

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

MARCELO AUGUSTO DOS ANJOS LIMA MARTINS

**ESTUDO COMPARATIVO DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA MINEIRO DE  
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (SIMADE) POR DUAS ESCOLAS ESTADUAIS  
DA SRE CORONEL FABRICIANO**

JUIZ DE FORA

2014

MARCELO AUGUSTO DOS ANJOS LIMA MARTINS

**ESTUDO COMPARATIVO DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA MINEIRO DE  
ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (SIMADE) POR DUAS ESCOLAS ESTADUAIS  
DA SRE CORONEL FABRICIANO**

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

Orientador Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

MARCELO AUGUSTO DOS ANJOS LIMA MARTINS

### **ESTUDO COMPARATIVO DA UTILIZAÇÃO DO SISTEMA MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (SIMADE) POR DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DA SRE CORONEL FABRICIANO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
19/08/2014.

---

Dr. Gilmar José dos Santos - Orientador

---

Dr. Murilo Alvarenga

---

Dr. Frederico Augusto d'Avila Riani

Juiz de Fora, ..... de ..... de 20.....

Dedico esta dissertação aos  
gestores e profissionais técnico-  
administrativos em Educação.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa Josilene e minha filha Larissa, pelo carinho e compreensão; aos meus pais, José Izaias Martins e Irani de Lima Martins, por se fazerem presentes; aos meus irmãos e irmãs, pelo apoio e motivação; aos meus amigos e colegas de trabalho da SRE Coronel Fabriciano, pela parceria; aos diretores, secretários e auxiliares de secretaria das escolas pesquisadas, pela preciosa colaboração; ao professor Dr. Gilmar José dos Santos, ao assistente de orientação Dr. Kelmer Esteves de Paula e às agentes de suporte acadêmico Dra. Maria Cecília dos Santos Ribeiro Simões Rodrigues e Thamyres Fernandes pelas orientações e a Deus, por iluminar-me ao longo do caminho.

Não permitam que o ruído das  
outras vozes supere o sussurro de  
sua voz interior. (Steve Jobs<sup>1</sup>, 2005)

---

<sup>1</sup> Trecho do discurso de Steve Jobs (1955-2011) aos formandos da Universidade de Stanford.  
Tradução: Paulo Migliacci.

## RESUMO

O presente trabalho, um estudo de caso com foco na gestão escolar, objetivou analisar e comparar a implementação e utilização do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano e propor um Plano de Ação Educacional (PAE) visando a sensibilização dos gestores, capacitação dos usuários e eventuais aperfeiçoamentos no sistema. O SIMADE foi instituído pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG) em 2008, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora. Trata-se de um sistema de gestão escolar estruturado em rede e alimentado pelas próprias unidades de ensino cotidianamente. Permite o armazenamento, a circulação e a produção de informações sobre cada unidade escolar estadual mineira. Para o alcance desse objetivo, foi descrito, inicialmente, o desenho do SIMADE e o contexto da pesquisa. Em seguida foi feita uma reflexão sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão escolar por meio de contribuições teóricas de Chiavenato (2003), Hessel (2004), Kunsch (2003), Lacombe & Heilborn (2006), Maximiano (2000), Moran (2003), Porto (2006), Wels (2005), dentre outros. Para complementar a reflexão teórica e subsidiar tanto a problematização da pesquisa do caso de gestão, quanto à formulação do PAE, foi empreendido um estudo empírico nas duas escolas estaduais definidas para a pesquisa, por meio de entrevistas de roteiro semiestruturado com a equipe gestora, para diagnosticar por que as escolas em estudo apresentam diferentes níveis de desempenho em relação à frequência e quantidade de informações alimentadas e atualizadas no SIMADE, considerando-se, presumivelmente, que ambas receberam a mesma capacitação e possuem o mesmo monitoramento por parte da SRE. A análise do caso, a partir dos dados coletados e da pesquisa bibliográfica atinente à temática, permitiu levantar algumas evidências do problema de utilização do SIMADE, como ruídos na comunicação interna e externa, e subsidiou um plano de ação com foco na gestão de secretarias escolares, em que se propõe uma capacitação diferenciada, com o uso da tecnologia de Educação à Distância e das redes sociais.

**Palavras-chave:** SIMADE. Gestão Escolar. TIC.

## ABSTRACT

The present work, a case study focusing on school management, aimed to analyze and compare the implementation and use of the School Administration System of Minas Gerais (SIMADE) for two state schools under the SRE Coronel Fabriciano and propose an Action Plan for Educational (APE) aimed at raising awareness of managers, training of users and possible improvements in the system. The SIMADE was established by the State Department of Education of Minas Gerais (SEEMG) in 2008, in partnership with the Center for Public Policy and Education Evaluation (CAEd), Federal University of Juiz de Fora. This is a school management system structured network and powered by their own teaching units daily. Allows storage, circulation and the production of information about each school unit state of Minas Gerais. To achieve this goal, it was first described, the design of SIMADE and the research context. Then a discussion was made on the use of Information and Communication Technologies (ICT) in school management through theoretical contributions Chiavenato (2003), Hessel (2004), Kunsch (2003), Lacombe & Heilborn (2006), Maximiano (2000), Moran (2003), Porto (2006), Wels (2005), among others. To complement the theoretical reflection and subsidize both the problematics of research case management, regarding the formulation of the APE, was undertaken an empirical study on the two state schools set to search through semi-structured interviews with the management team to diagnose why the schools under study have different levels of performance in terms of frequency and quantity of supplied and updated information on SIMADE, considering presumably both received the same training and have the same monitoring by the SRE. The analysis of the case, from the collected data and the literature search regards the subject, allowed to raise some evidence of the problem of using the SIMADE as noise in internal and external communications, and subsidized an action plan with a focus on school management departments , that proposes a differentiated training with the use of technology for Distance Education and social networks.

Key words: SIMADE. School Management. ICT.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Organograma de implantação e gerenciamento do SIMADE.....	21
FIGURA 2: Plataforma do SIMADE WEB.....	27
FIGURA 3: Grupos de funcionalidades do SIMADE.....	31
FIGURA 4: Tela para acesso ao Portal SIMADE (Área restrita para solicitação de Pacotes Componente e Etapa) .....	34
FIGURA 5: Relatório de Acompanhamento de Solicitação de Migração .....	35
FIGURA 6: Relatório de Acompanhamento das Operações Realizadas no SIMADE WEB.....	42
FIGURA 7: Recurso “Emitir crachá de aluno”.....	43
FIGURA 8: Reprodução do crachá emitido através do SIMADE .....	44
FIGURA 9: Histórico emitido através do SIMADE .....	45
FIGURA 10: Diploma emitido através do SIMADE .....	45
FIGURA 11: Boletim emitido através do SIMADE .....	46
FIGURA 12: Declaração emitida por meio do SIMADE .....	47
FIGURA 13: Formação e comunicação Linear .....	85
FIGURA 14: Comunicação integrada em rede .....	85
FIGURA 15: Organograma da SRE Coronel Fabriciano .....	101

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Taxas de Rendimento 2011 – Escola A.....	41
TABELA 2: Taxas de Rendimento 2011 – Escola B.....	49
TABELA 3: Número de Alunos Não Encerrados Após Término do Período Letivo - Atualizado em 03 out. 2013 .....	50
TABELA 4: Perfis dos usuários.....	66

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro síntese com os principais resultados comparativos .....	80
Quadro 2: Formação da equipe SEDINE em curso de tutoria em ambiente virtual .....	84
Quadro 3: Capacitação semipresencial dos diretores, secretários e auxiliares de secretaria para utilização das funcionalidades do SIMADE .....	86
Quadro 4: Elaboração de boletins informativos <i>on line</i> bimestrais .....	87
Quadro 5: Promoção de encontros anuais com os gestores e usuários do SIMADE .....	88
Quadro 6: Monitoramento das Ações .....	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE – Atendimento Educacional Especializado  
ATB – Assistente Técnico da Educação Básica  
CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
DINE - Diretoria de Informações Educacionais  
DIRE – Diretoria Educacional  
DIVAE – Divisão de Atendimento Escolar  
DTAE - Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação  
EAD – Educação à Distância  
EJA – Educação de Jovens e Adultos  
Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
MEC - Ministério da Educação  
NTE - Núcleo de Tecnologia Educacional  
PAE - Plano de Ação Educacional  
PAV – Programa Acelerar para Vencer  
PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola  
PEP – Programa de Educação Profissional  
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização  
PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública da Educação Básica  
PROETI - Programa de Educação em Tempo Integral  
PROGESTÃO - Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares  
ProInfo - Programa Nacional de Tecnologia Educacional  
PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
SEDINE – Serviço de Documentação e Informações Educacionais  
SEE – Secretaria de Estado de Educação  
SEE/AL - Secretaria de Estado da Educação e do Esporte de Alagoas  
SEEMG - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais  
SIE - Superintendência de Informações Educacionais  
SIMADE - Sistema Mineiro de Administração Escolar  
SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública  
SISLAME - Sistema para Administração e Controle Escolar  
SITE - Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais

SRE - Superintendência Regional de Ensino

STE - Superintendência de Tecnologias Educacionais

TIC - Tecnologia da informação e comunicação

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

USG - Unidade de Sistemas de Gestão

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>1      IMPLEMENTAÇÃO DO SIMADE NA SRE CORONEL FABRICIANO .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1    A implantação do SIMADE no sistema de educação pública estadual de Minas Gerais.....</b>	<b>19</b>
1.1.1 Histórico de criação do SIMADE .....	20
1.1.2 Contexto educacional mineiro na implementação do SIMADE .....	23
1.1.3 O papel das SREs na implantação do SIMADE .....	24
1.1.4 Gestão do SIMADE pela unidade de ensino .....	26
1.1.5 Aspectos pormenorizados do SIMADE e suas especificidades em relação ao Educacenso .....	28
1.1.5.1 O SIMADE e sua relação com o Educacenso .....	28
1.1.5.2 A utilização do SIMADE no cotidiano da escola.....	30
1.1.6 Consolidação e publicação dos dados do SIMADE após solicitação de migração pelo diretor escolar .....	35
<b>1.2    Implantação do SIMADE na SRE Coronel Fabriciano .....</b>	<b>36</b>
1.2.1 Contextualizando a SRE Coronel Fabriciano.....	36
1.2.2 O SIMADE na SRE Coronel Fabriciano .....	37
1.2.3 Atribuições da DIRE em relação ao SIMADE .....	37
<b>1.3    Implementação do SIMADE em duas escolas da SRE Coronel Fabriciano .....</b>	<b>39</b>
1.3.1 Caracterização da Escola A .....	40
1.3.2 Caracterização da Escola B .....	47
<b>1.4    Comparação entre as duas escolas em relação à utilização do SIMADE .....</b>	<b>50</b>
<b>1.5    Problematização do caso.....</b>	<b>52</b>
<b>2      ANÁLISE DO USO DO SIMADE EM DUAS ESCOLAS DA SRE CORONEL FABRICIANO .....</b>	<b>54</b>
<b>2.1    Reflexões teóricas sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão .....</b>	<b>54</b>
2.1.1 A implementação das TICs nas organizações públicas .....	55
2.1.2 Implementação das TIC na gestão escolar e de sistemas de ensino .....	56
2.1.3 O SIMADE enquanto Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) .....	59
<b>2.2    Estudo empírico .....</b>	<b>60</b>

2.2.1	Aspectos metodológicos.....	61
2.2.2	Análise comparativa das opiniões de gestores e secretários das escolas A e B .....	63
2.2.2.1	Perfis dos usuários do SIMADE nas escolas A e B .....	64
2.2.2.2	Implantação e avaliação do SIMADE nas escolas A e B .....	67
2.2.2.3	Fatores que interferem no desempenho no SIMADE na opinião dos gestores e usuários .....	71
2.2.2.4	A comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE.....	73
2.2.2.5	Sugestões de melhoria segundo os usuários das escolas.....	78
<b>3</b>	<b>PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>82</b>
3.1	Formação da equipe SEDINE em curso de tutoria em ambiente virtual .....	83
3.2	Capacitação semipresencial dos diretores, secretários e auxiliares de secretaria para utilização das funcionalidades do SIMADE.....	84
3.3	Elaboração de boletins informativos <i>on line</i> bimestrais.....	87
3.4	Promoção de encontros anuais com os gestores e usuários do SIMADE.....	88
3.5	Monitoramento das Ações.....	88
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>96</b>

## APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

Minha formação inicial é em Pedagogia, com especialização *lato sensu* em Psicopedagogia e, desde 2012, mestrando em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Em junho de 2007 fui nomeado, em consequência de aprovação em concurso público para a Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEEMG), tomando posse no cargo de Analista Educacional em Pedagogia, na Superintendência Regional de Ensino de Coronel Fabriciano (SRE).

