos diretores e coordenadores pedagógicos na organização da vida escolar e implementação dos Projetos e Programas.

É importante destacar que o foco da presente descrição centra-se nos programas e projetos desenvolvidos e mantidos financeiramente pela própria SMED. Entretanto, há também os programas desenvolvidos pelo Governo Federal, os quais são incentivados pela Secretaria Municipal de Educação para que as escolas participem. Em linhas gerais, atualmente, as escolas de Belo Horizonte participam dos seguintes programas: Programa Mais Educação (destinado à oferta de educação Integral aos Estudantes); Programa Sustentabilidade (voltado para o financiamento de ações de Educação Ambiental no cotidiano escolar); Programa Atletas na Escola (destinado à formação esportiva); Programa Escola Aberta (para a abertura das escolas nos finais de semana); Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) (para disponibilidade de recurso financeiro para as escolas que apresentam IDEB igual ou inferior à média nacional); Programa de Formação dos Colegiados Escolares (para o fortalecimento dos colegiados escolares); além do Programa Brasil Alfabetizado (para a alfabetização de jovens e adultos); Programa Dinheiro Direto na Escola (que presta assistência financeira, de caráter suplementar às escolas públicas) e o Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos

para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil (para o custeio de equipamentos e a construção de unidades escolares de Educação Infantil).

Há, também: Programa Nacional de Transporte Escolar; Programa Nacional de Bibliotecas Escolares; PDE- Plano de Desenvolvimento Escolar- Acessibilidade. Referem-se, respectivamente, ao custeio de transporte, acervo e equipamentos para as bibliotecas e adequações físicas para a acessibilidade da escola, bem como aquisição de equipamentos voltados para a inclusão escolar da pessoa com deficiência.

A diversidade dos Programas e Projetos apresentados evidencia a importância da ação do Gerente Pedagógico, enquanto parte da política educacional do município. Isto porque, em cada Gerência Regional, ele tem como premissa de trabalho a implementação da política educacional adotada.

É necessário destacar que o ato da implementação não se constitui como um trabalho exclusivo do Gerente Pedagógico. Entretanto, retomando o objetivo do presente caso de gestão, a clareza da ação gerencial, a revisão e a retomada de suas atribuições e finalidades contribuirão para o equilíbrio da ação gerencial no desenvolvimento de um trabalho educacional profícuo.

1.5 A Ação do Gerente Pedagógico

Como já afirmado, cada regional de Belo Horizonte possui características bem peculiares. É papel do Gerente Pedagógico Regional conduzir as equipes e as escolas para a discussão das políticas públicas implementadas, como também ao cumprimento e à participação conjunta. Neste sentido, ele torna-se corresponsável, a nível central, e responsável a nível regional, no trabalho pela garantia da oferta de uma educação de qualidade. Isso se dará por meio da interlocução com os atores envolvidos, que perpassa pelo cumprimento de todas as suas atribuições (na gestão pedagógico-administrativa e de pessoas) e na superação dos desafios, com autonomia e empreendedorismo.

Diante da política educacional do estado de Minas Gerais, as Gerências Regionais de Educação, sob a coordenação do Gerente Pedagógico, têm por objetivo conduzir os projetos e ações nas respectivas regionais, para que as escolas incorporem os Projetos para correção de fluxo Entrelaçando e EJA Juvenil; os Programas Escola Integrada, Rede Pela Paz, Família Escola; a Rede de Formação

Docente Regionalizada, o Projeto de Intervenção Pedagógica e o Plano de Ação Pedagógica. Destacando a necessidade de adequá-los a sua realidade regional, com o desenvolvimento de atividades diversificadas, baseadas nos princípios de democratização e participação responsável de todos os envolvidos.

Com esta perspectiva, a principal meta do Gerente Pedagógico é melhorar a qualidade do ensino, tendo como eixo norteador uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero. Suas atribuições são definidas pelo Decreto nº 10.496, de 13 de fevereiro de 2001, artigo 40:

I-assessorar pedagogicamente as escolas da regional; II - assessorar as escolas na elaboração, organização, desenvolvimento e avaliação de projeto político pedagógico; III - realizar reuniões periódicas com os diretores, orientadores educacionais e supervisores pedagógicos para debate de problemas de ensino, avaliação de trabalho e sugestão de medidas de correção ou ajustamento; IV - criar e implantar métodos, técnicas e procedimentos didáticos que melhor se adaptem às características e necessidades do ensino local; V - discutir formas de avaliação, tempos pedagógicos e registro da vida escolar do aluno; VI - analisar os planos curriculares e o calendário escolar e propor sugestões; VII - sistematizar e aprofundar as questões da Escola Plural; VIII - centralizar a coleta e utilização dos dados necessários à implantação e aperfeiçoamento do Sistema Municipal de Ensino; IX - promover atividades de formação para os profissionais do Sistema Municipal de Ensino; X - reproduzir e veicular textos informativos; XI - promover fóruns e encontros regionalizados; XII - zelar pelo cumprimento das normas/dispositivos emanados da Secretaria Municipal de Educação; XIII - elaborar e submeter periodicamente à apreciação e análise superior relatório mensal estatístico e gerencial das atividades desenvolvidas; XIV - atuar em projeto especial que lhe seja atribuído (PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE, 2001).

Houve a publicação do decreto 14. 652, de 11 de novembro de 2011, que retifica as atribuições acima apresentadas, sendo retirado apenas o inciso XIV.

O Gerente Pedagógico, como ator integrante desse contexto administrativo e educacional de descentralização da gestão, é um mediador e corresponsável por todos esses processos, por meio da atuação dialógica, democrática e integradora.

As gerências pedagógicas são compostas por 05 equipes de trabalho (Educação Infantil; Educação de Jovens e Adultos; Inclusão Escolar da Pessoa com Deficiência; Programa Escola Integrada e Projetos Especiais; Monitoramento da Aprendizagem), com o total de aproximadamente 26 pessoas envolvidas, podendo este número variar de acordo com o tamanho de cada regional. O trabalho desempenhado tem como objetivos principais a corresponsabilidade no atendimento

às demandas das escolas e a orientação quanto à política educacional. As equipes são constituídas por professores efetivos da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, concursados e formados em disciplinas específicas, e que têm o perfil profissional para o atendimento às especificidades de cada equipe.

A Equipe da Educação Infantil, composta por aproximadamente seis profissionais, tem como atribuições principais: acompanhar sistematicamente as instituições, com visitas técnicas semanais (realizadas em um turno de trabalho), ou quinzenais (realizadas nos dois turnos de trabalho), para dialogar com a direção escolar, com a coordenação pedagógica e com os professores. Além desta atuação, o acompanhante deve realizar formações pedagógicas; participar dos fóruns da SMED e elaborar os relatórios referentes ao monitoramento das atividades e da aprendizagem das crianças. Atualmente, as 88 Unidades de Educação Infantil (UMEIS) atendem a 26.227 crianças. Até o final de 2016, por meio de um projeto de expansão, o município pretende inaugurar mais 100 UMEIS; além das 197 creches conveniadas existentes, que atendem a 23.635 crianças.

A equipe da Educação de Jovens e Adultos é composta por até três profissionais, dependendo da extensão de cada regional. Sua função é acompanhar as escolas que possuem essa modalidade de ensino, o que pressupõe privilegiar o cotidiano escolar para a formação continuada dos docentes, a reflexão sobre a prática pedagógica da sala de aula, a interlocução dos aspectos legais e administrativos e, sobretudo, a atenção especial para o desenvolvimento e a aprendizagem dos estudantes da EJA. Também é realizado o monitoramento por dados quantitativos, sintetizados em tabelas e quadros, entregues periodicamente ao órgão central (SMED). Atualmente, há o atendimento a 20.110 estudantes na Educação de Jovens e Adultos em Belo Horizonte.

A Equipe do Monitoramento da Aprendizagem conta com, aproximadamente, 10 acompanhantes pedagógicos que têm como objetivo a inserção sistemática no cotidiano escolar, para auxiliar nas atividades referentes ao Ensino Fundamental, que atende a 122.726 estudantes. Esta equipe está na escola semanalmente e cada acompanhante pedagógico é responsável por assessorar três escolas.

A equipe de Inclusão Escolar da Pessoa com Deficiência, composta por aproximadamente 04 pessoas, é responsável pela gestão e pelo monitoramento das estratégias para inclusão escolar dos estudantes com deficiência. Outra ação importante é o registro da aprendizagem, orientação aos professores e a garantia da

organização estrutural para o atendimento aos estudantes com deficiência. Essa organização refere-se ao transporte acessível, salas de atendimento escolar especializado e orientação às escolas, para a aquisição de equipamentos e materiais pedagógicos acessíveis.

A Equipe da Escola Integrada e Projetos Especiais cuida das demandas da Escola Integrada e de outros projetos e/ou ações afins. As principais ações são: organização da matriz pedagógica; aluguel de espaços de apoio para o atendimento aos estudantes em tempo integral; participação em reuniões intersetoriais com a equipe da Saúde e Políticas Sociais; mobilização e participação das famílias nas atividades dos Fóruns Família Escola. Atualmente, todas as escolas do município ofertam a Escola Integrada, num total aproximado de 65.000 estudantes, com meta de ampliação do atendimento até 2016 de 60,38% por ano.

O Quadro 6 sintetiza as equipes descritas e suas respectivas atribuições. Este quadro tem por objetivo possibilitar uma visão geral do trabalho desenvolvido pelas equipes pedagógicas, uma vez que constituem fator importante para o desenvolvimento dos programas e projetos do município, o que implica diretamente na ação do Gerente Pedagógico.

Quadro 6 – Síntese das Equipes Presentes nas Regionais

EQUIPE	ATRIBUIÇÃO PRINCIPAL
Equipe de Monitoramento da Educação Infantil	Acompanhar e orientar as instituições de Educação Infantil de cada regional, por meio de ações para o monitoramento da aprendizagem, formação docente e gestão escolar.
Equipe de Monitoramento da EJA	Acompanhar e orientar as Escolas que possuem a oferta da Educação de Jovens e Adultos de cada regional, por meio de ações para o monitoramento da aprendizagem, formação docente e gestão escolar.
Equipe de Monitoramento da Aprendizagem	Acompanhar e orientar as Escola de Ensino Fundamental de cada regional, por meio de ações para o monitoramento da aprendizagem, formação docente e gestão escolar.
Equipe de Inclusão Escolar da Pessoa com Deficiência	Acompanhar a inclusão escolar dos estudantes com deficiência nas escolas e Educação Infantil e Ensino Fundamental, por meio da gestão e monitoramento das estratégias, para inclusão escolar, bem como da orientação pedagógica a professores, formação docente e registro da aprendizagem dos estudantes.
Equipe da Escola Integrada e dos Projetos Especiais	Acompanhar o desenvolvimento das ações do Programa, que tem por objetivo ampliar a jornada escolar dos estudantes, bem como o monitoramento dos projetos em parceria com a Secretaria de Políticas Sociais e nos Fóruns Família- Escola.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Gerente Pedagógico é o responsável por conduzir, gerenciar e orientar todas as equipes descritas, em um movimento de aproximar, conhecer e analisar as

realidades presentes nas escolas; também de desenvolver propostas que possam dialogar com as várias dimensões dos sujeitos escolares e das relações interpessoais e hierárquicas nessas instituições, priorizando o adequado retorno das demandas.

Entretanto, um dos desafios de todo esse processo é como a ação do Gerente pedagógico poderá contribuir de forma efetiva para que se instaurem no cotidiano escolar outras possibilidades pedagógicas. Essas possibilidades, referem-se às experiências que possam ser apropriadas pelos professores e que possam ser, também, precedentes de novas ações, posturas e projetos, capazes de, ao mesmo tempo, atender as particularidades da escola e à política educacional da RMEBH.

Outro aspecto importante é pensar como se pode favorecer a garantia da aprendizagem dos estudantes e o cumprimento das metas educacionais, por meio do trabalho de gestão regional, procurando identificar em que medida a articulação das equipes regionais impactam na melhoria da qualidade da educação no município de Belo Horizonte.

No desenvolvimento da ação do Gerente Pedagógico, há as orientações da Secretaria Municipal de Educação, que precisam ser consideradas na implementação dos programas e projetos educacionais, bem como no atendimento e na orientação às escolas. Entretanto, é importante que cada regional, à luz da política educacional, considere as especificidades de suas escolas, estudantes e comunidade escolar, impelindo a processos ainda mais dialógicos, num esforço de cumprir as orientações e, ao mesmo tempo, considerar os diversos contextos, justamente para a garantia do sucesso escolar dos estudantes.

1.6 Dinâmica de Trabalho do Gerente Pedagógico

A SMED estrutura a dinâmica de trabalho do Gerente Pedagógico por meio de uma reunião que ocorre a cada 15 dias, convocando-o a participar de reuniões centralizadas, denominadas “GTs de Gerentes” (Grupos de Trabalho de Gerentes Pedagógicos), sob a coordenação da Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação- (GCPF). Nos “GTs de Gerentes”, ocorre a orientação, debate e deliberação sobre as demandas pedagógicas voltadas para a Educação

Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA), já descritas anteriormente.

Paralelamente, acontecem os Fóruns com os Acompanhantes Pedagógicos do Ensino Fundamental, que também contam com a presença dos Gerentes Pedagógicos. Semanalmente, há outra reunião denominada Colegiado Especial da Secretaria Municipal de Educação (CESMED), sob a coordenação da Secretária Municipal de Educação, Vice-secretário, Gerentes dos programas, projetos e ações da SMED e Gerentes Gerais das Regionais de Educação, denominados como G1.⁸ Neste encontro, são discutidos os assuntos referentes à política educacional como um todo, como a deliberação e tomadas de decisões sobre como cada gerente deve proceder.

Os Gerentes Gerais e os Gerentes Pedagógicos de cada regional, juntamente com os Gerentes Administrativos e do Programa Família Escola, realizam, uma vez por semana, reuniões com as equipes regionais. O momento é para análise, avaliação, repasse e reavaliação das demandas referentes à educação, devendo também conciliar e discutir as estratégias, para desenvolver as propostas e ações da política educacional às demandas das escolas de cada regional.

Considerando os compromissos durante a semana, restam apenas dois dias que podem ser destinados à realização de reuniões regionalizadas com os diretores, coordenadores pedagógicos de cada nível de ensino; encontros de formação com professores; atendimento às famílias e estudantes; realização das atividades administrativas (relatórios, ofícios, autorizações para lecionar, demandas de vagas) e visitas às escolas.

Assim, se, por um lado, as reuniões, GTs e encontros auxiliam no alinhamento da proposta educacional feita para o município nas diferentes regionais, garantindo de forma mais eficiente a harmonização das ações, por outro lado, o trabalho acaba desarticulando-se uma vez que uma demanda sobrepõe-se a outra, o que compromete, ou dificulta a ação do Gerente Pedagógico na garantia do desenvolvimento das políticas educacionais propostas, superação dos desafios impostos ao município e no gestar de todo processo educacional, junto às suas escolas e equipes.

⁸ Em Belo Horizonte, nas Gerências Regionais de Educação há a classificação dos gerentes em dois níveis: Gerente de Nível 1 (G1) que é o Gerente Regional de Educação e Gerentes de Nível 2 (G2) que são os Gerentes Pedagógicos e os Gerentes Administrativos.

Esse processo de desarticulação é agravado pela inexistência de mecanismos sistematizados que responsabilizem e acompanhem as rotinas de trabalho dos Gerentes Pedagógicos e dos gestores escolares, de forma que possam ser verificados se o que é proposto para ser realizado está sendo cumprido. Como se trata de uma gestão compartilhada, na qual os Gerentes Pedagógicos têm a função de serem os mediadores da política educacional entre a escola e a Secretaria de Educação, fica explícito que, no desenvolvimento de ações para a garantia e melhoria de uma educação de qualidade, é importante que a responsabilização gerencial seja organizada, amplamente discutida e planejada.

Um elemento que torna o desafio ainda mais complexo é que as gerências pedagógicas, de acordo com as regionais, não têm o mesmo número de escolas, havendo aquelas que chegam a 30 escolas sob a responsabilidade do Gerente Pedagógico e outras com apenas 11 escolas. Neste sentido, as regionais maiores implicam em maior esforço, tempo e organização do gerente para promover a melhoria da qualidade do ensino. O município desconsidera esse aspecto e disponibiliza às regionais um número insuficiente de vagas para compor as diversas equipes pedagógicas de acompanhamento e monitoramento, o que dificulta e sobrecarrega o trabalho do Gerente Pedagógico. Entretanto, é importante destacar que, na garantia dos processos educacionais, bem como na melhoria da qualidade da educação, o Gerente não irá promover, isoladamente, todo o trabalho. Em cada regional de Belo Horizonte, além do gerente pedagógico, há o envolvimento de outros atores, tais como: as equipes de trabalho coordenadas por ele; a direção escolar; professores; equipe pedagógica que atua no interior das escolas.

Esse movimento de gestão tem como elemento a ser considerado a necessidade de o gerente garantir o atendimento/ a realização das demandas provenientes da Política Educacional preconizada pela SMED. A estas demandas, estão associadas a realidade das regionais que também apresentam questões específicas, as quais destacam-se no momento da implementação dos programas e projetos. As ações de alinhamento e otimização da atuação do Gerente Pedagógico, considerando-se a necessidade de rever o processo de descentralização da gestão e criar mecanismos de responsabilização irão culminar na melhoria dos processos educacionais, não somente de cada regional, mas da RMEBH como um todo.

Também é importante considerar que o contexto das escolas municipais de Belo Horizonte, em cada regional, possui suas especificidades. Entretanto, os

desafios impostos não se diferem de outras escolas do país que são investigação da aprendizagem efetiva, ou não, por parte dos estudantes, gestão democrática, análise e contextualização dos indicadores educacionais, garantia de recursos financeiros, formação e valorização docente.

Frente ao exposto, a ação do Gerente Pedagógico em coordenar a implementação da política educacional adotada pelo município é de fundamental importância na respectiva unidade administrativa em que ele atuar. Este trabalho ocorre por meio da coordenação das equipes pedagógicas e da dinâmica diária, a qual oscila entre as ações: participação em reuniões; a realização de diálogo e assessoramento pedagógico aos gestores escolares; elaboração de relatórios e atendimento à comunidade; tendo como premissa a melhoria da qualidade da educação no município.

No capítulo a seguir, apresentaremos o referencial teórico, a metodologia de pesquisa utilizada e a análise dos resultados, a partir de instrumentos utilizados, questionários e entrevistas.

A metodologia de pesquisa a ser descrita caracterizará o perfil analítico e crítico do presente estudo, por meio da interlocução entre teoria e prática. A pesquisa qualitativa será apresentada como recurso metodológico, o que implicará na sua caracterização no que se refere aos meios e fins. (VERGARA, 2000)

O referencial teórico é composto pela descrição dos modelos de gestão da Administração Pública- patrimonialista, burocrático, gerencial e societal. O Objetivo é fundamentar a discussão, a fim de caminhar para um perfil de atuação que aponta para o equilíbrio entre a gestão societal e gerencialista; motivo pelo qual serão analisados, de forma mais aprofundada, esses dois modelos. Também se apresenta a importância da gestão social, associada às possibilidades do agir comunicativo na construção de espaços de deliberativos para a tomada de decisões.

Outro conceito importante é o que se relaciona à responsabilização, como consequência do próprio processo de descentralização da gestão e do perfil de ação gerencial. Buscou-se desenvolver uma linha de raciocínio considerando a responsabilização como a adequação brasileira do *accountability*.

O referencial tem, como último item, a análise de possibilidades para se construir um perfil de atuação do Gerente Pedagógico. Esse item trabalhará com conceitos voltados para o fortalecimento de uma política de recursos humanos para

a ação gerencial, além de traçar um perfil gerencial vinculado ao aspecto empreendedor.

O capítulo dois, além do referencial teórico, será composto pela análise dos dados investigados, por meio dos questionários e das entrevistas realizadas.

2 ANÁLISE DA AÇÃO DO GERENTE PEDAGÓGICO E CONTEXTOS DE ATUAÇÃO

A atuação do Gerente Pedagógico é parte do processo de descentralização da administração pública em Belo Horizonte, cujas características relacionam-se a construções históricas referentes às formas de gestão presentes na sociedade. A Secretaria Municipal de Educação, como parte da Administração Municipal, acompanhou e adotou a reorganização da gestão, no entendimento de que a aproximação dos cidadãos, no caso específico, estudantes, professores, diretores e toda comunidade escolar seria fator importante para o melhor atendimento à população.

Por este motivo, os assuntos que compõem este referencial teórico têm como objetivo elucidar as narrativas que permeiam as atividades desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte, para melhor compreender os processos, desafios e demandas deste cargo, verificando seus avanços e suas limitações.

A identificação das peculiaridades da Administração Pública e o processo de descentralização da gestão no Brasil será o primeiro tema a ser desenvolvido. A caracterização dos paradigmas da administração incorpora debates globais, mas aproxima essa discussão ao trabalho realizado pelo Gerente Pedagógico, o que contribui para se identificar e se descrever a dinâmica adotada. No processo de descentralização da gestão em Belo Horizonte, percebe-se a presença dos modelos Burocrático, Gerencialista e Societal.

A seguir, será feita uma análise sobre a importância da gestão social e do agir comunicativo na ação gerencial. Objetiva-se nesta análise refletir sobre o impacto de se implementar um modelo de gestão que considere a participação democrática dos atores envolvidos, a partir do agir comunicativo. Em Belo Horizonte, no que se refere às atividades desenvolvidas pelo Gerente Pedagógico, tem-se buscado fortalecer a reinvenção de novos arranjos institucionais como, por exemplo, o fortalecimento dos Conselhos (Colegiados) escolares, com um novo perfil de gestor que seja negociador de interesses, reflexivo e motivador da participação.

Considerando-se a importância da autonomia no processo de gestão, apresenta-se também a responsabilização gerencial como consequência da autonomia e do próprio processo de descentralização. A relevância deste ponto está na necessidade de monitorar o trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, não

como uma simples prestação de contas, mas como um diagnóstico sobre quais condições, estratégias, concepções está estruturada a sua ação.

Em seguida, busca-se traçar um perfil de atuação do Gerente Pedagógico, considerando, para isso, a importância da gestão social na educação. Este é um ponto substancial para que o município possa investir na melhoria das atividades desenvolvidas pelos referidos gerentes, uma vez que trata da concepção que irá subsidiar esse trabalho, sem a pretensão de ser a única forma de redesenhar a gestão realizada, mas de fortalecer a ideia de que o melhor perfil é aquele que aposta não somente na dimensão técnica da gestão, mas principalmente nas dimensões humana e política.

Com a finalidade de aprofundar os estudos já realizados, neste capítulo, encontra-se, também, a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada e do processo de coleta dos dados.

Finalmente, é traçada uma análise detalhada das entrevistas e dos questionários aplicados, cujo foco é a ação do Gerente Pedagógico, tendo como pano de fundo a política de descentralização do município, bem como os pontos e contrapontos dessa política, visando identificar o seu impacto na ação gerencial, além de apresentar considerações para o plano de intervenção.

2.1 Referencial Teórico

Para subsidiar a análise dos dados e a proposta de intervenção, foi desenvolvido o referencial teórico que está composto por seis subseções. A primeira, denominada Paradigmas da Administração pública: um breve olhar; caracteriza de forma geral os quatro modelos de administração, que são patrimonialistas, burocrático, gerencial e societal.

As subseções dois e três, intituladas respectivamente como A administração Pública Gerencial e A Administração Pública Societal, trazem um aprofundamento quanto às características desses dois modelos de gestão. Estes modelos, serviram de base para a subseção A gestão Social e o Agir comunicativo; em que se buscou apresentar o agir comunicativo como um processo de discussão fundamentado no pluralismo de ideias e na igualdade participativa. Nesta seção, há o destaque para a importância de se desenvolver um modelo de gestão que associe as características do modelo de Gestão Gerencial com as do Modelo Societal.

A subseção seguinte com o título A responsabilização e suas consequências, procura caracterizar a responsabilização, apontando seus principais elementos e analisando os pontos e contrapontos que fazem parte desse processo.

O referencial teórico é encerrado com a subseção Gerente Pedagógico: da política de recursos humanos a um perfil de atuação, em que se analisa os elementos que precisam ser considerados na política de recursos humanos e apresenta um perfil de Gerente Pedagógico voltado para as características empreendedoras.

2.1.1 Paradigmas de Administração Pública: um breve olhar

Conforme aponta Oliveira (2013), a administração pública pode ser entendida e empregada em diferentes contextos. Os modelos de gestão são chamados por Oliveira (2009) como paradigmas de administração pública, que podem ser sintetizados em quatro formas de organização: patrimonialista, burocrático, gerencialista e societal.

A apresentação dos paradigmas da administração pública é o primeiro passo para o entendimento como esses modelos podem influenciar na atuação do Gerente Pedagógico. Conhecer esses modelos e suas principais características corresponde à finalidade de contextualizar o presente estudo, para que a análise acerca da ação dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte seja inserida e fundamentada por essa discussão, o que impõe a reflexão direta sobre como está organizado o processo de gestão dos referidos gerentes e quais paradigmas são considerados nessa organização.

O Modelo Patrimonialista fundamenta-se na pessoalidade, em detrimento da ausência de uma esfera pública, cuja consequência principal está na imprevisibilidade das decisões, uma vez que se centra apenas na opinião do gestor e na total ausência de participação popular.

Este modelo legitima a autoridade patriarcal e tradicional. Weber (1999, p. 238, apud OLIVEIRA, 2013, p. 18)⁹ argumenta que:

⁹ WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed. UnB, 1999. v. 2. 1999, p. 238.

[...] a este caso especial da estrutura de dominação patriarcal: o poder doméstico descentralizado, mediante a cessão de terras e eventualmente de utensílios a filhos, ou outros dependentes da comunidade doméstica, queremos chamar de dominação patrimonial.

Assim, o modelo Patrimonialista centra-se no poder pessoal e particular, marcado por um estado centralizador e administrado em prol de uma camada político-social.

O Modelo Burocrático, nasce a partir da necessidade de redesenhar o modelo patrimonialista, a começar essencialmente pela adoção da impessoalidade no processo gerencial. Ao contrário do senso comum, esse modelo não está marcado pela “lentidão”, mas por parâmetros racionais, divisão de funções e unidade de comando. Vai ao encontro da racionalização da ação administrativa, acompanhado da interpretação unívoca das questões públicas, bem como a delimitação clara e objetiva de funções, cargos e atribuições. Oliveira (2013, p. 22), cita:

A administração burocrática reflete os princípios da dominação racional-legal e, como modelo de gestão, pode contrapor-se a um dos vícios da administração patrimonial: a arbitrariedade. Concebida para promover a impessoalidade e a eficiência, ela revelou, com o tempo, suas limitações. A impessoalidade converteu-se em indiferença e os interesses da elite burocrática foram colocados à frente das demandas dos cidadãos (esse desvio denomina-se fisiologismo). A eficiência foi subvertida e transformou-se em morosidade e formalismo. Justamente por isso, “burocracia” sugere, hoje, o inverso do que designava quando foi concebida.

Como se pode perceber, o modelo Burocrático remete a uma organização do trabalho e da gestão. Entretanto, o excessivo arcabouço regulatório, acompanhado de demasiada padronização, autoridade e formalismo, constituem disfunções desse modelo e precisam ser revistos na atualidade.

O Modelo Gerencialista (ou Nova Administração Pública), que será melhor detalhado neste tópico, retrabalha algumas distorções da burocracia, buscando ampliar a sua eficácia. Fundamenta-se na descentralização da gestão pública, por meio de contratos de gestão. A lógica/ O raciocínio é tornar o Estado menor para que ele responda de forma mais efetiva às demandas sociais. Oliveira (2013, p. 26), descreve que:

A administração pública gerencial promoveu a revisão das atribuições estatais e prezou pela eficiência do setor público. No entanto, premissas do modelo burocrático foram preservadas, como a impessoalidade, a

meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Como resultado, melhorias estruturais, gerenciais e orçamentárias foram obtidas. Todavia, descompassos entre o discurso e a prática foram observados, principalmente em relação à participação popular e ao controle social democrático.

Mesmo diante dos desafios, cabe destacar que a Administração Pública Gerencial traz consigo elementos importantes para a gestão da atualidade, como o trabalho com a figura do Estado (enquanto promotor dos bens e serviços e não apenas um provedor) e a inserção dos elementos eficiência, eficácia e produtividade. Além do trabalho com a implementação dos conceitos de governança e governabilidade.

O Modelo Societal surge da necessidade de se aproximar o Estado do cidadão. É um modelo ideal, demarcado pela formação de lideranças populares e sua participação na vida política. O gestor, neste modelo, deve estar preparado para a mediação de conflitos e interesses. Paula (2005) descreve que o referido modelo se relaciona à tradição mobilizatória do Brasil da década de 1960. Apresenta quatro eixos que o fundamentam: a visão alternativa do desenvolvimento; a noção participativo-deliberativa da democracia; o processo de reinvenção político-institucional; o novo perfil de gestor público.

Percebe-se, em Belo Horizonte, a presença dos modelos Burocrático, Gerencialista e Societal. Na organização político-administrativa das atividades dos Gerentes Pedagógicos, pode-se dizer que transparece um esforço em se priorizar o modelo Societal por meio do fortalecimento do diálogo e da busca por uma prática reflexiva, democrática e participativa, cujas ações implicam em um compromisso constante com as práticas sociais e a construção de espaços deliberativos.

Entretanto, ao mesmo tempo, há forte predominância do modelo burocrático e de suas disfunções, que são demarcadas pelo excesso de formalismo, que provoca a lentidão das atividades e não cumpre o objetivo fundamental da racionalização dos processos administrativos.

O Modelo Gerencialista também permanece presente na atuação dos Gerentes Pedagógicos, devido à importância dada aos resultados educacionais e à mensuração dos mesmos, como também devido à determinação de objetivos para o trabalho, o estabelecimento de metas para as escolas e, conseqüentemente, para a atuação dos gerentes. Esses elementos podem ser identificados por meio do SIMGE, ferramenta estratégica que compila os principais indicadores e metas

educacionais das escolas do município, por meio da disponibilização dos dados em plataforma eletrônica.

Nas duas subseções a seguir, haverá o detalhamento das características da Administração Pública Gerencial e Societal. Isto porque esses modelos de gestão vão ao encontro da política educacional do município e da perspectiva de atuação preconizada para os Gerentes Pedagógicos. Essa atuação volta-se para gestores que se preocupam não apenas com as metas e os resultados, mas com o engajamento social e reorganização institucional por meio, por exemplo, dos colegiados escolares, dos conselhos de pais, dos conselhos escolares, ou fóruns de debates. Neste caso, os Gerentes Pedagógicos atuam como mediadores, orientadores e implementadores de todas essas atividades junto às escolas.

2.1.2 A Administração Pública Gerencial

O gerencialismo é característica marcante na gestão em Belo Horizonte. A forma gerencial adotada apregoa características importantes desse modelo, tais como a gestão por resultados, o processo de descentralização da gestão e a busca do governo municipal em responder de forma mais efetiva às demandas da população.

Um exemplo é que, conforme já foi citado no capítulo anterior, a Educação é uma das áreas de resultados do município. Os Gerentes Pedagógicos estão associados aos projetos sustentadores os quais são: Melhoria da Qualidade da Educação, Expansão do Programa Escola Integrada e Ampliação do Atendimento da Educação Infantil. Para esses projetos sustentadores são estabelecidas metas regionais, as quais são monitoradas por meio do Programa BH Metas e Resultados.

Dessa forma, considerando que o objeto de estudo desta pesquisa é a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, torna-se importante compreender, entre outros aspectos, como se estabeleceu a Administração Pública Gerencial, suas características e impacto no modelo de administração da atualidade.

A Administração Pública Gerencial surgiu durante as décadas de 1980 e 1990, com a vitória dos conservadores na Grã-Bretanha e dos republicanos nos Estados Unidos, num período de aprimoramento da administração pública no pós-guerra (OLIVEIRA, 2013).

Este modelo relaciona-se ao gerencialismo ideário que nasceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan conforme relata Paula (2005). O Estado, neste caso, torna-se um articulador para a indução e monitoramento da ação de vários atores e não o provedor de bens e serviços sociais.

No Brasil, esse tipo de gestão ganhou força nos anos de 1990, no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, envolto sobre a discussão da gestão estatal e da necessidade de reestruturar as formas de governança para um modelo que não apenas se contrapusesse ao Burocrático, mas que viabilizasse ao Estado melhor coordenar seu desenvolvimento econômico e atender às demandas da cidadania.