Meu contato com o Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) se deu em consequência das minhas atribuições enquanto analista educacional, pois coordeno o SIMADE e o Censo escolar – Educacenso<sup>2</sup>, no âmbito da Superintendência Regional de Ensino (SRE).

Outras atividades, relacionadas ao SIMADE, as quais desenvolvo juntamente com alguns integrantes da equipe do Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE) na SRE são: capacitação de diretores, secretários escolares e demais usuários sobre a utilização do sistema, monitoramento e elaboração de relatórios e consolidados referentes a todo o processo.

Dessa forma, como gestor do SIMADE na regional, considerei relevante pesquisar como se deu o processo de implantação do programa por duas escolas estaduais no âmbito da SRE e sua aplicabilidade no cotidiano, enquanto sistema de gestão acadêmica.

---

<sup>2</sup> Segundo o Portal do Ministério da Educação, <http://portal.mec.gov.br>, o Educacenso é uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. A ferramenta permite obter dados individualizados de cada estudante, professor, turma e escola do país, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quanto da rede privada. Todo o levantamento é feito pela internet. A partir dos dados do Educacenso, é calculado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e planejada a distribuição de recursos para alimentação, transporte escolar e livros didáticos, entre outros.

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação é um estudo comparativo sobre o uso do SIMADE por duas escolas estaduais da SRE Coronel Fabriciano. O SIMADE é um sistema de gestão escolar estruturado em rede e alimentado pelas próprias unidades de ensino cotidianamente. Permite o armazenamento, a circulação e a produção de informações sobre cada unidade escolar estadual mineira; foi desenvolvido pela SEEMG em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com o objetivo de atender às necessidades de gestão da educação pública estadual. Com esse propósito, o sistema gera dados que subsidiam, potencialmente, a elaboração de projetos e políticas públicas.

O desempenho das escolas é mensurado por meio de relatórios semanais que o sistema SIMADE emite para os gestores da SRE, como o relatório “Acompanhamento das Operações Realizadas no SIMADE WEB”, em que é possível selecionar as escolas que estão acima da média, dentro da média e abaixo da média, considerando-se como indicadores “números de operações realizadas no último *login*” e “número de dias sem acessar”, por escola.

As duas escolas selecionadas para este estudo apresentam números aproximados de alunos, docentes e profissionais administrativos. Ambas atendem a uma clientela de nível socioeconômico médio e situam-se no município de Coronel Fabriciano (MG). No entanto, possuem diferentes níveis de utilização do SIMADE. Uma utiliza diversos recursos que o sistema oferece, atualiza as informações com regularidade e apresenta um bom desempenho nas avaliações oficiais<sup>3</sup>. Outra utiliza apenas os recursos estritamente necessários para migração dos dados do SIMADE ao Educacenso, não atualiza as informações com frequência e possui um desempenho inferior nas avaliações oficiais.

---

<sup>3</sup> Avaliações que compõe o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), como o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB), que avalia alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio. Além de avaliações de nível nacional, como a Prova Brasil, desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC).

O problema a ser investigado é o porquê as escolas em estudo apresentam diferentes níveis de desempenho em relação à utilização do SIMADE, considerando-se, presumivelmente, que ambas receberam a mesma capacitação e possuem o mesmo monitoramento por parte da SRE.

Esta dissertação objetiva, portanto, analisar e comparar a implementação e utilização do SIMADE por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano e propor um Plano de Ação Educacional (PAE) visando a sensibilização dos gestores, capacitação dos usuários e eventuais aperfeiçoamentos no sistema.

Os objetivos específicos são: descrever como os usuários se apropriam das ferramentas que o sistema oferece; verificar a posição de gestores e secretários escolares diante das possibilidades de uso do programa; analisar o que tem sido utilizado; e sugerir ações, apontando estratégias e intervenções que possam contribuir para o trabalho dos gestores. Com isso, será possível aperfeiçoar as rotinas acadêmicas de uma secretaria escolar, no que diz respeito ao uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e subsidiar a tomada de decisão no processo de gestão acadêmica e pedagógica.

Inicialmente, no Capítulo 1, descreve-se o caso de gestão, sustentado por uma pesquisa documental. O acesso aos dados se deu por meio da base de dados<sup>4</sup> do SIMADE e em outras fontes como publicações do Ministério da Educação (MEC), Resoluções elaboradas pela SEEMG, entre outros que se fizerem necessárias consultar no desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente esse caso foi analisado com base em um referencial teórico pertinente ao tema. Complementando a revisão teórica, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, por meio da realização de entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados. Tal estudo tem como finalidade compreender como se dá o processo de implementação, instrumentalização, apropriação e utilização do SIMADE pela equipe gestora. Os sujeitos pesquisados, portanto, são os diretores, secretários e auxiliares de secretaria das duas escolas que compõem o estudo e os coordenadores do SIMADE na SRE Coronel Fabriciano. A investigação visou diagnosticar por que as escolas em estudo

---

<sup>4</sup> Site da base de dados do SIMADE: <[www.simade.caedufjf.net/SimadeWeb/login.faces](http://www.simade.caedufjf.net/SimadeWeb/login.faces)>.

apresentam diferentes níveis de desempenho em relação à frequência e quantidade de informações alimentadas e atualizadas no SIMADE, considerando-se, presumivelmente, que ambas receberam a mesma capacitação e possuem o mesmo monitoramento por parte da SRE. Ou seja, analisa-se a implementação, a utilização e aplicabilidade do sistema no cotidiano das escolas, numa dimensão local de gestão.

A análise do caso, a partir dos dados coletados e da pesquisa bibliográfica atinente à temática, visa apontar as evidências do problema de utilização do SIMADE e subsidiar um plano de ação com foco na gestão de secretarias escolares.

Esta dissertação está dividida da seguinte forma: na primeira seção do Capítulo 1 é apresentada a caracterização ampla do sistema SIMADE a partir da pesquisa documental e é exposto um panorama compreensivo do sistema e do contexto no qual ele foi concebido. Na segunda seção do primeiro capítulo são apresentadas a SRE Coronel Fabriciano e as atribuições da DIRE em relação ao SIMADE. São também descritas as duas escolas selecionadas, incluindo a justificativa da escolha, conforme as informações do próprio SIMADE e demais bancos de dados referentes ao caso em questão. Na última seção do primeiro capítulo são levantados os problemas decorrentes do relato do caso, elucidando-se a questão de pesquisa a ser investigada na dissertação.

No Capítulo 2, na primeira seção, é apresentado e comentado um marco teórico a partir do qual o caso é analisado. Na segunda seção são apresentados os resultados de um estudo empírico nas duas escolas pesquisadas e na SRE Coronel Fabriciano.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta, fundamentada nos resultados da pesquisa empírica e dos estudos realizados, uma proposição de um plano de ação a ser implementado junto às escolas analisadas.

## **1. IMPLEMENTAÇÃO DO SIMADE NA SRE CORONEL FABRICIANO**

O SIMADE é o Sistema de Gestão Escolar da rede pública estadual de ensino de Minas Gerais. Criado em ambiente web e alimentado diariamente pelas escolas, permite a atualização em tempo real da base de dados da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG). Por ser estruturado em rede, proporciona à administração estadual informações mais precisas para o planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação das políticas educacionais, permitindo a tomada de decisão nos diversos níveis da SEEMG.

Este capítulo descreve o Sistema de Gestão Escolar (SGE) – SIMADE, como foi sua implementação pelo governo do estado, o papel das SREs nesse processo e, finalmente, a SRE Coronel Fabriciano e as escolas definidas para a descrição e análise da implementação do programa. São também apresentados os atores envolvidos na implementação e na execução desse sistema, bem como os seus objetivos e finalidades.

### **1.1 A implantação do SIMADE no sistema de educação pública estadual de Minas Gerais**

O SIMADE é um sistema de gestão escolar que permite a inserção de informações acadêmicas, administrativas e pedagógicas de todas as escolas estaduais de Minas Gerais. Foi desenvolvido pela Unidade de Sistemas de Gestão<sup>5</sup> (USG) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em parceria com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEEMG).

O SIMADE pode ser definido como um banco de dados *on line* que engloba diversas informações sobre o sistema educacional mineiro. O objetivo é subsidiar a elaboração de projetos e políticas públicas para a melhoria da qualidade da educação em Minas Gerais e auxiliar o gestor escolar no dia-a-dia, com emissão de relatórios e consolidados, que permitem o

---

<sup>5</sup> A Unidade de Sistemas de Gestão (USG) do CAEd atua no desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão de unidades e redes de ensino, com o objetivo de modernizar o gerenciamento e proporcionar condições para formular, realizar e monitorar programas de ensino ajustados às necessidades dos alunos e das escolas. Maiores informações disponíveis em: <<http://www.gestao.caedufj.net/quem-somos/>>.

acompanhamento pedagógico e administrativo e subsidiam a tomada de decisão. Após a inserção e atualização das informações requeridas, o sistema emite dados de alunos, como frequência, notas, boletins, declarações e histórico escolar, servidores, docentes e gestores. Dessa forma, o SIMADE padroniza os processos de gestão de uma secretaria escolar.

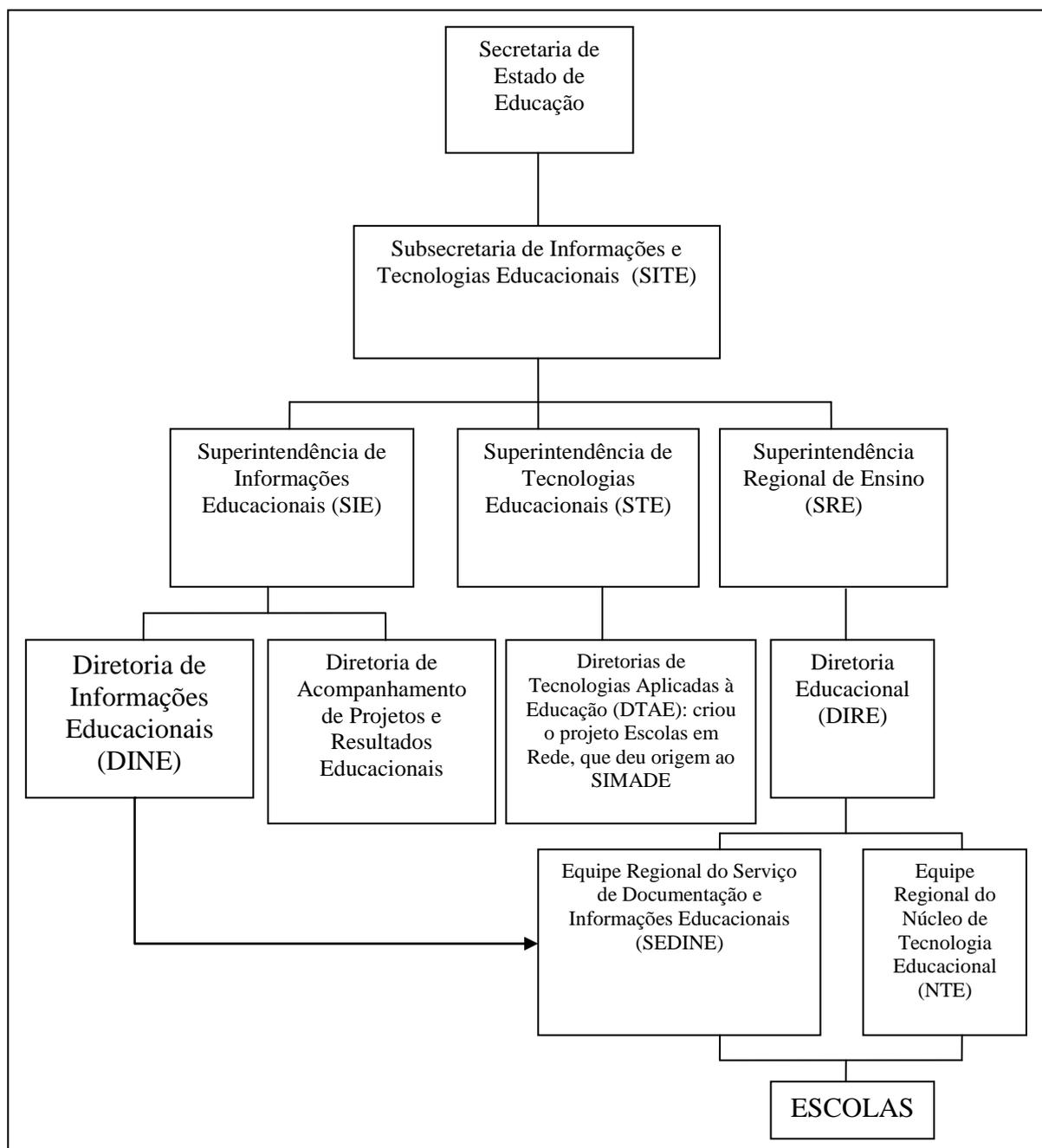
Para uma melhor compreensão do SIMADE, é apresentado a seguir um breve histórico da criação do sistema.

### 1.1.1 Histórico de criação do SIMADE

Conforme pesquisa junto ao Relatório Circunstanciado Projeto Escolas em Rede (2010), da SEEMG, o SIMADE surgiu através do “Projeto Escolas em Rede<sup>6</sup>”, criado pela Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação/DTAE da SEEMG em 2004. Inicialmente foi implementado nas escolas pela Equipe Regional do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) das SREs. Está vinculado à Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais (SITE), da SEEMG, conforme organograma seguinte (Figura 1).

---

<sup>6</sup> O projeto Escolas em Rede é voltado para a inclusão digital nas escolas públicas mineiras e tem como objetivo contribuir para a redução das desigualdades regionais e desenvolver a cultura do trabalho em rede nas escolas, incorporando as novas tecnologias ao trabalho educativo, em especial com a instalação de equipamentos de informática.



**Figura 1: Organograma de implantação e gerenciamento do SIMADE**

Fonte: Elaboração própria, adaptado do site da SEEMG<sup>7</sup>

Conforme informado em entrevista, pelos funcionários do SEDINE da SRE Coronel Fabriciano, antes da implantação do SIMADE a SEEMG coletava as informações das escolas, como número de turmas, alunos e docentes,

<sup>7</sup> SEEMG. ORGANOGRAMA COMPLETO. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/organograma/organograma-atual-original.jpg>>. Acesso em 29 ago. 2013.

através de formulários encadernados. Os dados obtidos levavam meses para serem tabulados e consolidados. As escolas, por sua vez, preenchiam manualmente cada ficha individual, histórico, boletim ou declaração dos alunos.

O sistema iniciou-se com a implantação de um projeto piloto, no ano 2007, em 445 escolas públicas da rede estadual. Na época denominado Sislame<sup>8</sup>, o projeto se estendeu a partir de 2008, na versão *web*, para todas as escolas estaduais, por meio da Resolução SEEMG nº. 1180, de 28 de agosto de 2008, que estabelece as diretrizes e dá orientações para implantação, manutenção e atualização de dados no SIMADE. De acordo com a referida resolução<sup>9</sup>, o SIMADE surge com os objetivos de:

- dotar a rede estadual de ensino de sistema padronizado de gestão de processos administrativos e educacionais informatizado;
- oferecer aos gestores educacionais e à sociedade mineira informações precisas, atualizadas e confiáveis sobre o sistema estadual de ensino;
- facilitar a comunicação entre gestores, professores, demais servidores, pais e alunos das escolas estaduais e a unidade central e superintendências regionais de ensino. (MINAS GERAIS, 2008)

Nas escolas estaduais de âmbito da SRE Coronel Fabriciano, o SIMADE foi implantado no ano 2009 em todas as escolas, exceto o Colégio Tiradentes, que faz parte de um sistema de gestão diferenciado, administrado diretamente pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). Na SRE Coronel Fabriciano, a responsabilidade pelas capacitações e monitoramento do SIMADE junto às escolas foi atribuída inicialmente à Equipe do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) e posteriormente transferida à Equipe do Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE), que também está subordinada à Diretoria Educacional (DIRE) da SRE. Esse contexto e seus pormenores serão explorados na subseção 1.2.3 – atribuições da DIRE em relação ao SIMADE.

---

<sup>8</sup> SisLAME – Sistema para Administração e Controle Escolar. É um sistema de gestão de escolas e redes de ensino, que vem sendo implantado pelo CAEd, em parceria com Prefeituras Municipais e Governos Estaduais, como Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco e Rondônia.

<sup>9</sup> A Resolução SEEMG nº. 1180, de 28 de agosto de 2008 está disponível no site do Centro de Referência Virtual do Professor (CRV) da SEEMG no site <<http://crv.educacao.mg.gov.br>>.

### 1.1.2 Contexto educacional mineiro na implementação do SIMADE

Como mencionado na seção 1.1.1, em 2004 foi criado pela Diretoria de Tecnologias Aplicadas à Educação (DTAE) da SEEMG o Projeto Escolas em Rede, que originou o SIMADE. O programa foi implementado como projeto piloto em 2007 e ampliado em 2008 para todas as escolas estaduais. Nesse período, entre 2003 e 2008, Minas Gerais vivia uma “exacerbada preocupação com o controle do déficit público, adotando-se a lógica administrativa empresarial para coordenação da execução orçamentária estatal” (RICCI, 2005, s/p). Essa política ficou conhecida como “Choque de Gestão”. A SEEMG, em especial, sofreu um corte em seu orçamento de 31,4%, representando uma redução de R\$ 17 milhões de investimentos (RICCI, 2005).

Em 2003 a Secretaria de Estado de Educação publicou o documento intitulado “A Educação Pública de Minas Gerais (2003-2006): o desafio da qualidade”, no qual constam as prioridades e diretrizes da educação mineira, distribuídas em seis pontos:

- a) *Racionalização e modernização da administração do sistema estadual de ensino*; (grifo nosso)
- b) Universalização e melhoria do ensino médio;
- c) Ampliação e melhoria do ensino fundamental;
- d) Manutenção de programas em andamento;
- e) Qualificação docente e;
- f) Ouvidoria educacional. (MINAS GERAIS, 2003)

Ressalta-se o item “a”, *Racionalização e modernização da administração do sistema estadual de ensino*, pois o SIMADE seria uma consequência desse processo de racionalização e modernização defendido pelo governo. “As estruturas administrativas seriam racionalizadas com o objetivo de desburocratizar, diminuir gastos, monitorar e avaliar ações e resultados de intervenções governamentais” (AUGUSTO, 2004, p.59).

Minas Gerais possui, em 2014, 3.667 escolas estaduais, distribuídas em 47 SREs, segundo o Cadastro de estabelecimentos de ensino<sup>10</sup> da SEEMG. Todas são obrigadas a alimentar e atualizar o SIMADE, conforme Resolução SEE nº. 1180, de 28 de agosto de 2008. Em 2013 foram, ao todo, em torno de

<sup>10</sup> O Cadastro de estabelecimentos de ensino da SEE-MG está disponível no [link <http://www.educacao.mg.gov.br/parceiro/lista-de-escolas>](http://www.educacao.mg.gov.br/parceiro/lista-de-escolas) e no [link <http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/>](http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/>).

2.267.448 de alunos<sup>11</sup> a serem matriculados, enturmados e terem seus dados atualizados por essas escolas no SIMADE e migrados para o Censo Nacional da Educação Básica (Educacenso).

Para a implementação do SIMADE, a SEEMG promoveu capacitações para os servidores das 47 SRE's de Minas Gerais. Esses profissionais, uma vez capacitados, integram as equipes do SEDINE e do NTE das respectivas superintendências e trabalham diretamente com os programas.

A partir da capacitação, as SREs ficaram incumbidas de orientar os servidores das escolas da jurisdição que trabalham com o SIMADE, por meio de reuniões em polos ou individualmente.

### 1.1.3 O papel das SREs na implantação do SIMADE

As SREs foram incumbidas, como mencionado anteriormente, de orientar os servidores das escolas sob sua jurisdição sobre o SIMADE. Normalmente essa orientação é feita pelo setor ou equipe do SEDINE de cada SRE. Este setor monitora e coordena as ações do SIMADE nas escolas sob sua jurisdição, estando também subordinado, na SEEMG, às diretorias ligadas às Superintendências de Informações Educacionais (SIE), em especial à Diretoria de Informações Educacionais (DINE) e à Superintendência de Tecnologias Educacionais (STE).

A DINE, subordinada à Superintendência de Informações Educacionais (SIE), tem por finalidade promover a administração e a disseminação de dados e informações destinados a subsidiar ações educacionais nos níveis estadual e nacional, conforme prevê o art. 30 do Decreto estadual nº. 45.849/11, competindo-lhe:

- I – realizar o censo escolar, a produção e a análise estatística de dados e informações educacionais;
- II – gerenciar a produção e a disseminação das informações educacionais do SIMADE;
- III – divulgar os dados e informações estatístico-educacionais;
- IV – gerenciar a demanda de informações estatístico-educacionais junto às unidades administrativas da Secretaria, promovendo a atualização constante e sistemática da base de dados; e

---

<sup>11</sup> O número de alunos migrados ao Censo Escolar Nacional da Educação Básica pode ser consultado no *site* <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-matricula>>.