Na definição de Bresser Pereira (1998, apud Ferreira, 2013, p. 39)¹⁰ a Administração Pública Gerencial manifesta as seguintes características básicas:

- é orientada para os cidadãos e para a geração de resultados;
- pressupõe que os políticos e os funcionários públicos merecem grau limitado de confiança;
- baseia-se na descentralização e no incentivo à criatividade;
- utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

As características apresentadas, explicitam que esse modelo de Gestão se volta para os resultados e orienta-se para melhor atender aos anseios do cidadão. Possibilita inferir, neste caso, a definição de indicadores de desempenho, bem como uma política de recursos humanos, marcada pela impessoalidade e pela ética no exercício das funções públicas e compromissos de gestão.

A descentralização recebe especial destaque neste enfoque, porque é um dos elementos que contribui para a análise do caso de gestão em estudo, acerca do trabalho do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, cuja atuação é parte do processo de descentralização no município.

Como estratégia adotada nas esferas pública e privada, a descentralização da gestão traz consigo alguns preceitos importantes tais como: aproximação do cidadão, produtividade, equidade, qualidade, controle dos gastos públicos, autonomia e responsabilização. Ferreira (2013, p.40) destaca que a descentralização é uma estratégia da atualidade, adotada para maior eficiência operacional da gestão pública:

¹⁰ BRESSER PEREIRA, L. C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995 (Texto para discussão, 4).

A descentralização representa uma característica encontrada na maior parte das teorias contemporâneas de gestão. Tem como objetivo principal dotar as organizações de melhores condições para o oferecimento de respostas despadronizadas às necessidades manifestas pelos diferentes grupos atendidos ou impactados. Também proporciona maior agilidade e qualidade aos processos decisórios. A criatividade poderia, também, ser favorecida pela adoção de arranjos mais descentralizados, pois a maior autonomia dos funcionários tende a abrir espaço para a inovação (FERREIRA, 2013, p.40).

As palavras de Ferreira (2013) nos permitem inferir que a descentralização, enquanto estratégia da Gestão Gerencialista, vem fortalecendo-se como uma política da atualidade. Essa estratégia é acompanhada por um processo de responsabilização, no qual citam-se novos referenciais de gestão, pautados na democracia e na participação, além do expressivo controle dos gastos. Torna-se uma ação planejada, dialógica e comunicativa, para a superação de paradigmas em que a produção humana, nos diversos setores, é resultante de acordos racionalmente motivados entre todos os envolvidos, em que há a criação de símbolos, imagens, conceitos, valores, comportamentos e procedimentos.

Torna-se importante destacar que o Modelo Gerencialista enfatiza os resultados e, por consequência, as avaliações de desempenho. Contudo, se este modelo vier associado ao pensamento estratégico e à gestão democrática, fará com que os indicadores de desempenho não se restrinjam apenas aos números, mas ganhem significado a partir da contextualização dos sujeitos envolvidos no processo. As metas e objetivos passam a compor o porquê, para quê e para quem se realiza determinada política, programa ou projeto.

A ação dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte possui características marcantes desse modelo de gestão, principalmente no que diz respeito à eficiência administrativa e centralidade do processo decisório, não diretamente na pessoa dos gerentes, mas na própria SMED.

O Quadro 7, apresenta a síntese das características do Modelo de Gestão Gerencialista, a partir da adaptação do quadro elaborado por PAULA (2005):

Quadro 7 – Caracterização da Administração Pública Gerencial

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia, principalmente, nos modelos inglês e estadunidense.

Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular.
Abordagem de gestão	Enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.

Fonte: Elaboração própria, com adaptação da discussão presente em Paula (2005, p. 41).

As características apresentadas no Quadro 7 sintetizam esse modelo de gestão que também apresenta pontos a serem criticados tais como as inconsistências teóricas e modismos, a tendência em reduzir o cidadão a apenas consumidor, a dificuldade de medir alguns serviços públicos com eficiência, excessivo controle financeiro que gera incoerências no processo de implantação. (FERREIRA, 2013)

Atualmente há uma tendência híbrida entre os modelos Gerencial e Societal, em que o gestor público deve estar preparado para um perfil de gestão voltado para a mediação, seguida de interesses. O Modelo Societal será melhor detalhado na subseção. Entretanto, destaca-se que, nesse modelo de gestão, o processo gerencial é dialógico, no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação social, num espaço privilegiado de relações em que todos têm direito à fala (TENÓRIO, 2005).

Apesar das críticas, e considerando o hibridismo com o modelo societal, a Administração Pública Gerencial visa à implementação e ao fortalecimento de práticas de gestão que incluam o planejamento estratégico, a busca por eficiência, eficácia e produtividade, a desburocratização dos processos, a impessoalidade, a ética e a descentralização, por meio de unidades administrativas autônomas e responsabilização.

Em Belo Horizonte, a ação do Gerente Pedagógico é fruto do processo de descentralização que, diante da análise apresentada, pode ser caracterizado como uma reforma estatal de implantação do modelo gerencial de gestão, com o objetivo de aproximar os serviços do cidadão, por meio das nove unidades administrativas.

O Gerente Pedagógico surge como um dos elementos, presentes em cada unidade administrativa, com a função de conduzir a gestão da política educacional em cada regional, na garantia da execução dos processos e projetos, alinhando as demandas da regional com as diretrizes preconizadas pela política educacional da Secretaria Municipal de Educação.

No tópico a seguir, serão apresentadas as características do modelo de gestão societal, não como um contraponto à gestão gerencialista, mas na perspectiva de se construir uma proposta de gestão que possa agregar esses dois modelos.

2.1.3 A Administração Societal: Principais Características

O Gerente Pedagógico desenvolve ações que têm como foco a garantia da melhoria da qualidade da educação, por meio da implementação da política educacional orientada pela SMED, na busca do equilíbrio entre as diretrizes da educação municipal e as demandas das escolas de cada unidade administrativa. Esse equilíbrio perpassa pela necessidade de se fortalecerem os espaços deliberativos, dialógicos e participativos, que podem ser encontrados no modelo de Gestão Societal. Assim, nesta subseção, serão apresentados o contexto histórico e as principais características desse modelo.

A Administração Pública Societal surge como uma demanda historicamente construída, ligada à tradição mobilizatória após a Revolução dos anos 1960, em resposta, desde este período, à necessidade de se fazer com que a participação popular não seja apenas retórica, mas efetivo processo democrático de atuação, debate e deliberação dos atores sociais. (PAULA, 2005)

Fundamentada em quatro diretrizes estruturantes - (i) visão alternativa do desenvolvimento; ii) noção participativo-deliberativa de democracia; iii) processo de reinvenção político-institucional; iv) novo perfil de gestor público- a Administração Pública Societal é uma proposta de modelo de gestão que atende às demandas políticas da atualidade, na perspectiva de que os atores sociais são protagonistas desta nova ação gerencial.

A definição desses quatro elementos é fundamentada pelos estudos realizados por Paula (2005). A visão alternativa do desenvolvimento refere-se ao

incentivo à participação pública e igualitária em que os atores sociais, em diálogo com o setor público, buscam soluções criativas para as demandas sociais.

A noção participativo-deliberativa de democracia é o incentivo à criação de organizações para a participação popular e que tenham autonomia para analisar e deliberar sobre seus interesses, sem a centralização das decisões pelo Estado. A perspectiva da cidadania deliberativa fortalece a participação cidadã por meio do diálogo (HABERMAS, 1990).

O processo de reinvenção institucional remete aos novos arranjos institucionais como conselhos de gestores, fóruns temáticos e orçamento participativo.

O novo perfil de Gestor Público aponta para um perfil tecnopolítico, que associando às ponderações de Paula (2005) deve ser “capaz de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” (PAULA, 2005, p.170). Ou seja, será efetivamente um agente social articulador das demandas e que incentiva a participação democrática.

A Gestão Societal constitui uma proposta ainda em construção e fortalecimento, limitada pelo próprio desafio para a superação da uma cultura política marcada por estruturas ora fragmentadas, ora burocráticas e centralizadoras sem a aproximação entre a gestão pública (Estado) e o cidadão (PAULA, 2005).

Percebe-se que é na esfera municipal que este modelo de gestão tem melhor se adequado e efetivado, a começar pelas reformas e implementação das políticas educacionais.

Um primeiro exemplo é o que ocorre em Belo Horizonte, com a organização de espaços colegiados por meio do fortalecimento de Conselhos Escolares, cujo objetivo é a democratização do espaço escolar, na medida em que reúne e viabiliza o diálogo entre diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade, para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento da prática educativa, administrativa, gerencial e pedagógica da escola.

Outro elemento importante é a instituição de assembleias escolares para debate acerca dos processos escolares que envolvem a dinâmica do ensino-aprendizagem; prestação de contas e eleição direta para diretores.

No caso de Belo Horizonte, a implantação da Educação em Tempo Integral, por meio do Programa Escola Integrada, traz como característica societal marcante,

a nova visão de desenvolvimento e a reinvenção político-institucional, a partir da ampliação do tempo escolar, o que implicou em reorganizar os tempos e espaços escolares, os processos administrativos e financeiros, bem como a análise curricular e o fazer pedagógico.

O Modelo de Administração Pública Societal é uma ação democrática, dialógica e comunicativa, para superação de paradigmas, em que a produção humana, nos diversos setores, é resultante de acordos racionalmente motivados entre todos os envolvidos, em que há a criação de símbolos, imagens, conceitos, valores e comportamentos, marcando épocas e fazendo a história.

No tópico a seguir, será apresentada a importância e a relação entre a gestão social e o agir comunicativo para a ação do Gerente Pedagógico.

2.1.4 A Gestão Social e o Agir Comunicativo na ação do Gerente Pedagógico

Considerando a sociedade como espaço de memória e poder, ela é o reflexo da história de um povo, marcado por uma complexa rede de interações, cuja formação de identidade (s) é, ao menos potencialmente, uma interação dialógica, comunicativa. A gestão social no setor público pode ser entendida como resultado da interação, ou seja, ação entre os indivíduos envolvidos no processo de comunicação e vivência social, em que a produção política, cultural e humana é resultante de acordos racionalmente motivados entre todos os envolvidos. Se dá pela interface entre sociedade e estado, cuja premissa para definição de políticas é o diálogo, em que todos os atores estarão envolvidos na tomada de decisões (TENÓRIO, 1998).

O Gerente Pedagógico assume o papel de promotor da gestão social, na medida que, diante dos contextos de atuação e perfil da política de descentralização, torna-se necessária a reinvenção da própria gestão e o fortalecimento dos atores sociais/educacionais.

O que se percebe na gestão de políticas públicas educacionais é o esforço para a instalação da cidadania deliberativa, em todos os níveis educacionais, com o fortalecimento da gestão e dos diversos atores envolvidos neste processo, além da preocupação em se discutir de forma ampla os meios e os fins da política educacional.

A gestão social, enquanto gestão democrática e participativa, constitui uma política da atualidade essencial ao perfil dos atores sociais. Habermas (1990) trouxe circunspeções em relação ao tema, que contribuem para a evolução da sociedade, aliando a técnica ao pensamento, não de forma idealizada e romântica, mas de maneira contextualizada e real, numa sociedade baseada nos valores capitalistas, mas que persiste em sua caminhada na busca de consolidar as questões éticas de suas produções e ações.

Destaca-se que, conforme descreve Tenório (2005, p.102) o adjetivo social, do termo gestão social, é entendido como “espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”. Nessa lógica, um aspecto importante da gestão social no setor público é a instalação da esfera pública da racionalidade comunicativa em que os meios e os fins são negociados e estabelecidos discursivamente, voltados para o entendimento comum, cuja validade estará em contemplar todos os valores coletivos. Esta é uma forma do agir comunicativo, que, segundo Habermas (1990), permite a articulação de valores, a elaboração de normas e o questionamento dos mesmos:

No agir comunicativo, pressupõe-se a base de validade do discurso. As pretensões de validade universal (verdade, justiça, veridicidade), que pelo menos implicitamente são colocadas e reciprocamente reconhecidas pelos interessados, tornam possível o consenso que serve de base para o agir comum (HABERMAS, 1990, p.33).

Habermas (1990) defende a assertiva de que a participação é um processo de conquista e o verdadeiro êxito da gestão é a aprovação cidadã, em que a ação estratégica está na negociação.

Diante do exposto, o Gerente Pedagógico em Belo Horizonte tem o desafio de não se pautar apenas na razão instrumental das ações. Nesta dinâmica, os procedimentos e técnicas, ou seja, os meios para alcançar o que se deseja, são enfatizados em detrimento dos fins que se concretizam na busca da melhoria da qualidade da educação.

O alcance de uma educação de qualidade se dará por meio de uma ação gerencial articulada, dinâmica, democrática e que incentive a participação das equipes de trabalho das regionais, diretores escolares e comunidade escolar. Esta não é uma tarefa simples, já que implica em adotar um perfil gerencial no qual o Gerente Pedagógico necessita, em primeiro lugar, à luz das ideias de Mintzberg

(2010), compreender, em termos práticos, a dinâmica de sua própria ação e, dessa forma, construir estratégias para reorganizar essa dinâmica, considerando os fatores internos e externos que interferem em seu trabalho, envolvendo, de forma articulada, toda a equipe de trabalho.

A Gestão Gerencial, de forma ampla, organiza os seus processos a partir da descentralização da gestão administrativa e financeira, contudo, torna-se evidente a importância de agregar valores da Gestão Social em que se constitui uma ação mobilizatória de estímulo à participação popular no debate cotidiano e nas decisões políticas, que corrobora para se construir e consolidar espaços públicos de negociação e deliberativos, conforme descreve Habermas (1990). Na prática, isto se dá, por exemplo, via fortalecimento dos conselhos escolares, ou das reuniões coletivas com os diretores escolares.

Um aspecto importante a ser considerado é que a Gestão Social não exclui o planejamento e o pensamento estratégico. Tais elementos podem ser traduzidos como oposição à visão fragmentada da política educacional, o entendimento do contexto e a capacidade de se pensar a realidade com clareza e assertividade para, finalmente, planejar a ação. Planejamento e trabalho coletivo fundamentam-se na gestão democrática e na corresponsabilidade do processo, não somente de gestão, mas sobretudo do ensino e da aprendizagem.

Deveres e direitos são duas forças normativas que permeiam não somente a Constituição Federal do Brasil, mas as normas constitucionais de todos os estados brasileiros. Torna-se importante destacar que não se trata de um mero repartir, ou do equilíbrio dessas duas forças, mas de se canalizar, por meio da legalidade, um processo de transformação. Dourado (1997) destaca e alerta:

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto sensu (DOURADO, 1997, p. 924).

A garantia do direito à educação perpassa não somente pela relação custo-benefício, como indica Dourado (1997), mas também por sua organização político-pedagógica, num equilíbrio entre meios e fins. A partir dessa assertiva, a ação gerencial assume importante papel frente à gestão das políticas públicas, uma vez

que está à frente do debate de reformas educacionais que nomeiam, discutem e implementam políticas referentes aos eixos estruturantes para o processo educacional, centro de ação gestora, que podem assim ser sintetizados: surgimento de novos modelos de organização e gestão da educação pública, equidade, processos de descentralização e democratização, o cuidado com o currículo, a constituição e desenvolvimento dos sistemas educacionais, a preocupação com a qualidade educacional e de seus processos, as políticas de avaliação, a valorização docente em todos os níveis e o financiamento educacional.

A gestão participativa e o agir comunicativo na ação gerencial apontam para a gestão social e democrática. A liderança e o reconhecimento do gestor não são construídos em um ato solitário de autorreflexão e gestão, mas é resultante de um processo que se dá em uma complexa rede de interações.

Apoiando-se nas ideias de Mintzberg (2010), na ação gerencial, o gerente é o centro da gestão, entretanto, sem ser personalista, seu objetivo é garantir que o sistema, ou organização, cumpra o papel a que se destina, o que pode ser aplicado à área educacional. Ele deve levar o seu grupo a agir, com proatividade e sistemática divisão do trabalho e das responsabilidades. Como centro da gestão, deverá estabelecer a conexão entre a unidade educacional e seu contexto. No Plano da Informação, ele promove a comunicação e o próprio controle das ações. No Plano das Pessoas, deve ser capaz de liderar, realizar conexão com o contexto externo e ajudar a equipe a executar suas atividades com autonomia e assertividade. No Plano da Ação, o gestor escolar é aquele que faz fazer, gerindo os projetos e diversos processos, junto à equipe.

A relação com a gestão participativa e o agir comunicativo se dá a partir do momento em que o gerente é capaz de articular todos esses processos, sem perder de vista a finalidade do seu trabalho e as diretrizes que o fundamentam. No caso educacional, volta-se para a garantia de uma educação de qualidade e do fortalecimento da ação dos diversos atores envolvidos.

Outro elemento presente na ação gerencial e que se vincula ao processo de descentralização da gestão é a responsabilização. Atualmente reconhecida como consequência da autonomia, a responsabilização é entendida como uma forma de conferir os resultados e o equilíbrio entre as metas, os planos e as diretrizes globais de um sistema. Tema que será tratado no tópico seguinte.

2.1.5 A responsabilização e suas consequências

Em uma breve contextualização histórica, a palavra responsabilização é uma adequação semântica do vocábulo *accountability*, que, em linhas gerais, é “a prestação de contas, por meio de informações, sobre as tarefas realizadas, bem como sobre quem atua e o que faz” (TIMMERS, apud DAVID et al, p.70, 2012). Conforme descreve Pereira et al (2014)¹¹, não há uma significação única sobre a tradução desse termo no Brasil, mas o *accountability* vem passando por um processo de ressignificação, cujo conceito perpassa não somente pela prestação de contas, mas pela responsabilização dos envolvidos e pela participação cidadã.

O *accountability* teve sua origem nas nações anglo-saxãs, tornando-se central na história política dos Estados Unidos, entre o final dos anos 80 e início dos anos 90, com a publicação do relatório “Uma nação em Risco”¹² (BROOKE, 2012).

Este relatório apresentou os desafios para a educação americana, com um contexto de insucesso das políticas educacionais que comprometeriam sua competitividade no mercado internacional. Por esse motivo, Freitas (2012) considerou o *accountability* como uma política de reformadores empresariais.

Sob esta lógica, o foco do *accountability* era a garantia de um processo educacional eficaz e de qualidade, mas que trazia como elemento motivador manter os Estados Unidos com um padrão financeiro e de competitividade que não os deixassem a mercê do mercado internacional. Contudo, cabe destacar que conhecimento, aprendizado, informação e inteligência capacitada são as matérias primas para o mercado internacional e estão hoje se disseminando pelo mundo. Assim, a preocupação americana caminhava para além dos temas da indústria e do comércio. Incluía a força intelectual, moral e espiritual do povo que compõe o próprio tecido da sociedade (BROOKE, 2012).

No Brasil, atualizar *accountability* para o termo responsabilização, faz parte desse contexto empresarial, mas incorpora novos significados, que melhor se adequam à realidade e desafios educacionais do país.

¹¹TIMMERS, H. **Government governance**: corporate governance in the public sector, why and how? [2000]. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

¹² "Uma nação em risco", do livro **Marcos históricos na reforma da educação**, organizado por Nigel Brooke, coloca em pauta o contexto estadunidense na década de 1980, a partir do relatório sobre a situação educacional dos Estados Unidos, que inspirou a maioria das reformas por três décadas, principalmente, o uso de avaliações externas e as políticas de *accountability*, em que o estado passa de responsabilizado para responsabilizante.

Afonso (2009) diz que o termo responsabilização é utilizado, em sua essência, como prestação de contas centrada em resultados. Entretanto, é importante considerar que apresenta um conceito com significado e amplitudes plurais.

Os diversos estudos realizados permitem elaborar a ideia de que a responsabilização é prática emergente da sociedade democrática, uma vez que implica em não se apontar culpados, mas em se estabelecer amplo processo de informação consciente acerca do trabalho desenvolvido, não apenas por razões instrumentais e de controle da educação, mas sobretudo como uma possibilidade de se avançar nos resultados, reavaliar as ações desenvolvidas, promover espaços de debate e proporcionar o redesenho dos processos.

Um sistema de responsabilização no âmbito educacional envolve três elementos: testes para os estudantes; divulgação pública do desempenho da escola; recompensas e sanções (KANE e STAIGER, 2002; apud FREITAS, 2012).¹³ Estes elementos remetem a alguns riscos, possibilidades, ou reflexões que precisam ser considerados em todo o processo.

Os testes para os estudantes, muitas vezes, remetem ao estreitamento curricular em que se limita o currículo escolar ao conteúdo básico de apenas algumas disciplinas. (FREITAS, 2012)

A divulgação pública dos resultados, se tratada de forma equivocada, pode causar efeitos negativos. Um desses efeitos é a pressão no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, que passam a ser preparados para realizar testes e avaliações externos. A competição entre escolas e professores e a segregação socioeconômica fazem com que a equipe pedagógica passe a dar atenção a perfis específicos de estudantes. Tais elementos podem ser citados como possíveis consequências da análise descontextualizada dos resultados. Outro impacto é o apostilamento do ensino, com o qual o professor se volta para atividades estruturadas, de acordo com o perfil desejado nas avaliações (FREITAS, 2012).

As recompensas e possíveis sanções compõem o caráter meritocrático da responsabilização. Atualmente, o que se percebe é a premiação por produtividade, como acontece com as escolas estaduais de Belo Horizonte, que, a partir do

¹³ KANE, R.J.; STAIGER, D.O. The promise and pitfalls of using imprecise school accountability measures. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 16, n. 4, p. 91- 114, 2002.

cumprimento de metas, há a bonificação pecuniária do docente. A bonificação pode trazer efeitos perigosos, como o afastamento dos professores dos estudantes com dificuldades de aprendizagem, ou a ideia de que os bons resultados são frutos apenas da ação do professor e da escola.

Afonso (2009) destaca que um sistema de *accountability* (responsabilização) implica uma “teia complexa de relações, interdependências e reciprocidades” (AFONSO, 2009, p. 15); assim, deve-se considerar as cadeias causais que interferem, ou relacionam-se a esse processo, cujo pilar é a corresponsabilização de atores, a atribuição de responsabilidades pelas ações (metas) planejadas.

As consequências da responsabilização interferem diretamente no conceito de qualidade educacional e na definição de políticas públicas em diversos níveis.

O conceito de responsabilização está associado à governança que remete à tomada de decisão e corresponde aos processos, à legislação e à política adotada para a gestão. Neste contexto, há a governança corporativa, que surge na esfera privada e cujo significado é permeado por vários conceitos. Entretanto, aproxima-se da gestão pública, incluindo as relações entre os envolvidos e os objetivos para os quais a corporação é governada. As boas práticas de governança são monitoradas por meio do processo prestação de contas (responsabilização). (DAVID et al, 2013)

Quanto à responsabilidade (*accountability*), Marques (apud DAVID et al, 2012)¹⁴ defende que os princípios da governança corporativa requerem de todos os envolvidos: que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; que considerem quem é responsável por que, perante quem e quando; que haja o reconhecimento da relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a quem se confia a gestão dos recursos; que apresentem resultados; que exista uma compreensão clara e a apreciação dos papéis e das responsabilidades dos participantes no quadro da governança. Para ela, o afastamento desses requisitos impede que a organização consiga os seus objetivos.

Em Belo Horizonte, considerando a minha experiência profissional, enquanto membro da Secretaria Municipal de Educação, e a forma de gestão adotada por este órgão administrativo, pode-se dizer que o processo de responsabilização é uma prática que permite elaborar informações sobre a aprendizagem dos estudantes,

¹⁴MARQUES, M. da C. da C. **A Corporate Governance no setor público**: princípios, elementos e enquadramento conceitual. Revista do Instituto Português de Auditores Internos, Lisboa, ano 6, n. 23, p. 8-13, jan./mar. 2005.

sobre o trabalho docente, sobre a ação dos gestores escolares e, também, sobre o desenvolvimento da política educacional, entendendo-se que todos são corresponsáveis pelos resultados obtidos.

O SIMGE, Sistema de Monitoramento adotado pelo município, pode ser considerado como uma ferramenta que auxilia o processo de responsabilização. A diretriz que norteia a criação e o manuseio do SIMGE é a garantia da melhoria da qualidade da educação a todos os estudantes, fundamentada nos princípios de equidade, diversidade, cidadania e desenvolvimento humano

Diante do exposto, pode-se inferir que a responsabilização traz consigo algumas consequências: a avaliação, o processo de prestação de contas e o impacto na elevação dos resultados. Outra consequência é a negociação da autonomia, uma vez que não existe autonomia absoluta, sendo uma ação relacional (MACHADO E MIRANDA, 2012). Pressupõe o fortalecimento da gestão estratégica e democrática, citadas no tópico anterior, por se tratar de um conjunto articulado entre o que foi planejado, a partir de um contexto e o processo de prestação de contas, quer seja qualitativo, ou quantitativo.

A partir do referencial teórico apresentado, no tópico a seguir, objetiva-se delinear um perfil de atuação para o Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, considerando-se, para isso, o contexto de atuação. Não se pretende traçar um manual para a atuação do gerente, mas possibilitar algumas ponderações que poderão contribuir para que o trabalho seja otimizado e fortalecido.

Também não se trata de uma análise exclusiva que atenderá somente aos Gerentes Pedagógicos de Belo Horizonte, uma vez que a discussão quanto à ação gerencial, bem como o processo de descentralização da gestão constituem-se em um debate da atualidade, que vem fortalecendo-se paulatinamente.

2.1.6 Gerente Pedagógico: da política de recursos humanos a um perfil de atuação

A preocupação com os recursos humanos das organizações públicas é uma tendência recorrente e em crescimento nas organizações de trabalho e na própria sociedade. Conforme aponta Nogueira (1998), esta preocupação está pautada, por vezes, em um nível geral de opinião, senso comum, de que os servidores estão despreparados para o exercício da função; associada ao argumento das questões salariais (baixa remuneração) e excesso, ou falta, de funcionários nas repartições.

Ainda, segundo o autor, há o segmento sindicalista de vanguarda que reduz a perspectiva analítica a uma agenda de reivindicações, sem o entendimento do todo.

De acordo com Nogueira (1998), entre os pesquisadores e técnicos governamentais, a ênfase desloca-se para a inexistência de uma política de recursos humanos capaz de resgatar a identidade profissional, promover a valorização e motivar os servidores públicos.

Nogueira (1998) reflete que, independente das justificativas anteriormente apresentadas, torna-se evidente a necessidade de uma nova modalidade de gestão de Recursos Humanos que considere o contexto de atuação dos servidores e os façam sujeitos ativos desse processo. Isto implica em um engajamento político do próprio Estado e não apenas a realização de procedimentos formais.

Hoje alguns países latino-americanos apontam para uma tripla necessidade na política de recursos humanos: a sintonia com as inovações tecnológicas; a valorização da sustentabilidade, na perspectiva de se preservar não apenas os recursos naturais, mas também os ambientes urbanos; o resgate do passado estatal de exclusão, pobreza e desequilíbrio. Em outras palavras, a necessidade de ser moderno, relaciona-se não apenas ao plano econômico e da produtividade, mas, sobretudo, à justiça social; com a figura de um Estado socialmente comprometido e efetivo articulador de um novo modelo de desenvolvimento, com novos padrões de trabalho e de trabalhador (NOGUEIRA,1998).

Essa nova perspectiva não depende apenas em se inovar nas técnicas gerenciais, nos programas de informação, ou em sofisticados planos de melhoramento; mas também no pensamento estratégico que alinhe cooperação, democracia, participação e solidariedade. As organizações precisam ser pensadas de forma multidimensionais, provendo a conexão entre todo o sistema e seu ambiente.

Este contexto aponta para um novo perfil de gestor público que precisa ser, ao mesmo tempo, técnico e político. Técnico, por demandar conhecimentos e decisões específicas, de acordo com a área de atuação, político, por precisar ter um perfil de atuação como um agente da articulação, democracia e participação. O gestor público deverá integrar as escolhas técnicas no circuito de decisões democráticas.

Considerando as reflexões de Nogueira (1998), os gestores públicos, quer sejam gerentes pedagógicos, ou que assumam outros cargos gerenciais, precisarão

se converter em líderes e especialistas tecnopolíticos, um profissional capaz de pensar em momentos de crise, uma vez que a gestão não se trata apenas de gerenciar processos administrativos, mas envolve um campo decisório e complexo, marcado por sujeitos com diferentes opiniões, demandas e objetivos.

Nogueira (1998) defende, ainda, a ideia de que esse novo perfil de gestor público está relacionado a um novo tipo de organização gerencial que valorize o capital humano, democratize o próprio Estado, formule e implemente ações de monitoramento e avaliação das políticas públicas e que tenha foco no cidadão, legitimando e fortalecendo a gestão social.

De fato, a exemplo do que ocorre em Belo Horizonte, a todo momento, os gerentes pedagógicos precisam gerenciar os conflitos, as mudanças e os processos educacionais. Podem ser citados, como exemplos: a necessidade de se conciliar as demandas regionais com as orientações da política educacional da SMED; a otimização do tempo; a gestão da equipe de trabalho; a realização de tarefas que não se vinculam à ação gerencial pedagógica direta; a criação de espaços deliberativos. Sendo importante destacar o desenvolvimento de ações para a melhoria da qualidade da educação e o diálogo com a comunidade escolar. Essa dinâmica implica em um perfil que vai além da gestão técnica e administrativa. Nogueira (1998, p. 202) afirma que:

Bons gerentes públicos não existem prontos no mercado; precisam ser formados cuidadosa e permanentemente. Precisam aprender a assimilar com rapidez, a conviver com informações ampliadas, incertezas, redes e conexões multilaterais, relações interorganizacionais tensas e conturbadas. Precisam saber construir organizações flexíveis, abrir-se para a negociação e mobilizar a participação societal, valorizando pessoas e dinâmicas associativas.

Esse processo de formação de gerentes públicos se refere não somente ao conhecimento de habilidades e técnicas gerenciais, mas à constante capacidade de pensar o que envolve o fortalecimento de uma gestão democrática, participativa e deliberativa.

Considerando os estudos realizados, pode-se construir a assertiva de que não somente a área educacional, mas toda a sociedade está envolta por diversos questionamentos referentes aos paradigmas que sustentam o seu funcionamento. Os conflitos e as mudanças tornam-se inevitáveis, mediante os apelos, ou aos campos de força, de uma cultura letrada, na qual o conhecimento é socialmente

construído. Tais questionamentos relacionam-se: à gestão educacional responsável; ao profissionalismo e ao protagonismo dos educadores; ao compromisso financeiro da sociedade com a educação; à capacitação científica e tecnológica; à preocupação com a sociedade globalizada, mas que se associa ao comunitário e ao local; à sustentabilidade; à responsabilização; aos indicadores sociais e educacionais.

A gestão democrática é apontada como uma ferramenta eficaz para a organização e gerenciamento de qualquer sistema ou organização. Como processo de aprendizagem contínua, a gestão democrática possibilita aos gestores e demais participantes rever seu comportamento frente à organização, ao contexto social e a si mesmo.

Nas seções seguintes serão apresentadas a metodologia de pesquisa e a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e dos questionários aplicados. Estas informações serão traduzidas à luz do referencial teórico e da realidade apresentada pelo município.

2.2 Metodologia de pesquisa

Conforme descreve Demo (1996, p.34), a pesquisa é um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

O presente trabalho tem como objeto de pesquisa analisar a ação dos Gerentes Pedagógicos que atuam em cada uma das nove unidades administrativas de Belo Horizonte. A partir dos estudos de Moresi (2003), pretende-se utilizar a pesquisa qualitativa, que buscará descrever e explicar alguns fenômenos referentes à ação gerencial, com a análise da opinião dos Gerentes Pedagógicos sobre esta questão.

Segundo Vergara (2000), a qualificação da pesquisa é baseada em dois critérios: um, em relação aos fins, e outro, em relação aos meios.

Quanto à sua finalidade, ainda se utilizando dos estudos de Vergara (2000), a presente pesquisa propõe-se a ser descritiva, pois possibilita verificar as características da ação gerencial em Belo Horizonte, o fluxo de trabalho e o processo de descentralização. Na perspectiva explicativa, busca esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para o problema apresentado ao longo deste

estudo, que é como está sendo desenvolvido o trabalho do Gerente Pedagógico, suas atribuições, dinâmica gerencial e toda a organização que estrutura suas atividades.

Para além da descrição e explicação do que está sendo estudado, a pesquisa propiciará a intervenção na realidade por meio da proposição de um Plano de Intervenção, a ser tratado no Capítulo 3, e, por isso, pode-se classificá-la, também, com uma pesquisa intervencionista.

Houve o processo de investigação realizado junto ao cotidiano dos Gerentes Pedagógicos, no qual houve a aplicação de questionário e a utilização de entrevista estruturada, uma vez que, de acordo com Gil (1999), foi organizada a partir de uma relação fixa de perguntas.

Também é uma pesquisa documental, porque a investigação do referido caso de gestão tem como base para fundamentação das análises e comprovação dos relatos acima apresentados os documentos oficiais do município e da Secretaria Municipal de Educação.

A próxima seção aborda como ocorreu o processo de coleta dos dados da pesquisa, detalhando as atividades e os procedimentos realizados.