V – promover e manter articulações constantes com organizações estaduais e nacionais, públicas ou privadas, que administram dados estatísticos sociais e educacionais, tendo em vista a integração e cooperação mútuas. (MINAS GERAIS, 2011)

Nesse contexto, a produção, atualização, análise estatística, gerência e disseminação dos dados e informações educacionais e a articulação com outras secretarias e organizações, tanto estaduais quanto nacionais, como o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), permitem que os dados sejam fontes de diversas pesquisas e referências para promoção de políticas públicas educacionais e sociais. Portanto, os dados e informações do SIMADE e do Educacenso são de responsabilidade da DINE, na SEEMG, a qual o setor SEDINE de cada SRE está subordinado.

A Equipe SEDINE das SREs recebe as orientações da DINE e repassa às escolas, tendo como atribuições: coordenar todo o processo de capacitação e monitoramento da ação de inserção e atualização, no sistema *on line*, dos dados relacionados à abertura do ano letivo; criação de pacotes; cadastro, matrícula, atualização e enturmação de alunos; criação de turmas e associação de docentes de cada escola por nível e etapa de ensino; lançamento de notas e frequência dos alunos por bimestre; inserção de turmas de projetos como o Programa de Educação em Tempo Integral<sup>12</sup> (PROETI), o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego<sup>13</sup> (PRONATEC), correção de fluxo, dentre outros, além de elaboração de relatórios e consolidados referentes a todo o processo.

O tratamento das informações em relatórios e consolidados amplia a oferta de informação para os gestores, sejam das escolas, das SREs, da SEEMG ou do público externo. Como lembra Hessel, “os dados, quando organizados e tratados matematicamente transformam-se em informações úteis, que subsidiam a tomada de decisão” (2004, p. 06) em âmbito local, regional e estadual, favorecendo assim a elaboração e implementação de diversas políticas públicas educacionais, como o Programa de Educação em

---

<sup>12</sup> Projeto da Rede Estadual de Ensino de MG, que tem por objetivo ampliar as experiências educacionais dos alunos, por meio da expansão do período de permanência diária nas atividades promovidas pela escola no contra turno, como reforço escolar, atividades desportivas, culturais e de lazer.

<sup>13</sup> O Pronatec é um programa do Governo Federal, criado em 2011 com o objetivo de ampliar a oferta de cursos gratuitos de educação profissional e tecnológica nas redes públicas federais, estaduais e municipais de ensino. Maiores informações disponíveis em: <<http://pronatec.mec.gov.br/index.php>>.

Tempo Integral (PROETI) e o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)<sup>14</sup> do Governo de Minas Gerais.

Nesse sentido, ainda de acordo com Hessel, “a informação é o dado tratado, comparado, analisado ou interpretado e tem um valor agregado, por meio de um sentido lógico de quem o utiliza” (HESSEL, 2004, p. 06). No entanto, para que a Equipe SEDINE possa dar esse tratamento às informações, o SIMADE deve ser alimentado e atualizado pelos usuários de cada escola da jurisdição. A subseção a seguir explica como se dá a inserção de informações no sistema.

#### 1.1.4 Gestão do SIMADE pela unidade de ensino

Conforme o artigo 6 da Resolução SEE nº. 1180, de 28 de agosto de 2008, a SEEMG delegou aos diretores escolares a coordenação de todo o processo de inserção e atualização dos dados no SIMADE, desde o cadastramento dos alunos e docentes até a solicitação de migração dos mesmos para o Educacenso.

Para a implantação e gestão do SIMADE nas unidades estaduais de ensino foi desenvolvido um portal na Internet<sup>15</sup>, que centraliza as informações necessárias para a gestão das escolas. Um link de acesso também foi disponibilizado no site da SEEMG, <<http://portal.educacao.mg.gov.br/>>, item “Acesso aos Sistemas”, subitem “Educação Básica”, *link* SIMADE.

O diretor escolar, ou funcionário designado, acessa o *site* do programa SIMADE com seu código de usuário (*login*), que normalmente é o número da matrícula funcional do servidor e uma senha pessoal. Responsabiliza-se por sua gestão local, inserção e atualização de dados de alunos, como cadastro, matrícula, enturmação, lançamento de notas e frequência, matriz curricular, histórico, emissão de boletins, associação de docentes por disciplina e dados de infraestrutura da escola no ambiente *on line*. Faz também o encerramento

---

<sup>14</sup> Programa que visa melhorar a eficiência do ensino fundamental através de intervenções pedagógicas que propiciem a elevação dos índices de desempenho dos alunos da rede estadual de ensino. Mais informações no site: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/action/2827-programa-de-intervencao-pedagogica-pip-ii>>. Acesso em 09 mar. 2014.

<sup>15</sup> Portal do SIMADE: <<http://www.simade.caedufjf.net/portal-simade/home.jsf>>.

do período letivo e solicitação de migração das informações para o sistema Educacenso, do MEC.

A figura 2, a seguir, é uma reprodução da plataforma do SIMADE WEB em que os usuários lançam *on line* as informações requeridas:



**Figura 2 – Plataforma do SIMADE WEB**

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

A tela inicial, apresentada na figura 2, exibe uma interface interativa, composta por menus e submenus que são utilizados pelos usuários ao longo do período letivo. Cada menu e submenu possui um ícone alusivo às atividades desenvolvidas.

Na subseção seguinte serão expostos os aspectos pormenorizados do SIMADE e suas especificidades em relação ao Educacenso.

### 1.1.5 Aspectos pormenorizados do SIMADE e suas especificidades em relação ao Educacenso

Esta subseção retrata aspectos pormenorizados do SIMADE e suas especificidades em relação ao Educacenso. Para melhor entendimento, está subdividida em duas partes. Primeiro aborda-se o contraponto SIMADE versus Educacenso, em que se justifica o porquê da adoção do sistema do Governo de Minas Gerais paralelo ao do Inep/MEC. Posteriormente, discute-se o uso do SIMADE no cotidiano na escola, expondo-se com mais detalhes as funcionalidades do sistema, que o tornam um recurso necessário na rotina das escolas e gestores.

#### 1.1.5.1 O SIMADE e sua relação com o Educacenso

Na seção 1.1.4 explicou-se que as informações do SIMADE migram para o Educacenso. Para se compreender o porquê da necessidade de utilização do SIMADE ao invés de se utilizar outro programa em rede, como o Educacenso, é preciso conhecer o que é o Educacenso e sua função.

O Educacenso é realizado desde 1991 pelo Inep, sendo o mais completo levantamento estatístico sobre a educação básica do Brasil. Segundo a Assessoria de Imprensa do Inep, seus dados têm as seguintes utilizações:

[...] os dados coletados são utilizados como subsídios para o planejamento e definição das políticas educacionais desenvolvidas pelo Ministério da Educação, bem como para o repasse dos recursos destinados às escolas. (INEP, 2011)

Além disso, as informações declaradas servem também para compor as médias do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), referência para as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (INEP, 2011).

Segundo informações disponíveis no Portal do Inep<sup>16</sup>, a coleta de dados sobre o ensino básico no País ocorre sempre a partir da última quarta-feira do mês de maio, tendo essa data como referência para a prestação das informações, considerada o Dia Nacional do Censo Escolar da Educação

---

<sup>16</sup> Outras informações sobre o Censo Escolar disponíveis em: <<http://portal.inep.gov.br/basicacenso>>.

Básica. Logo, as informações coletadas dizem respeito a somente um dia do ano, mesmo que os gestores tenham quase três meses para concluir o censo. As informações são colhidas via Internet, por meio do sistema Educacenso<sup>17</sup>, e abrangem questões relacionadas a quatro categorias: aluno, docente, escola e turma de todas as etapas e modalidades da educação básica, além de dados de infraestrutura das escolas.

Por conseguinte, os gestores coletam informações que foram vivenciadas na escola na última quarta-feira do mês de maio, representando o “retrato” da unidade na respectiva data. Essas informações vão sendo gravadas no sistema *on line*; quando já estão todas coletadas, o gestor finaliza e envia, o que ocorre geralmente até o final de julho, que é o prazo para os gestores escolares concluírem a inserção dos dados e emitirem o recibo de entrega do censo.

Em setembro, informações preliminares são publicadas no Diário Oficial da União e o sistema é reaberto por um período de 30 dias para conferências e eventuais correções.

No entanto, apesar de o Educacenso permitir a organização de dados sobre matrículas, estudantes, turmas, professores e infraestruturas das escolas públicas e privadas de todo o país, não atende plenamente às demandas da gestão escolar, tanto em nível regional quanto de toda a SEEMG, pois retrata a realidade de apenas um dia letivo.

João Antônio Filocre<sup>18</sup>, ex-secretário Adjunto de Educação da SEEMG, em entrevista à Revista SIMADE, comenta:

Antes da informatização e adoção do sistema de gestão em rede [SIMADE] nas escolas estaduais de Minas Gerais, tínhamos ferramentas de gestão ultrapassadas, que não permitiam ao diretor de escola, ao superintendente regional, às secretárias de escolas e a todos os gestores educacionais ter uma informação precisa, correta, confiável e atualizada sobre o estado do sistema. (MINAS GERAIS, Revista SIMADE, 2007, s/p)

Diante desse quadro, a SEEMG diagnosticou a necessidade de se criar o SIMADE, um sistema que coleta diariamente os dados de todas as escolas estaduais mineiras, oferecendo informações mais atualizadas de turmas, alunos e docentes. Esses dados são essenciais para o planejamento da

---

<sup>17</sup> Site do sistema Educacenso: <<http://educacenso.inep.gov.br>>.

<sup>18</sup> João Antônio Filocre foi Secretário Adjunto de Estado da Educação de 2003 a 2011.

distribuição de recursos para as escolas e para ações de cunho pedagógico, como por exemplo, para a autorização de formação de turmas com matrícula inferior aos parâmetros<sup>19</sup> da SEEMG, conforme Art. 69, alíneas I e II da Resolução SEE nº 2.253, de 9 de janeiro de 2013:

Art.69 Compete ao Diretor da Superintendência Regional de Ensino fiscalizar permanentemente o cumprimento do disposto nesta Resolução e providenciar:

I - autorização, em caráter provisório, para a formação de turma com matrícula inferior aos parâmetros definidos no item 1 do Anexo II desta Resolução;

II - *justificativa imediata no Sistema Mineiro de Administração Escolar – SIMADE sobre a autorização concedida, para análise e decisão final da Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais* (grifo nosso) (MINAS GERAIS, 2013).

Ou seja, para que a Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais da SEEMG possa aprovar a criação de turmas com matrícula inferior aos parâmetros é imprescindível que o diretor da SRE justifique no SIMADE a necessidade da referida turma. Assim, a SEEMG poderá analisar, de acordo com o número de turmas e alunos já inseridos no sistema, a pertinência da solicitação.

#### 1.1.5.2 A utilização do SIMADE no cotidiano da escola

As funcionalidades do SIMADE estão distribuídas em onze seções, localizadas à esquerda do site, conforme mostra a figura 3, a seguir. No primeiro acesso ao sistema o diretor da escola, ou um servidor por ele indicado, acessa o *site* do SIMADE Web e fornece alguns dados, como e-mail pessoal, número da matrícula funcional e nome completo. Com isso, a escola recebe via *e-mail* seu *login* e senha.

---

<sup>19</sup> Parâmetros para composição de turmas:

“Nos anos iniciais do ensino fundamental: 25 (vinte e cinco) alunos por turma; nos anos finais do ensino fundamental: 35 (trinta e cinco) alunos por turma e no ensino médio: 40 (quarenta) alunos por turma; e na educação especial: 8 (oito) a 15 (quinze) alunos por turma.” (item 1 do Anexo II da Resolução SEE nº 2.253, de 9 de janeiro de 2013).

**Figura 3: Grupos de funcionalidades do SIMADE**

Fonte: <https://simade.caeduff.net>

As onze seções ou funcionalidades, dispostas no leque de atividades do SIMADE, são: aluno, avaliação, encerramento, histórico, escola, programas pedagógicos, projetos e atendimento educacional especializado (AEE)<sup>20</sup>, servidor, utilitários, censo, e ajuda. Para acessar cada seção, basta um clique com o mouse no título da função desejada. Ao clicar, o item se expande, exibindo o conteúdo desejado. Assim como nos itens do menu principal, basta um clique para abri-los.

O primeiro item ou seção é denominado de “Aluno”. Dentro desse campo, há as seguintes funções: Cadastro, Matrícula, Matrícula – Corrigir Motivo de Encerramento, Enturmação, Enturmação – Agrupamento, Verificar Pendências – Aluno, Verificar Pendências – Geral. Nessa seção são feitas todas as ações relacionadas ao aluno, como por exemplo, o cadastro deste no sistema, sua matrícula e enturmação, além da geração e impressão de relatórios. O segundo item do menu principal é Avaliação. Nele são controlados os pareceres descritivos, as frequências, as avaliações e suas pendências.

<sup>20</sup> Um serviço de educação especial desenvolvido na rede regular de ensino que organiza recursos pedagógicos e de acessibilidade para inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais.

O item seguinte é Histórico. O SIMADE gera seus próprios históricos, isto é, após o encerramento do período letivo, os resultados dos lançamentos de avaliação e frequência alimentarão, automaticamente, os históricos dos alunos. Nele também são cadastrados os históricos dos alunos que chegarem transferidos de outra escola ou de outra rede de ensino, por exemplo.

Prosseguindo, há o item Escola, contendo os submenus: Cadastro, Períodos Letivos, Habilidades e Competências, Horários, Espaços, Quadro de Horários, Ações Pedagógicas, Associar Pacote a Etapa, Calendário Escolar, Proeb e Proalfa<sup>21</sup>, Solicitações Diretor, Oferta de Áreas de Empregabilidade e Solicitação de Retificação de Área de Empregabilidade. Nesse menu é possível gerenciar as informações referentes à instituição, definir os horários da escola e seus espaços físicos, como também os períodos letivos anuais, semestrais ou modulares, emitir relatório ou comprovante de turmas que farão as avaliações externas do Proeb e do Proalfa e informar a Áreas de Empregabilidade do programa “Reinventando o Ensino Médio”<sup>22</sup>.

Em Programas Pedagógicos há Cadastro de Programas, Cadastro de Turmas, Cadastro Agrupamento de Turmas, Enturmação Online, Matriz Curricular e Pendências de Trabalho.

O item Projetos/AEE contém as opções de Solicitação de AEE, Consulta de Solicitações de Aprofundamento de Estudos<sup>23</sup>, Cadastro de Turmas e Enturmação. Todas referentes, exclusivamente, a atividades ou projetos oferecidos pela escola aos alunos, fora do horário das aulas, no contraturno de escolarização.

---

<sup>21</sup> Ambos são avaliações externas do sistema estadual de ensino de Minas, composto pelo Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA e o Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica - PROEB. Maiores informações em <http://www.simave.caedufjf.net/>.

<sup>22</sup> O Reinventando o Ensino Médio é um projeto da SEEMG, idealizado em 2011, com o intuito de repensar o currículo do Ensino Médio nas escolas estaduais mineiras. Além de aumentar a carga horária ao longo dessa fase de ensino, o projeto propõe um currículo mais integrado com o mercado de trabalho. Maiores informações disponíveis em: <http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/action/2825-novo-ensino-medio-reinventando-o-ensino-medio>>. Acesso em 19 set. 2013.

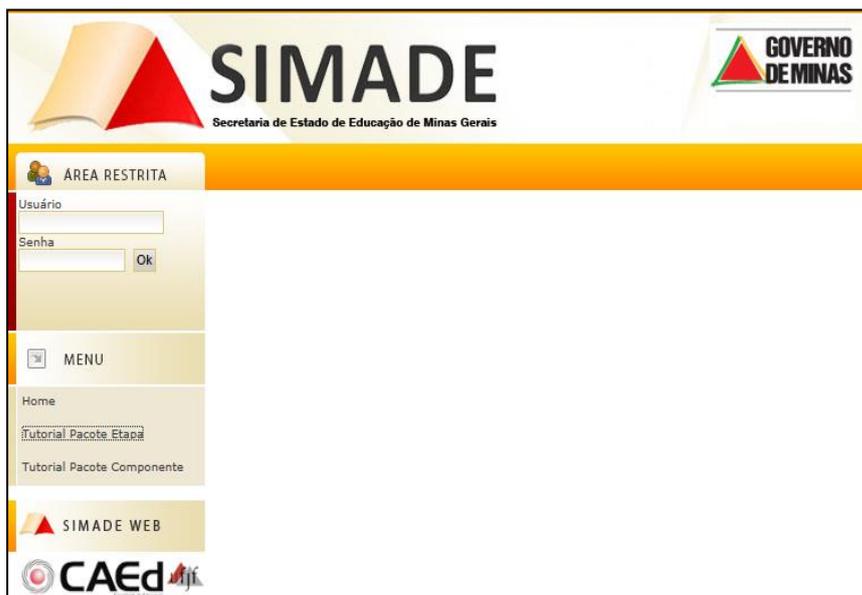
<sup>23</sup> Segundo o Portal da SEEMG, “o Projeto Aprofundamento de Estudos tem como objetivo viabilizar, em todas as escolas estaduais de ensino médio, possibilidades de estudos adicionais, no contraturno, (...)”. É uma forma de reforço escolar e preparação para processos seletivos diversos, como o ENEM e vestibulares. Disponível em: [http://200.198.28.154/sistema44/PROJETOS/TRANSFER/SEMP/14022011/MATRIZ\\_DE\\_REFERENCIA.pdf](http://200.198.28.154/sistema44/PROJETOS/TRANSFER/SEMP/14022011/MATRIZ_DE_REFERENCIA.pdf)>. Acesso em 19 set. 2013.

No item Servidor, é possível pesquisar, atualizar e associar professores com suas respectivas disciplinas e para quais turmas eles lecionam. Já o item Utilitários é uma função diferenciada, possuindo um aspecto mais estratégico em relação ao sistema, pois é onde se faz a Gerência de Usuários, aplicam-se conceitos, emitem-se relatórios pormenorizados (de alunos, notas, boletins, ficha individual, declarações de transferência, de escolaridade e de conclusão, turmas, docentes, AEE, enturmação *on line*, EJA, dentre outros). Nesse item também é possível fazer a consulta de alunos transferidos para a escola e que se transferiram da mesma.

A seção Censo permite verificar as pendências impeditivas na migração para o Educacenso, resolver as pendências, atualizá-las e solicitar migração, tanto da primeira etapa do censo (que é referente à última quarta-feira do mês de maio) quanto da segunda (que se refere à situação do aluno no final do ano letivo). O item Ajuda, como o próprio nome indica, refere-se à possibilidade de sanar dúvidas por meio de um tutorial *on line*.

Por fim, o item Encerramento, que permite encerrar as matrículas do ensino regular e de progressão parcial dos alunos; corrigir encerramento; solicitar correção; e disponibiliza também relatório das turmas encerradas.

Os itens e subitens descritos nesta subseção referem-se à plataforma do SIMADE WEB, que a escola utiliza no cotidiano. No entanto, para criar turmas e poder enturmar os alunos e lançar as notas e frequências é necessário primeiramente configurar os Programas Pedagógicos, conforme as orientações da matriz curricular. Para isso é necessário a escola cadastrar os Pacotes Componentes e Etapa. Os Pacotes Componentes incluem os critérios de avaliação e frequência de cada disciplina e suas divisões no período letivo, com seus bimestres e períodos de recuperações. Já o Pacote Etapa refere-se à série ou ano de escolarização, em que se informa ao sistema as regras para: “progressão parcial, percentual para reprovação por frequência e áreas de conhecimento utilizadas no(s) Programa(s) Pedagógico(s) da etapa a qual o Pacote se refere” (CAEd, SIMADE WEB, 2013, s/p). O cadastramento desses pacotes é configurado em um *site* restrito, chamado Portal SIMADE, conforme se apresenta na figura 4, a seguir.



**Figura 4: Tela para acesso ao Portal SIMADE (Área restrita para solicitação de Pacotes Componente e Etapa)**

Fonte: [www.simade.caedufjf.net/portal-simade](http://www.simade.caedufjf.net/portal-simade).

Percebe-se que as diversas funcionalidades do SIMADE se complementam, fechando um ciclo que é reiniciado todo início de ano, em que primeiro se cadastram o período letivo segundo o calendário escolar, os programas pedagógicos segundo a matriz curricular e as turmas segundo fluxo de atendimento. Em seguida matriculam-se e enturmam-se todos os alunos e docentes. Finalmente todas as turmas são avaliadas, monitoradas e encerradas para começar outro ciclo.

Essa organização auxilia sobremaneira o trabalho de gestão da escola, da SEEMG e seus órgãos, que têm acesso, em tempo real, às informações das unidades de ensino. Além disso, torna a rotina administrativa e pedagógica mais eficiente, na medida em que propicia maior rapidez de processamento, padronização, controle de qualidade e segurança no armazenamento e difusão de informações.

### 1.1.6 Consolidação e publicação dos dados do SIMADE após solicitação de migração pelo diretor escolar

Após a conclusão da migração dos dados pela instituição responsável, o CAEd, a equipe SEDINE da SRE analisa os resultados das inserções de número de turmas, matrículas e de aprovados, reprovados e evadidos de todas as escolas estaduais da jurisdição. Posteriormente, elaboram-se os gráficos e tabelas para apresentação e divulgação para Diretoria Educacional do mesmo órgão, além dos diretores e especialistas das respectivas escolas.

Na figura 5 segue exemplo do relatório de aferição da migração dos dados das escolas, que expõe as escolas que a solicitaram ou não; a data da solicitação; e se não solicitaram, quantas pendências impeditivas possuem.

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>ATUALIZAÇÃO DA CARGA : 02/07/2013 05:00:10</b>						
2							
3	<b>Acompanhamento de Solicitação de Migração para Educacenso</b>						
4							
5	<b>Ano Administrativo: 2013</b>						
6							
8	SRE	Município	Cod_Escola	Escola	Solicitou Migração	data_Solicitacao	Nº_Pendencias_Impeditivas
9	SRE CORONEL	ANTONIO DIAS	190	EE CORONEL	Não		0
10	SRE CORONEL	CORONEL	190	EE PROFESSOR	Não		0

**Figura 5: Relatório de Acompanhamento de Solicitação de Migração**

Fonte: CAEd/UFJF - *Business Intelligence*. Disponível em: <<http://www.bi.caeduffj.net:81/cognos8/>>. Acessado em 02 jul. 2013.