2.2.1 O Processo de Coleta dos Dados

Foram realizadas duas entrevistas: uma com a Secretária Municipal de Educação e outra com a Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação. Para estas gestoras, foi utilizado um mesmo instrumento, de forma que se possa comparar os posicionamentos.

A escolha dessas gestoras ocorreu devido à relação direta das mesmas com o trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos de Educação e as já citadas unidades regionais. A Secretária Municipal de Educação é a gestora direta das atividades e é responsável pelo processo de descentralização da gestão na SMED. A Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPF) coordena o desenvolvimento, articula as atividades e o impacto de todos os projetos institucionais voltados para a garantia da melhoria da aprendizagem dos estudantes do Ensino Fundamental. Esta Gerente também é responsável pelo desenvolvimento da política de formação dos professores, sendo a coordenadora direta, na SMED, de todos os Gerentes Pedagógicos.

Além das entrevistas, foram aplicados questionários para os nove Gerentes Regionais de cada uma das unidades administrativas do município. Este questionário possuiu questões abertas e fechadas. Pretendia-se aplicar o questionário de forma coletiva, aproveitando a presença de todos os gerentes em uma das reuniões de alinhamento que ocorrem quinzenalmente na Secretaria Municipal de Educação, sob a responsabilidade da Gerência de Coordenação Política Pedagógica e de Formação. Entretanto, devido à ampla agenda e atividades dos gerentes, não foi possível realizar desta forma a aplicação. Assim, a partir do aceite dos mesmos, o questionário foi aplicado por meio eletrônico, respeitando o sigilo e com autorização da Secretária Municipal de Educação.

Os questionários compilados foram analisados ao longo desta pesquisa. O roteiro das questões utilizadas, assim como o roteiro das entrevistas e a sua transcrição, compõem o Apêndice A deste trabalho.

A pesquisa documental foi pautada nos dados presentes na Secretaria Municipal de Educação, nos documentos disponíveis nos sites públicos da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e no sistema de comunicação interna denominado Intranet. As informações encontradas na SMED referem-se: à organização do trabalho dos gerentes pedagógicos; planilhas de trabalho; relatórios sobre a organização da Política Educacional; proposta curricular denominada Proposições Curriculares; legislação municipal; indicadores e metas do município; síntese dos Programas e Projetos desenvolvidos.

O acesso a estes documentos se deu por meio da Biblioteca do Professor, presente na SMED, e pelo acesso direto ao sistema de comunicação interna da Prefeitura de Belo Horizonte, denominado Intranet, facilitado por eu ser funcionária municipal, bem como a livre pesquisa nos sites da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH).

Tais procedimentos possibilitaram a análise dos dados, considerando o seu caráter multidimensional. Finalmente, o uso dos instrumentos e técnicas apresentadas permite o delineamento de uma visão mais completa do processo investigado.

Neste processo de investigação e formulação do conhecimento, na seção a seguir, será apresentado o desenvolvimento de um referencial teórico que fundamentará as análises.

2.3 Apresentação e Análise comparativa dos dados

Este tópico é composto pela análise comparativa dos dados coletados a partir da pesquisa de campo realizada por meio de questionários e entrevistas.

Apenas seis Gerentes Pedagógicos responderam o questionário. Este é um ponto que será melhor tratado ao longo da análise, uma vez que a principal justificativa dos três gerentes que não responderam foi a falta de tempo, devido ao acúmulo de trabalho. As entrevistas com a Secretária Municipal de Educação e a Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e Formação foram efetivadas, tal como previsto.

Esta análise comparativa dos dados é composta pela caracterização dos respondentes, em que se descreve o perfil dos mesmos. Em seguida, os dados foram apresentados a partir dos objetivos específicos desta pesquisa, que são: investigar a percepção dos Gerentes Pedagógicos e da Secretaria Municipal de Educação quanto ao modelo descentralizado de gestão adotado no município; descrever o impacto da estrutura física e de recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos; investigar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes pedagógicos no exercício das atribuições, desde o ingresso na função até a organização cotidiana das atividades; identificar como a Secretaria Municipal de Educação percebe o trabalho desenvolvido; propor ações para o aprimoramento da política que organiza o trabalho desenvolvido pelos dos Gerentes Pedagógicos.

Para melhor compreensão da linha de raciocínio adotada e da sua relação com os objetivos propostos, haverá a apresentação das perguntas que serviram de apoio para a análise desenvolvida.

Encerra-se a apresentação e análise comparativa dos dados com as considerações finais, que foram compostas por conclusões que contribuem para a elaboração do plano de intervenção.

É importante destacar que esta análise retomará e se fundamentará em conceitos já discutidos no referencial teórico deste estudo.

2.3.1 Caracterização dos Respondentes

Destaca-se que a presente análise considerará seis respondentes apenas. Isto porque, conforme já explicado anteriormente, dos nove gerentes, apenas seis responderam. Em relação ao perfil acadêmico, três gerentes possuem Mestrado e os outros três, Especialização. As áreas de formação são: Gestão e Avaliação da Educação Pública; Letras e Educação; Administração de Empresas; Sociologia e História da Profissão Docente e da Educação Escolar; Metodologia do Ensino Superior.

Todos os Gerentes possuem até 05 anos de atuação nesta função. Quatro deles possuem mais de 15 anos de atuação como docente, antes de terem assumido a gerência pedagógica regional. Os outros dois possuem entre 6 a 15 anos de docência.

Cinco Gerentes Pedagógicos já exerceram outras funções na área de gestão educacional, tais como: Coordenação Pedagógica; Direção Escolar; Assessoria Pedagógica e Administrativa; Acompanhamento Pedagógico; e Consultoria para a Formação Docente.

A Secretária Municipal de Educação, que responde à entrevista, é graduada em Comunicação Social, com Mestrado na área de Comunicação, voltada para Marketing Político. Possui 30 anos de efetivo exercício na área de gestão, todos no período em que atuou na Universidade UNI BH, até o final de 2012. Trabalhou em outras universidades como Professora de Graduação, em duas áreas: Teorias da comunicação e Planejamento Mercadológico. A partir do ano de 2013, assumiu a Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

A Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação, como já mencionado, também foi uma das entrevistadas. Possui graduação em Pedagogia e Especialização em Metodologia do Ensino Superior. É Mestre em Ciências Sociais pela PUC-Minas, atuando principalmente nos seguintes temas: educação; governança solidária; gestão educacional; protagonismo comunitário; educação integral; territórios educativos; trabalho docente; Educação Integral; políticas públicas.

Pode-se concluir que os respondentes possuem uma formação acadêmica e experiência profissional que, embora não garantam, por si só, a condição necessária, apontam para um perfil que pode capacitá-los a implementar um modelo

de gestão condizente com as reais necessidades do município, à luz das diretrizes educacionais preconizadas. A formação em serviço é assegurada não somente pelos processos formais, mas pela própria prática na gestão e pelas vivências sociais, culturais e políticas de cada um deles.

Na subseção a seguir, será feita a análise das informações coletadas no que se refere aos elementos do processo de descentralização.

2.3.2 Análise do Modelo Descentralizado de Gestão

A descentralização da gestão tem se tornado uma estratégia da atualidade que tem por objetivo melhor operacionalizar os serviços prestados e torná-los mais eficientes (FERREIRA, 2013).

Nesta subseção, objetiva-se investigar o entendimento da Secretaria Municipal de Educação e dos Gerentes Pedagógicos quanto ao modelo descentralizado de gestão, tendo como referência o próprio trabalho desenvolvido por eles. O quadro 8 apresenta as questões que fundamentaram a organização da análise referente a este tópico.

Quadro 8 – Questões: Modelo descentralizado de Gestão

ENVOLVIDO	QUESTÕES
<p>Secretária Municipal de Educação e Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação</p>	<p>- Considerando que o Cargo de Gerente Pedagógico surge a partir da regionalização da gestão no município, como você avalia o processo de descentralização da gestão em Belo Horizonte? / - Como se dá o processo de escolha dos gerentes pedagógicos em Belo Horizonte? / - Há critérios específicos para esse processo? - O Gerente pedagógico tem autonomia para tomar decisões no que se refere à sua regional?</p>
<p>Gerentes Pedagógicos</p>	<p>- Marque a alternativa que representa sua opinião sobre a Política Gerencial em Belo Horizonte, no que se refere às seguintes afirmativas:</p> <p>OBS: Questão fechada: opções a serem marcadas a partir das descrições apresentadas: Concordo Totalmente - Concordo mais que Discordo - Discordo mais que Concordo - Discordo Totalmente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Para garantir a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, há um padrão que uniformiza a descentralização da gestão, mas que considera as especificidades de cada regional. 2- A legislação que regulamenta a ação gerencial é do conhecimento de todos. 3- A organização do processo de descentralização encontra-se atualizado quanto às suas atribuições e diretrizes para o trabalho, atendendo ao contexto e demandas do cotidiano dos gerentes pedagógicos.

Gerentes Pedagógicos	<p>4- A divisão do trabalho gerencial por regionais trouxe maior participação nas decisões quanto à gestão educacional no município.</p> <p>5- Há disponibilidade de recursos a serem utilizados por cada unidade administrativa de forma direta.</p> <p>6- Os recursos para manutenção das regionais são gerenciados diretamente pelo governo municipal central.</p> <p>7- O gerente pedagógico tem autonomia para tomar as decisões no que se refere à regional.</p> <p>8- Há a possibilidade de planejar a ação gerencial.</p> <p>9- Todos os atores que atuam na regional reconhecem o trabalho do Gerente Pedagógico.</p>
-----------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

As perguntas apresentadas permitem verificar o modelo descentralizado de gestão e alguns elementos que estão relacionados a este processo, como a legislação, autonomia para o trabalho, forma de ingresso do Gerente Pedagógico e organização das atividades.

Como vem sendo descrito ao longo deste estudo, o Cargo de Gerente Pedagógico foi criado a partir da regionalização da gestão em Belo Horizonte. Há o entendimento de todos os respondentes sobre a importância desse processo para a gestão dos serviços ofertados aos cidadãos.

A Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação (GCPF) avalia que o processo de descentralização é dinâmico e renovável, uma vez que referenda responsabilidades, direitos e deveres. Entretanto, cabe-se destacar que três dos Gerentes Pedagógicos apontam que a organização do processo de descentralização da gestão encontra-se desatualizado quanto às atribuições e diretrizes para o trabalho. Apenas um Gerente concorda totalmente com a ideia de que essa organização esteja atualizada.

Estes dados tornam-se um contraponto, uma vez que a mesma legislação que valida e organiza o trabalho do Gerente Pedagógico o faz com todos os outros cargos da administração pública do município.

A Secretária Municipal de Educação avalia positivamente a descentralização, entretanto, problematiza a dualidade que esta organização traz para o trabalho do Gerente Pedagógico, que é a necessidade do atendimento às especificidades da regional e, ao mesmo tempo, a necessidade de se seguir as diretrizes e organização da Secretaria Municipal de Educação. Conforme descreve na entrevista realizada:

O processo de descentralização traz características positivas, mas traz também alguns complicadores. O fato do gestor da educação estar vinculado

também à Secretaria Regional cria uma dualidade na gestão em que muitos momentos complica o trabalho. Se por um lado ele está nas regionais acompanhando de perto as escolas, uma vez que a Rede Municipal de Educação é muito grande; há o fato de o gestor regional ter que atender a dois “senhores”: a Secretaria Temática (SMED) e a Regional, com tudo aquilo que lhe é demandado. O que acaba sendo uma situação um pouco conflituosa (21-05-2015).

Até o ano de 2011, o Gerente Pedagógico era um cargo de indicação política, ou seja, havia uma negociação governamental em que o gerente, com perfil ou não, mas devido às suas relações político-partidárias, assumia o cargo por meio de indicação.

A partir de 2012, com a troca da Secretária Municipal de Educação e fim da gestão municipal compartilhada por dois partidos diferentes, passando a gestão de apenas um partido, o cargo de Gerente Pedagógico passa a ser um cargo técnico que considere capacidades e habilidades para desempenho das funções.

A Secretária assim relata:

Mas minha vinda para a Secretaria Municipal de Educação mudou um pouco esta perspectiva, porque foi um dos acordos que fiz em que esse gerente já não seria mais de indicação política, mas de indicação técnica. Assim, algumas mudanças realizadas na SMED foram exatamente nesta linha: alguém que pudesse responder tecnicamente às demandas da Secretaria Temática e ao mesmo tempo ter um bom círculo de relacionamento na regional. (21-05-2015)

A dualidade do trabalho gerencial apresentada pela Secretária é confirmada pelos Gerentes Pedagógicos. Dois gerentes concordam totalmente que, para garantir a qualidade do trabalho desenvolvido, há um padrão que uniformiza a descentralização da gestão, mas que considera as especificidades de cada regional. Outros dois discordam mais que concordam desta questão e o restante concorda mais que discorda. A diversidade das respostas permite inferir que há um entendimento também diverso dessa organização.

Fica evidente o desafio do equilíbrio entre as demandas regionais e a política educacional do município. Por mais que se considere as especificidades, devido à diversidade de contextos existentes nas nove unidades administrativas, percebe-se que a política educacional e o processo de descentralização mantêm um mesmo formato para toda a rede Municipal de Educação. Isso faz com que o gerente Pedagógico viva as complexidades de ter que traduzir para as escolas da regional a

política educacional adotada, sem perder a essência das diretrizes que sustentam essa política.

Outro dado importante é que três gerentes concordam que a divisão do trabalho gerencial, por regionais, trouxe maior participação nas decisões quanto à gestão educacional no município. Contudo, a outra metade discorda com esta tese. Associada a esta informação está a questão da autonomia. Três gerentes concordam e, em igual, proporção, três discordam com a ideia de que eles possuem autonomia para tomar decisões no que se refere à regional.

A autonomia, conforme descreve Ferreira (2013) é um dos elementos da descentralização. Gadotti (2004) afirma que autonomia é parte do próprio fazer pedagógico, sendo um meio e não um fim em si mesma para a implementação da política educacional.

A Secretária Municipal de Educação afirma que os Gerentes Pedagógicos não têm e não devem ter autonomia para a tomada de decisões no que se refere à sua regional, conforme relata:

Avalio que ele não tenha autonomia. Acho que ele não pode ter autonomia. Porque nós estamos dentro de uma política de rede, portanto, as nossas atitudes precisam ser alinhadas. Se não, cada regional vai implementar a política de uma forma. Considerando que as pessoas têm ideias fantásticas, mas estas não serão sincronizadas. Autonomia não. Mas ele tem liberdade de ação do ponto de vista da sua criatividade, do seu conhecimento, do seu amadurecimento intelectual e pedagógico (21-05-2015).

Esta afirmativa fundamenta-se no argumento de que há a necessidade de se alinharem as decisões à luz da política educacional e das diretrizes preconizadas pela SMED. Entende-se aqui que, de acordo com a Secretária de Educação, o Gerente Pedagógico tem liberdade apenas no seu fazer profissional, no modo como ele pensa em executar as tarefas, mas há um protocolo que deve ser seguido para que haja um alinhamento de ações entre os diversos gerentes, de acordo com as orientações da política educacional.

Assim, fica evidente que no processo de descentralização da gestão no município, o Gerente Pedagógico assume o papel de mediador da política educacional na unidade administrativa, respondendo pela organização dos processos e ações educacionais junto às escolas, equipes de trabalho e comunidade escolar.

Conforme descrito no capítulo um deste estudo, o município possui diretrizes pedagógicas documentadas pelas Proposições Curriculares. Há, também, a realização das reuniões de alinhamento e orientação da política aos Gerentes Pedagógicos. Além dos Programas e projetos a serem implementados, com objetivos claros e metas específicas. Para que as ações pedagógicas tenham sucesso nas escolas, é preciso que o Gerente tenha autonomia, à luz das diretrizes, de realizar adequações para garantir a melhoria da aprendizagem dos estudantes, em um processo educacional democrático, participativo e deliberativo.

O alinhamento da política educacional deve se dar, não por meio da ausência de autonomia, mas da garantia de um processo de ensino-aprendizagem que perpassa pela capacidade inventiva dos Gerentes Pedagógicos e garanta processos educacionais que possam ser traduzidos e adequados aos contextos das escolas, com a presença dos Gerentes das Equipes Regionais.

Dolabela (1999) afirma que o gestor educacional deve ser capaz de empreender e inovar com autonomia. Machado e Miranda (2012) afirmam que, de fato, não há autonomia absoluta, o que implica em uma ação relacional. De acordo com o que relata a Secretária de Educação, e dialogando com as proposições da Gadotti (2004) e Ferreira (2013), anteriormente apresentadas, os Gerentes Pedagógicos têm autonomia no seu fazer pedagógico, no desenvolvimento de suas atribuições, o que implica em inovar suas estratégias no desenvolvimento do trabalho. Entretanto, realmente não é uma autonomia absoluta, porque há a necessidade de se considerar o que orienta a política educacional adotada pelo município. O que não compromete o fazer pedagógico do gerente.

A Gerente da GCPF também associa a questão da autonomia ao fazer pedagógico e ao modo de cada gerente conduzir a gestão de sua regional. Contudo, destaca que esta ação deve estar referenciada pela política educacional do município. Traz em suas ponderações diretrizes importantes para o trabalho gerencial, quando aponta a necessidade da cuidadosa tomada de decisões, baseadas na dialogicidade, na equidade e sob a ótica da inclusão escolar:

A gestão do gerente pedagógico deve dialogar com a política educacional municipal que se baliza pela concepção da educação inclusiva e não deve se vincular apenas às decisões descentralizadas. As decisões devem ser cuidadosamente analisadas sob a ótica da equidade de oportunidades e sob a égide da inclusão, e naturalmente articuladas à política municipal. Sendo assim, a autonomia tanto das gerências regionais, bem como da

própria SMED, estão vinculadas a uma concepção de educação que tem por princípio a implementação dos direitos sociais do estudante, dos direitos humanos e, sobretudo ao exercício da cidadania.

A autonomia é uma construção cultural, não é algo próprio desta ou daquela regional, depende da relação do gestor com seu foco de atuação e vice-versa. Então, neste processo, o ato de ser autônomo é de se criar as possibilidades para a produção e a construção de alternativas que garantam a gestão eficiente da educação. Tudo isto pressupõe uma relação dialógica com os fenômenos sociais, culturais e políticos. Assim, o ato de ser autônomo deve perseguir tais princípios, sendo assim, a autonomia é requisito para as decisões a serem tomadas em cada regional (21-05-2015).

Ambas sublinham a autonomia no que se refere à capacidade criativa e intelectual do Gerente Pedagógico de criar alternativas para garantir, na regional na qual atua, uma gestão eficiente; contudo, sem perder de vista os princípios da política educacional. A Gerente da GCPCF introduz outros elementos importantes, como a necessidade de se vincular a autonomia à relação do gestor com seu foco de atuação e de se inserir neste processo a relação dialógica com seu contexto de trabalho. Não se pode negar que a concepção apresentada pela Gerente da GCPCF traz em sua essência elementos que vão ao encontro de pontos já apresentados ao longo deste estudo, que se voltam para a construção de espaços de diálogo e, principalmente, para a capacidade empreendedora dos Gerentes Pedagógicos, no alinhamento do perfil gerencialista e técnico com um perfil político voltado para a gestão social.

Conforme descreve Ferreira (2013), a descentralização da Gestão vem acompanhada por alguns elementos, tais como a aproximação do cidadão, a produtividade, a equidade, a qualidade, o controle dos gastos públicos, a autonomia e a responsabilização. Considerando a descrição já realizada neste estudo sobre a Política Educacional no Município de Belo Horizonte, pode-se perceber que estes elementos estão presentes no trabalho desenvolvido, mesmo sem serem citados pelos respondentes.

A partir das respostas apresentadas, é possível concluir que os respondentes avaliam positivamente o modelo descentralizado de gestão. Entretanto, pode-se afirmar que existem elementos que precisam ser revistos pela Secretaria Municipal de Educação, como as diferentes formas de ingresso no Cargo e a necessidade de atualizar o processo de descentralização, considerando as especificidades de cada regional e as efetivas atribuições desenvolvidas pelos gerentes.

Pode-se dizer que o principal contraponto está na dualidade vivenciada pelos gerentes, no equilíbrio entre as especificidades da regional e as diretrizes da SMED.

2.3.3 Mapeamento do Impacto da estrutura física e de recursos Humanos

A análise da estrutura de trabalho se refere à organização física (espaço e equipamentos) e de pessoal (número de escolas, estudantes e equipes de trabalho). O objetivo é mapear o impacto da estrutura física e de recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos. Para este tópico, foram utilizadas as questões que estão apresentadas no quadro 9:

Quadro 9 – Questões: Impacto da estrutura física e de recursos Humanos

EVOLVIDO	QUESTÕES
<p>Secretária Municipal de Educação e Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação</p>	<p>- Cada gerência conta com equipes de trabalho. Como se dá a organização dessas equipes na Gerência Regional Pedagógica? Elas possuem o mesmo número de servidores?</p> <p>- Como está organizada a estrutura de trabalho (física) do gerente pedagógico?</p>
<p>Gerentes Pedagógicos</p>	<p>- <u>Identificação do atendimento:</u> Regional de atuação; número de escolas da regional em que você atua; número de estudantes da regional que você atua; número de funcionários que atuam na Gerência Pedagógica; número de equipes de trabalho.</p> <p>- Descreva cada equipe de trabalho quantificada no item 5, letra d, e indique, separadamente, o número de funcionários.</p> <p>- O serviço gerencial dispõe de espaço físico e equipamentos adequados? Sim / não / parcialmente - Se (não), ou (parcialmente), aponte 02 motivos.</p> <p>- Até que ponto os elementos abaixo influenciam em seu trabalho:</p> <p>OBS: Questão fechada: opções a serem marcadas a partir das descrições apresentadas: Nenhuma Influência - Pouca Influência - Influência moderada - Muita Influência</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os recursos financeiros da regional. 2. O número de escolas da regional. 3. O número de funcionários da regional. 4. O valor da remuneração destinada ao gerente pedagógico.

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

As regionais de atuação dos respondentes são Centro-sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Oeste e Pampulha. A regional Centro-sul possui 15 escolas com o atendimento a 13.336 estudantes. A Leste possui 15 escolas, mas não houve a informação do número de estudantes, pela gerente pedagógica. A regional Pampulha possui 15 escolas, com atendimento a 16.773 estudantes. As regionais Noroeste e Oeste possuem 16 escolas em cada uma delas, com o atendimento a

10.839 e 11.454 estudantes, respectivamente. Nordeste, a maior regional entre os gerentes que responderam, possui 30 escolas, com o total de 25.887 estudantes.

O número de escolas acima apresentado refere-se apenas às escolas de Ensino Fundamental. Contudo, de acordo com a Gerência de Organização Escolar da Secretaria Municipal de Educação (GEOE), há também o quantitativo de 100 UMEIS, divididas entre as nove regionais, com a perspectiva de serem inauguradas mais 15, até o final do ano letivo de 2015.

Para o atendimento às escolas, as gerências pedagógicas contam com um quantitativo de profissionais que varia de acordo com o número de escolas, conforme destaca a Secretária Municipal de Educação. Em outras palavras, o número de escolas é que determina o número de pessoas em cada equipe. Há uma regra geral que, a cada três escolas, a regional tem o direito a um acompanhante pedagógico. Contudo, percebe-se uma variação entre as equipes. Um exemplo é que os acompanhantes de Apoio à Inclusão Escolar chegam a acompanhar onze escolas cada um deles.

As regionais Centro-sul, Leste e Pampulha possuem, nesta ordem, 20, 19 e 17 funcionários em cada uma delas. As regionais Noroeste e Oeste, contam com 20 e 17 funcionários, respectivamente. A regional Nordeste possui 30. Esses funcionários estão divididos em equipes de trabalho, denominadas como equipes de acompanhamento pedagógico. Metade dos Gerentes Pedagógicos entrevistados avaliam que o número de funcionários nas equipes exerce muita influência em seu trabalho.

Mesmo diante da organização preconizada pela Secretaria Municipal de Educação, as equipes variam de acordo com as regionais, estando organizadas entre 5 a 7 equipes diferentes. Em todas as regionais há equipes distintas, voltadas para o Ensino Fundamental, Educação Infantil, Educação de Jovens e Adultos, Inclusão Escolar da Pessoa com deficiência e Programa Escola Integrada. A explicação para a variação está na necessidade de pessoas que atuem no acompanhamento às instituições socioeducativas, voltadas para o atendimento a estudantes em grande risco social e no acompanhamento dos Projetos Especiais, que são aqueles voltados para as atividades intersetoriais, relacionadas à saúde e assistência social.

Percebe-se, entre os gerentes pedagógicos, o entendimento de que essa organização das equipes se altera de acordo com o número de escolas, o que vai ao

encontro do que é exposto pela Secretária Municipal de Educação e pela Gerente da GCPF. Contudo, dividem a opinião quanto à influência do número de escolas no desenvolvimento do trabalho gerencial. Um dos gerentes afirma que o número de escolas não exerça nenhuma influência sobre seu trabalho e dois apontam que esse fator exerça pouca influência sobre ele. Em contraponto, os outros dois gerentes opinam que o número de escolas exerça influência moderada e um último avalia que exerça muita influência no desenvolvimento do trabalho da gerência pedagógica.

Se analisarmos o posicionamento dos gerentes, segundo eles próprios, o número de escolas não interfere significativamente no trabalho desenvolvido por eles. Esse é um ponto importante, porque, se as equipes pedagógicas são organizadas de acordo com o número de escolas, esse quantitativo interfere, mesmo que indiretamente, na ação do gerente, uma vez que é parâmetro para estabelecer o número de pessoas por equipe.

Nesta linha, a partir da explicação apresentada pela Secretária Municipal de Educação, o número de escolas interfere no desenvolvimento do trabalho dos Gerentes Pedagógicos, uma vez que é este número de escolas que define o quantitativo de pessoas que terá em cada equipe. Se compararmos com número de funcionários de cada regional, verifica-se que a Regional Nordeste é a que possui o maior número de funcionários. Entretanto, são 30 funcionários, divididos em seis equipes diferentes que orientam a política municipal a 30 escolas de Ensino Fundamental e a 17 unidades de Educação Infantil.

Há os espaços alugados para o Programa Escola Integrada, as creches conveniadas à Regional, por meio da Secretaria Municipal de Educação, as turmas da Educação de Jovens adultos e os estudantes com deficiência, que também possuem uma equipe de referência. Todas essas equipes estão sob a coordenação do Gerente Pedagógico e precisam elaborar relatórios, visitar as escolas, dialogar com os professores, zelar pelo cumprimento das metas estabelecidas e orientar os diretores, coordenadores pedagógicos e professores.

Em relação à estrutura física e aos equipamentos de trabalho, tais como espaço para atendimento à comunidade e computadores, três gerentes pedagógicos, dos seis que responderam o questionário, afirmam que as regionais dispõem de estrutura e equipamentos adequados. Dois analisam que as regionais não possuem estrutura física adequada e equipamentos adequados e apenas um considera a situação como parcial.

Para os gerentes que consideram a estrutura física e equipamentos inadequados ou parcialmente adequados, os motivos apresentados giram em torno da inexistência de computadores suficientes para o trabalho das equipes, da necessidade de um celular corporativo para o gerente pedagógico e da falta de espaço físico adequado- sala específica- para que o gerente pedagógico possa planejar e atender às equipes e a comunidade escolar. Afirmam que atuam em espaços adaptados e inadequados para o desenvolvimento das atividades. O **Quadro 10** organiza a resposta dos gerentes, com os motivos apresentados:

Quadro 10 – Repostas dos Gerentes Pedagógicos sobre a Estrutura de Trabalho

GERENTE REGIONAL	RESPOSTA
Leste	<ul style="list-style-type: none"> - Não há quantidade de computadores suficientes para o quantitativo de pessoas que atuam na Gerência. - Não existe uma sala específica para a Gerente Pedagógica, que precisa conversar com direção, professores, comunidade e não tem um espaço reservado. - Os Gerentes Pedagógicos não possuem um celular corporativo, o que gera um enorme custo no final do mês, visto que gerenciar toda a equipe/ escolas/ UMEIS/creches requer contato direto, via celular, o que é feito do celular pessoal. - Não há uma pessoa (poderia ser estagiário) para atender telefone, anotar recados e outros.
Pampulha	<ul style="list-style-type: none"> - O prédio onde está localizada a Gerência Regional de Educação da Pampulha é alugado e possui diversas adaptações. Não há um espaço destinado a reuniões de equipe. - Não há separação do local de trabalho das equipes do atendimento ao público (a separação se dá por divisórias a meia altura).
Centro-Sul	<ul style="list-style-type: none"> -Trabalhamos em uma casa adaptada e os espaços físicos não são adequados e não são suficientes para o trabalho de todas as equipes de forma conjunta. Faltam equipamentos para o desenvolvimento das atividades de todos os membros das equipes.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos Gerentes, 2015.

A Secretária Municipal de Educação corrobora com esta análise ao considerar que os espaços físicos e equipamentos podem sempre ser melhorados, a fim de oferecer melhores condições de trabalho para o Gerente Pedagógico. Esclarece que as gerências pedagógicas dividem espaços e estes estão cada vez menores. Destaca a necessidade de se pensar como poderia ser feita essa adequação, diante do cenário de restrição financeira, associado ao processo de crescimento do número de UMEIS da Rede Municipal de Educação.

As condições de trabalho não são definidoras para o alcance dos objetivos e atividades a serem desenvolvidas, entretanto, interferem de forma direta na produtividade e organização das ações. Gasparini et al, 2005, descreve:

As condições de trabalho, ou seja, as circunstâncias sob as quais os docentes mobilizam as suas capacidades físicas, cognitivas e afetivas para atingir os objetivos da produção escolar podem gerar sobreesforço ou hipersolicitação de suas funções psicofisiológicas (GASPARINI et al, p. 192, 2005).

Considerando que todos os gerentes pedagógicos são professores e que o trabalho desenvolvido por eles está centrado no atendimento pedagógico aos estudantes, escolas e equipes, a ponderação de Gasparini et al (2005) fortalece a ideia da importância das condições de trabalho, não somente para o alcance dos objetivos, mas também para a própria saúde.

Em relação aos recursos financeiros, quatro gerentes destacam que a parte financeira exerce pouca influência em seu trabalho. Nesta linha de análise, cinco deles avaliam que há disponibilidade de recursos a serem utilizados por cada unidade administrativa, mas estes recursos são gerenciados diretamente pelo governo municipal central.

Na prática, o que se pode perceber é que não ocorre repasse direto de recurso para a regional. Há o fornecimento, pelo governo municipal, da materialidade de uso diário, tais como material de escritório e limpeza. O grande desafio é que não há um recurso mínimo, de gestão direta da regional, para suprir suas necessidades imediatas. Sendo necessário aguardar a chegada do material, ou ter que pedir emprestado a uma escola.

Os posicionamentos apresentados possibilitam a conclusão de que a estrutura física e de recursos humanos não são elementos definidores para o trabalho do gerente pedagógico. Contudo, considerando o que aponta Gasparini (2005), pode-se dizer que a melhor estruturação desses elementos contribui para a saúde física dos gerentes e amplia a qualidade dos serviços pedagógicos ofertados.

Na subseção a seguir, há a investigação dos desafios presentes no desenvolvimento das atribuições dos gerentes pedagógicos, organização cotidiana das atividades e percepção da Secretaria Municipal de Educação sobre o trabalho desenvolvido.

É importante esclarecer que a Secretaria Municipal está aqui representada na figura das duas respondentes que lidam diretamente com os gerentes pedagógicos: A secretária de educação e a gerente da GCPF.

2.3.4 Dificuldades enfrentadas na atuação dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte e percepção da SMED quanto ao trabalho desenvolvido

Este tópico tem por objetivos investigar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício das atribuições, desde o ingresso na função, até a organização cotidiana das atividades, e identificar como a Secretaria Municipal de Educação percebe o trabalho desenvolvido por eles.

Como relatado nas primeiras subseções deste capítulo, na atuação dos Gerentes Pedagógicos, há a presença de características de três modelos de administração que são o burocrático, gerencial e o societal. A dinâmica de gestão adotada na SMED, da qual os Gerentes Pedagógicos fazem parte, conduz para um trabalho que não tem conseguido equilibrar as exigências técnicas, administrativas e estratégicas com as demandas de uma gestão direcionada para a efetiva participação democrática.

Como esta subseção contém o maior número de questões, as perguntas foram divididas em quatro partes. Considerando a didática utilizada, os quadros de 09 a 12 apresentam as questões que possibilitaram analisar os pontos indicados nos objetivos acima propostos.

Quadro 11 - Parte I - Questões: dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas atribuições

ENVOLVIDOS	QUESTÕES
<p>Secretária Municipal de Educação e Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Há uma legislação que regulamenta a presença dos gerentes pedagógicos nas regionais. Ela é conhecida pelas equipes de trabalho das regionais da Secretaria Municipal de Educação? a) Se sim, como esse conhecimento pode contribuir para a ação do Gerente Pedagógico? / Se não, quais seriam os motivos desse desconhecimento? Isso impacta na ação do Gerente Pedagógico? b) Você avalia que esta legislação está atualizada, de acordo com as atribuições desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos atualmente? - Quando um gerente pedagógico começa a atuar na respectiva gerência, existe um trabalho de orientação e formação do mesmo? - Existem mecanismos sistematizados de responsabilização do trabalho gerencial? - Como você avalia a política de organização do trabalho gerencial da gerência regional pedagógica: rotinas de reuniões, organização dos programas e projetos, etc. - Na sua opinião quais as ações que mais consomem o tempo de trabalho dos gerentes pedagógicos? Por quê? - Quais são os mecanismos institucionalizados de avaliação do trabalho do Gerente Pedagógico?
<p>Gerentes Pedagógicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como foi a sua seleção para atuar no cargo de gerente pedagógico? - Quando você começou a atuar na respectiva gerência, houve um

	<p>processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido?</p> <p>a) Se sim, explique como ocorreu. / Se não, você avalia que essa orientação e formação seriam importantes para o início das atividades na gerência?</p> <p>- Sobre a Política Gerencial no Município:</p> <p>OBS: Questão fechada: opções a serem marcadas a partir das descrições apresentadas: Concordo Totalmente - Concordo mais que Discordo - Discordo mais que Concordo - Discordo Totalmente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe a sistematização de mecanismos de responsabilização gerencial para a avaliação do impacto da ação gerencial na melhoria da qualidade da educação. 2. Há abordagem sistêmica dos resultados, que possibilita o desenvolvimento do trabalho do gerente pedagógico junto às equipes e na orientação às escolas, para o desenvolvimento de atividades e avaliação do trabalho pedagógico, a partir desses resultados. 3. Há a abordagem sistêmica dos processos, considerando o trabalho do gerente pedagógico na implementação e orientações das ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação. 4. Há a abordagem sistêmica dos projetos, que possibilita a integração e organização das atividades a serem desenvolvidas pelas escolas e equipes de trabalho sob a coordenação e/ou participação do gerente pedagógico. 5. Percebe-se a relação entre eficiência (cumprimento das metas) e eficácia (relação - custo) no trabalho desenvolvido pelas gerências. 6. A política de organização do trabalho gerencial – rotinas de reuniões, programas e projetos- é eficaz, o que evita o retrabalho e otimiza a ação dos gerentes pedagógicos, sem que haja o acúmulo de atribuições e demandas.
<p style="text-align: center;">Gerentes Pedagógicos</p>	<p>- Considerando seu contexto de atuação, descreva como está organizada a comunicação institucional na Secretaria Municipal de Educação e de que maneira ela interfere em suas atividades de Gerente Pedagógico.</p> <p>- Descreva as atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto Gerente Pedagógico.</p> <p>- Em sua avaliação, existem atividades desenvolvidas por você que não estão vinculadas diretamente às atribuições do Cargo de Gerente Pedagógico? Se, sim, quais e por quê? Se não, explique como se dá a organização do trabalho.</p> <p>- Quais são os mecanismos institucionalizados para a avaliação de seu trabalho enquanto Gerente Pedagógico?</p> <p>- Sobre a sua ação gerencial:</p> <p>OBS: Questão fechada: opções a serem marcadas a partir das descrições apresentadas: Concordo Totalmente - Concordo mais que Discordo - Discordo mais que Concordo - Discordo Totalmente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uma parte importante do trabalho é solucionar problemas administrativos. 2. Planejo minha ação com frequência. 3. Defino metas a serem seguidas pela equipe. 4. Incentivo a organização do trabalho pela equipe. <p>- Complete a seguinte frase: Meu trabalho enquanto gerente pedagógico seria melhor se.....</p>

Quadro 12 – Questões: Percepção da SMED sobre trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos

ENVOLVIDOS	QUESTÕES
<p align="center">Secretária Municipal de Educação e Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a importância desse cargo dentro da SMED/BH? - Na sua opinião, quais as ações que mais consomem o tempo de trabalho dos gerentes pedagógicos? Por quê? - Cite três desafios considerados importantes a serem superados no trabalho do Gerente Pedagógico.

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

Cabe destacar que a análise é realizada de forma integrada e, a partir do seu desenvolvimento, será possível identificar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício de suas atribuições e a percepção da Secretaria Municipal de Educação sobre o trabalho desenvolvido.

A política e ação gerencial, como parte do processo de descentralização no município, estão organizadas a partir do Decreto nº 10.496, de 13 de fevereiro de 2001, atualizado pelo Decreto nº 14.652, de 11 de novembro de 2011.

É importante destacar novamente que, em relação ao Cargo de Gerente Pedagógico, o Decreto 14.652 apenas retira das atribuições do Gerente o inciso XIV, o qual apresenta como atribuição do Gerente Pedagógico a atuação em projeto especial que lhe seja atribuído. Neste sentido, a análise da política e ação gerencial tem como ponto inicial a legislação.

A Secretária Municipal de Educação e a Gerente da GCPF tem posicionamentos diferentes quanto à atualização da legislação:

A Lei existe para que nós a sigamos. Ela não nasce para reiterar uma prática. Mas, às vezes, ela fica obsoleta, devido às exigências e mudanças factuais da prática. Assim, no que se refere à atualização da legislação, acho que é necessário, realmente, reavaliar, à luz do que estamos vivendo, como, por exemplo, com o Plano Nacional de Educação e na construção do nosso Plano Municipal de Educação. (21-05-2015)

O decreto é de 2011, relativamente “jovem” e é coerente às práticas, competências e atribuições dos gerentes pedagógicos. (21-05-2015)

As palavras da Secretária demonstram a necessidade de atualizar a legislação. Entretanto, deixa claro que este processo deve ocorrer não somente em

função da prática cotidiana, no caso dos Gerentes Pedagógicos, mas, principalmente, a partir da política educacional do País e do próprio município.

As mudanças reais na legislação que regulamenta o trabalho do Gerente Pedagógico é fator importante. Todavia, tais mudanças devem estar alicerçadas nos objetivos e diretrizes da educação nacional e municipal. Esta é uma ponderação que merece destaque para que, nesse interim, seja garantida a essência do trabalho dos Gerentes Pedagógicos, que é a mediação dos processos educacionais em todas as suas dimensões.

A Gerente da GCPF avalia que esta legislação se encontra atualizada, devido à publicação do Decreto 14.652, de 11 de novembro de 2011, considerando-a coerente com as práticas e atribuições dos gerentes. Entretanto, a pesquisa aponta que as atribuições desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos vão além do que está estabelecido na legislação. Um exemplo disso é que cinco gerentes responderam que gastam uma parte importante do trabalho desenvolvendo trabalhos administrativos. Esta é uma questão que precisa ser considerada, para que, de fato, a legislação não seja apenas um documento formal, mas que traduza e fortaleça a prática e a essência pedagógica do trabalho a ser desenvolvido.

Quanto ao conhecimento dessa legislação, a gerente da GCPF acredita que ela é conhecida pelas equipes de trabalho da SMED e equipes regionais, destacando que esta ação se dá na prática cotidiana dos trabalhos.

A Secretária Municipal de Educação traz um outro olhar, ponderando que nem todos os gerentes e equipes de trabalho da SMED e das regionais conheçam esta legislação. Afirma que as pessoas têm um conhecimento empírico desse documento, mas que, na prática, não sabem dizer a fundo de sua composição e conteúdo. Aponta para a necessidade de se inserir este tema na formação das equipes e a importância de se conhecer as atribuições do Gerente Pedagógico, uma vez que a legislação preceitua seus limites, possibilidade e atribuições.

Os Gerentes Pedagógicos, por sua vez possuem uma opinião que vai ao encontro do que pondera a Secretária Municipal de Educação, em que cinco deles discordam que a legislação que regulamenta a ação gerencial é do conhecimento de todos os envolvidos na gestão e condução do processo educacional, tais como as equipes de trabalho da regional e equipes da Secretaria Municipal de Educação.

Os posicionamentos diferentes demonstram que esta é uma questão que precisa ser trabalhada na implementação da política que organiza o trabalho do

Gerente Pedagógico. A própria divergência no entendimento sobre se as equipes conhecem, ou não, a legislação já é, por si, ponto a ser considerado.

É importante estabelecer estratégias para a divulgação sistêmica da legislação, não somente para o entendimento do próprio Gerente Pedagógico, mas para que as equipes e gerências da SMED e das regionais reconheçam as atribuições deste cargo e compreendam a essência pedagógica do trabalho desenvolvido.

A forma de ingresso no cargo de Gerente Pedagógico é o próximo ponto a ser analisado. Sobre esta questão, a Secretária afirma que “não é um processo tão aberto. Há análise de currículo acompanhado por entrevista.” A gerente da GCPF apresenta a questão da indicação:

Primeiramente, deve haver uma indicação a partir do reconhecimento de uma prática gestora eficiente, posteriormente a esta indicação, há uma entrevista com equipe gestora da SMED, que inclui a Secretária Municipal de Educação (21-05-2015).

Ambas as entrevistadas apontam a existência de critérios específicos voltados para o perfil de gestão que se pretende. A Secretária foca no perfil voltado para a gestão de pessoas, sem desconsiderar a importância da experiência profissional e das áreas de atuação.

A gerente da GCPF, como é a responsável direta pela atuação dos Gerentes Pedagógicos, apresenta critérios mais específicos dentro os quais podem-se citar: a capacidade do trabalho coletivo; a articulação dos segmentos internos e externos; o conhecimento dos assuntos pedagógicos e da política educacional do município; a demonstração da aptidão à liderança democrática.

Quando esta questão é analisada junto aos Gerentes Pedagógicos, percebe-se a presença dos elementos: indicação; análise de currículo; entrevista.

Neste ponto, também se percebe a divergência dos respondentes. Fica evidente que não há critérios claramente definidos para o ingresso dos Gerentes Pedagógicos na respectiva função, uma vez que os procedimentos, mesmo com traços semelhantes, acabam por ser diferentes.

Veja, no Quadro 13, o compilado das respostas apresentadas pelos gerentes regionais:

Quadro 13 – Respostas dos Gerentes Pedagógico sobre a Forma de Ingresso no Cargo

GERENTE REGIONAL	RESPOSTA
Centro-sul	Foi escolha direta da Gerente Regional de Educação e Gerências da SMED.
Leste	Fui indicada pelo Gerente de Educação, a indicação foi validada pela referência da Regional na SMED e pelo Gabinete. Fui encaminhada para fazer a seleção na Empresa PERFIL Antropológico. Somente após a aprovação pela seleção da PERFIL, e, após conversa no gabinete, explicitando não possuir nenhum vínculo partidário, é que fui nomeada.
Nordeste	Indicação, consulta de interesse e entrevista com a Secretária de Educação da Rede Municipal.
Noroeste	Envio de currículo e memorial. Entrevista com gerente de Educação da Noroeste, com o Secretário Adjunto de Educação e com a gerente de Articulação da Política Educacional na SMED.

Quadro 13 – Continuação das Respostas dos Gerentes Pedagógico sobre a Forma de Ingresso no Cargo

GERENTE REGIONAL	RESPOSTA
Oeste	Passsei por diferentes momentos de entrevistas: O primeiro foi realizado pela Gerente da GCPF na SMED; o segundo pela Chefe de Gabinete da secretária Sueli Baliza e o então Gerente da Escola Integrada. Até neste momento, estavam me entrevistando para o cargo de diretora de uma escola da Regional Oeste, que passaria por uma intervenção. A partir dessas entrevistas, optaram por me convidar para o cargo de Gerente Pedagógica da Regional Oeste. As próximas etapas de entrevistas foram com a Secretária Sueli, na SMED, e, na Regional Oeste, pela secretária Regional de Educação, Neuza Fonseca.
Pampulha	Fui indicado para a Secretária de Educação, que me entrevistou e avaliou o meu perfil e o meu currículo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos Gerentes, 2015.

Evidenciam-se procedimentos diferentes, tendo como discordância a não realização de entrevista (como o que ocorreu na regional Centro-sul), a realização de entrevista por uma empresa de consultoria denominada Perfil Antropológico (como é o caso da regional Leste) e a realização de mais de um momento de entrevista (como foi o caso da regional Oeste). Está claro que há procedimentos e critérios, mas que estes não estão devidamente sistematizados e alinhados.

Tornar o processo mais transparente e com procedimentos melhor definidos é fator importante para que se tenha maior legitimidade. Mesmo não sendo uma escolha tão aberta, conforme descreve a Secretária, é necessário que se tenha os critérios estruturados, até para não ter a impressão de uma política patrimonialista e pessoal.

Seguindo a análise, conforme descreve Lima (2010), a formação é um processo em constante construção, num permanente movimento do aprender a conhecer, para que se possa incorporar o conhecimento de algo quer ser a nível prático ou teórico.

Um ponto desta pesquisa é no que se refere à formação. As respostas dos gerentes apontam de forma contundente que não houve um processo de formação, quando iniciaram suas atividades em tal função.

Quatro gerentes afirmam que não houve orientação técnica e nenhuma outra sobre o trabalho a ser desenvolvido. O gerente da regional Pampulha afirma que, no início de suas atividades, contou muito com a ajuda dos outros gerentes regionais. A gerente da regional Leste também concorda com a inexistência de um processo de formação técnica inicial, pondera que isto, talvez, ocorra, pelo fato de a SMED procurar pessoas já com um perfil específico de gestão. Esta análise vai ao encontro do que é exposto pela Secretária Municipal de Educação que também expõe a ideia de que, no momento da seleção, já são buscadas pessoas que tenham um conhecimento sobre os processos de gestão.

O Quadro 14 descreve algumas respostas dos gerentes sobre esta questão. Neste quadro será possível verificar a necessidade de se estabelecer um processo de formação inicial e continuada.

A experiência educacional e a formação acadêmica dos sujeitos que assumem o cargo não garantem o entendimento das especificidades desta função. As respostas apresentadas demonstram que os gerentes aprendem questões específicas no transcorrer das próprias atividades.

Quadro 14 – Resposta dos Gerentes Pedagógicos sobre a Formação para o trabalho

GERENTE REGIONAL	RESPOSTA
Leste	Não houve nenhuma orientação técnica e nem formação sobre o trabalho a ser desenvolvido. Com certeza, facilitaria se houvesse essa orientação/formação. Entretanto, avalio que esta gestão da SMED está quebrando paradigmas ao prezar por pessoas que

	possuem uma trajetória técnica coerente com essa função, o que não ocorria no governo anterior, em que a filiação partidária era pré-requisito para assumir cargos comissionados.
Oeste	Não houve nenhuma orientação técnica e formação para o trabalho com o Ensino Fundamental, EJA, Inclusão e Escola Integrada. Alguns meses depois de iniciar o trabalho, fui convidada a participar de uma formação pela Gerência de Coordenação da Educação Infantil – GECEDI- momento valioso. Avalio que todos os gerentes deveriam passar por um momento de formação aos moldes do ofertado pela GECEDI. (...) A formação é ESSENCIAL para evitar equívocos de encaminhamentos, demoras nos processos etc.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos Gerentes, 2015.

A partir das ponderações apresentadas pelos Gerentes das regionais Leste e Oeste, fica evidente a grande necessidade da Secretaria Municipal de Educação estabelecer processos de formação inicial e continuada para os gerentes que ingressam nessa função. A formação acadêmica, a experiência em sala de aula, ou na gestão, não garantem por si só o atendimento às especificidades de um cargo, com tamanha responsabilidade e importância para a política educacional do município. A Formação não garante uma boa gestão, mas é o primeiro passo para que o Gerente Pedagógico compreenda seu papel, suas atribuições e comece a organizar a sua atuação, à luz do que orienta a política educacional.

A Secretária Municipal de Educação esclarece que o Gerente de primeiro nível exerce essa função de formação inicial, além das gerências internas da SMED, sob a coordenação da GCPF. Entretanto, a opinião dos gerentes comprova a ineficácia dessa formação e aponta para a necessidade de se reestruturar essa dinâmica, para melhor estruturar e qualificar o trabalho a ser desenvolvido

A Secretária de Educação e a Gerente da GCPF, como gestoras à frente do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, reconhecem a importância do mesmo para a implementação da política educacional do município e, de forma específica, para o sucesso na aprendizagem dos estudantes. Destacam que ele, o Gerente Pedagógico, é o elo que entre a SMED e as escola municipais. Entretanto, na avaliação de quatro dos gerentes que responderam ao questionário, por parte dos atores que atuam na regional, não há o reconhecimento do trabalho que eles desenvolvem.

Essas informações e desencontros nas respostas demonstram a necessidade de se estabelecer, dentro da política de organização do trabalho gerencial, momentos de formação e estratégias para a valorização do trabalho desenvolvido. Se os próprios Gerentes Pedagógicos avaliam negativamente o reconhecimento do

trabalho, há que se considerar e investigar, no cotidiano gerencial, o que realmente está acontecendo. O reconhecimento é, sobretudo, o alinhamento entre atribuições legais e a prática. Um ponto inicial é a ampla divulgação da legislação que regulamenta o trabalho do Gerente Pedagógico, na busca de esclarecer e fortalecer o seu trabalho, aproximar ações com setores e gerências afins. A proposta aqui feita é a de se promover o (re) conhecimento para fortalecer as ações coordenadas pelos gerentes nas regionais em que atuam.

A Secretária Municipal de Educação descreve que as principais ações desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos estão vinculadas às habilidades necessárias ao gerenciamento das frentes de trabalho que surgem a partir dos conflitos de relacionamento da modernidade:

A gente vive um momento em que a pós-modernidade nos trouxe para um momento em que as relações têm se tornado conflituosas. Essa é uma análise muito profunda porque vive conflitos intensos na família, no convívio social, a questão da responsabilidade é muito discutida, o respeito ao outro, a capacidade e enxergar o seu limite no outro. Tudo isso acaba sendo levado para dentro da escola. Uma vez que ela não é uma ilha e está envolvida em todas estas questões. E isso faz com que alguém que se denomina Gerente Pedagógico esteja envolvido em todas estas questões. Acho que ele acaba sendo mais demandado para estas questões, porque torna-se um grande mediador do conhecimento, da pedagogia da sua ação (21-05-2015).

A Gerente da GCPF segue uma linha mais técnica, apontando que as ações que consomem maior tempo dos Gerentes Pedagógicos são essencialmente pedagógicas, na promoção de formações para os professores e equipes de trabalho, na coordenação e acompanhamento do trabalho desenvolvido nas escolas e na coordenação e no acompanhamento do desenvolvimento da política pedagógica dentro das escolas. A resposta da referida gerente foi assim apresentada:

– Coordenar e acompanhar e monitorar o processo de ensino e aprendizagem nas Escolas da RME-BH.
Coordenar e acompanhar os professores nas propostas de trabalho, procedimentos de ensino e práticas pedagógicas.
Orientar a aplicação das avaliações internas à escola e das avaliações externas nas escolas da RME-BH.
Promover momentos de formação pedagógica em serviço para os professores.
Enfim, atender as demandas de implementação da Política Pedagógica de Belo Horizonte (21-05-2015).

Em um primeiro momento, os Gerentes Pedagógicos apontam que, na maior parte do tempo, dedicam-se a ações variadas, tais como participação em reuniões, atendimentos às frentes de trabalho das diversas gerências da SMED, reuniões semanais com as equipes de monitoramento, eventos institucionais, encaminhamentos ao Conselho Tutelar, formação de diretores e mediação de conflitos nas escolas.

Em um segundo momento, todos responderam que desenvolvem outras ações que não estão diretamente vinculadas ao seu trabalho, tais como a verificação de vagas para a Educação Infantil. No entendimento dos Gerentes, esta deveria ser uma função da Gerência de Planejamento Escolar da regional. Também: controle da contratação dos auxiliares de apoio à inclusão e auxiliares de apoio à educação infantil; absenteísmo docente; respostas às denúncias que são registradas na Ouvidoria do município, participação em reuniões que não são pedagógicas, na Secretaria de Administração Regional; participação em eventos da Saúde e Políticas Sociais e acompanhamento de demandas no Conselho Tutelar. Sobre esta última questão, os gerentes avaliam que tal acompanhamento poderia ser realizado pelo Gerente do Programa Bolsa Escola, que cuida também do monitoramento da frequência e realiza vistas sistemáticas às famílias.

Em um terceiro momento, cinco gerentes consideram que uma parte importante do trabalho desenvolvido é dedicado às questões administrativas. A Gerência Pedagógica, tendo como foco a aprendizagem dos estudantes e sua formação integral, não pode estar isolada das atividades desenvolvidas, por exemplo, pela Saúde e pela Assistência Social. Entretanto, o Gerente Pedagógico não tem condições de assumir as demandas, relatórios e especificidades destes dois setores de atendimento aos estudantes. Neste caso, o trabalho intersetorial deve ocorrer por meio do fortalecimento do diálogo permanente.

O Gerente Pedagógico deve ser um articulador dos processos e projetos escolares, num movimento de dividir responsabilidades e decisões, o que possibilitará e/ou contribuirá para a gestão dos aspectos administrativos, pedagógicos e relacional. O seu trabalho na coordenação das equipes deve ser constituído por processos intencionais, baseados em ações articuladas, cuja intenção é de produzir uma ação coletiva e contextualizada que promova impactos efetivos, para a melhoria da qualidade do ensino.

Em relação ao planejamento de suas atividades, no início do questionário, quatro gerentes discordaram da afirmativa de que há a possibilidade de planejar a ação gerencial. Entretanto, ao final do questionário, retomaram a questão do planejamento da ação e apenas um gerente afirmou que não é possível realizá-lo. Os demais concordaram com a afirmativa de que planejam a sua ação com frequência.

Não se pode dizer se foi apenas uma falta de atenção. Contudo, dada a importância do planejamento para o trabalho, a incoerência nas respostas dos gerentes sobre o planejamento de sua ação pode traduzir a incerteza sobre este tópico, ou pode traduzir o modo como o planejamento é realizado. Ao atentar para os processos e ações desenvolvidas pelos gerentes, infere-se que o planejamento pode estar sendo realizado, entretanto, possivelmente, fora do horário de trabalho, o que provoca a ampliação da jornada, sem a devida remuneração. Se realizado dentro do horário de trabalho, considerando novamente todo o contexto apresentado, pode ter sido elaborado de forma fragmentada e descontínua, o que compromete a sua qualidade e eficácia.

Qualquer uma das situações apresentadas não são as ideais para o planejamento. A organização da política gerencial deve criar condições para que o planejamento faça parte da rotina dos Gerentes Pedagógicos, como um elemento que irá conferir maior intencionalidade à sua atuação. Sobre a política de organização do trabalho gerencial, a Secretária Municipal de Educação assim define:

Do ponto de vista da quantidade, é uma rotina muito intensa. São muitas formações e reuniões. O trabalho junto às escolas é muito exigente. Se o Gerente Pedagógico faz da forma como deve ser feito, ele realmente é muito demandado. Chega a ser um trabalho muito exaustivo.

Do ponto de vista da qualidade, eu quero crer que todos estão trabalhando muito bem. A gente tem bons resultados, alguns têm uma forma mais dedicada de agir em determinadas situações, alguns são mais flexíveis; outros são mais autocráticos. Mas, do ponto de vista da qualidade, o trabalho é muito bom (21-05-2015).

Mais uma vez, a Gerente da GCPF apresenta uma fala mais técnica:

As regionais se esforçam e primam pela organização dos seus tempos e dos espaços de atuação do seu trabalho. É uma organização que busca garantir a divisão de trabalho, o atendimento às escolas e sua comunidade (21-05-2015).

É notável como os posicionamentos são diferentes e, por isso, ao mesmo tempo, podem até se completar. O fato é que os dados confirmam a necessidade de se rever a ação do gerente e de se alinhar as diretrizes e a política que organiza tal ação. O trabalho coletivo, intersetorial e compartilhado não pode se transformar em uma ação difusa. A efetiva centralidade nas atribuições, voltadas para a gestão da política pedagógica em sua regional, possibilitará ao gerente planejar sua atuação para maior alcance das metas e contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes, por meio do projetos e processos orientados às escolas.

Outro aspecto investigado nas entrevistas e questionários foi a respeito da avaliação sobre o trabalho do Gerente Pedagógico. Ao serem perguntados a respeito dos mecanismos institucionalizados de avaliação do trabalho, cada um deles apresenta uma proposição, dizendo que esta avaliação acontece a partir dos resultados das avaliações externas, apresentação das metas do GT de Gerentes e avaliação da equipe. Somente dois gerentes afirmam que não existem instrumentos próprios de avaliação.

A Secretária Municipal de Educação e a Gerente da GCPF responderam que, efetivamente, não existe um mecanismo próprio para avaliação do trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos. Ocorre apenas a avaliação de desempenho institucional realizada pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, em que o gerente, assim como qualquer outro funcionário, preenche junto aos seus pares um formulário padrão de avaliação.

Se a ação dos Gerentes pedagógicos faz parte de uma política educacional, um processo de avaliação bem definido deve fazer parte das atividades implementadas. Avaliar o trabalho desenvolvido pelo gerente, para além da análise de desempenho, é contribuir para que as ações passem por um justo processo de monitoramento, não apenas da atuação do gerente, mas de todo desenvolvimento da política educacional da qual faz parte. A avaliação, neste sentido, deve ser uma política contextualizada e intrínseca aos demais eixos estruturantes da regulamentação referente às atribuições dos Gerentes Pedagógicos.

Relacionados à avaliação, estão os mecanismos de responsabilização. Para cinco Gerentes Pedagógicos, não existem mecanismos de responsabilização gerencial para a avaliação do impacto da ação gerencial na melhoria da qualidade da educação. A Secretária Municipal de Educação apresenta que:

A responsabilidade do gerente pedagógico no trabalho desenvolvido está muito vinculada à sua Gerência Regional. O Gerente Regional de Nível 1, que é o gerente geral da regional, faz este trabalho de monitorar a ação do Gerente Pedagógico. O Gerente Regional, por sua vez, responde ao Gabinete da Secretaria. É uma estrutura hierarquizada, em que o Gerente Pedagógico responde ao Gerente de Nível 1 que, por sua vez, responde ao Gabinete. No entanto, essa linha correlacional não exime o Gerente Pedagógico de participar de alguns conselhos, como o CESMED, em que ele responde por determinadas situações, onde há, também, a apresentação formal do trabalho (21-05-2015).

A Gerente da GCPF aponta que existem vários instrumentos de responsabilização, entretanto, cita como exemplo apenas o Plano de Melhoria da Aprendizagem em que as escolas planejam, sob orientação do Gerente Pedagógico, as ações para a melhoria da aprendizagem, pautadas em metas específicas.

A partir da pesquisa realizada, percebe-se que no município existem instrumentos que voltam-se para responsabilização do Gerente Pedagógico, mas que não estão organizados; que são as reuniões do Colegiado Especial da Secretaria Municipal de realizadas com a Secretária Municipal de Educação e a análise dos resultados de cada regional, buscando vincular ao trabalho de cada Gerência Pedagógica.

A responsabilização é outra questão que precisa ser melhor estruturada no município. Se anteriormente foi feita a análise da avaliação, enquanto ferramenta de monitoramento e (re) definição de estratégias, a responsabilização é um recurso que pode contribuir para conferir transparência e credibilidade à atuação do Gerente Pedagógico. Além de auxiliar e fazer parte do monitoramento e avaliação do efetivo impacto desse trabalho. Percebe-se que entre os diferentes posicionamentos dos Gerentes Pedagógicos, Secretária Municipal de Educação e Gerente da GCPF, esta é uma questão que não está alinhada. Conclui-se que não há mecanismos de responsabilização efetivamente sistematizados, pactuados ou reconhecidos de forma coletiva, pelos atores citados anteriormente.

Todos os gerentes concordam que há a abordagem sistêmica dos resultados, que possibilita o desenvolvimento do trabalho do Gerente Pedagógico junto às equipes e na orientação às escolas, para o desenvolvimento de atividades e avaliação do trabalho pedagógico, a partir desses resultados. Esta é uma questão que se destaca no município, com a existência da Gerência de Avaliação das Políticas Educacionais (GAPED), gerência que compila, realiza relatórios, promove formações e contribui para que os gerentes desenvolvam a análise dos resultados

junto às escolas. Além do SIMGE, ferramenta estratégica e eletrônica que reúne todas os resultados e indicadores de cada escola.

Contudo, quatro gerentes opinam que não há abordagem sistêmica dos processos, levando em consideração o trabalho do Gerente Pedagógico para implementar e orientar as ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação. Quanto aos projetos, três gerentes acreditam que existe a abordagem sistêmica dos projetos, que possibilita a integração e organização das atividades a serem desenvolvidas pelas escolas e equipes de trabalho, sob a coordenação e/ou participação do gerente pedagógico. Outros três consideram que não existe.

Alinhada a esta questão está a relação entre eficiência (cumprimento das metas) e eficácia (relação - custo) no trabalho desenvolvido pelas gerências pedagógicas. Cinco gerentes concordam que esta relação não existe dentro da política de organização do trabalho desenvolvido por eles.

A abordagem sistêmica dos processos, projetos e a relação entre eficiência e eficácia vinculam-se à forma como está organizada a Política do trabalho desenvolvido pelo gerente pedagógico. Foi constatada a necessidade de remodelar a formação inicial e continuada dos gerentes, o planejamento da ação, os mecanismos de responsabilização e a avaliação do trabalho desenvolvido. O mesmo ocorreu com a abordagem sistêmica dos processos, projetos e a relação eficiência e eficácia. Estes elementos se completam dentro de uma Política Pública e formam um conjunto de estruturas que se retroalimentam para fortalecer ou redesenhar essa política.

A comunicação institucional também é um fator a ser alinhado pela Secretaria Municipal de Educação. No **Quadro 15**, são apresentadas as respostas dos Gerentes Pedagógicos, sobre essa questão, apontando alguns desafios encontrados:

Quadro 15 – Respostas do Gerentes Pedagógicos sobre a Comunicação Institucional

GERENTE REGIONAL	RESPOSTAS
Centro-sul	Nossa comunicação é estabelecida por meio de agenda previamente construídas, na forma de GT de Gerente e de comunicação eletrônica.
Leste	A maior interferência negativa que sinto é a falta de articulação entre as diferentes gerências/núcleos da SMED, o que sobrecarrega a atuação do Gerente Pedagógico.
Nordeste	A comunicação Institucional na Secretaria Municipal de Educação é realizada de forma descentralizada, o que provoca um excesso de informações e demandas, que interfere sobremaneira em nossa atuação

	regional (...)
Noroeste	A comunicação institucional precisa ser mais alinhada e atingir um espectro de divulgação eficaz. Nem toda informação importante chega. Nem toda informação que chega, é importante.
Oeste	A comunicação institucional da SMED é complicada quando pensamos na falta de articulação dentro das próprias gerências que ocupam o órgão central na Avenida Carangola. É comum agendas duplicadas em que ficamos completamente perdidos(...)
Pampulha	Percebo, atualmente, que estamos a receber muitas informações(...). Não há um diálogo para a construção de uma política. Tal fato nos coloca mais como tarefeiros, para ser um elo entre a SMED e a Escola. (...)

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos Gerentes, 2015.

Nota-se a existência de muitos problemas. A partir das respostas, podem ser citados: a desarticulação das gerências internas da SMED que sobrepõem agendas e demandas a serem cumpridas; o fato de as informações, muitas vezes, não chegarem em tempo hábil; o fato de não haver um diálogo para a construção de uma política eficaz de comunicação; a situação de acúmulo de e-mails enviados aos gerentes pedagógicos, pelas diversas gerências da SMED, a maior parte de caráter urgente, o que, segundo os gerentes, faz com que eles acumulem tarefas e respostas.

Os relatos dos gerentes pedagógicos permitem concluir que há um excesso de informações e demandas. Uma vez que a comunicação institucional é realizada de forma descentralizada, gerando, por vezes, retrabalho e, até mesmo, incertezas, pela dúvida do que se priorizar, diante de tantas urgências apresentadas.

Ao longo deste estudo, constata-se que muitos são os desafios para uma melhor organização do trabalho do gerente pedagógico e, conseqüente, otimização de seu trabalho. A secretária apresenta três desafios principais: lidar com pessoas, pois, segundo ela, é maravilhoso, mas é desafiador; entender o processo pedagógico da escola, ou seja, qual linha a instituição realmente adota e saber se o gerente pedagógico é feliz naquilo que ele faz. A gerente da GCPF destaca:

Eleger prioridades e ter foco nas ações pedagógicas da RME; trabalhar articulado com outras gerências da SMED e com outras secretarias do município; dialogar e coordenar as várias demandas existentes (21-05-2015).