A partir da divulgação dos resultados da migração dos dados do SIMADE pela equipe gestora da SRE, os diretores, juntamente com a equipe da secretaria da escola têm como atribuição fazer a devida análise dos dados. Havendo inconsistência na prestação das informações que já tenham migrado para o Educacenso, a escola ainda tem um período de retificação das informações tanto no SIMADE quanto no site do Educacenso. A seguir expõe-se como foi o processo de implantação no SIMADE na SRE Coronel Fabriciano.

## 1.2 Implantação do SIMADE na SRE Coronel Fabriciano

Segundo informações da Diretoria Educacional (DIRE), o SIMADE foi implantando em todas as escolas da SRE Coronel Fabriciano em 2008, quando os primeiros usuários, três de cada escola, receberam capacitação realizada diretamente pelo CAEd. Os gestores escolares inseriram as informações requeridas para habilitar o sistema e utilizaram-no efetivamente no ano letivo 2009.

A SRE teve pouca participação nesse primeiro momento da implantação, participando como mediadora na relação entre as escolas e o Suporte do CAEd para sanar eventuais dúvidas que surgiam. Segundo a DIRE, não ocorreu uma capacitação dos servidores da SRE de forma estruturada e sistematizada. Os servidores estiveram presentes no órgão central da SEEMG uma única vez para conhecimento das funcionalidades do sistema.

No contexto geral de Minas Gerais, a SRE Coronel Fabriciano não se distanciou das demais SREs na implantação ou utilização do SIMADE. A seguir, contextualiza-se a SRE Coronel Fabriciano, explica-se como é a gestão regional do SIMADE e expõem-se as atribuições da DIRE em relação ao SIMADE.

### 1.2.1 Contextualizando a SRE Coronel Fabriciano

As duas escolas deste estudo pertencem à SRE Coronel Fabriciano. Segundo informações do Regimento Interno do órgão, a SRE Coronel Fabriciano foi criada pela Lei Estadual nº 8.128, de 28 de maio de 1982, sendo subordinada à SEEMG. Tem por finalidade exercer a inspeção, a supervisão e o assessoramento dos estabelecimentos de Ensino Fundamental e Médio, bem como executar e coordenar as atividades descentralizadas no âmbito de sua jurisdição, visando ao cumprimento das metas e acompanhamento das políticas públicas educacionais definidas pela SEEMG.

A SRE foi instalada em 1º de outubro de 1982, tendo sua implantação determinada pela Resolução SEEMG nº 4.407/82 de 31 de dezembro de 1982. Com sede em Coronel Fabriciano, é composta de onze municípios: Antônio

Dias, Braúnas, Belo Oriente, Ipatinga, Jaguaráçu, Joanésia, Mesquita, Marliéria, Santana do Paraíso, Timóteo e Coronel Fabriciano.

Sob sua jurisdição estão 74 escolas estaduais, uma federal, 136 municipais e 175 particulares, distribuídas pelos 11 municípios que a compõem.

Nas subseções seguintes será apresentada uma descrição da implantação do SIMADE na SRE Coronel Fabriciano, explicitando como é a interface entre as escolas e a SRE e o papel no SIMADE nesse processo, além do trabalho desenvolvido pela Diretoria Educacional, à qual o setor SEDINE está subordinado.

### 1.2.2 O SIMADE na SRE Coronel Fabriciano

Atualmente três servidores do setor SEDINE gerenciam o SIMADE na SRE, no âmbito regional. A equipe é composta por dois assistentes técnicos educacionais, sendo um com formação em Tecnologia em Gestão Pública e outro com licenciatura em Pedagogia, além de um analista educacional com formação em Pedagogia.

Os três servidores fazem o monitoramento dos dados e oferecem capacitação aos usuários das escolas estaduais da jurisdição. Os servidores também são responsáveis por consolidar os dados do SIMADE de 73 escolas em relatórios e gráficos para atender à demanda interna e do público em geral.

O setor SEDINE pertence à Diretoria Educacional (DIRE). Portanto, as atribuições da equipe são explicitadas na seção seguinte.

### 1.2.3 Atribuições da DIRE em relação ao SIMADE

Como relatado na subseção 1.1.1, Histórico de criação do SIMADE, o setor SEDINE está subordinado à Diretoria Educacional da SRE. Dentre as finalidades e competências da Diretoria Educacional da SRE, discriminadas no Art. 72 do Decreto Estadual nº 45.849, de 27/12/2011, ressalta-se:

[...] coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento

da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais, competindo-lhe:

[...]

XI – *promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada;* e

XII – articular, com os municípios, ações para o desenvolvimento da educação infantil e ensino. (MINAS GERAIS, 2011. Grifo nosso)

Nesse aspecto, compete ao setor SEDINE, em especial, as atribuições constantes no item XI - “promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada”, por meio dos sistemas SIMADE e Educacenso. Além disso, cabe ao setor capacitar e monitorar os respectivos usuários desses programas nas escolas.

Segundo o Regimento Interno da SRE, a DIRE tem por finalidade assessorar e assistir as escolas no planejamento e desenvolvimento das ações que visem à melhoria da qualidade do ensino, coordenando, em nível regional, o desenvolvimento das ações de supervisão pedagógica e de atendimento escolar e de universalização das oportunidades educacionais.

A DIRE é composta pelos seguintes setores:

- a. Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE),
- b. Serviço de Documentação e Informações Educacionais (SEDINE),
- c. Divisão da Equipe Pedagógica (DIVEP) e
- d. Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE).

Em reuniões da DIRE com a equipe SEDINE e os gestores escolares, no período de adaptação ao SIMADE, constatou-se que os usuários tiveram muita dificuldade com o novo sistema, argumentando que os problemas que estavam vivenciando não foram previstos no treinamento ao qual foram submetidos. Os principais problemas relatados foram: lentidão no processamento das informações no sistema *on line* e demora no atendimento às reclamações pelo Suporte do CAEd.

A DIRE recebe diversas solicitações de levantamentos de dados educacionais da jurisdição advindas do público externo, como estudantes, universidades, órgãos públicos, rádios e jornais locais. E também do público interno, ou seja, outros setores da SRE, como Inspeção e Gabinete, e as repassa ao setor SEDINE para atendimento. O SEDINE, por sua vez, emite os relatórios do SIMADE e faz os consolidados que atendam a cada demanda.

Os dados emitidos pelo SIMADE também subsidiam a elaboração do Plano de Atendimento Escolar, um documento construído pela DIRE juntamente com os gestores escolares, resultante da análise pormenorizada do fluxo de alunos por turma, de cada série, por turno e nível de ensino, para previsão de turmas para o ano seguinte.

A DIRE também faz a interlocução com as escolas para viabilizar que o SEDINE ministre as capacitações sobre o SIMADE e faça as visitas de monitoramento sempre que necessário.

Portanto, a DIRE, o SEDINE e as escolas utilizam-se do SIMADE de maneiras distintas, mas com os mesmos objetivos de racionalizar, padronizar, qualificar e otimizar a gestão.

### **1.3 Implementação do SIMADE em duas escolas da SRE Coronel Fabriciano**

Tendo em vista o desenho e a funcionalidade do SIMADE ora apresentados, este estudo focará em duas escolas estaduais da SRE Coronel Fabriciano que utilizam esse sistema. Portanto, analisar-se-á a implementação e utilização do SIMADE por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano. Investigar-se-á como os usuários se apropriam das ferramentas que o sistema oferece, numa dimensão escolar de gestão.

A escolha das escolas se deu por meio da análise do relatório de utilização emitido pelo sistema SIMADE. Ao acessar o sistema com o perfil de usuário SRE, foi possível selecionar escolas com perfis semelhantes e desempenhos diferentes em relação ao uso do sistema. Uma escola é entusiasta, utiliza com êxito as ferramentas que o sistema SIMADE oferece, enquanto a outra possui gestão refratária à sua consecução, ou seja, que resiste em explorar suas potencialidades.

Segundo a Resolução SEEMG n.º 1180/2008, todas as escolas estaduais mineiras são obrigadas a utilizar o SIMADE como sistema de gestão escolar. Portanto, a adesão não é opcional.

O entusiasmo e a refração se evidenciam quando se visualiza o “relatório de acompanhamento das operações realizadas no SIMADE WEB”, em que constam informações sobre as operações realizadas no último acesso

pelas escolas, além da função “Consulta Auditoria”, em que é possível verificar as ações efetuadas pelos usuários em determinado período de tempo, permitindo comparar o desempenho das unidades.

Expõe-se nas seções seguintes a caracterização das duas escolas selecionadas para a pesquisa, sendo a escola A, entusiasta e a escola B, refratária.

Destaca-se que a análise da implementação do SIMADE nas duas escolas em questão será feita no capítulo 2, depois de aplicadas as entrevistas.

### 1.3.1 Caracterização da Escola A

Segundo o Regimento Interno da escola A, a mesma iniciou suas atividades em meados da década de 1960, em um bairro popular, em Coronel Fabriciano. No início da década de 1980, foi transferida para um espaço mais amplo em um bairro vizinho, de nível socioeconômico médio.

A escola oferece os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental na modalidade Regular e o Ensino Médio na modalidade Educação de Jovens e Adultos (EJA), atendendo, conforme informações inseridas no SIMADE, um total de 680 alunos, de perfil socioeconômico médio, distribuídos em 23 turmas, dos quais 509 cursam o Ensino Fundamental regular e 171 o Ensino Médio na modalidade EJA. O quadro de funcionários da escola conta com um total de 74 servidores, dos quais 35 são professores.

Com relação à estrutura física, a escola é ampla e conta com 10 salas de aula, sala da diretoria, secretaria, sala de professores, quadra de esportes, cozinha, biblioteca, banheiro adequado a alunos com deficiência ou com mobilidade reduzida e laboratório de informática com seis computadores para uso dos alunos e educadores. A equipe gestora dispõe ainda de 10 computadores para uso administrativo.

Quanto ao aprendizado, constata-se por meio da análise dos resultados da Prova Brasil<sup>24</sup>, que 73% dos alunos aprenderam o adequado na competência de leitura e interpretação de textos até o 5º ano, sendo um ótimo resultado, quando comparado ao atingido pela rede estadual de ensino, apenas

---

<sup>24</sup> Os resultados da Prova Brasil estão disponíveis no site <<http://www.qedu.org.br>>. Acesso em 20 set. 2013.

53%. No entanto o mesmo não ocorreu no 9º ano, em que apenas 29% aprenderam o adequado na referida competência, abaixo da média mineira, que foi 33%.

Na competência de resolução de problemas matemáticos, 69% dos alunos aprenderam o adequado até o 5º ano, superando os 51% atingidos pela rede estadual de ensino, como um todo. No 9º ano a situação se inverte, com apenas 14% de alunos que aprenderam o adequado na referida competência, sendo um resultado menor que o adquirido pela rede estadual de ensino, como um todo, 22%.

Porém constata-se, na análise da evolução do aprendizado na escola, que de 2007 para 2011 a competência de leitura e interpretação de textos até o 5º ano aumentou 33% e em matemática, aumentou 24%.

No 9º ano, houve um aumento menor, mas significativo, de 15% na competência de leitura e interpretação de textos. Em matemática houve um decréscimo de 2% na aprendizagem da competência de resolução de problemas.