A Secretária Municipal de Educação e a Gerente da GCPF, como responsáveis diretas pelo trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos, evidenciam desafios que podem ser traduzidos por meio da pesquisa realizada. A partir desses desafios, cabe-se ponderar quais condições estão sendo estabelecidas

para que os gerentes possam enfrentá-los com assertividade, clareza, autonomia e força empreendedora.

A presente pesquisa tentará apresentar propostas que possam contribuir para a resolução deste questionamento, mas não encerrará em si mesma as possibilidades de ações.

Os gerentes foram convidados a completar a seguinte frase: Meu trabalho enquanto gerente pedagógico seria melhor se... O Quadro 16 compila as respostas apresentadas pelos gerentes pedagógicos. Essas respostas concluem de forma clara o problema investigado neste caso de gestão, que é como está sendo desenvolvido o trabalho do gerente pedagógico, suas atribuições, dinâmica gerencial e toda organização que estrutura suas atividades.

Quadro 16 – Respostas dos Gerentes Pedagógicos sobre o que tornaria o seu trabalho melhor

GERENTE REGIONAL	RESPOSTA
Centro-sul	“...tivesse maior tempo para planejar as ações conhecendo, com certa antecedência, as orientações direcionadas às escolas por outras gerências”.
Leste	“ ... pudesse focar somente nas atribuições diretamente relacionadas ao cargo em questão”.
Nordeste	“...houvesse maior descentralização, para uma atuação mais efetiva nas escolas, considerando as características de cada unidade de ensino e da própria regional”.
Noroeste	“... tivesse mais tempo para me dedicar à Educação Infantil e à EJA; ...tivesse uma equipe mais preparada em informática, em nível mais avançado; ...tivesse mais autonomia para planejar e realizar meu trabalho”.
Oeste	“...houvesse maior diálogo entre as demais gerências da SMED com a Gerência Pedagógica. (...)”
Pampulha	“...tivesse tempo para dedicar-me as ações do monitoramento, para melhorar a aprendizagem dos estudantes”.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos Gerentes, 2015.

As respostas apontam para caminhos que, devem ser considerados na elaboração de uma Proposta de Intervenção. Os gerentes completaram a frase com pensamentos que indicam a possibilidade de, na condição de Gerente Pedagógico: poderem focar somente nas atribuições diretamente relacionadas à função que exercem; se viabilizar a necessidade de poderem dedicar maior tempo à Educação Infantil e à Educação de Jovens e Adultos; haver autonomia para planejar e realizar o trabalho; existir maior tempo para as atividades de monitoramento da aprendizagem; se possibilitasse maior alinhamento e diálogo entre as gerências da

SMED e Gerências Regionais, para terem mais tempo para melhor planejamento da ação.

Esta seção possibilitou identificar dificuldades que interferem no trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico. A rotina é marcada, entre outros aspectos, pelo retrabalho, falta de tempo para o planejamento, sobreposição de agendas e solicitações. A comunicação institucional demonstra-se ineficaz, o que contribui negativamente para o desenvolvimento das ações.

Os desafios apresentados voltam-se para o equilíbrio entre a gestão administrativa e a pedagógica. O gerente exerce papel importante na gestão educacional do município. Reorganizar a política gerencial possibilitará ao próprio município maior centralidade no principal objetivo que é contribuir para a melhoria da qualidade da educação dos estudantes.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte (considerando, para isso, suas atribuições, possibilidade, limites de atuação e as características da política educacional preconizada pelo município), perpassa por todas as apreciações apresentadas.

Os dados apontam para evidências a serem consideradas na elaboração do Plano de Intervenção. Assim, o tópico a seguir apresentará o compilado dessas evidências e para fundamentar as ações propostas.

2.3.5 Principais Achados da Pesquisa

Como destacado no capítulo 1, a ação do Gerente Pedagógico surge a partir da política de descentralização da gestão. Em cada regional, foram estruturadas Gerências Regionais de Educação que se equiparam à forma reduzida de uma Secretaria de Educação e são compostas por setores administrativos, financeiros, de atendimento intersetorial e pedagógico.

Este contexto é marcado por complexidades, as quais precisam ser consideradas em relação ao trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico. Percebe-se que, diariamente, os gestores educacionais defrontam-se com situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos. A todo momento, os Gerentes Pedagógicos gerenciam não somente os processos pedagógicos, mas também os administrativos e interpessoais.

A dinâmica da gestão educacional e do próprio processo de ensino-aprendizagem é marcada por variáveis que devem ser valorizadas como a garantia da qualidade dos processos educacionais, a democratização da gestão e do currículo escolar, a necessidade de diversificar as metodologias de trabalho, o desenvolvimento de ações intersetoriais e efetiva inclusão escolar.

Assim, considerando a necessidade de garantir o direito à educação, com qualidade e equidade, no que se refere ao trabalho gerencial em Belo Horizonte, a pesquisa evidenciou algumas lacunas que demonstram a necessidade de rever a atuação dos Gerentes Pedagógicos.

Essas lacunas estão organizadas a partir dos objetivos específicos, propostos para este estudo, considerando que todos perpassam pelo objetivo geral que é analisar o trabalho do gerente pedagógico, em todas as suas dimensões.

A partir da forma regionalizada da gestão, atendendo ao objetivo de investigar a percepção dos Gerentes Pedagógicos e da Secretaria Municipal de Educação quanto ao modelo descentralizado de gestão adotado no município, pode-se sintetizar as seguintes questões:

- a) **A estrutura do processo de descentralização é igual para todas as regionais, mesmo quando estas possuem número diferenciado de escolas e estudantes:** Uma regional com número maior de estudantes, proporcionalmente, não possui um maior número de pessoas nas equipes de monitoramento da aprendizagem, que atuam no atendimento a esses estudantes e escolas, que estão sob a coordenação dos Gerentes Pedagógicos. Dos gerentes que responderam ao questionário, a regionais que possuem entre 15 e 16 escolas, possuem entre 17 e 20 funcionários nas equipes de trabalho dos Gerentes Pedagógicos. Apenas uma regional, com 30 escolas, possui 30 funcionários na equipe. É importante destacar que esses funcionários são divididos em até 7 equipes diferentes, de acordo com os projetos e programas atendidos pelas escolas de cada regional.
- b) **Ausência de alinhamento dos critérios e procedimentos para a escolha do Gerente Pedagógico:** A Secretária Municipal de Educação, a Gerente da GCPF e os Gerentes Pedagógicos apresentam alguns procedimentos convergentes, mas que não foram utilizados para a escolha de todos os gerentes. Ocorreram processos como escolha direta do Gerente Regional, entrevista, análise de currículo e memorial, indicação e consulta de interesse do

gerente e avaliação direta da Secretária Municipal de Educação. Existem critérios, entretanto, não são utilizados da mesma forma no momento da escolha dos gerentes, ou seja, não há padronização para a ocorrência da seleção.

Ao investigar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício das atribuições, desde o ingresso na função até a organização cotidiana das atividades, foi possível constatar os pontos descritos a seguir:

- a) **Ausência de sistematização de mecanismos de responsabilização gerencial:** como se pode comprovar, por meio da opinião de cinco Gerentes Pedagógicos que avaliam não existir esses mecanismos, além da divergência de opiniões entre a Secretária Municipal de Educação e a Gerente da GCPCF. Uma diz que a responsabilização se dá por meio da prestação de contas ao Gerente de Nível I e a outra afirma que há vários instrumentos e um deles é o Plano de Melhoria da Aprendizagem, desenvolvido pelas escolas e que conta com a participação dos Gerentes Pedagógicos.
- b) **Ausência de mecanismos para avaliação específica do trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos:** A Secretária Municipal de Educação e a Gerente da GCPCF, responsáveis diretas pelo trabalho dos Gerentes Pedagógicos, afirmaram que não existe um processo de avaliação específica quanto ao impacto do trabalho dos Gerentes Pedagógicos. O que ocorre é a avaliação de desempenho institucional do município, que é aplicada para todos os servidores.
- c) **Desarticulação Institucional em que não há a abordagem sistêmica dos resultados, processos e projetos, considerando o trabalho do Gerente Pedagógico:** Todos os gerentes responderam que há abordagem sistêmica dos resultados, entretanto, entre três e cinco deles avaliaram que não há abordagem sistêmica do processos e projetos, considerando o trabalho que desenvolvem.
- d) **Comunicação institucional, por vezes, fragmentada; o que causa quebra na comunicação com as regionais, sobreposição de agendas e desencontros de informações:** Este foi um dos pontos de destaque na pesquisa. Cinco Gerentes Pedagógicos descrevem com muita clareza a interferência negativa da comunicação institucional, que se encontra desarticulada e contribui para o desarranjo das suas ações.

- e) **A Legislação que regulamenta a ação do Gerente Pedagógico não é do conhecimento de todas as equipes da SMED e da regional, além da necessidade de ser atualizada, considerando os contextos de trabalho dos gerentes, havendo atribuições desatualizadas e outras que não estão inseridas:** Sobre este ponto, a gerente da GCPF afirma que é uma legislação jovem e que, por isso, está atualizada. A Secretária Municipal de Educação reconheceu a necessidade de se atualizar a legislação e afirma que a equipe tem um conhecimento empírico da mesma. As ações difusas dos gerentes pedagógicos, principalmente assumindo ações essencialmente administrativas, demonstram a necessidade de rever a legislação e torná-la do conhecimento efetivo de todos, pois contribui para legitimar e direcionar o trabalho, apontando limites e possibilidades.
- f) **A política de organização do trabalho gerencial- — rotinas de reuniões, programas e projetos- é ineficaz, gerando retrabalho e falta de tempo para o desenvolvimento das atividades:** Esta constatação vai ao encontro do acúmulo de atribuições que não são da responsabilidade direta dos gerentes pedagógicos e da fragmentação da comunicação institucional.

A estrutura física foi outro elemento estudado. Sobre esta questão, o objetivo proposto consistiu em descrever o impacto da estrutura física e dos recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos. Assim, pode-se concluir o seguinte ponto:

- a) **Necessidade de rever as condições físicas de trabalho dos gerentes:** A Secretária Municipal de Educação reconhece que os espaços de atuação dos Gerentes Pedagógicos podem ser melhorados. Os Gerentes Pedagógicos apontaram a necessidade de computadores suficientes para o trabalho das equipes, um celular corporativo para o gerente pedagógico e a falta de espaço físico adequado, que é a existência de uma sala específica para que o gerente possa planejar e atender às equipes e a comunidade escolar, por atuarem em espaços adaptados e inadequados para o desenvolvimento das atividades.

A síntese dos fatos e evidências acima discriminadas serão considerados para a elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE) a ser tratado no capítulo a seguir.

Os estudos desenvolvidos até o momento permitem concluir que, num processo histórico de evolução não somente da Educação, mas da própria sociedade, torna-se necessária a existência de uma política educacional participativa e democrática. Nessa direção, verifica-se a necessidade de buscar um novo caminho para o trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico em Belo Horizonte.

Assim, o PAE, a ser descrito no capítulo a seguir, vai ao encontro dessa ideia e tem como objetivo a proposição de ações que visam contribuir para a melhor organização da ação do Gerente Pedagógico, uma vez que, reconhecidamente, à luz dos dados apresentados, sua presença é importante para o desenvolvimento da política educacional do município.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Neste capítulo é apresentado o Plano de Ação Educacional que tem como objetivo propor ações para o aprimoramento da política que organiza o trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos, considerando os achados da pesquisa de campo, as diretrizes da política do trabalho gerencial no município, atribuições e processos que envolvam permanente diálogo e fortalecimento do trabalho coletivo.

No primeiro tópico há o desenvolvimento da argumentação dos pontos importantes a serem considerados em um modelo de gestão, tendo como ponto de referência os dados encontrados na pesquisa de campo e as contribuições de MINTZBERG (2010).

Em seguida, sistematiza-se a proposta de intervenção a partir de cinco eixos: Legislação e política de descentralização, Dinâmica e organização do trabalho, Formação e valorização gerencial, Comunicação Institucional e Condições de trabalho. A pesquisa permitiu verificar que a ação do Gerente Pedagógico está envolta por pontos diferentes que compõe a política que organiza o seu trabalho. A organização por meio dos eixos visa conferir maior assertividade no desenvolvimento da proposta e têm também como base os objetivos específicos apresentados nesta pesquisa.

A seguir, descreve-se de forma detalhada as ações, bem como a proposta de monitoramento e avaliação, para finalmente chegar nas considerações finais.

3.1 Pontos importantes a serem considerados em um Modelo de Gestão

O objetivo deste tópico é sintetizar alguns pontos a serem considerados em um modelo de gestão e, de forma específica, no desenvolvimento da ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, tendo em vista os achados de pesquisa

Ao se pensar em propostas de intervenção para a melhoria da ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, torna-se importante considerar não apenas o modelo de gestão, mas, sobretudo, o seu conteúdo, ou seja, compreender como a gestão é praticada.

Conforme descrito no referencial teórico, a finalidade de qualquer processo de gestão é garantir que as pessoas e as atividades desenvolvidas cumpram o propósito a que a organização se destina (MINTZBERG,2010). O Gerente

Pedagógico, em Belo Horizonte, tem como função a garantia da organização dos processos pedagógicos, dos projetos e das ações, todos voltados para a melhoria da qualidade da educação.

A dinâmica técnico-administrativa consome grande parte do tempo dos Gerentes Pedagógicos. A proposta não é eliminar esses processos, mas organizá-los e otimizá-los de forma que seja possível o planejamento das ações pedagógicas e a ampliação da gestão social e empreendedora, por meio de ações que privilegiem o diálogo entre os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, a orientação às escolas na construção de espaços para o planejamento participativo do Projeto Político Pedagógico, o incentivo ao protagonismo juvenil, ou à implementação de ações para aproximar ainda mais a comunidade das atividades desenvolvidas na escola.

O gerente precisa concentrar-se em questões específicas e desenvolver estratégias de forma a estabelecer um contexto para atuação dentro da sua unidade (MINTZBERG, 2010). Estruturar o trabalho a ser desenvolvido implica em organizar o trabalho gerencial a partir da soma de ações dos atores que atuam na gerência. Os dados apresentados permitiram verificar o quanto à ação dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte está comprometida com outras atividades que não estão vinculadas diretamente às atribuições específicas desse Cargo. O trabalho compartilhado e coletivo é elemento importante para a gestão, entretanto, ao ser compartilhado, seria aceitável que cada ator envolvido devesse assumir somente o papel que lhe cabe, o que não ocorre com os Gerentes Pedagógicos, que assumem diversas outras funções, as quais variam, desde o fazer das ações administrativas, até das atividades vinculadas a outros setores de atendimento ao estudante, como o Conselho Tutelar e a Assistência Social.

A agenda do gerente é composta por uma série de tarefas e atividades fluidas que ocupam o seu tempo. Por isso, a programação da ação é elemento essencial e dá vida à estrutura de trabalho estabelecida. As prioridades gerenciais devem estar organizadas, não a partir de questões que continuam existindo, mas das questões específicas (MINTZBERG, 2010). O foco do trabalho do Gerente Pedagógico é o desenvolvimento de ações para a garantia e melhoria da aprendizagem dos estudantes. As tarefas e atividades desenvolvidas por eles devem estar voltadas para essa premissa. A formação inicial e continuada, o planejamento da ação, a avaliação do trabalho desenvolvido e os processos claros de responsabilização

podem contribuir no estabelecimento das prioridades. Esses elementos também não são encontrados de forma sistêmica na ação dos Gerentes Pedagógicos. Se o município conseguir reestruturar o trabalho, invertendo a ordem de prioridade das ações, a partir das questões específicas, possivelmente, a atuação poderá ser mais eficaz quanto a melhoria da aprendizagem dos estudantes de cada regional.

Com o grande volume de trabalho, o gerenciamento e o fluxo das informações fortalecem ação gerencial e servem como uma membrana ao redor do gerente, por meio da qual se constitui o trabalho (MINTZBERG,2010). Em síntese, a proposta é estruturar o trabalho, programar as atividades e promover a comunicação. A comunicação institucional, avaliada na opinião dos Gerentes Pedagógicos como fragmentada, é um ponto que contribui negativamente para a organização das tarefas e atividades. Como ocorre de forma descentralizada, vários setores da SMED, ao mesmo tempo, convocam os gerentes para reuniões, solicitam relatórios e encaminham solicitações que, por vezes, devem ser respondidas de forma imediata, provocando um acúmulo de trabalho.

A partir das informações geradas e recebidas, o gerente exerce o controle das atividades, papel que lhe é essencial, mas, torna-se necessário o cuidado para que este mesmo gerente não se torne prisioneiro da função que exerce. Esse controle pode ocorrer por meio da tomada de decisões; concebendo estratégias, projetando estruturas e sistemas, delegando e designando tarefas e aprofundando nos mecanismos internos da gerência (MINTZBERG,2010). Muitas são as ações que envolvem o trabalho de um gestor. O que se pretende ponderar é o impacto do efetivo planejamento dessa ação, que irá conferir-lhe maior intencionalidade ao trabalho. Os Gerentes Pedagógicos desenvolvem um importante trabalho na articulação da política educacional, sendo um elo entre as diretrizes educacionais e as escolas da regional que coordena.

Neste caminho, há as equipes regionais de trabalho que dividem com os gerentes essa tarefa. Assim, se o Gerente conseguir planejar com suas equipes, de forma contínua e articulada, as estratégias para a orientação às escolas, a assessoria pedagógica, a análise dos resultados, o acompanhamento dos estudantes e as demais atividades vinculadas terão maior chance de se constituir de forma fluida.

Esta proposta vai ao encontro do gerenciar com pessoas, que é a transformação do “eu” em “nós”, dentro da unidade de trabalho. Paralelo ao plano

individual do trabalho a ser desenvolvido pelo gerente, há o fortalecimento da ação junto às equipes, com o objetivo coletivo de fortalecer e estabelecer a cultura organizacional (MINTZBERG, 2010).

As informações, demandas e compromissos culminam em constante processo de responsabilização, mesmo sem que esse processo esteja sistematizado. Um exemplo é que os gerentes são demandados a emitir análises e relatórios consolidados sobre a evolução dos estudantes, à luz dos resultados das avaliações e em diálogo com a equipe pedagógica da escola.

Outras vezes, os gerentes são convocados para reuniões centralizadas com a Secretária Municipal de Educação, para apresentarem dados consolidados de sua respectiva regional, referentes à implementação dos programas e projetos desenvolvidos pela SMED, tais como projetos de correção de fluxo, intervenção pedagógica, acompanhamento dos estudantes com deficiência, monitoramento da educação infantil, dados referentes aos programas de educação integral, entre outros.

Assim, é importante que o gerente seja capaz de amortecer as pressões, com proatividade, clareza de objetivos e assertividade. Em um constante sistema de negociações e no equilíbrio entre proteger a unidade gerencial das pressões, ou ser sensível às mesmas, e, até mesmo, se necessário, agir com pulso firme para garantir os objetivos a que se destina (MINTZBERG, 2010).

Em síntese, qualquer gerente deve ser capaz de estruturar o seu trabalho, considerando os diversos papéis que desempenha, gerenciando as informações, as pessoas e os projetos. Isso implica na utilização de competências pessoais (voltadas para o eu); competências interpessoais (voltadas para os indivíduos e grupos de trabalho); competências informacionais (do processamento da informação) e competências para a ação, no efetivo desenvolvimento do trabalho (MINTZBERG, 2010).

Na verdade, o que se espera de qualquer modelo de gestão é o equilíbrio dinâmico, considerando que o trabalho gerencial não é um processo estático, exigindo fluxo e refluxo de trabalho. A gestão equilibrada é o desafio posto para as organizações (MINTZBERG, 2010).

Em Belo Horizonte, diante da estrutura administrativa criada, a partir do processo de descentralização, pode-se considerar como essencial a presença do Gerente Pedagógico, enquanto elo que promove o diálogo entre a SMED e as

escolas municipais de sua regional, articulando as diretrizes educacionais com as demandas das escolas. A Secretária Municipal de Educação afirma que os Gerentes Pedagógicos não têm autonomia no exercício de seu trabalho, considerando o ponto de vista de estarem vinculados à centralidade da política educacional, mas que eles podem exercer a sua criatividade, na perspectiva da execução do que é proposto.

Contudo, na mediação da política educacional junto às escolas de suas regionais, o gerente, mesmo seguindo as diretrizes, acaba exercendo a autonomia de construir coletivamente estratégias para alcançar os objetivos propostos, considerando os contextos das escolas de sua regional.

A gestão equilibrada proposta por Mintzberg (2010) perpassa em melhor valorizar a presença destes gerentes no município, oferecendo-lhes condições de trabalho que permitirão, com autonomia que lhes cabem, desempenhar o seu papel de articuladores de toda política educacional.

Cabe-se destacar que os gerentes, considerados como de sucesso, também possuem fragilidades e estão em constante processo de formação. Gerentes tidos como eficazes aparentam demonstrar graus diferentes de energia para execução dos trabalhos. É uma atividade desafiante, que exige esforço e centralidade de forças. Há a necessidade de os gerentes pedagógicos serem agentes reflexivos, capazes de aprender com a própria experiência e de explorar diferentes opções para a gestão. Os gerentes devem ser agentes das mudanças e não apenas alvo delas (MINTZBERG, 2010).

Esta ponderação de Mintzberg (2010) conduz para a conclusão dos pontos que foram aqui apresentados. Para que o Gerentes Pedagógicos, em Belo Horizonte, não sejam apenas alvo das mudanças, o município precisa enxergar a presença deles como uma política específica, a qual todas as outras gerências e políticas estão vinculadas, por ter como objetivo a gestão direta nos processos voltados para melhoria e para a garantia da qualidade da educação dos estudantes.

Os elementos retratados ao longo deste subsidiarão a sistematização das ações propostas no Plano de Intervenção, a ser tratado no tópico a seguir, tendo como premissa o entendimento de que a gestão é um processo de aprendizagem a ser aperfeiçoado diante da variedade das mudanças, dos conflitos e dos desafios. É uma atividade prática, sobre a qual não existem verdades profundas.

3.2 Sistematizando as Ações de Intervenção

A qualidade dos processos educacionais tem se tornado uma tônica na sociedade atual. Boto (2005) ressalta o cuidado para não tratarmos como naturalmente universais os valores próprios da sociedade a qual pertencemos. A universalização da educação perpassa pelo reconhecimento de que o ser humano é sujeito de sua própria construção.

O presente estudo demonstra não somente a presença do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte como sujeito que contribui para a melhoria da qualidade da educação no município, mas também a necessidade de rever a estrutura e a organização do trabalho desenvolvido.

O Plano de Intervenção detalhado apresenta uma estrutura que visa organizar as propostas, tendo em vista os achados de pesquisa. Para redesenhar e ressignificar a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, compreende-se que será necessário que a gestão municipal tenha como referência o entendimento dos processos, das forças, das fragilidades, dos meios e finalidades da política que envolve o trabalho dos Gerentes Pedagógicos.

Os dados coletados possibilitaram construir uma organização da proposta em torno de seis eixos: 1-Legislação e Política de descentralização; 2-Dinâmica e organização do trabalho; 3-Formação e valorização gerencial; 4-Comunicação institucional; 5-Condições de trabalho; 6-Abordagem sistêmica dos resultados, projetos e processos.

Esses eixos confluem com os elementos identificados ao longo do estudo como parte dos processos que envolvem a ação do Gerente Pedagógico, possuindo forças a serem potencializadas e fragilidades a serem fortalecidas, para que haja equilíbrio entre os princípios que sustentam a prática gerencial pedagógica e os meios que a viabilizam. Nessa perspectiva, os eixos estão assim descritos:

- 1) **Legislação e política de descentralização.** Este eixo abordará ações voltadas para política de descentralização da gestão no município, da qual o Gerente Pedagógico faz parte. De forma específica, no que se refere à necessidade de se atualizar a legislação que organiza o trabalho do Gerente pedagógico.

- 2) **Dinâmica e organização do trabalho:** Refere-se à proposição de ações com o objetivo de contribuir para o redesenho do fazer cotidiano da ação gerencial. Considera-se neste ponto o que foi apontado pela pesquisa de campo, em que a forma de organização do trabalho dos Gerentes Pedagógicos faz com que, na prática cotidiana, a atuação vá além do que está previsto na política, chegando, às vezes, a distanciar-se daquilo que está proposto.
- 3) **Formação e valorização gerencial:** Volta-se para ações que contribuirão para o fortalecimento das competências gerenciais. Este tópico dirige-se para a necessidade de sistematizar os mecanismos de responsabilização e avaliação do trabalho desenvolvido pelos gerentes.
- 4) **Comunicação Institucional:** Este é um elemento importante para o gerenciamento das diversas demandas e atividades, uma vez que a pesquisa permitiu constatar que a comunicação institucional está, atualmente, desarticulada, o que compromete as ações desenvolvidas pelos gerentes.
- 5) **Condições de trabalho:** No caso, a estrutura física, os equipamentos e os demais elementos voltados para a organização do ambiente e condições de trabalho do gerente.
- 6) **Abordagem sistêmica dos resultados, processos e projetos:** Este item refere-se à necessidade de abordar os resultados, de se implementar os projetos e de se desenvolver os processos educacionais, de forma mais articulada, para que os Gerentes Pedagógicos, enquanto implementadores das políticas educacionais do município, façam da gestão por resultados, não apenas os procedimentos administrativos, mas os processos de análise qualificada, revertidos em ações e projetos efetivos na garantia do direito e da qualidade da educação.

Nesta organização por meio dos eixos, destaca-se a importância dos momentos coletivos, como espaço para deliberar, construir e transformar a realidade. Momentos que devem ser qualificados para que a ação, no cotidiano do Gerente Pedagógico, seja compartilhada e conhecida por todos.

O plano de intervenção considera esse aspecto, no momento em que as ações descritas são de abrangência municipal e sua implementação tem como elemento estruturante o desenvolvimento coletivo e o fortalecimento de espaços para planejamento e análise.

Para cada um dos eixos haverá a proposição de ações diferentes, considerando sua exequibilidade e relevância para o trabalho gerencial.

As ações elaboradas foram pautadas nas necessidades verificadas a partir dos dados coletados durante a pesquisa. Assim, para cada eixo, será apresentada uma justificativa que retoma as principais evidências encontradas.

À frente das propostas apresentadas, está a secretária municipal de educação de Belo Horizonte, que será a protagonista para viabilizar a proposição das mudanças necessárias, por meio do diálogo deliberativo com o Executivo municipal. Esta ação é necessária, uma vez que, para rever o processo de descentralização gerencial e propor medidas de responsabilização, será importante, além de ampla discussão, a proposição de mudanças na lei que regulamenta o cargo de gerente pedagógico.

Não sou responsável direta na implementação do Plano, mas participarei do seu desenvolvimento, por fazer parte da equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação, composta pelos onze gerentes de Nível 1, que formam uma espécie de colegiado no apoio às decisões e implementação da política.

As ações propostas são importantes para que a secretária municipal de educação possa, a partir das questões mapeadas pela pesquisa, redesenhar a política que organiza o trabalho gerencial, desde a regulamentação legal, até ao fazer cotidiano dos gerentes.

O Quadro 17 sintetiza os objetivos de cada eixo e suas respectivas ações. Essas proposições concentram-se na ação do gerente pedagógico. Entretanto, não se pode deixar de destacar que todos os sujeitos envolvidos na gestão educacional são corresponsáveis para a garantia de uma educação de qualidade. Como se trata de um quadro síntese, cada ação será detalhada no tópico seguinte.

Quadro 17 – Síntese do Plano de Intervenção

EIXOS	OBJETIVOS	AÇÕES
Legislação e Política de Descentralização	Atualizar a legislação que regulamenta as atribuições dos Gerentes Pedagógicos.	Realizar Fórum Centralizado, com a participação das equipes da SMED/ das Regionais e dos representantes da Secretaria de Recursos Humanos de Prefeitura de Belo Horizonte, para análise e debate sobre as atribuições e o papel do Gerente Pedagógico.
		Instituir Comissão Técnica e Pedagógica, para estudo da legislação e proposição de mudanças.
		Republicar o Decreto que regulamenta o processo de descentralização da gestão no município, revendo as atribuições dos Gerentes Pedagógicos.
Dinâmica e Organização do Trabalho	Redesenhar as diretrizes operacionais para o trabalho do Gerente Pedagógico.	Discutir e estabelecer novas diretrizes operacionais para o trabalho do Gerente Pedagógico, considerando os aspectos para a gestão da informação, das pessoas, dos processos e da própria ação gerencial.
		Estabelecer fluxos de trabalho entre as gerências da SMED, em diálogo com as gerências regionais, para solicitações gerenciais.
Formação e Valorização gerencial	Contribuir para a qualificação e valorização do Gerente Pedagógico	Instituir e regulamentar processo de formação inicial e continuada para os Gerentes pedagógicos, com certificação.
		Estabelecer mecanismo de avaliação do trabalho, desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, associado a um processo de responsabilização.
Comunicação Institucional	Reorganizar e otimizar a comunicação institucional da SMED.	Realizar Seminário para debate sobre a comunicação institucional da SMED.
		Rever o sistema de comunicação, com alinhamento dos processos.
		Criar um Sistema Integrado de Comunicação, com alinhamento e limitação de, no máximo, duas agendas por dia.
Condições de Trabalho	Garantir melhor estrutura física e equipamentos adequados.	Diagnosticar as condições de trabalho do Gerente Pedagógico.
		Criar Plano Diretor, por regional, com previsão de metas para readequar as condições de trabalho do Gerente Pedagógico.
Abordagem Sistêmica dos Resultados, Processos e Projetos	Contribuir para maior interação entre os elementos educacionais, considerando o trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico.	Promover a orientação teórico-prática sobre as possibilidades de interação e comunicação entre os resultados, processos e projetos que envolvem a ação dos Gerentes Pedagógicos.
		Construir ações voltadas para o fortalecimento da abordagem sistêmica dos resultados, processos e projetos.

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

A subseção a seguir apresentará o detalhamento das ações apresentadas. As ações e estratégias propostas são simples e exequíveis e dizem de uma organização que contribuirá não somente para o trabalho do Gerente Pedagógico, mas para as demais gerências da SMED e das Secretarias Regionais.

3.3 Detalhamento das Ações Apresentadas

Este tópico tem por objetivo detalhar as ações propostas, de acordo com cada eixo de atuação, especificando as justificativas, as estratégias, os responsáveis e os custos.

Não haverá a proposição de tempo para a execução de cada ação apresentada. Entretanto, no plano geral, indica-se que a SMED implemente a proposta no prazo máximo de um ano e meio, uma vez que algumas ações precisarão de investimento financeiro e será necessário inseri-las dentro do planejamento financeiro anual do município.

O cálculo de todos os investimentos, em cada eixo abaixo descrito, foi pautado a partir das necessidades específicas para a realização de cada ação proposta, desde a infraestrutura física, aos recursos humanos, à divulgação e à materialidade. Foram considerados os valores gerais praticados, a partir de orientação da Gerência de Articulação de Administração e Planejamento (GAAP), responsável pela gestão dos contratos, convênios e aquisições gerais; pela análise e planejamento, junto ao Governo Municipal, dos recursos necessários para a garantia dos programas e projetos da Secretaria Municipal de Educação, sob orientação da Secretária Municipal de Educação.

Eixo 1 – Legislação e Política Gerencial

Justificativa: O presente estudo permitiu verificar que, mesmo possuindo uma legislação recente, torna-se necessário rever as atribuições dos gerentes pedagógicos, bem como todo o processo de descentralização, considerando que o município é composto por unidades administrativas com características e demandas distintas. O Quadro 18 detalha as ações do eixo em questão.

Quadro 18 – Detalhamento de Ações: Eixo – Legislação e Política Gerencial

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Realizar Seminário com a participação das equipes da SMED/ das Regionais e dos representantes da Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura de Belo Horizonte, para análise e debate sobre a política gerencial do município, de forma específica, sobre as atribuições e papel do Gerente Pedagógico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise e debate dos temas a serem abordados, junto aos Gerentes Pedagógicos e a Secretaria de Recursos Humanos. 2. Mobilizar as equipes das regionais e da SMED. 3. Mobilizar representantes da Secretaria de Recursos Humanos da PBH. 	Gerente da GCPF. Secretária Municipal de Educação	R\$ 6.000,00 Recursos Ordinários do Tesouro (ROT)
Instituir Comissão Técnica e Pedagógica para estudo da legislação que regulamenta a descentralização da gestão no município e proposição de mudanças.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar no Diário Oficial do Município os membros da Comissão Técnica. 2. Estabelecer diretrizes para o processo de atualização da legislação. 3. Organizar cronograma de atividades. 	Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal de Educação	Sem Custo
Republicar o Decreto que regulamenta o processo de descentralização da gestão no município, revendo as atribuições dos Gerentes Pedagógicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar possíveis adequações ao texto oficial. 2. Apresentar as propostas de alterações aos Gerentes Pedagógicos e aos Gerentes Regionais. 3. Apresentar as propostas de alterações ao Executivo do município. 4. Enviar para publicação no Diário Oficial do Município. 	Secretária Municipal de Educação, com apoio da Chefe de Gabinete.	Sem Custo

Fonte: Elaboração Própria. Junho, 2015.

Os custos foram calculados sob orientação da GAAP, considerando-se os seguintes elementos: contratação de palestrante, alimentação, garantia de infraestrutura física e materialidade para a realização do seminário.

Eixo 2 – Dinâmica e Organização do Trabalho

Justificativa: Os Gerentes Pedagógicos vivenciam uma rotina de trabalho que pode ser melhor organizada. O retrabalho, a necessidade de maior planejamento da ação e o acúmulo de demandas são elementos com forte presença e fazem com que ação

gerencial seja difusa. A intervenção proposta, detalhada no Quadro 19, tem como objetivo contribuir para que, de forma coletiva, a SMED possa reorganizar o trabalho.

**Quadro 19– Detalhamento de Ações:
Eixo – Dinâmica e organização do Trabalho**

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Discutir e estabelecer novas diretrizes operacionais para o trabalho do Gerente Pedagógico, considerando os aspectos para a gestão da informação, das pessoas, dos processos e da própria ação gerencial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer agenda junto aos Gerentes Pedagógicos e Gerentes Regionais para elaboração das diretrizes. 2. Apresentar as diretrizes propostas no CESMED. 3. Garantir as finalidades do trabalho do Gerente Pedagógico, por meio das atribuições estabelecidas. 4. Publicar no Diário Oficial do Município as diretrizes Operacionais. 5. Criar Almanaque Educativo para divulgação nas escolas. 	<p>Gerente da GCPF.</p> <p>Gerente da GEBAS</p> <p>Chefe de Gabinete</p>	<p>Para Publicação do Almanaque:</p> <p>R\$ 960.000,00</p> <p>ROT</p> <p>Base de Cálculo: Valor médio para publicação de 500 exemplares do Almanaque.</p>
Estabelecer fluxos de trabalho entre as gerências da SMED, em diálogo com as gerências regionais, para solicitações gerenciais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pautar a questão no CESMED. 2. Redesenhar os fluxos de trabalho, e apresentá-los por meio de organograma. 3. Criar agenda eletrônica compartilhada. 4. Estabelecer critérios para organizar as solicitações das Gerências. 	<p>Gerente da GCPF.</p> <p>Gerente da GEBAS</p> <p>Chefe de Gabinete</p>	Sem Custo

Fonte: Elaboração Própria. Junho, 2015.

Eixo 3 – Formação e Valorização Gerencial

Justificativa: Os estudos apontaram a necessidade de se estabelecer uma política de valorização profissional dos Gerentes Pedagógicos, que implica em se fortalecer o trabalho desenvolvido por meio dos processos de formação, avaliação do trabalho desenvolvido e certificação. As ações apresentadas no **Quadro 20** buscam atender a esta necessidade.

**Quadro 20 – Detalhamento de Ações:
Eixo - Formação e Valorização Gerencial**

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Instituir e regulamentar processo de formação inicial e continuada para os Gerentes Pedagógicos, com certificação	<ol style="list-style-type: none"> Organizar este processo, a partir da elaboração de um Plano de Desenvolvimento Profissional. Criar momentos de formação a serem ministrados por membros da própria SMED. Prever contratação de assessoria específica. Regulamentar a formação inicial e continuada, por meio de Portaria a ser publicada no Diário Oficial do Município. 	Gerente da GEBAS Gerente da GCPF Chefe de Gabinete Secretária Municipal de Educação	Realizar previsão mínima anual para investimento na Formação dos gerentes pedagógicos Proposta: R\$ 70.000,00 ROT Valor calculado a partir da média praticada para o custeio de 01 ano de um curso de Pós-Graduação, para os 09 gerentes regionais. Com materialidade e alimentação.
Estabelecer mecanismo de avaliação do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, associado a um processo de responsabilização.	<ol style="list-style-type: none"> Inserir a Avaliação específica do trabalho do Gerente Pedagógico no Plano de Desenvolvimento Profissional. Analisar com os Gerentes, equipes regionais e da SMED para que sejam instituídos e sistematizados os processos de responsabilização gerencial. 	Gerente da GCPF Chefe de Gabinete Secretária Municipal de Educação	Sem custo

Fonte: Elaboração Própria. Junho, 2015.

Eixo 4 – Comunicação Institucional

Justificativa: Reconhecidamente, a comunicação institucional é elemento essencial para que qualquer organização não somente informe suas diretrizes, ações ou projetos, mas estabeleça uma relação de diálogo e construa espaços deliberativos para que as ideias sejam discutidas, apropriadas e compartilhadas. Conforme diagnosticado, este é um elemento que pode ser melhor estruturado em Belo Horizonte, o que contribuirá, não somente para o trabalho do Gerente Pedagógico, mas para o trabalho de todas as gerências regionais e da SMED. No **Quadro 21** há a proposta de ações para melhor organização da Comunicação Institucional.

Quadro 21 – Detalhamento de Ações: Eixo – Comunicação Institucional

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Rever o sistema de comunicação, com alinhamento dos processos.	1. Diagnosticar como está a comunicação institucional na SMED, a partir de uma pesquisa de campo.	Gerente e Equipe da Gerência de Comunicação Social da SMED (GCOS)	Sem custo
Realizar Seminário para debate sobre a comunicação institucional da SMED.	2. Criar mesa para debate sobre avanços e desafios da comunicação institucional na SMED 3. Organizar grupos de trabalho envolvendo membros da SMED e das Regionais.	Gerente e Equipe da Gerência de Comunicação Social da SMED (GCOS)	Sem custo
Criar um Sistema Integrado de Comunicação, com alinhamento e limitação de no máximo duas agendas por dia.	1. A partir do seminário, apresentar as bases para o Sistema Integrado a serem aprovadas pelas equipes da SMED/ das regionais. 2. Incentivar o Planejamento dos projetos, reuniões, eventos e demais processos.	Gerente e Equipe da Gerência de Comunicação Social da SMED (GCOS) Gerência de Planejamento da Informação (GPLI)	Sem Custo Utilizar a equipe interna da SMED, responsável pela criação de sistemas.

Fonte: Elaboração Própria. Junho, 2015.

Eixo 5 – Condições de Trabalho

Justificativa: Verificou-se, a partir da pesquisa de campo, que as condições de trabalho dos Gerentes Pedagógicos variam de acordo com cada regional. Assim, as propostas apresentadas consideram essa especificidade. O total de 50% dos Gerentes que participaram da pesquisa avaliaram que as condições de trabalho não são adequadas ou o são, parcialmente. A Secretária Municipal de Educação aponta que essas condições podem ser melhoradas, junto à infraestrutura e aos equipamentos. O **Quadro 22** descreve as ações propostas para melhor adequação das condições de trabalho.

Quadro 22– Detalhamento de Ações: Eixo – Condições de Trabalho

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Diagnosticar as condições de trabalho do Gerente Pedagógico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar e aplicar diagnóstico, por regional, para levantamento das demandas. 2. Sistematizar diagnóstico. 3. Realizar estudo financeiro das demandas. 	Gerente de Articulação Administração e Planejamento.	Sem Custo
Criar Plano diretor por regional, com previsão de metas para readequar as condições de trabalho do Gerente Pedagógico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar o diagnóstico realizado. 2. Discutir com as gerências regionais as metas de execução. 3. Estabelecer cronograma de execução. 3. Verificar as fontes de recursos: FNDE, ou ROT. 	Gerente de Articulação Administração e Planejamento, em diálogo com a Gerente da GCPF e Chefe de Gabinete.	O custo dependerá do diagnóstico realizado.

Fonte: Elaboração Própria – Junho, 2016.

Eixo 6 – Abordagem Sistêmica dos Resultados, Processos e Projetos.

Justificativa: Belo Horizonte possui um Sistema Integrado de Monitoramento da Gestão Escolar (SIMGE) que compila todas as informações sobre os programas e projetos realizados pelas escolas municipais, além dos resultados das avaliações internas e externas.

Os Gerentes Pedagógicos participam de reuniões de monitoramento e manuseiam o SIMGE como ferramenta que os auxilia na gestão das informações. Entretanto, constatou-se, com a pesquisa realizada, a necessidade de um tratamento sistêmico que conjugue os processos, programas e projetos, promovendo uma educação contextualizada e uma gestão pedagógica eficiente.

No Quadro 23, há a proposição de ações a fim contribuir com esta constatação.

**Quadro 23 – Detalhamento de Ações:
Eixo – Abordagem Sistêmica dos Resultados, Processos e Projetos**

Ação	Estratégias	Responsáveis	Custos
Promover a orientação teórico-prática sobre as possibilidades de interação e comunicação entre os resultados, processos e	1. Contratar assessoria pedagógica, para realizar formação com os Gerentes Regionais, Equipes da SMED e Equipes Regionais sobre trabalho sistêmico na	Gerente de Articulação da Política Educacional	Previsão de Investimento: R\$ 477.000,00

projetos que envolvem a ação dos Gerentes Pedagógicos.	educação. 2. Resgatar e rever os objetivos estratégicos da Secretaria Municipal. 3. Promover a análise comparativa dos objetivos, relacionando-os com todos os programas e projetos desenvolvidos.	Gerente de Avaliação das Políticas Educacionais.	ROT Base do Cálculo: último valor pago pela SMED para Consultoria da Fundação Dom Cabral, com a finalidade apresentada nesta ação.
Construir ações voltadas para o fortalecimento da abordagem sistêmica dos resultados, processos e projetos.	1. Realizar reuniões coletivas para avaliação da estrutura organizacional da SMED junto aos Gerentes Pedagógicos e Equipes, interpretando todos os processos de trabalho. 2. Identificar a interdependência entre os processos pedagógicos, os projetos institucionais e os resultados. 3. Criar estratégias coletivas para a estruturação da abordagem sistêmica, a partir dos dados coletados.	Gerente de Articulação da Política Educacional Gerente de Avaliação das Políticas Educacionais.	Sem Custos

Fonte: Elaboração Própria – Junho, 2016.

Espera-se que este Plano de Intervenção contribua para que o município se organize a fim de fortalecer o trabalho do Gerente Pedagógico, enquanto sujeito importante para o processo de descentralização da gestão, na proximidade com as escolas de cada regional e no desenvolvimento da política educacional.

Não é objetivo e nem coerente apontar possibilidades já estruturadas. Para cada contexto regional, há uma realidade diferente, em que estratégias diferentes poderão ser criadas. O desafio é que a SMED, a partir das propostas apresentadas, reorganize a dinâmica gerencial para que o Gerente Pedagógico seja capaz de, na sua prática cotidiana, provar o diálogo do perfil técnico e gerencialista com o perfil sociopolítico, que valorize a construção coletiva e dialogada.

3.4 Monitoramento e Avaliação

O monitoramento é uma das ações importantes e inerentes à execução de atividades e projetos. Segundo guia da UNICEF (1991), o monitoramento é “um

acompanhamento sistemático e periódico da execução de uma atividade, que busca determinar o grau em que seu desenlace coincide com o programado”¹⁵

A avaliação é entendida como um processo de caráter participativo, político e ético (ALBERTO E BALZAN, 2008), associado ao conceito de que seja uma oportunidade para a reflexão crítica sobre a realidade, verificando os avanços e desafios, não somente para tomada de decisões sobre as atividades desenvolvidas, mas para o próprio desenvolvimento pessoal (VASCONCELOS, 1998).

Para o presente Plano de Ação, a proposta é criar uma comissão de monitoramento e avaliação, a fim de que as ações não se percam ao longo do processo de implantação. Essa comissão deverá ser composta por dois representantes da SMED e um representante de cada Gerência Regional de Educação, num total de onze pessoas. Suas principais atribuições serão:

- a) Elaborar, em diálogo com os responsáveis de cada ação, indicadores de desempenho do Plano de Intervenção.
- b) Criar instrumentos para monitoramento e avaliação da implementação das ações e estratégias apresentadas.
- c) Construir estratégias para que todos os envolvidos contribuam nesse processo de avaliação.
- d) Gerar relatórios bimestrais sobre a evolução e desafios do Plano de Intervenção, tendo como foco não somente a execução do plano em si, mas a qualidade e assertividade dos processos envolvidos.
- e) Publicizar às Gerências Regionais e à SMED os relatórios elaborados.

A constituição, coordenação e diretrizes para funcionamento dessa comissão serão organizadas pela SMED, sob a coordenação da Secretária Municipal de Educação e da Chefia de Gabinete.

¹⁵ UNICEF. **Guia da Unicef para Monitoreo y evaluación: marcando una diferencia?** New York: UNICEF, Oficina de Evaluación, 1991.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional é elemento importante para direcionar e mobilizar todo o sistema de ensino e escolas na implementação da política pedagógica. Os sujeitos envolvidos na gestão trazem consigo a responsabilidade de organizar toda a dinâmica de trabalho, a fim de que os projetos e atividades desenvolvidos pelas equipes dos órgãos centrais e pelas escolas contribuam de forma efetiva para a garantia e melhoria da qualidade da educação.

O presente estudo possibilitou verificar que o município de Belo Horizonte apresenta uma organização que considera a importância da gestão e seus processos. Entretanto, no que se refere ao Gerente Pedagógico, foi possível constatar a necessidade de se rever a organização e a dinâmica do trabalho por ele desenvolvido, dada a importância deste sujeito para a educação no município.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte, considerando-se, para isso, suas atribuições, possibilidades, limites de atuação e as características da política educacional preconizada pelo município.

A Educação em Belo Horizonte faz parte do Programa BH Metas e Resultados, modelo de gestão estratégica que tem como diretriz a avaliação permanente dos resultados das políticas públicas desenvolvidas pelo município. Assim, o município, por meio da SMED, tem como missão promover educação de qualidade e equidade para os estudantes do sistema municipal de ensino, por meio de sua rede de escolas e parceiros, tendo como eixo norteador uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero.

A descentralização da gestão em Belo Horizonte trouxe maior proximidade dos serviços ofertados pelo município à população. Como fruto desse processo, a presença do Gerente Pedagógico nas nove Regionais Administrativas contribui para que, no aspecto educacional, ocorresse essa aproximação, por meio do diálogo direto e orientação às escolas, professores e estudantes.

De forma específica, os objetivos foram: descrever a política educacional e as funções do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte; investigar a percepção dos Gerentes Pedagógicos e da Secretaria Municipal de Educação quanto ao modelo descentralizado de gestão adotado no município; mapear o impacto da estrutura física e de recursos humanos no trabalho desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos; analisar o papel desenvolvido pelos Gerentes Pedagógicos,

considerando suas atribuições, possibilidades e limites de atuação; investigar as dificuldades enfrentadas pelos gerentes no exercício das atribuições, desde o ingresso na função, até a organização cotidiana das atividades; propor ações para o aprimoramento da política que organiza o trabalho desenvolvido pelos dos Gerentes Pedagógicos.

A partir dos objetivos apresentados, alguns fatos e evidências apontaram para a necessidade de se rever a organização da gestão, de forma específica, no que se refere ao trabalho desenvolvido pelo gerente pedagógico, levando-se em consideração a organização geral do trabalho, a comunicação institucional, a estrutura de descentralização, as ações de responsabilização e a comunicação institucional que estão vinculadas à implementação do cargo de gerente pedagógico e suas atribuições.

O referencial teórico desenvolvido e as propostas de intervenção trouxeram um compilado de informações e ações com as quais se espera contribuir para que o município redesenhe a atuação do gerente pedagógico, fortaleça o seu trabalho e atribua maior intencionalidade à suas atividades.

Todos os sujeitos envolvidos na gestão educacional, tais como as equipes da SMED, equipes regionais e gerentes em seus diversos níveis e funções são corresponsáveis na implementação do Plano de Intervenção proposto, sob a coordenação da secretária municipal de educação. Como o gerente pedagógico é parte de um trabalho maior em prol da educação, acredita-se que as ações propostas beneficiarão não somente o seu trabalho, mas toda organização da SMED.

Pode-se dizer que elementos importantes da função desempenhada pelos Gerentes Pedagógicos são encontrados na relação entre a gestão educacional e a gestão social. Nesta relação, deve haver a presença estratégica dos indicadores e metas, entretanto, associada à valorização dos espaços de diálogo, à participação e aos processos democráticos. Este argumento é desenvolvido no referencial teórico e vai ao encontro dos demais temas apresentados como elementos que podem trazer equilíbrio para um perfil que melhor se adequa às exigências de uma gestão democrática e participativa, com maior planejamento, monitoramento e avaliação das ações educacionais.

Finalmente, pode-se concluir que a ação do Gerente Pedagógico em Belo Horizonte pressupõe complexidades e demandas, abrangendo uma atividade

proativa e intensa. Organizar melhor sua atuação contribuirá para a garantia de uma educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, J. L. M.; BALZAN, N. C. **Avaliação de projeto político-pedagógico pelos funcionários: espaços e representatividade.** Avaliação, Sorocaba, v. 13, n. 3, P. 745-776, 2008.

AFONSO, Almerindo Janela. **Avaliação Educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas.** 4. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

_____. Para uma conceitualização alternativa de accountability em educação. **Educação & Sociedade**, v.33, n.33, p. 471-484, abr/jun. 2012.

ARELLANO, D. et al. **Reflexão Estratégica Segundo o Marco Teórico dos Sistemas de Avaliação de Desempenho – SADs**, 2012. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3753>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

BELO HORIZONTE, Prefeitura de. Decreto nº 1.562 de 28 de Setembro de 1967. **Dá início à Reforma Administrativa determinada pela Lei nº 1.379, de 7 de Julho de 1967.** Diário Oficial de Minas Gerais. Belo Horizonte, 28 de Setembro de 1967. Disponível em: <[www.Leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/decreto/1967/156/1562/decreto-n1562-1967-da-inicio-a-reformaadministrativa-determinada-pela-lei-n-1379-de-7-de-julho-de-1967.html](http://www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/decreto/1967/156/1562/decreto-n1562-1967-da-inicio-a-reformaadministrativa-determinada-pela-lei-n-1379-de-7-de-julho-de-1967.html)>. Acesso em: 10 jan. 14.

_____. Lei Municipal 2.199 de 11 de Julho de 1973. **Cria as Administrações Regionais de Venda nova e Barreiro e dá outras providências.** Diário Oficial de Minas Gerais. Belo Horizonte, 11 de Julho de 1973. Disponível em: <www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/1973/219/2199/lei-ordinaria-n-2199-1973-cria-as-administracoes-regionais-de-venda-nova-e-barreiro-e-da-outras-providencias.html>. Acesso em: 10 jan 14.

_____. Lei Municipal 4.158 de 16 de Julho de 1985. **Fixa área de jurisdição das administrações regionais criadas pelo decreto municipal n.º 4.523, de 12 de setembro de 1983, define sua estrutura administrativas, atribuições, cria cargos e contém outras providências.** Diário Oficial de Minas Gerais. Belo Horizonte, 16 de Julho de 1985. Disponível em <http://pt.wikisource.org/wiki/Lei_Municipal_de_Belo_Horizonte_4158_de_1985> Acesso em: 10 jan. 14.

_____. Lei Municipal 8146 de 29 de Dezembro de 2000. **Dispõe sobre a estrutura organizacional da administração direta do poder executivo e dá outras providências.** Diário Oficial do Município. Belo Horizonte, 29 de Dezembro de 2000. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2000/814/8146/lei-ordinaria-n-8146-2000-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-da-administracaodireta-do-poderexecutivo-e-da-outras-providencias.html>>. Acesso em: 10 jan. 14.

_____. Decreto nº 10.496 de 13 de Fevereiro de 2001. **Altera o Decreto nº 10.496, de 13 de Fevereiro de 2001 e o decreto nº 10.554, de 15 de Março de 2001.** Diário Oficial do Município. Belo Horizonte, 22 de Agosto de 2003. Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dominiciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=883484>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

_____. Decreto Nº 14.652, de 11 de Novembro de 2011. **Dispõe sobre alocação, denominação e atribuições dos órgãos de terceiro grau hierárquico e respectivos subníveis da estrutura organizacional da Administração Direta do Executivo, nas Secretarias de Administração Regional Municipal e dá outras providências.** Disponível em: <<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?Method=DetalheArtigo&pk=1069431>>. Acesso em: 06 jun. 2014.

_____. Prefeitura Municipal de. **Estatísticas e Indicadores da população.** Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=estatisticaseindicadores&lang=pt_BR&pg=7742&tax=20040>. Acesso em: 11 jan. 14.

_____. Prefeitura Municipal de. **Portal Gestão Compartilhada.** Disponível em: <<http://gestaocompartilhada.pbh.gov.br/estrutura-territorial/bairros>>. Acesso em: 10 jan. 14.

_____. Prefeitura Municipal de. Secretaria Municipal de Educação. **Proposições Curriculares: Desafios da Formação,** Belo Horizonte, 2010.

BOTO, Carlota. A Educação Escolar Como Direito Humano de Três Gerações: Identidades e Universalismo. **Educ. Soc.,** Campinas, vol. 26, n. 92, Especial - Out. 2005. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/course/view.php?id=74>>. Acesso em: 21 out. 2013.

BROOKE, Nigel (Org.) **Marcos Históricos na Reforma da Educação.** Belo Horizonte: Fino Traço, 2012.

CABRAL, FUNDAÇÃO. **Revisão do modelo de gestão da Secretaria de Educação da Prefeitura de Belo Horizonte.** Fevereiro, 2010.

DAVID. Marcus Vinicius; SANÁBIO Marcos Tanure; FABRI, David Mendes. Responsabilização na gestão escolar: uma análise à luz das Teorias de Governança. **Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação na Educação Pública.** v. 2, n. 2 (2012). UFJF. Disponível em: <<http://revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/issue/view/5/showToc>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

_____. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Administração Pública Gerencial**. In: _____ *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David* . – Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013. 246 p. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/71/A_004_Oliveira_2009_Paradigmas_de_administracao_publica_tese_.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes e necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

FREITAS, Luiz Carlos de. Educ. Os Reformadores Empresariais da Educação: da Desmoralização do Magistério a Destruição do Sistema Público de Educação. **Soc.**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v33n119/a04v33n119.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

GASPARINI, Sandra M; BARRETO Sandhi M e ASSUNÇÃO e Ada A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 189-199, maio/ago. 2005, Universidade Federal de Minas Gerais.

GADOTTI, M. **Projeto político-pedagógico da escola**: Fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 6. ed., São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

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

HABERMAS, Jurgen. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Trad. Guido de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=310620&search=mnas-gerais|belo-horizonte|infograficos:-dados-gerais-do-municipio>>. Acesso em: 12 jan. 14.

_____. **Estimativas da População Residente nos Municípios Brasileiros com Data de Referência em 1º de Julho de 2013**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2013/estimativa_2013_dou.pdf>. Acesso em 12 jan.14.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Nacionais. **Dados do Censo Escolar**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/indicadores-educacionais>>. Acesso em: 13 jan. 14.

LIMA, Paulo Gomes. **Formação de professores:** por uma resignificação do trabalho pedagógico na escola. Editora EDUEFGD, 2010.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA, Josélia Barbosa. **Autonomia e Responsabilização.**

MINTZBERG, Henry. **Managing:** Desvendando o dia a dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORESI, Eduardo (Organizador). Universidade Católica de Brasília. **Metodologia da Pesquisa.** Brasília – Distrito Federal. Março, 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2013.

NOGUEIRA, M. A. **A mudança difícil.** Sobre o Estado e o gestor público de que se necessita. In: NOGUEIRA, M. A. As possibilidades da política. Ideias para a reforma democrática do Estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

OLIVEIRA, Prof. Virgílio César da Silva e. **Modelos de Administração Pública.** In: Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão / Organizadores, Marcos Tanure Sanabio, Gilmar José dos Santos, Marcus Vinicius David . – Juiz de Fora : Ed. UFJF, 2013. 246 p. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/71/A_004_Oliveira_2009_Paradigmas_de_administracao_publica_tese_.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2014.

_____. **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. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/71/A_004_Oliveira_2009_Paradigmas_de_administracao_publica_tese_.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-DEBATE** VOL. 45, Nº1, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

_____. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades das experiências contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão – Ensaio.** Editora Unijuí , ano 3, nº 5 , an./jun, 2005 p. 101-124. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/71/2_2_Tenorio_2005_Re_Visitando_o_Conceito108-382-1-PB.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PEREIRA, Maria da Glória; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO; Elisson Alberto Tavares. **Análise da Produção Científica sobre Accountability na Área de Administração Pública.** XIV Congresso USP – Controladoria e Contabilidade.

Disponível em: <<http://congressosp.fipecafi.org/web/artigos142014/369.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

UNESCO. **Resumo Executivo da 2ª reunião Intergovernamental de Ministros de Educação do Projeto Regional de Educação pra a América Latina e Caribe – Prelac** – realizado em março de 2007.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Concepção Dialética-Libertadora do processo de Avaliação Escolar**. São Paulo, Libertad, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO UTILIZADO COM O GERENTES PEDAGÓGICOS

Questionário para os Gerentes Pedagógicos

Senhor(a) Gerente Pedagógico(a),

Este questionário tem cunho estritamente acadêmico. É parte integrante de pesquisa do Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública do PPGP da Universidade Federal de Juiz de Fora. Seu objeto de investigação é a análise do processo de criação e implantação do Cargo de Gerente Pedagógico em Belo Horizonte e do seu papel na gestão educacional do município, considerando suas atribuições, possibilidades e limites de atuação.

Os dados aqui coletados são confidenciais e utilizáveis apenas para efeito de pesquisa. Seja o mais sincero possível ao respondê-lo. Obrigado por sua contribuição no fornecimento das informações, por seu empenho e colaboração.

Arminda Aparecida de Oliveira

PARTE I – Perfil: Identificação do Gerente

1. Formação acadêmica:

- () Graduação () Pós-graduação – Especialização
 () Pós-graduação – Mestrado () Pós-graduação – Doutorado
 () Pós-graduação - Pós-doutorado

Qual(ais) área(s)? _____

2. Tempo de atuação como gerente regional pedagógico.

- () 0 a 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 15 anos
 () 15 a 20 anos () mais de 20 anos

3. Quantos anos você trabalhou como docente antes de exercer a função de Gerente Pedagógico?

- () Nenhum () Menos de 3 anos () 3-5 anos
 () 6-10 anos () 11-15 anos () mais de 15 anos

4. Já exerceu outras funções na área de gestão educacional?

- () não () sim

Qual(ais)? _____

PARTE II – Estrutura de trabalho

5. Identificação do atendimento:

- a) Regional de atuação: _____
 b) Número de escolas da regional em que você atua _____
 c) Número de estudantes da regional que você atua _____

d) Número de funcionários que atuam na Gerência Pedagógica _____

e) Número de equipes de trabalho _____

6. Descreva cada equipe de trabalho quantificada no item 5, letra d e indique, separadamente, o número de funcionários.

OBS.: Por favor, informe o número de pessoas (e não de funções).

7. O serviço gerencial dispõe de espaço físico e equipamentos adequados?

() sim () não () parcialmente

Se (não) ou (parcialmente), aponte os motivos: _____

PARTE III – Política e Ação Gerencial

8. Como foi a sua seleção para atuar no cargo de gerente pedagógico?

9. Quando você começou a atuar na respectiva gerência, houve um processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido?

- Se sim, explique como ocorreu.

- Se não, você avalia que essa orientação e formação seria importante para o início das atividades na gerência?

10. Sobre a Política Gerencial no Município:

ITENS	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
Existe a sistematização de mecanismos de responsabilização gerencial para a avaliação do impacto da ação gerencial na melhoria da qualidade da educação.				
Há abordagem sistêmica dos resultados, que possibilita o desenvolvimento do trabalho do gerente pedagógico junto às equipes e na orientação às escolas, para o desenvolvimento de atividades e avaliação do trabalho pedagógico a				

ITENS	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
partir desses resultados.				
Há a abordagem sistêmica dos processos, considerando o trabalho do gerente pedagógico na implementação e orientações das ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação.				
Há a abordagem sistêmica dos projetos, que possibilita a integração e organização das atividades a serem desenvolvidas pelas escolas e equipes de trabalho sob a coordenação e/ou participação do gerente pedagógico.				
Percebe-se a relação entre eficiência (cumprimento das metas) e eficácia (relação - custo) no trabalho desenvolvido pelas gerências.				
A política de organização do trabalho gerencial – rotinas de reuniões, programas e projetos é eficaz, o que evita o retrabalho e otimiza a ação dos gerentes pedagógicos, sem que haja o acúmulo de atribuições e demandas.				

11. Considerando seu contexto de atuação, descreva como está organizada a comunicação institucional na Secretaria Municipal de Educação e de que maneira ela interfere em suas atividades de Gerente Pedagógico.

12. Marque a alternativa que representa sua opinião sobre a Política Gerencial em Belo Horizonte, no que se refere às seguintes afirmativas:

ITENS	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
1- Para garantir a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, há um padrão que uniformiza a descentralização da gestão, mas que considera as especificidades de cada regional.				
2- A legislação que regulamenta a ação gerencial é do conhecimento de todos os envolvidos na gestão e condução do processo educacional, tais como as equipes de trabalho da regional e equipes da Secretaria Municipal de Educação.				
3- A organização do processo de descentralização encontra-se				

ITENS	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
atualizado quanto às suas atribuições e diretrizes para o trabalho, atendendo ao contexto e demandas do cotidiano dos gerentes pedagógicos.				
4. A divisão do trabalho gerencial por regionais trouxe maior participação nas decisões quanto à gestão educacional no município.				
5. Há disponibilidade de recursos a serem utilizados por cada unidade administrativa de forma direta.				
6. Os recursos para manutenção das regionais são gerenciados diretamente pelo governo municipal central.				
7. O gerente pedagógico tem autonomia para tomar as decisões no que se refere à regional.				
8. Há a possibilidade de planejar a ação gerencial.				
9. Todos os atores que atuam na regional, reconhecem o trabalho do Gerente Pedagógico.				

13. Descreva as atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto Gerente Pedagógico.

14. Em sua avaliação, existem atividades desenvolvidas por você que não estão vinculadas diretamente às atribuições do Cargo de Gerente Pedagógico? Se, sim, quais e por quê? Se não, explique como se dá a organização do trabalho.

15. Até que ponto os elementos abaixo influenciam em seu trabalho:

ITEM	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Influência moderada	Muita Influência
Os recursos financeiros da regional.				
O número de escolas da regional.				
O número de funcionários a regional.				
O valor da remuneração destinada ao gerente pedagógico.				

16. Sobre a sua ação gerencial:

ITEM	Concordo Totalmente	Concordo mais que Discordo	Discordo mais que Concordo	Discordo Totalmente
Uma parte importante do trabalho é solucionar problemas administrativos.				
Planejo minha ação com frequência.				
Defino metas a serem seguidas pela equipe.				
Incentivo a organização do trabalho pela equipe.				

17. Quais são os mecanismos institucionalizados para a avaliação de seu trabalho enquanto Gerente Pedagógico?

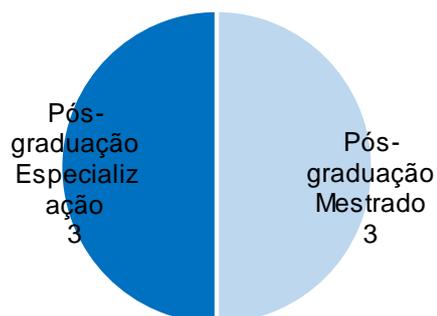
18. Complete a seguinte frase:

Meu trabalho enquanto gerente pedagógico seria melhor se

APÊNDICE II: COMPILADO: QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES PEDAGÓGICOS

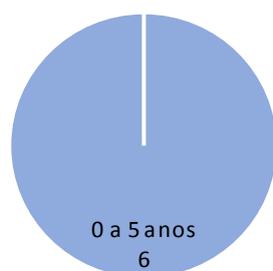
PARTE I – Perfil: Identificação do Gerente

1. Formação Acadêmica

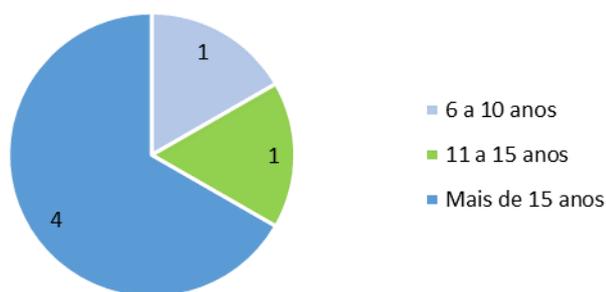


Áreas: Gestão e Avaliação da Educação Pública, Letras e Educação, Administração de Empresas, Sociologia e História da profissão Docente e da Educação Escolar e Metodologia do Ensino Superior

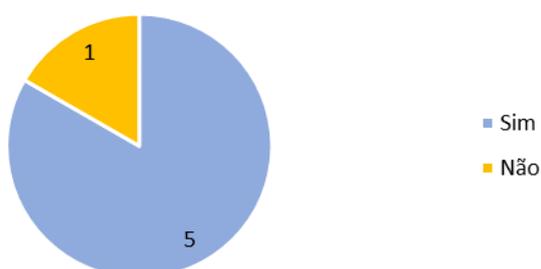
2. Tempo de atuação como gerente.