Com relação às taxas de rendimento, constata-se que no ano de 2011, segundo indicadores do Inep publicados pelo site QEdu, 94,9% foram aprovados nos anos iniciais, 81,9% nos anos finais. Os reprovados nos anos iniciais foram 4,2% e 12,8% nos anos finais. A quantidade dos que abandonaram foi de 0,9% de alunos nos anos iniciais e 5,3% nos anos finais, conforme exibido na tabela 1, a seguir.

**Tabela 1: Taxas de Rendimento 2011 – Escola A**

Etapa Escolar	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos Iniciais	4,2%	0,9%	94,9%
Anos Finais	12,8%	5,3%	81,9%

Fonte: Censo Escolar 2011, Inep. Organizado por Meritt. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/escola/>. Acesso em 20 set. 2013.

No âmbito das atividades relacionadas à inserção de dados no SIMADE a escola A também se destaca pelo cumprimento dos prazos e pela utilização dos recursos que o sistema oferece em seu cotidiano. O uso de recursos como: fichas individuais dos alunos, boletins, crachás, declarações de transferência, emissão de histórico e diploma, que serão detalhados nesta seção.

Uma das formas de mensurar o desempenho das escolas em relação ao SIMADE é acessando as respectivas escolas no site do programa<sup>25</sup>. Em seguida selecionar, no menu “Utilitários”, a função “Consulta Auditoria”, em que é possível verificar as ações efetuadas pelos usuários em determinado período de tempo.

Ao utilizar a função “Consulta Auditoria”, para a escola A, constata-se que a mesma utiliza uma grande variedade de recursos do sistema, como atualizar histórico, atualizar cadastro de aluno, de docente, emissão de boletins, declarações, dentre outras funcionalidades.

Para os usuários de perfil SRE, o SIMADE possui ainda a ferramenta “*Business Intelligence (BI) IBM Cognos*”, um portal de informações que possibilita gerar relatórios periódicos de acompanhamento das operações realizadas no SIMADE WEB, em que constam as operações realizadas no último acesso pelas escolas, permitindo comparar o desempenho das escolas, conforme ilustrado na figura 6, a seguir.

ATUALIZAÇÃO CARGA : 29/08/13				
Acompanhamento das Operações Realizadas no Simade WEB				
Escola	Último Log	Nº Dias Sem Acess	Operação	Nº de Operações Realizadas no Último Log
ESCOLA B	29/08/2013	0	Lançamento de Avaliação e Frequência	35
			Alterar o cadastro de turma	1
			Alterar o período letivo	1
			Associar Aluno	2
			Atualizar o cadastro de aluno	4
			Desenturmar Matrículas	3
ESCOLA A	29/08/2013	0	Encerrar a matrícula do aluno	1
			Enturmar Matrículas	7
			Salvar a matrícula de progressão parcial do aluno	1
			Salvar a matrícula do aluno	2
			Salvar justificativa enturmação	1
			Salvar o cadastro de programa pedagógico	1
			Salvar o cadastro de turma	3

**Figura 6: Relatório de Acompanhamento das Operações Realizadas no SIMADE WEB**

Fonte: CAEd/UFJF - *Business Intelligence*. Disponível em:  
<<http://www.bi.caedufjf.net:81/cognos8/>>. Acessado em 29 ago. 2013.

Dentre os elementos que corroboram para evidenciar que a escola A utiliza muitas ferramentas do sistema SIMADE em seu cotidiano, expõe-se a utilização de algumas funcionalidades, como a geração de crachás de

<sup>25</sup> SIMADE WEB. Disponível em: <<https://simade.caedufjf.net>>. Acesso em 20 set. 2013.

identificação para os alunos, emissão de histórico, diploma, boletins e declarações.

A escola A atualizou todos os “Dados Estendidos”<sup>26</sup> do cadastro dos alunos no SIMADE, acrescentando a fotografia deles. Com os dados atualizados, a escola utilizou-se do recurso “Emitir crachá de aluno”, disponível no menu Utilitários, no submenu Relatórios, no site do SIMADE, conforme representado na figura 7, a seguir.

**Figura 7 - Recurso “Emitir crachá de aluno”**

Fonte: SIMADE. Disponível em:

<https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/relatorioCrachaAluno.faces>. Acesso em 14 out. 2013.

No início do ano letivo, a escola A emitiu os crachás para todos os alunos por meio do SIMADE, para facilitar a identificação e o controle na entrada e saída do prédio. Todos têm que apresentar o crachá para acessar as dependências da escola. Na figura 8, segue reprodução do crachá emitido através do sistema. Assinala-se que o nome do aluno é fictício e a fotografia foi proposadamente velada.

<sup>26</sup> Dados pormenorizados do cadastro dos alunos.



**Figura 8 - Reprodução do crachá emitido através do SIMADE**

Fonte: SIMADE. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/imprimir.faces>. Acesso em 14 out. 2013.

Nota-se ainda a utilização da funcionalidade Histórico. Após a atualização dos dados dos alunos e o lançamento das notas e frequência, a escola A emitiu os históricos e os diplomas dos alunos do Programa de Educação Profissional integrado à Educação de Jovens e Adultos (PEP-EJA) oferecido entre 2010 e 2011, conforme se vê nas figuras 9 e 10, a seguir. Observa-se que o nome do aluno é fictício.

Escola: 190 - ESCOLA A  
Usuário: 11713203 - Marcelo Augusto dos Anjos Lima Martins

Ajuda

**SIMADE** GOVERNO DE MINAS EDUCAÇÃO

Relatório

Página: 1 de 1 - 70%

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - ESTADO DE MINAS GERAIS  
GERAIS  
HISTÓRICO ESCOLAR  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Av. Cruzeiro do Sul, 2630 - Prédio 2103 - São Paulo - CEP: 02080-100 - Tel: (11) 2088-0720  
Deliberação: CEE/SP nº 41/2004 - Autorização Parecer CEE nº 145/2005  
Parecer CEE/SP 421-C/EB - Aprovado em 13 de Agosto de 2006

EE: A  
NOME DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO  
R JOSÉ, 398, JÚLIA KUBITSCHKE, CORONEL

ENDEREÇO COMPLETO  
nº 7428 de 27.02.64 PORTARIA Nº 564/82 DE 13/09/82.  
Parecer CEE/MG nº 123, de 18 de março de 2009. Portaria SEE nº 1047, publicada em 10 de agosto de 2010.  
ATO Nº, DATA, ÓRGÃO DO PODER PÚBLICO QUE RECONHECEU A HABILITAÇÃO OU CURSO

Certificamos que CARLOS DRUMOND DE ANDRADE  
natural de CORONEL FABRICIANO, UF MG, de nacionalidade Brasileira  
do sexo MASCULINO nascido(a) em 21 de Dezembro de 1968  
filho(a) de Dolores Dutra de Moraes e de  
Carteira de Identidade nº Órgão expedidor/Estado: DUJL  
concluiu em 15/07/2011 o Curso Técnico em Gestão de Pequenas Empresas da Educação Profissional Técnica

Fechar

Figura 9 - Histórico emitido por meio do SIMADE<sup>27</sup>

Fonte: SIMADE. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/imprimir.faces>. Acesso em 16 out. 2013.

Escola: 190 - ESCOLA A  
Usuário: 11713203 - Marcelo Augusto dos Anjos Lima Martins

Ajuda

**SIMADE** GOVERNO DE MINAS EDUCAÇÃO

Relatório

Página: 1 de 1 - Zoom automático

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - ESTADO DE MINAS GERAIS  
DIPLOMA DE TÉCNICO  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Av. Cruzeiro do Sul, 2630 - Prédio 2103 - São Paulo - CEP: 02080-100 - Tel: (11) 2088-0720  
Deliberação: CEE/SP nº 41/2004 - Autorização Parecer CEE nº 145/2005  
Parecer CEE/SP 421-C/EB - Aprovado em 13 de Agosto de 2006

EE: A  
NOME DO ESTABELECIMENTO DE ENSINO  
R JOSÉ, 398, CORONEL FABRICIANO

ENDEREÇO COMPLETO  
nº 7428 de 27.02.64 PORTARIA Nº 564/82 DE 13/09/82. Parecer CEE/MG nº 123, de 18 de março de 2009. Portaria SEE nº 1047, publicada em 10 de agosto de 2010.  
ATO Nº, DATA, ÓRGÃO DO PODER PÚBLICO QUE RECONHECEU A HABILITAÇÃO OU CURSO

Certificamos que CARLOS DRUMOND DE ANDRADE  
filho(a) de Dolores Dutra de Moraes e de  
de nacionalidade Brasileira, natural de CORONEL FABRICIANO, Estado MG  
nascido(a) em 21 de Dezembro de 1968, Carteira de Identidade nº  
Órgão expedidor/Estado: DUJL  
a Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio do Curso Técnico de Administração Empresarial - Projeto PEP-EJA, em 15 de Julho de 2011

Fechar

Figura 10 - Diploma emitido por meio do SIMADE

<sup>27</sup> No Histórico dos alunos concluintes constam os brasões dos governos de Minas Gerais e São Paulo, devido à parceria com o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, de São Paulo, que desenvolveu a metodologia utilizada no PEP-EJA.

Fonte: SIMADE. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/imprimir.faces>. Acesso em 16 out. 2013.

A escola A utiliza também o boletim emitido pelo SIMADE, que é entregue aos pais na reunião bimestral e no final do ano letivo, conforme reproduzido a seguir, na figura 11.

Escola: 190 - ESCOLA A  
Usuário: 11713203 - Marcelo Augusto dos Anjos Lima Martins

**SIMADE** GOVERNO DE MINAS EDUCAÇÃO

Boletim

Página: 1 de 1 - 80%

**Boletim Escolar**  
ESCOLA A  
R. FULANO DETAL CORONEL FABRICIANO  
Telefone: (31)3841  
SRE CORONEL FABRICIANO

Aluno(a): CARLOS DRUMOND DE ANDRADE Código: 120076 Ano: 2012 anual  
Nível de Ensino: ENSINO FUNDAMENTAL  
Turma: 5º ANO A 2012 Ano: 5º ANO Número: 1

Divisões	1º Bimestre		2º Bimestre		3º Bimestre		4º Bimestre		TOTAL	Conceito Final	Situação
	Apr	Fal	Apr	Fal	Apr	Fal	Apr	Fal			
ARTE	A	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
CIÊNCIAS DA NATUREZA	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
EDUCAÇÃO FÍSICA	A	-	A	-	A	-	A	-	C	-	Reprovido
EDUCAÇÃO SEXUAL	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
INGLÊS	A	-	A	-	A	-	A	-	C	-	Reprovido
GEOGRAFIA	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
HISTÓRIA	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
LÍNGUA PORTUGUESA	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
MATEMÁTICA	C	-	C	-	C	-	C	-	C	-	Reprovido
FALTAS HORAS	-	0.00	-	0.00	-	0.00	-	0.50	-	0.00	-

Fechar

**Figura 11 - Boletim emitido através do SIMADE**

Fonte: SIMADE. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/imprimir.faces>. Acesso em 16 out. 2013.

O boletim é um importante instrumento de mensuração do aprendizado, pois expõe aos pais e aos alunos o quanto eles avançaram e o quanto precisam avançar. A emissão desse documento pelo SIMADE agiliza a elaboração e elimina as possibilidades de erros no somatório, uma vez que as notas e as frequências são calculadas automaticamente, bimestre por bimestre.