3. Anos de trabalho como docente de uma disciplina / turma antes de exercer a função de Gerente Pedagógico.



4. Exercício de outras funções na área de gestão educacional.



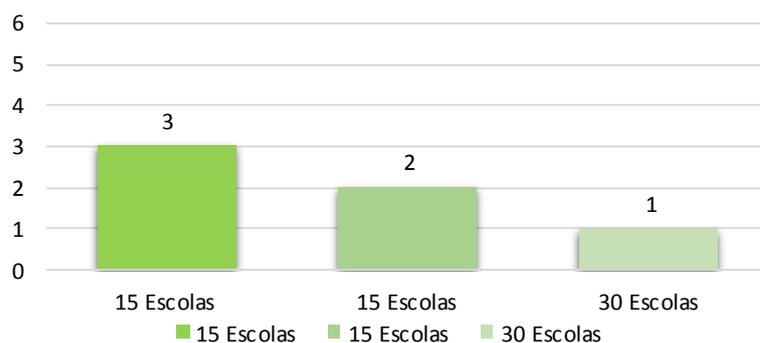
Áreas: Pedagogia – Coordenação Pedagógica, Direção Escolar, Assessoria Pedagógica e Administrativa, Acompanhamento Pedagógico, Consultoria – formação docente.

PARTE II – Estrutura de trabalho

5. Identificação do atendimento:

A - Regionais de Atuação dos Respondentes: Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Oeste e Pampulha.

B – Número de Escolas da Regional em que os gerentes atuam:



Número de Escolas por Regional: Centro-Sul (15), Leste (15), Nordeste (30), Noroeste (16), Oeste (16) e Pampulha (15).

C – Número de Estudantes por Regional.

REGIONAL	Nº DE ESTUDANTES
Centro-Sul	13.336
Leste	Não Informado
Nordeste	25.887
Noroeste	10.839
Oeste	11.454
Pampulha	16.773

D- Número de Funcionários que atuam na Gerência Pedagógica.

REGIONAL	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Centro-Sul	20
Leste	19
Nordeste	30
Noroeste	20
Oeste	17
Pampulha	17

E – Número de Equipes de Trabalho.

REGIONAL	Nº DE EQUIPES
Centro-Sul	6
Leste	7
Nordeste	6
Noroeste	5
Oeste	5
Pampulha	5

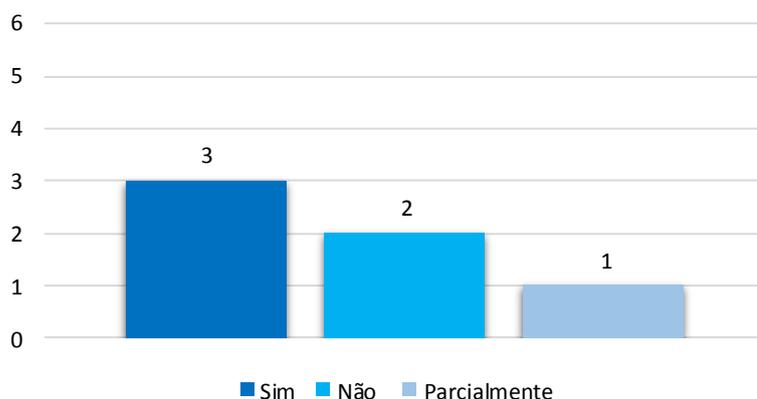
6. Descreva cada equipe de trabalho quantificada no item 5e e indique, separadamente, o número de funcionários

Regional	Equipe	Nº de pessoas
Centro-Sul	ACOMPANHAMENTO ESCOLAR - Equipe de apoio à Gestão Pedagógica cujo objetivo é acompanhar e auxiliar as gestões escolares na garantia da permanência, equidade e a inclusão de todos.	06
	ACOMPANHAMENTO A EDUCAÇÃO INFANTIL - Acompanhamento das Instituições Infantis voltada para ações do planejamento e coordenação da política pedagógica para a infância.	06
	ADMINISTRATIVO - Gestão administrativa das instituições e profissionais lotados no regional centro sul.	02
	INCLUSÃO - Acompanhamento dos processos pedagógicos para a educação inclusiva, principalmente, dos estudantes com deficiência.	02

Regional	Equipe	Nº de pessoas
	EJA - Gestão da política educacional para a Educação de Jovens e Adultos no acompanhamento de questões pedagógica e administrativas.	02
	ESCOLA INTEGRADA - Acompanhamento do Programa de Educação Integral.	01
	SÓCIO-EDUCATIVA - Acompanhamento de programas e ações voltadas para estudantes em medida sócio educativa.	01
Leste	ENSINO FUNDAMENTAL (MONITORAMENTO) EDUCAÇÃO INFANTIL EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS SÓCIO-EDUCATIVO (ONG's) PROJETOS ESPECIAIS EQUIPE DE APOIO À INCLUSÃO PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA	05 06 02 01 01 02 02
Nordeste	MONITORAMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL MONITORAMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EQUIPE DE INCLUSÃO EQUIPE DE EJA EQUIPE DO PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA SÓCIO-EDUCATIVO (ONG'S)	10 08 04 04 02 01
Noroeste	MONITORAMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL MONITORAMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EQUIPE DE EJA EQUIPE DE INCLUSÃO EQUIPE DO PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA	06 06 03 03 02
Oeste	MONITORAMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL MONITORAMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EQUIPE DE INCLUSÃO EQUIPE DE EJA SÓCIO-EDUCATIVO (ONG'S)	05 07 02 02 01
Pampulha	MONITORAMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL MONITORAMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL EQUIPE DE INCLUSÃO EQUIPE DE EJA EQUIPE DO PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA	05 06 02 03 02

Obs: Somente a Gerente da regional Centro-sul que fez a descrição das equipes.

7. O serviço gerencial dispõe de espaço físico e equipamentos adequados.



Motivos apresentados para (não) e (parcialmente):

- Não há quantidade de computadores suficientes para o quantitativo de pessoas que atuam na Gerência.
- Não existe uma sala específica para a Gerente Pedagógica, que precisa conversar com direção, professores, comunidade e não tem um espaço reservado.
- Os Gerentes Pedagógicos não possuem um celular corporativo, o que gera um enorme custo no final do mês, visto que gerenciar toda a equipe/ escolas/ UMEIS/creches requer contato direto, via celular, o que é feito do celular pessoal.
- Não há uma pessoa (poderia ser estagiário) para atender telefone, anotar recados e outros.
- O prédio onde está localizada a Gerência Regional de Educação da Pampulha é alugado e possui diversas adaptações. Não há um espaço destinado a reuniões de equipe.
- Não há separação do local de trabalho das equipes do atendimento ao público (a separação se dá por divisórias a meia altura).
- Regional Centro-Sul: Trabalhamos em uma casa adaptada e os espaços físicos não são adequados e não são suficientes para o trabalho de todas as equipes de forma conjunta. Faltam equipamentos para o desenvolvimento das atividades de todos os membros das equipes.

PARTE III – Política e Ação Gerencial

8. Como foi a sua seleção para atuar no cargo de gerente pedagógico.

Regional	Respostas apresentadas
Centro-Sul	Foi escolha direta da Gerente Regional de Educação e Gerências da SMED.
Leste	Fui indicada pelo Gerente de Educação, a indicação foi validada pela referência da Regional na SMED e pelo Gabinete. Fui encaminhada para fazer a seleção na Empresa PERFIL Antropológico. Somente após a aprovação pela seleção da PERFIL e, após conversa no gabinete, explicitando não possuir nenhum vínculo partidário é que fui nomeada.
Nordeste	Indicação, consulta de interesse e entrevista com a Secretária de Educação da Rede Municipal.
Noroeste	Envio de currículo e memorial. Entrevista com gerente de Educação da Noroeste, com o Secretário Adjunto de Educação e com a gerente de Articulação da Política Educacional na SMED.
Oeste	Passei por diferentes momentos de entrevistas: O primeiro foi realizado pela Gerente da GCPF na SMED; o segundo pela Chefe de Gabinete da secretária Sueli Baliza e o então Gerente da Escola Integrada. Até neste momento, estavam me entrevistando para o cargo de diretora de uma escola da Regional Oeste que passaria por uma intervenção. A partir dessas entrevistas, optaram por me convidar para o cargo de Gerente Pedagógica da Regional Oeste. As próximas etapas de entrevistas foram com a Secretária Sueli na SMED e na Regional Oeste pela secretária Regional de Educação – Neuza Fonseca.
Pampulha	Fui indicado a Secretária de Educação, que me entrevistou e avaliou o meu perfil e o meu currículo.

9. Quando você começou a atuar na respectiva gerência, houve um processo de orientação técnica e formação quanto ao trabalho a ser desenvolvido?



- Se sim, explique como ocorreu.

- São feitas reuniões periodicamente na Regional e na SMED. Mas a maior parte do trabalho, aprendi na prática e com a experiência anterior na direção da escola.
 - Houve uma orientação por meio do repasse da gerência anterior concretizado em um dia de encontro. Foi dado um panorama geral sobre funcionamento, dinâmica, organização e dados gerais da equipe de das instituições subordinadas à gerência regional. Não considero uma formação, partindo do conceito a que a palavra se refere.
- Se não, você avalia que essa orientação e formação seria importante para o início das atividades na gerência?**

Resposta Gerente Pedagógico Regional – Leste

“Não houve nenhuma orientação técnica e nem formação sobre o trabalho a ser desenvolvido. Com certeza, facilitaria se houvesse essa orientação/formação. Entretanto, avalio que esta gestão da Smed está quebrando paradigmas ao prezar por pessoas que possuem uma trajetória técnica coerente com essa função, o que não ocorria no governo anterior, em que a filiação partidária era pré-requisito para assumir cargos comissionados. Assim, avalio que não teria como cobrar esse tipo de orientação/formação, pois o trabalho técnico não era o principal até então.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional – Pampulha

“Não. Conte com a ajuda dos demais gerentes, em especial da gerente da época que atuava na Regional Nordeste. Sim, é muito importante uma orientação para ambientar o novato aos processos de trabalho. Com os novatos da minha equipe, sempre faço um estágio, para que tenham segurança no desenvolvimento das atividades.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional – Oeste

“Não houve nenhuma orientação técnica e formação para o trabalho com o Ensino Fundamental, EJA, Inclusão e Escola Integrada. Alguns meses depois de iniciar o trabalho, fui convidada a participar de uma formação pela Gerência de Coordenação da Educação Infantil - GECEDI, momento valioso.

Avalio que todos os gerentes deveriam passar por um momento de formação aos moldes do ofertado pela GECEDI. Aquela gerência ofereceu as informações iniciais

básicas para o início do trabalho na Educação Infantil, embora em apenas 4 horas de formação. Todos que iniciam o trabalho como gerentes não estão instrumentalizados para essa nova tarefa, o que é natural. O fato de termos experiência em sala de aula, em formação de professores como era o meu caso, não é o suficiente para o exercício das ações que se requer em uma gerência pedagógica. A formação é **ESSENCIAL** para evitar equívocos de encaminhamentos, demoras nos processos etc. Visando evitar esse mesmo equívoco com os novos diretores eleitos, desenvolvi um encadernado com as principais informações que um gestor deve saber sobre o funcionamento da SMED, dentre eles contatos das gerências e o que elas se responsabilizam. Dei uma formação na regional para esses novos diretores e vice-diretores das escolas e das UMEIS apresentando orientações iniciais básicas. ”

Resposta Gerente Pedagógico Regional – Centro Sul

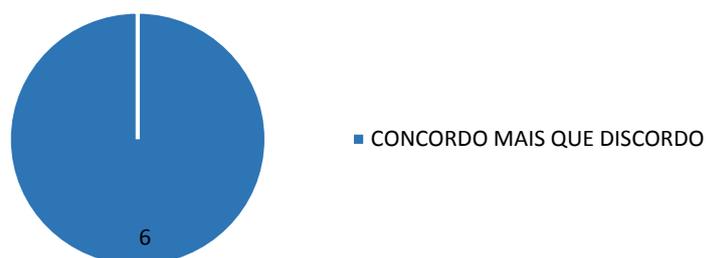
Não. Esta formação sem dúvida propiciaria melhor desempenho inicial na função.

10. Sobre a Política Gerencial no Município:

1- Existe a sistematização de mecanismos de responsabilização gerencial para a avaliação do impacto da ação gerencial na melhoria da qualidade da educação.

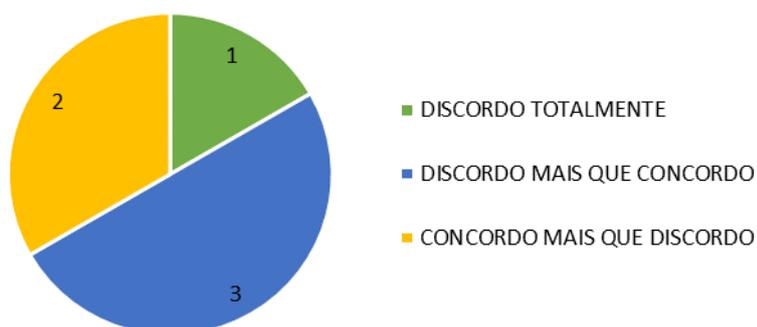


2- Há abordagem sistêmica dos resultados, que possibilita o desenvolvimento do trabalho do gerente pedagógico junto às equipes e na orientação às escolas, para o desenvolvimento de atividades e avaliação do trabalho pedagógico a partir desses resultados.

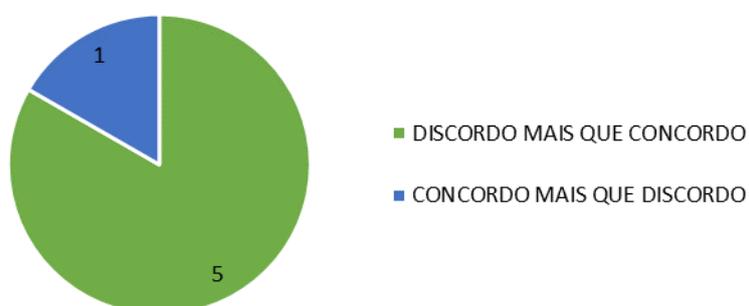


3- Há a abordagem sistêmica dos processos, considerando o trabalho do gerente pedagógico na implementação e orientações das ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação.

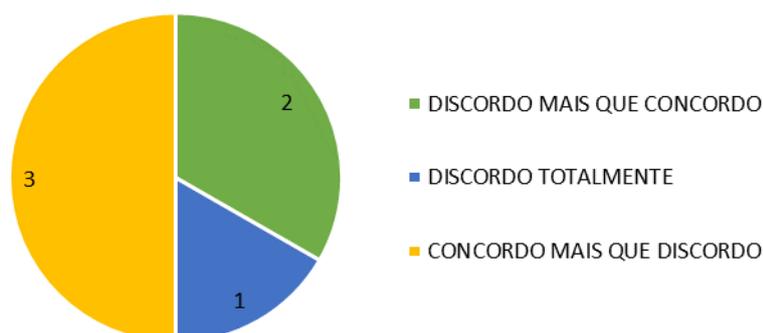
4- Há a abordagem sistêmica dos projetos, que possibilita a integração e organização das atividades a serem desenvolvidas pelas escolas e equipes de trabalho sob a coordenação e/ou participação do gerente pedagógico.



5- Percebe-se a relação entre eficiência (cumprimento das metas) e eficácia (relação - custo) no trabalho desenvolvido pelas gerências.



6- A política de organização do trabalho gerencial – rotinas de reuniões, programas e projetos é eficaz, o que evita o retrabalho e otimiza a ação dos gerentes pedagógicos, sem que haja o acúmulo de atribuições e demandas.



11. Considerando seu contexto de atuação, descreva como está organizada a comunicação institucional na Secretaria Municipal de Educação e de que maneira ela interfere em suas atividades de Gerente Pedagógico.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Leste

“ A maior interferência negativa que sinto é a falta de articulação entre as diferentes gerências/núcleos da SMED, o que sobrecarrega a atuação do Gerente Pedagógico”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Noroeste

“A comunicação institucional precisa ser mais alinhada e atingir um espectro de divulgação eficaz. Nem toda informação importante chega. Nem toda informação que chega, é importante. ”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Pampulha

“Percebo, atualmente, que estamos a receber muitas informações e que de certa forma não há um conhecimento dos trabalhos desenvolvidos pelas Regionais. Não há um diálogo para a construção de uma política. Tal fato nos coloca mais como tarefeiros, para ser um elo entre a SMED e a Escola. Em alguns casos há uma sobrecarga de informações, até mesmo contraditórias, a exemplo, uma convocação para formação com os professores e seu cancelamento em seguida, após algumas horas. Essas ações geram incertezas, e um refazer contínuo das atividades. ”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Oeste

“A comunicação institucional da SMED é complicada quando pensamos na falta de articulação dentro das próprias gerências que ocupam o órgão central na Av. Carangola. É comum agendas duplicadas em que ficamos completamente perdidos a qual compromisso estar presente e qual teremos que faltar. Leva um tempo para que o novo gerente descubra as prioridades de presenças nesses encontros. Além das reuniões, há INÚMEROS e-mails disparados DIARIAMENTE por diferentes gerências e todos com a sua URGÊNCIA. Essa rotina desorganizada causa um cansaço desnecessário na função do Gerente Pedagógico.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Centro-Sul

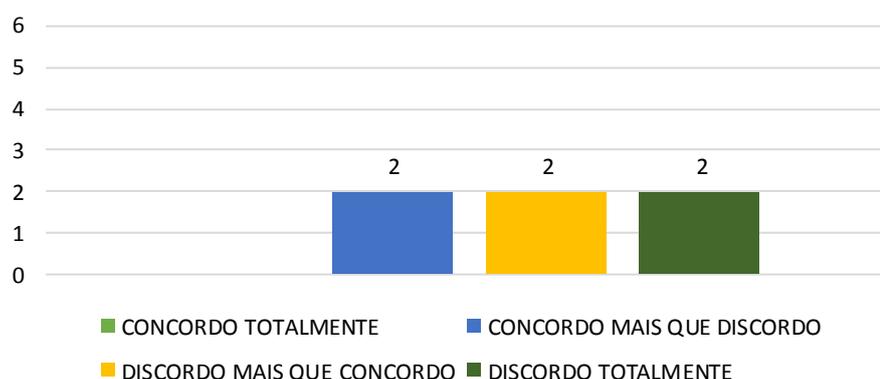
“Nossa comunicação é estabelecida por meio de agenda previamente construídas na forma de GT de Gerente e de comunicação eletrônica.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Nordeste

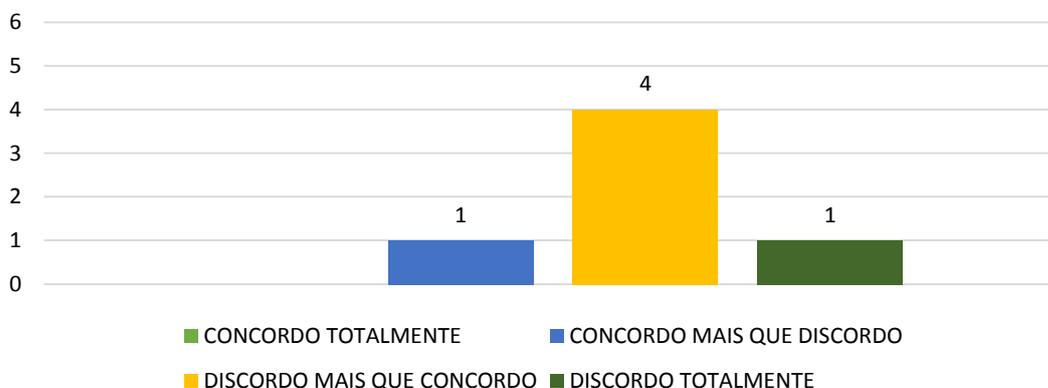
“A comunicação Institucional na Secretaria Municipal de Educação é realizada de forma descentralizada, o que provoca um excesso de informações e demandas, que interfere sobremaneira em nossa atuação regional, impedindo uma ação mais específica e direcionada e de acordo com as características próprias das unidades educacionais que atendemos diretamente.”

12. Opinião dos respondentes sobre a Política Gerencial em Belo Horizonte, no que se refere às seguintes afirmativas:

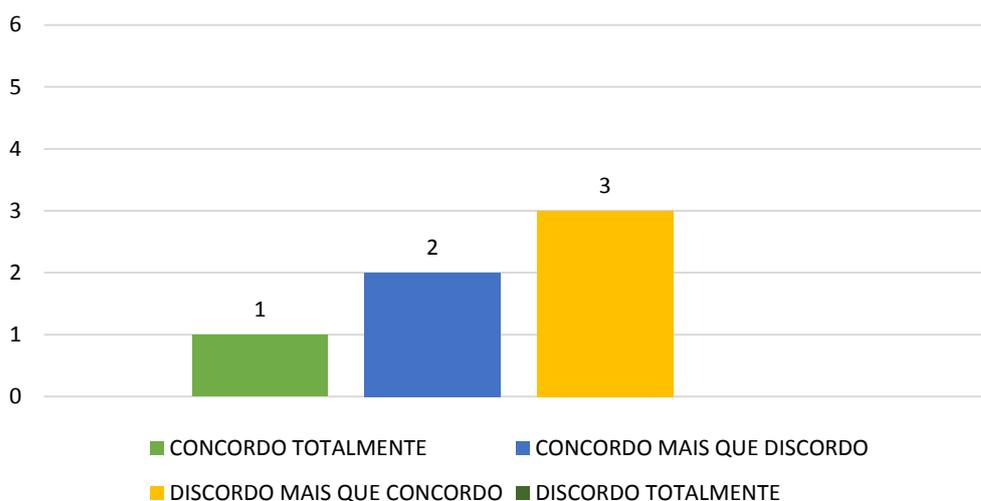
1- Para garantir a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Gerente Pedagógico, há um padrão que uniformiza a descentralização da gestão, mas que considera as especificidades de cada regional.



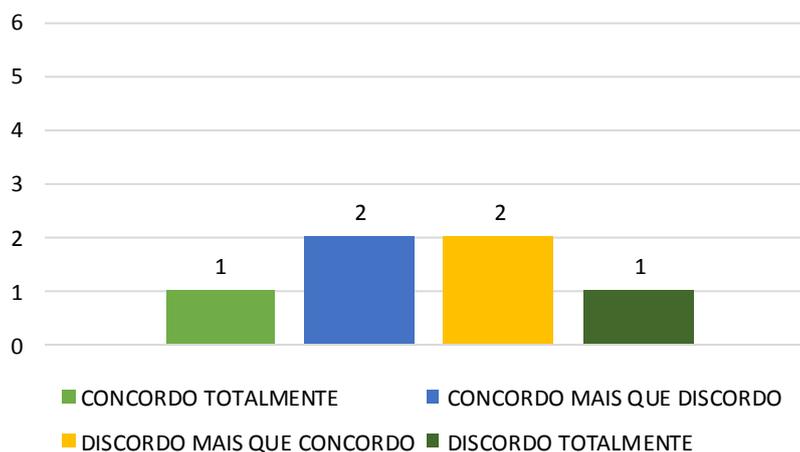
2- A legislação que regulamenta a ação gerencial é do conhecimento de todos os envolvidos na gestão e condução do processo educacional, tais como as equipes de trabalho da regional e equipes da Secretaria Municipal de Educação.



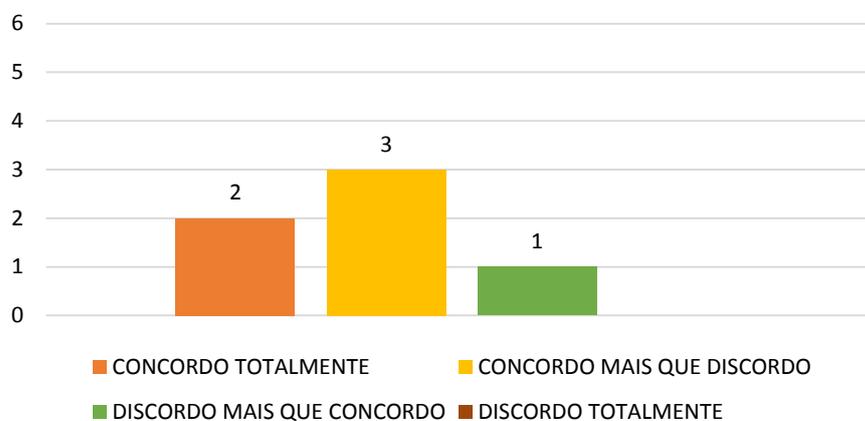
3- A organização do processo de descentralização encontra-se atualizado quanto às suas atribuições e diretrizes para o trabalho, atendendo ao contexto e demandas do cotidiano dos gerentes pedagógicos.



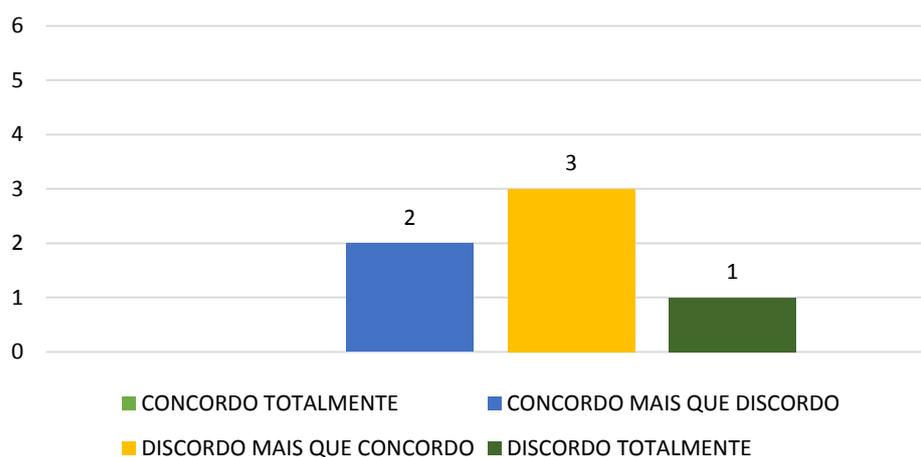
4. A divisão do trabalho gerencial por regionais trouxe maior participação nas decisões quanto à gestão educacional no município.



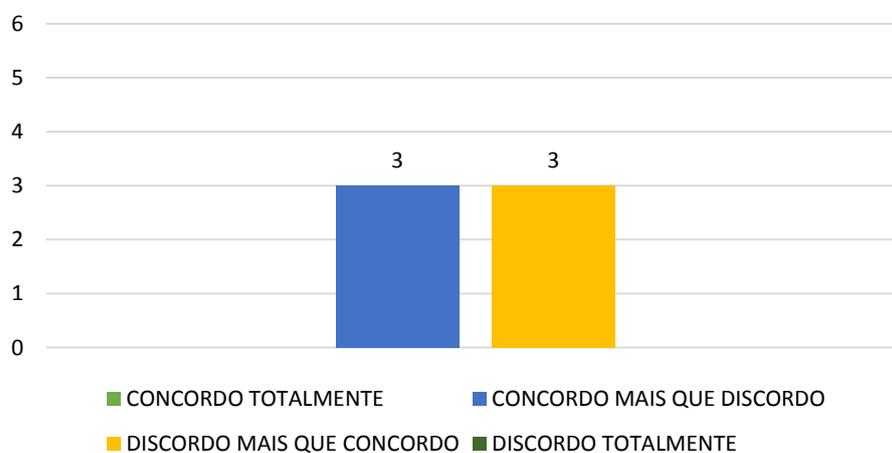
5. Há disponibilidade de recursos a serem utilizados por cada unidade administrativa de forma direta.



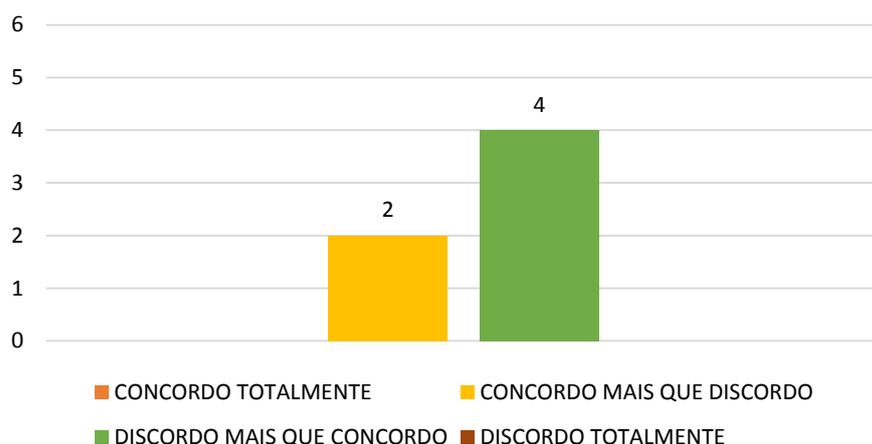
6. Os recursos para manutenção das regionais são gerenciados diretamente pelo governo municipal central.



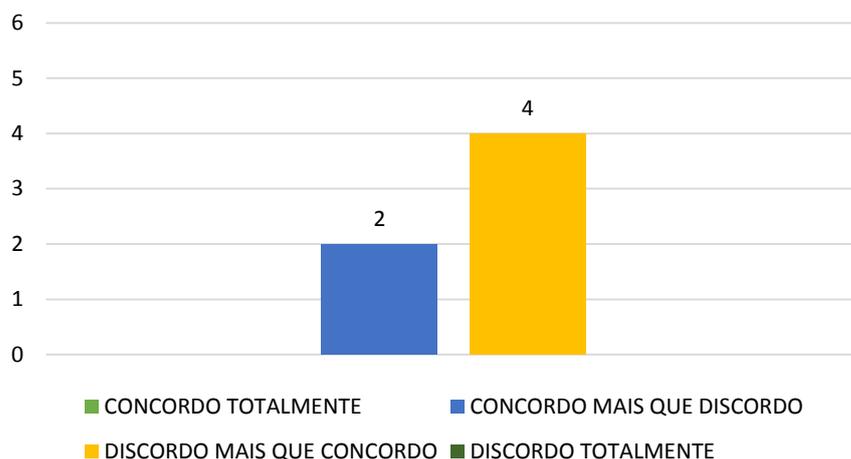
7. O gerente pedagógico tem autonomia para tomar as decisões no que se refere à regional.



8. Há a possibilidade de planejar a ação gerencial.



9. Todos os atores que atuam na regional, reconhecem o trabalho do Gerente Pedagógico.



13. atividades para as quais você dedica maior tempo de trabalho, enquanto Gerente Pedagógico.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Leste

"Eu dedico a maior parte do meu tempo participando de reuniões convocadas pelas diferentes gerências da Smed. Fora isso, estando na Regional, distribuo o meu tempo da seguinte maneira:

- 1º) reuniões semanais com a Equipe de Monitoramento do Ensino Fundamental para orientação do trabalho e demandas das escolas;
- 2º) reuniões semanais com a Equipe de Acompanhamento da Educação Infantil para orientação do trabalho e demandas das instituições, principalmente da rede conveniada, que tem enormes problemas;

3º) reuniões quinzenais com a Equipe da EJA

4º) atendimentos a demandas das demais frentes de trabalho da equipe pedagógica (Inclusão, PEI, ONGs, Projetos Especiais”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Noroeste

“Reuniões com escolas, equipes, gerências; preparo e oferta de formações; sistematização de dados; reuniões com alunos e familiares; eventos institucionais; estudos e análise de dados”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Pampulha

“Há uma grande dedicação às ações do Monitoramento do Ensino Fundamental, devido às metas que são apresentadas periodicamente no GT de gerentes; aos encaminhamentos do Conselho tutelar (requisição de vagas) e as constantes conversas para resolução de problemas de gestão dos diretores escolares, pois muitas vezes, eles trazem problemas que deveriam ser dirimidos na internalidade da escola. A fragilidade grande em alguns diretores, para assumir o papel de gestor traz uma sobrecarga para o gerente”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Oeste

“Dedico muito tempo durante todo o ano recebendo demandas da Assistência Social por vagas no Ensino Fundamental de alunos fora de faixa e que estão cumprindo medidas socioeducativas ou de alunos que mudam de um bairro para o outro, de uma cidade para a outra e que estão fora da faixa etária. Esses casos demandam tempo, uma vez que preciso localizar o endereço desses estudantes e encaixá-los na escola ou turma que melhor se adéqua ao trabalho que deve ser realizado, uma vez que não há um projeto específico para tais depois do marco de 31 de março em que as turmas do Entrelaçando são finalizadas no sistema da PBH. Além desses casos, emprego muito tempo orientando a melhor resposta para as demandas do Conselho Tutelar por vagas nas Creches, EMEIS ou UMEIS. Em média, na Regional Oeste, recebemos 5 a 6 pedidos diariamente do Conselho Tutelar. Um bom tempo é gasto nas reuniões da SMED e finalmente nas reuniões com as equipes de acompanhantes pedagógicos, que é de fato uma ação que faz parte do trabalho de um gerente pedagógico. ”

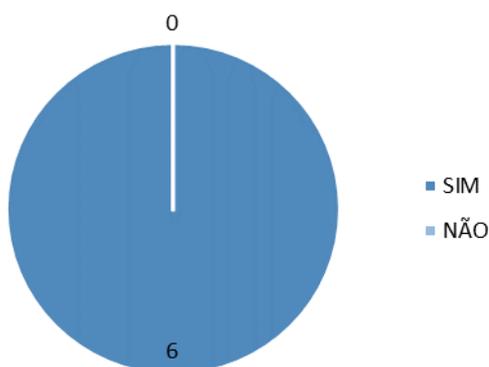
Resposta Gerente Pedagógico Regional Centro-Sul

“Ações voltadas para EI, Ações do Ensino Fundamental.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Nordeste

“Reuniões a nível central e regional e encaminhamentos de demandas; Reuniões com as equipes de trabalho e encaminhamentos de demandas; Atendimento às demandas das escolas e UMEIS; Formação de coordenadores; Formação de Diretores através dos fóruns”.

14. Em sua avaliação, existem atividades desenvolvidas por você que não estão vinculadas diretamente às atribuições do Cargo de Gerente Pedagógico? Se, sim, quais e por quê? Se não, explique como se dá a organização do trabalho.



Resposta Gerente Pedagógico Regional Leste

“Atendimento a demanda de vagas para a Ed. Infantil, que acontece diariamente e na minha avaliação deveria ficar a cargo da GERPAE (Administrativo); no início do ano, fico praticamente dois meses discutindo quadro de escolas (organização dos quadros), que também considero função da GERPAE; respostas a TAG’s, reuniões no Gabinete do Secretário Regional e participação em eventos da Saúde, da Política Social, que são eventos políticos, sem relação ao fazer pedagógico.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Noroeste

“Participação em eventos e reuniões com assuntos não pertinentes ao trabalho pedagógico.”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Pampulha

“Os trabalhos da regional são de natureza pedagógica em sua essência. Contudo é preciso delinear as atribuições das demais gerencias de educação da regional. Há serviços que podem ser conduzidos pela GERPAE sem passar pela GERPEG, como os encaminhamentos do Conselho Tutelar que demandam um enorme tempo do gestor, organização dos eventos (agendamento dos encontros de coordenadores e diretores). Havendo uma maior articulação da Gerência do Programa Bolsa Escola - GERBES, poderia diminuir a agenda do gerente pedagógico para que ele possa cuidar dos assuntos que realmente são pedagógicos, como discussão com as direções sobre o Avalia BH; ações para melhorar o IDEB, para melhorar o desempenho dos alunos e redução dos índices de reprovação. Atualmente, na Pampulha, a GERBES tem assumido as discussões com as famílias sem a presença do gerente pedagógico. Outra estratégia foi a participação das acompanhantes na discussão do diagnóstico de dificuldade de aprendizagem. ”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Oeste

“As atividades que dizem respeito as vagas para estudantes fora de faixa do Ensino Fundamental não deveriam ser da minha responsabilidade e sim da GERPAE, infelizmente essa gerência é bem frágil na nossa regional.

Questões administrativas que envolvem a falta de professor nas escolas, o adoecimento do professor que se ausenta prejudicando a rotina escolar. Questões de conflitos em algumas escolas de 3º ciclo. ”

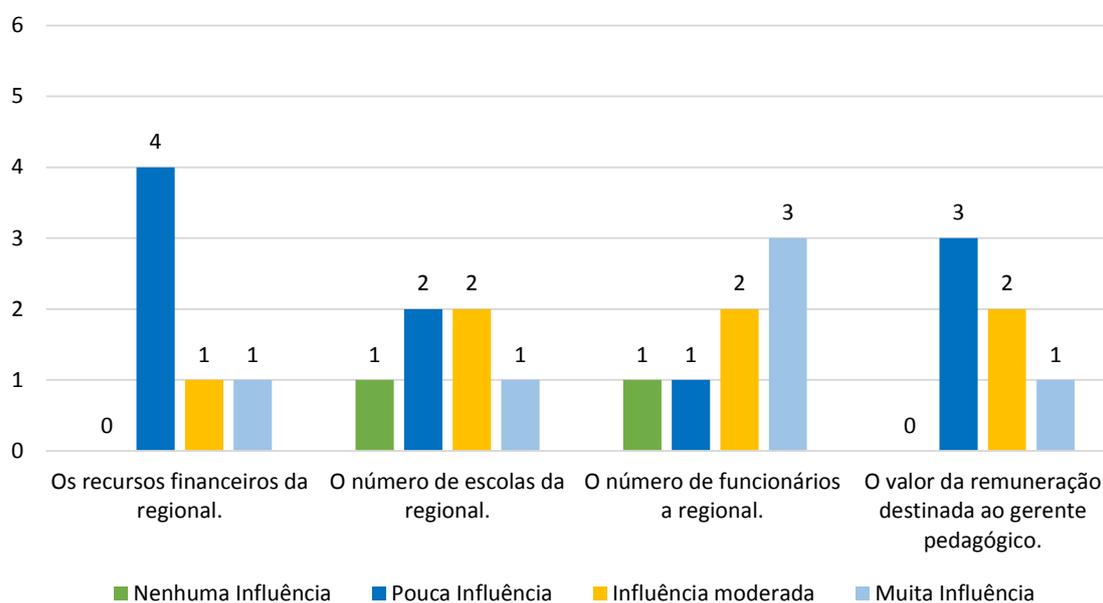
Resposta Gerente Pedagógico Regional Centro-Sul

”Controle de contratação de auxiliares da educação infantil e inclusão. Acredito que as questões administrativas de contratação deveriam ser acompanhadas, diretamente, pela gerencia correspondente GCPCS. ”

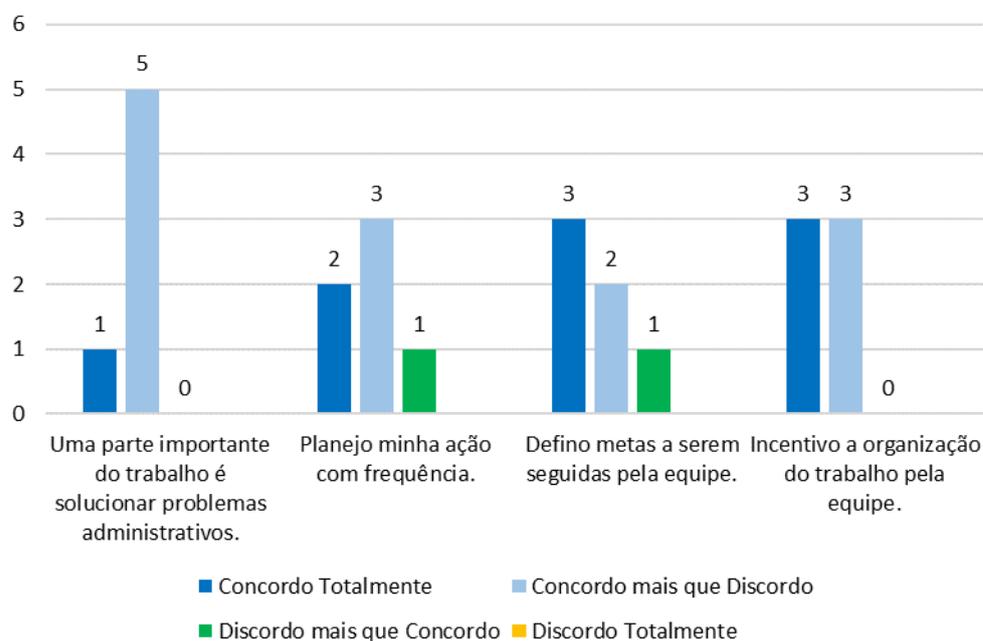
Resposta Gerente Pedagógico Regional Nordeste

“Existem as demandas a nível da SMED e regionalizadas que possuem uma área de abrangência maior que aquelas diretamente vinculadas às atribuições do cargo de Gerente Pedagógico como a participação em diversos fóruns e projetos institucionais. ”

15. Até que ponto os elementos abaixo influenciam no trabalho dos Gerentes Pedagógicos:



16 . Sobre a ação gerencial:



17. Quais são os mecanismos institucionalizados para a avaliação de seu trabalho enquanto Gerente Pedagógico.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Leste

“Pelo que tenho vivenciado, os resultados das avaliações externas e do IDEB são os únicos mecanismos utilizados”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Noroeste

“Os resultados nas avaliações internas e externas das escolas são indicadores institucionalizados para uma avaliação do meu trabalho como gerente pedagógica”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Pampulha

“Avaliação de desempenho. Talvez nos momentos de apresentação das metas nos GT de gerente e nas reuniões do monitoramento da gestão como os diretores. Ressalto, contudo, que tanto no GT, quanto nas reuniões do monitoramento não é dado nenhum feedback do trabalho enquanto gerente”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Oeste

“Até hoje não é do meu conhecimento a existência de mecanismo próprio para a avaliação de um Gerente Pedagógico além do formulário de Avaliação de Desempenho da PBH. Grande parte dessa avaliação se dá no retorno nos GTs de Gerentes quando avaliamos o cumprimento ou não das metas da SMED”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Centro-Sul

“Avaliação da equipe”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Nordeste

“Até o momento não participei de nenhuma avaliação do meu trabalho, que eu possa dizer ser institucional ou possuir mecanismos institucionais”.

18. Complete a seguinte frase:

“Meu trabalho enquanto gerente pedagógico seria melhor se ...”

Resposta Gerente Pedagógico Regional Leste

“ ... pudesse focar somente nas atribuições diretamente relacionadas ao cargo em questão”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Noroeste

“... se eu tivesse mais tempo para me dedicar à Educação Infantil e a EJA.”

... se eu tivesse uma equipe mais preparada em informática em nível mais avançado;

... se eu tivesse mais autonomia para planejar e realizar meu trabalho”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Pampulha

“...tivesse tempo para dedicar-me as ações do monitoramento, para melhorar a aprendizagem dos estudantes”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Oeste

“...houvesse maior diálogo entre as demais gerências da SMED com a Gerência Pedagógica. Na maioria das vezes somos comunicados a respeito de ações que devemos implementar e que se quer foram discutidas com os Gerentes Pedagógicos. Um bom exemplo seria o novo modelo de Boletim que só conhecemos quando já estava na Intranet, ou seja, temos que responder por coisas que não nos permitiram opinar. O meu trabalho também seria melhor se houvesse tempo para planejamento e reflexão sobre as ações, o fazer toma todo o tempo na regional”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Centro-Sul

“...tivesse maior tempo para planejar as ações conhecendo, com certa antecedência, as orientações direcionadas às escolas por outras gerências”.

Resposta Gerente Pedagógico Regional Nordeste

“...houvesse maior descentralização para uma atuação mais efetiva nas escolas, considerando as características de cada unidade de ensino e da própria regional”.

APÊNDICE III – ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO COM A SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E COM A GERENTE DE COORDENAÇÃO DA POLÍTICA PEDAGÓGICA E DE FORMAÇÃO

Roteiro de Entrevista

Entrevistadas:

Secretária Municipal de Educação

Gerente de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação

1. Considerando que o Cargo de Gerente Pedagógico surge a partir da regionalização da gestão no município, como você avalia o processo de descentralização da gestão em Belo Horizonte?
2. Há uma legislação que regulamenta a presença dos gerentes pedagógicos nas regionais. Ela é conhecida pelas equipes de trabalho das regionais da Secretaria Municipal de Educação?
 - a) Se sim, como esse conhecimento pode contribuir para a ação do Gerente Pedagógico?
 - Se não, quais seriam os motivos desse desconhecimento? Isso impacta na ação do Gerente Pedagógico?
 - b) você avalia que esta legislação está atualizada, de acordo com as atribuições desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos atualmente?
3. Como se dá o processo de escolha dos gerentes pedagógicos em Belo Horizonte?
4. Há critérios específicos para esse processo?
5. Quando um gerente pedagógico começa a atuar na respectiva gerência, existe um trabalho de orientação e formação do mesmo?
6. Qual a importância desse cargo dentro da SMED/BH?
7. Cada gerência conta com equipes de trabalho. Como se dá a organização dessas equipes na Gerência Regional Pedagógica? Elas possuem o mesmo número de servidores?
8. Como está organizada a estrutura de trabalho (física) do gerente pedagógico?

9. Existem mecanismos sistematizados de responsabilização do trabalho gerencial?
10. O Gerente pedagógico tem autonomia para tomar decisões no que se refere à sua regional?
11. Como você avalia a política de organização do trabalho gerencial da gerência regional pedagógica: rotinas de reuniões, organização dos programas e projetos, etc.
12. Na sua opinião quais as ações que mais consomem o tempo de trabalho dos gerentes pedagógicos? Por quê?
13. Cite três desafios considerados importantes a serem superados no trabalho do Gerente Pedagógico.
14. Quais são os mecanismos institucionalizados de avaliação do trabalho do Gerente Pedagógico?

APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM A GERENTE DE COORDENAÇÃO DA POLÍTICA PEDAGÓGICA E DE FORMAÇÃO.

Roteiro de Entrevista

Dagmá Brandão Silva

Possui graduação em Pedagogia e especialização em Metodologia do Ensino Superior, mestre em Ciências Sociais pela PUC-Minas, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, governança solidária, gestão educacional, protagonismo comunitário, educação integral, territórios educativos, trabalho docente, Educação Integral, políticas públicas. Hoje atua como Gerente da Coordenação da Política Pedagógica e de Formação da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte

1. Considerando que o Cargo de Gerente Pedagógico surge a partir da regionalização da gestão no município, como você avalia o processo de descentralização da gestão em Belo Horizonte?

A regionalização da estrutura organizacional descentralizada é de fundamental importância para a gestão dos serviços que são de competência do executivo, pois permite que o município exercite e implemente sua autonomia política, legislativa, administrativa e financeira. Referenda ainda, a implementação de competências, de responsabilidades, de direitos e obrigações, entre as diversas esferas de poder executivo o que permite uma melhor utilização de recursos para atendimento às demandas da população e efetivação dos direitos da cidadania.

O processo de descentralização da gestão é um exercício cotidiano, já que as políticas educacionais estão em constante movimento e se consolidam é na medida em que se estabelece um diálogo constante com os princípios orientadores da educação em âmbito nacional. O município se articula ao contexto nacional, sendo assim a concepção de descentralização é dinâmica e renovável e se orienta em consonância com as políticas educacionais em evidência na sociedade contemporânea.

2. Há uma legislação que regulamenta a presença dos gerentes pedagógicos nas regionais. Ela é conhecida pelas equipes de trabalho das regionais da Secretaria Municipal de Educação?

Sim, além das orientações contidas na Lei orgânica do município que prevê em seu Art. 18 que a ação administrativa do Poder Executivo será organizada segundo os critérios de descentralização, regionalização e participação popular, bem como o que prevê no art. 21 que caracteriza a Administração Regional como unidade descentralizada do Poder Executivo, com circunscrição, atribuição, organização e funcionamento definidos em lei, o desenvolvimento dos trabalhos para as gerências pedagógicas devem ser vivenciada na execução das políticas educacionais, destaco também o DECRETO Nº 14.652, de 11 de novembro de 2011 que dispõe sobre alocação, denominação e atribuições dos órgãos de terceiro grau hierárquico e respectivos subníveis da estrutura organizacional da administração direta do executivo, nas secretarias de administração regional municipal, encontramos nos artigos 28 a 31, as competências das Gerência Regional de Educação, incluindo aí as competências da Gerência Regional Pedagógica.

A legislação se faz reconhecida pelos gerentes pedagógicos não apenas no sentido estrito dos seus artigos, mas sobretudo na organização cotidiana das suas funções e que estão em consonância com a política educacional da SMED. A SMED por ser a articuladora do trabalho desenvolvido nas nove regionais e que se dá por meio do planejamento das metas a serem alcançadas e amplamente discutidas nos Grupos de Trabalho (GTs) de Gerentes de Ensino Fundamental, EJA, Educação Infantil, como também no CESMED Colegiado Especial da Educação e Fórum de Monitoramento da Aprendizagem.

a) Se sim, como esse conhecimento pode contribuir para a ação do Gerente Pedagógico?

Este conhecimento se dá na prática cotidiana dos trabalhos que são desenvolvidos pelas equipes regionais. Exemplificando, no inciso II, do artigo 32, Decreto 14.652, “assessorar as escolas na elaboração, organização, desenvolvimento e avaliação de projeto político pedagógico”, para assegurar aos gerentes e sua equipe de trabalho são realizadas formações específicas que atendam a esta demanda.

b) Você avalia que esta legislação está atualizada, de acordo com as atribuições desenvolvidas pelos Gerentes Pedagógicos atualmente?

Sim, o decreto é de 2011, relativamente “jovem” e é coerente às práticas, competências e atribuições dos gerentes pedagógicos.

3. Como se dá o processo de escolha dos gerentes pedagógicos em Belo Horizonte?

Primeiramente deve haver uma indicação a partir do reconhecimento de uma prática gestora eficiente, posteriormente a esta indicação, há uma entrevista com equipe gestora da SMED que inclui a Secretária Municipal de Educação.

4. Há critérios específicos para esse processo?

Sim, há um perfil do gerente pedagógico que aspiramos e que devem dialogar com as funções a serem desempenhadas, dentre elas destacamos:

- Ter pré-disposição para trabalho coletivo;
- Ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos;
- Ter iniciativa e firmeza de propósito para Realização de ações;
- Ser conhecedor dos assuntos pedagógicos, administrativos, financeiros e legais;
- Ter espírito solidário e ético;
- Ser conhecedor da realidade da educação municipal
- Ser um defensor da educação, buscando a equidade e qualidade na educação para todos.
- Ter liderança democrática e capacidade de mediação;

5. Quando um gerente pedagógico começa a atuar na respectiva gerência, existe um trabalho de orientação e formação do mesmo?

A formação se dá em serviço e é continuada. O Gerente de Educação é uma referência importante para a formação do Gerente Pedagógico. As orientações, formações e troca de experiências se dão no contexto desta atuação. A SMED também se constitui como orientadora da política educacional e estabelece esta condução, que se dá por meio dos Grupos de Trabalho, ou reuniões individuais e promove o diálogo sobre a política educacional do município.

6. Qual a importância desse cargo dentro da SMED/BH?

É um cargo de apoio e de implementação da política municipal, sendo assim, tem grande contribuição e importância para o sucesso da aprendizagem dos estudantes e resultados das escolas pertencentes a sua regional.

7. Cada gerência conta com equipes de trabalho. Como se dá a organização dessas equipes na Gerência Regional Pedagógica? Elas possuem o mesmo número de servidores?

As equipes regionais são organizadas em função do número de escolas de sua jurisdição. As equipes são organizadas a partir do reconhecimento das boas práticas pedagógicas do profissional indicado. A partir desta indicação é realizada uma entrevista na SMED que referenda ou não tal indicação.

8. Como está organizada a estrutura de trabalho (física) do gerente pedagógico?

Planejar e coordenar a política educacional do Município;

Coordenar e intermediar as estruturas intersetoriais e regionais, no que concerne à concretização da política educacional do Município;

Planejar e executar ações que assegurem a educação como uma política de inclusão, em consonância com as demais Secretarias Municipais;

Garantir efetivamente a viabilização da proposta político pedagógica da RME;

Monitorar, avaliar e prestar assessoria técnica na implementação das diretrizes de política pedagógica;

Zelar pela construção e fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino;

Elaborar e coordenar estratégias de implementação e monitoramento de diretrizes educacionais para o ensino fundamental;

9. Existem mecanismos sistematizados de responsabilização do trabalho gerencial?

Sim existe e são vários, poderia citar as metas por escolas que foram trabalhadas no PMA (Plano de melhoria da aprendizagem). Essas metas são trabalhadas e monitoradas pelos acompanhantes pedagógicos e o Gerente Pedagógico coordena esse trabalho na sua Regional.

10. O Gerente pedagógico tem autonomia para tomar decisões no que se refere à sua regional?

A gestão do gerente pedagógico deve dialogar com a política educacional municipal que se baliza pela concepção da educação inclusiva e não deve se vincular apenas às decisões descentralizadas. As decisões devem ser cuidadosamente analisadas sob a ótica da equidade de oportunidades e sob a égide da inclusão, e naturalmente articuladas à política municipal. Sendo assim, a autonomia tanto das gerências regionais, bem como da própria SMED estão vinculadas à uma concepção de educação que tem por princípio a implementação dos direitos sociais do estudante, dos direitos humanos e, sobretudo ao exercício da cidadania. A autonomia é uma construção cultural, não é algo próprio desta ou daquela regional, depende da relação do gestor com seu foco de atuação e vice-versa. Então, neste processo o ato de ser autônomo é de se criar as possibilidades para a produção e a construção de alternativas que garantam a gestão eficiente da educação. Tudo isto pressupõe uma relação dialógica com os fenômenos sociais, culturais e políticos. Assim, o ato de ser autônomo deve perseguir tais princípios, sendo assim a autonomia é requisito para as decisões a serem tomadas em cada regional.

11. Como você avalia a política de organização do trabalho gerencial da gerência regional pedagógica: rotinas de reuniões, organização dos programas e projetos, etc.

As regionais se esforçam e primam pela organização dos seus tempos e dos espaços de atuação do seu trabalho. É uma organização que busca garantir a divisão de trabalho, o atendimento às escolas e sua comunidade.

12. Na sua opinião quais as ações que mais consomem o tempo de trabalho dos gerentes pedagógicos? Por quê?

- Coordenar e acompanhar e monitorar o processo de ensino e aprendizagem nas Escolas da RME-BH;
- Coordenar e acompanhar os professores nas propostas de trabalho, procedimentos de ensino e práticas pedagógicas;
- Orientar a aplicação das avaliações internas à escola e das avaliações externas nas escolas da RME-BH;

- Promover momentos de formação pedagógica em serviço para os professores;
- Enfim atender as demandas de implementação da Política Pedagógica de Belo Horizonte

13. Cite três desafios considerados importantes a serem superados no trabalho do Gerente Pedagógico.

- Eleger prioridades e ter foco nas ações pedagógicas da RME
- Trabalhar articulado com outras gerencias da SMED e com outras Secretarias do Municipio
- Dialogar e coordenar as várias demandas existentes

14. Quais são os mecanismos institucionalizados de avaliação do trabalho do Gerente Pedagógico?

Penso que a única avaliação institucional que temos para os gerentes pedagógicos é a avaliação de desempenho que é feita para todos profissionais da RME/BH

APÊNDICE V – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE

Roteiro de Entrevista

Sueli Maria Baliza Dias

Graduada em Comunicação Social, com Mestrado na área de Comunicação, voltada para Marketing Político. Possui 30 anos de trabalho na área de gestão. Não somente como gestora acadêmica, passando por todos os estágios desta gestão, subchefe, chefe, pró-reitora, reitora e presidente da mantenedora. Todas estas atividades na Universidade UNI BH. Atuou em outras universidades como Professora de graduação em duas áreas: Teorias da comunicação e Planejamento Mercadológico. A partir das atividades na gestão Acadêmica, desenvolveu em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e atualmente exerce a função de Secretária Municipal de Educação do município.

1. Considerando que o Cargo de Gerente Pedagógico surge a partir da regionalização da gestão no município, como você avalia o processo de descentralização da gestão em Belo Horizonte?

O processo de descentralização traz características positivas, mas traz também alguns complicadores. O fato do gestor da educação estar vinculado também à Secretaria Regional, cria uma dualidade na gestão em que muitos momentos complica o trabalho. Se por um lado ele está nas regionais acompanhando de perto as escolas, uma vez que a Rede Municipal de Educação é muito grande; há o fato de o gestor regional ter que atender a dois “senhores”: a Secretaria Temática (SMED) e a Regional, com tudo aquilo que lhe é demandado. O que acaba sendo uma situação um pouco conflituosa. Mas minha vinda para a Secretaria Municipal de Educação mudou um pouco esta perspectiva, porque foi um dos acordos que fiz em que esse gerente já não seria mais de indicação política, mas de indicação técnica. Assim, algumas mudanças realizadas na SMED foram exatamente nesta linha: alguém que pudesse responder tecnicamente às demandas da Secretaria Temática e ao mesmo tempo ter um bom círculo de relacionamento na regional. A entrega de resultados é na Secretaria Temática.

2. Há uma legislação que regulamenta a presença dos gerentes pedagógicos nas regionais. Ela é conhecida por todos? Você avalia que esta legislação está atualizada?

Acredito que nem todos os gerentes, equipes da Secretaria e das regionais tenham conhecimento desta legislação. Temos um processo de formação da gestão que iniciamos e daremos seguimento, junto com a Secretaria de Planejamento. Acredito que poderá nos ajudar nesta questão. As pessoas sabem, muitas vezes pela “empíria”. Saber da legislação é importante para o Gerente Pedagógico, porque preceitua seus limites, possibilidades e atribuições.

A Lei existe para que nós a sigamos. Ela não nasce para reiterar uma prática. Mas às vezes ela fica obsoleta devido às exigências e mudanças factuais da prática. Assim no que se refere a atualização da legislação, acho que é necessário realmente reavaliar à luz do que estamos vivendo como por exemplo com o Plano Nacional de Educação e na construção do nosso Plano Municipal de Educação. Hoje mesmo encaminhei para o governo um pedido de alteração de uma lei municipal que conflita com a legislação federal. Assim, são esses elementos que precisamos analisar.

3. Como se dá o processo de escolha dos Gerentes Pedagógicos em Belo Horizonte?

Não é um processo tão aberto. Há análise de currículo, acompanhada por entrevista.

4. Há critérios específicos para esse processo?

Vou dividir os critérios em dois momentos: - em relação à análise de currículo e à entrevista. No que se refere ao currículo é analisado os seguintes elementos: experiência na Rede Municipal de Educação, conhecimento das diretrizes curriculares, experiência na área de gestão e análise do currículo como um todo no que se refere à formação, experiência profissional e áreas de atuação.

Em relação à entrevista, é analisada a capacidade de lidar com as pessoas (ser um gestor de pessoas). Ele precisa saber lidar com pessoas. É um comprometimento duplo: com as tarefas que ele precisa realizar e na forma de lidar com as pessoas. O gerente Pedagógico é antes de tudo um gestor de pessoas, na lida constante na escola, com os professores e estudantes.

5. Quando um Gerente Pedagógico começa a atuar na respectiva gerência, existe um trabalho de orientação e formação do mesmo?

O Gerente de primeiro nível tem um pouco a função de fazer este trabalho. Há também gerências dentro da Secretaria Municipal de Educação que também desenvolvem esta ação como a gerência que trabalha com a melhoria da qualidade da educação. Não existe um trabalho específico. Mas na seleção a gente já busca pessoas que tenha esse conhecimento.

6. Qual a importância desse cargo dentro da SMED/BH?

O Gerente Pedagógico é o elo entre a Secretaria (SMED) e a escola. Tanto que a Gerência de Coordenação da Política Pedagógica e de Formação, que trabalha com a formação dos professores, tem encontros constantes com os Gerentes Pedagógicos. Porque ele é o sujeito que cria o elo entre secretaria e escola.

7. Na sua avaliação, quais as principais ações que mais consomem o tempo de trabalho dos gerentes pedagógicos?

A gente um momento em que a pós-modernidade nos trouxe para um momento em que as relações têm se tornado conflituosas. Essa é uma análise muito profunda porque vive conflitos intensos na família, no convívio social, a questão da responsabilidade é muito discutida, o respeito ao outro, a capacidade e enxergar o seu limite no outro. Tudo isso acaba sendo levado para dentro da escola. Uma vez que ela não é uma ilha e está envolvida em todas estas questões. E isso faz com que alguém que se denomina Gerente Pedagógico esteja envolvido em todas estas questões. Acho que ele acaba sendo mais demandado para estas questões, porque torna-se um grande mediador do conhecimento, da pedagogia da sua ação. Mas ele é também alguém que na escola vai colando os “panos quentes”, no melhor sentido no termo, nas várias questões de relacionamento que surgem porque isso também está no campo da pedagogia. Assim acredito que está é a grande demanda do Gerente Pedagógico, que é saber lidar com todas essas frentes: a do professor, da família, do aluno. Tudo isso respondendo a uma gerência de primeiro nível que em última instância responde à Secretaria.

8. Sabe-se que cada gerência conta com equipes de trabalho. Como se dá a organização dessas equipes? Elas possuem o mesmo número de servidores?

As equipes de acompanhantes estão diretamente ligadas aos Gerentes pedagógicos. Estas equipes são organizadas de acordo com o número de escolas. Em média, cada acompanhante acompanha três escolas. Então ela vai ser variável de acordo com o número de escolas que a regional possui.

9. Como está organizada a estrutura de trabalho (física) do gerente pedagógico?

Eu acho que a gente pode melhorar. Na verdade, a Gerência Regional de Educação divide espaços e eles estão cada vez menores. Há a necessidade de pensar como de dará esse processo, diante um cenário que é novo, diante do crescimento da rede, o número de UMEIS está expandindo. Elas são vinculadas a uma escola núcleo. Portanto, a gente precisa considerar todo esse cenário. Avalio que é preciso melhorar por exemplo a estrutura de informática, melhorar as condições de trabalho do gerente pedagógico fornecendo a ele alguns instrumentos tecnológicos para que ele possa trabalhar melhor.

10. Existem mecanismos sistematizados de responsabilização do trabalho gerencial?

A responsabilidade do gerente pedagógico no trabalho desenvolvido está muito vinculada à sua Gerência Regional. O Gerente Regional de Nível 1 (que é o gerente geral da regional) faz este trabalho de monitorar a ação do gerente pedagógico. O Gerente regional, por sua vez, responde ao Gabinete da Secretaria. É uma estrutura hierarquizada, em que o Gerente Pedagógico, responde ao Gerente de Nível 1 que, por sua vez, responde ao Gabinete. No entanto essa linha correlacional não exige o Gerente Pedagógico de participar de alguns conselhos, como o CESMED; em que ele responde por determinadas situações, onde há também a apresentação formal do trabalho. Existe a avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Educação que é realizada pelos pares de trabalho, além da auto avaliação. Não existe avaliação de tarefa, daquilo eu ele desenvolve.

11. O Gerente pedagógico tem autonomia para tomar decisões no que se refere à sua regional?

Avalio que ele não tenha autonomia. Acho que ele não pode ter autonomia. Porque nós estamos dentro de uma política de rede, portanto as nossas atitudes precisam ser alinhadas. Se não cada regional vai implementar a política de uma forma. Considerando que as pessoas têm ideias fantásticas, mas estas não serão sincronizadas. Autonomia não. Mas ele tem liberdade de ação do ponto de vista da sua criatividade, do seu conhecimento, do seu amadurecimento intelectual e pedagógico. Neste sentido a gente consegue, inclusive perceber que alguns gerentes pedagógicos se destacam mais que os outros. Em alguns trabalhos, a gente percebe que tem a chancela de alguém que está ciência do que está fazendo. Mas a linha de trabalho tem que ser uma só.

12. Como você avalia a política de organização do trabalho gerencial: rotinas de reuniões, organização dos programas e projetos, etc.

Do ponto de vista da quantidade, é uma rotina muito intensa. São muitas formações e reuniões. O trabalho junto às escolas é muito exigente. Se o Gerente Pedagógico faz da forma como deve ser feito, ele realmente é muito demandado. Chega a ser um trabalho muito exaustivo.

Do ponto de vista da qualidade eu quero crer que todos estão trabalhando muito bem. A gente tem bons resultados, alguns tem uma forma mais dedicada de agir em determinadas situações, alguns são mais flexíveis; outros são mais autocráticos. Mas do ponto de vista da qualidade, o trabalho é muito bom.

13. Cite três desafios considerados importantes para serem superados no trabalho do Gerente Pedagógico.

- Lidar com pessoas – é maravilhoso, mas é desafiador.
- Entender o processo pedagógico da escola, que linha ela realmente adota.
- Saber se ele é feliz naquilo que ele faz.

14. Quais são os mecanismos institucionalizados de avaliação do trabalho do Gerente Pedagógico?

Como já disse anteriormente, não há mecanismo de avaliação dos processos (das atividades desenvolvidas) pelos Gerentes Pedagógicos.

Há a avaliação de desempenho institucional da Prefeitura Municipal de Educação em que o gerente realiza com seus pares.