Dentre as funcionalidades disponíveis, a escola A utiliza frequentemente o recurso Emissão de Declarações por meio do SIMADE, disponível no menu Utilitários, submenu Relatórios, item Declarações, para alunos transferidos, concluintes ou que necessitam de um comprovante de escolaridade, conforme ilustrado na figura 12.



**Figura 12 - Declaração emitida por meio do SIMADE<sup>28</sup>**

Fonte: SIMADE. Disponível em: <https://simade.caedufjf.net/SimadeWeb/imprimir.faces>. Acesso em 19 out. 2013.

Percebe-se por meio da caracterização da escola A que a mesma utiliza diversos recursos que o sistema oferece. Expõe-se no próximo tópico a caracterização da escola B.

### 1.3.2 Caracterização da Escola B

A escola B, conforme informações do Regimento Interno, configura-se como uma instituição tradicional em Coronel Fabriciano, tendo iniciado suas atividades na década de 1950. A referida escola passou por uma reforma geral em seu prédio na década de 1990, sob a responsabilidade do Governo Estadual.

A escola oferece os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio na modalidade Regular e EJA. Conforme informações inseridas no SIMADE, atende em três turnos um total de 647 alunos de perfil socioeconômico médio, dos quais 117 cursam o Ensino Fundamental, 321 o Ensino Médio Regular e 209 cursam o Ensino Médio na modalidade EJA. O

<sup>28</sup> Optou-se pela utilização de nomes fictícios para os alunos.

quadro de funcionários da escola conta com um total de 73 servidores, dos quais 30 são professores.

Com relação à estrutura física, a escola B também é ampla e conta com 11 salas de aula, sala da diretoria, secretaria, sala de professores, quadra de esportes, cozinha, biblioteca, banheiro adequado a alunos com deficiência ou com mobilidade reduzida e laboratório de informática com 22 computadores para uso dos alunos e educadores. A equipe gestora dispõe ainda de 14 computadores para uso administrativo.

A referida escola possui 21 turmas, distribuídas nos turnos matutino, vespertino e noturno, compostas por alunos na faixa de idade de 11 a 19 anos no Ensino Regular e acima de 20 na EJA. Esse público atendido é de nível socioeconômico médio.

A escola B não oferece os anos iniciais<sup>29</sup> do Ensino Fundamental. Portanto, os dados das avaliações apresentados são referentes apenas aos anos finais<sup>30</sup>.

Quanto ao aprendizado, constata-se por meio da análise dos resultados da Prova Brasil que no 9º ano, apenas 19% dos alunos aprenderam o adequado na competência de leitura e interpretação de textos, porcentagem inferior à média mineira que foi 33%.

Na competência de resolução de problemas matemáticos, apenas 16% dos alunos aprenderam o adequado até o 9º ano, sendo inferior à proporção de alunos que aprenderam o adequado na referida competência até o 9º ano na rede estadual de ensino, que foi 22%.

Constata-se, na análise da evolução do aprendizado na escola, que de 2007 para 2011 a competência de leitura e interpretação de textos até o 9º ano aumentou 8% e em matemática, aumentou 2%.

Com relação às taxas de rendimento, constata-se que no ano 2011, segundo indicadores do Inep publicados pelo site QEdU, 53,1% foram aprovados nos anos finais do Ensino Fundamental e 57,5% no Ensino Médio Regular; foram reprovados nos anos finais 39,5% e 20,2% no Ensino Médio Regular; e abandonaram 7,4% de alunos nos anos finais e 22,3% nos Ensino Médio Regular, conforme exibido na tabela 2.

---

<sup>29</sup> Anos Iniciais do Ensino Fundamental: 1º ao 5º ano.

<sup>30</sup> Anos Finais do Ensino Fundamental: 6º ao 9º ano.

**Tabela 2: Taxas de Rendimento 2011 – Escola B**

Etapa Escolar	Reprovação	Abandono	Aprovação
Anos Finais	39,5%	7,4%	53,1%
Ensino Médio	20,2%	22,3%	57,5%

Fonte: Censo Escolar 2011, Inep. Organizado por Meritt. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/escola/>. Acesso em 20 set. 2013.

A escola B tem um desempenho aquém do esperado em relação à utilização das funcionalidades do SIMADE, limitando-se a fazer as operações estritamente obrigatórias e quase sempre descumprindo os prazos estipulados pela SRE.

Ao consultar o desempenho da escola B em relação ao SIMADE, utilizando a função “Consulta Auditoria” e gerando o relatório de acompanhamento das operações realizadas no SIMADE WEB, no portal “*Business Intelligence (BI) IBM Cognos*”, constata-se que a referida escola utiliza com maior frequência, no SIMADE, a funcionalidade Lançamento de Avaliação e Frequência, por ser um dos pré-requisitos para migração dos dados ao censo escolar de final de ano.

Persiste, no entanto, o descumprimento aos prazos pela referida escola, que pode ser confirmado ao consultar o portal “*Business Intelligence (BI) IBM Cognos*”, ao gerar o relatório de “Número de Alunos Não Encerrados Após Término do Período Letivo”, em que se constata que a escola B possui seis turmas de EJA não encerradas, mesmo tendo terminado o respectivo período letivo, conforme se verifica na tabela 3, a seguir.

**Tabela 3 - Número de Alunos Não Encerrados Após Término do Período Letivo - Atualizado em 03 out. 2013**

Escola	Nível1	Etapa	Turma	Período	Data Início Período	Data Término Período	Nº Alunos Enturmadados
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	1º PERIODO	101-EJA-2013	2013-1º SEMESTRE	04/02/2013 00:00:00	03/07/2013 00:00:00	36
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	1º PERIODO	102-EJA-2013	2013-1º SEMESTRE	04/02/2013 00:00:00	03/07/2013 00:00:00	26
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	1º PERIODO	103-EJA-EM-2013	2013-1º SEMESTRE	04/02/2013 00:00:00	03/07/2013 00:00:00	42
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	1º PERIODO	EJA 104 - 12/13	EJA 2012/2013	01/08/2012 00:00:00	19/07/2013 00:00:00	34
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	2º PERIODO	201-EJA-2013	2013-1º SEMESTRE	04/02/2013 00:00:00	03/07/2013 00:00:00	37
ESCOLA B	EJA PRESENCIAL - ENSINO MEDIO	2º PERIODO	202-EJA-2013	2013-1º SEMESTRE	04/02/2013 00:00:00	03/07/2013 00:00:00	35

Fonte: CAEd/UFJF - *Business Intelligence*. Disponível em: <<http://www.bi.caedufjf.net:81/cognos8/>>. Acessado em 04 out. 2013

O descumprimento dos prazos prejudica os alunos, que oficialmente não terão suas matrículas renovadas enquanto a escola não encerrar a etapa anterior no SIMADE, bem como os gestores, que terão uma nota negativa na Avaliação de Desempenho Individual<sup>31</sup>. Portanto, a inserção e a atualização dos dados no SIMADE influenciam na vida dos alunos e servidores, consolidando-se como um sistema integrado de gestão.

#### 1.4 Comparação entre as duas escolas em relação à utilização do SIMADE

Percebe-se que a escola A tem bons indicadores de desempenho e utiliza satisfatoriamente o sistema SIMADE, tendo as mesmas condições que a escola B, apesar de atenderem modalidades de ensino diferentes: mesmo perfil socioeconômico de alunos, quantidades aproximadas de funcionários e de computadores para uso administrativo além da disponibilidade de internet banda larga, requisito para acesso e manuseio do sistema.

A escola B possui um desempenho inferior no rendimento dos alunos e no SIMADE. Apesar de ter acesso às mesmas funcionalidades que a escola A no SIMADE, no entanto, cumpre apenas as tarefas que são requisitos para

<sup>31</sup> Segundo o Portal da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), a Avaliação de Desempenho Individual é aplicada “aos servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo, os detentores de função pública e os detentores exclusivamente de cargo de provimento em comissão”. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-pessoas/politica-de-gestao-do-desempenho/avaliacao-de-desempenho-individual-adi>>. Acesso em 16 mar. 2014.

migração para o Educacenso, como enturmação de alunos, docentes e lançamento de notas e frequência, conforme constatado ao pesquisar as atividades desenvolvidas pela escola na função “Consulta Auditoria” no site do programa.

Percebe-se que a escola A, além de ser otimista em relação ao SIMADE, também apresenta bons resultados de aprendizagem, enquanto a escola B apresenta resultados de aprendizagem e índices de aprovação que preocupam, pois estão abaixo da média mineira, além de ter o SIMADE subutilizado. Não se pode afirmar neste trabalho que tal diferença se deve ao uso entusiasta ou não do SIMADE. São características distintivas das duas escolas que remetem à liderança, à tomada de decisões e à delegação de competências pelo gestor escolar.

A escola A utiliza diversos recursos que o sistema oferece. Além dos enunciados na caracterização, ressalta-se o uso de “relatório de alunos usuários do transporte escolar”, emissão de “cobrança de documentos” para encaminhamento aos pais e responsáveis, além de relatórios de turmas e de docentes, que são gerados pelo SIMADE. Considerando a data do levantamento das informações, 3 de outubro de 2013, a mesma não tem registros recentes de atrasos ou descumprimento dos prazos, enquanto que a escola B tem apresentado dificuldade em cumprir os prazos com relação ao SIMADE, como visto na tabela 3.

Percebe-se que a escola B poderia utilizar as mesmas funcionalidades que a escola A utiliza sem dificuldades, pois à medida que as informações são inseridas e atualizadas no SIMADE, o sistema gera os documentos automaticamente, bastando selecionar os filtros solicitados nas respectivas telas ou funções. No entanto, a mesma emite os documentos escolares, fichas, boletins, declarações e outros os digitando um por um no aplicativo Word, exceto a ata de resultados finais, a qual fazem de modo manuscrito em um caderno de atas. A escola também não emite crachás para os alunos.

## 1.5 Problematização do caso

O SIMADE foi criado dentro de uma tendência global de administração pública: informatização e *e-government*<sup>32</sup>, além da imposição de parâmetros objetivos de eficiência e eficácia na gestão.

Esse sistema possui muitas ferramentas, que facilitam, padronizam e dão segurança e precisão ao trabalho do gestor. Possui ainda dispositivos que permitem também orientar os elaboradores de políticas públicas em educação, disponibilizando informações mais precisas, acessíveis e com maior agilidade. Porém, como todo sistema novo, necessita de um período de adaptação, aprendizagem e mudança de atitude e comportamento por parte dos usuários/atores.

No primeiro ano de implantação, muitos usuários queixavam-se de lentidão no sistema e perda de dados. No entanto, os problemas iniciais foram resolvidos e periodicamente o CAED, juntamente com a SEEMG, edita uma nova versão, com ajustes e adaptações aos programas educacionais da secretaria.

A fim de alcançar o objetivo deste trabalho, selecionou-se como sujeitos de pesquisa duas escolas semelhantes, mas que estão em fases diferentes de aprendizagem e utilização desse sistema. Para elucidar o porquê dessa diferença, fazem-se os seguintes questionamentos: Por que a escola B não confere validade ao sistema e a escola A sim? As informações tratadas pelo sistema são informações relevantes para aquele contexto de gestão?

A partir do diagnóstico de utilização do sistema pelas duas escolas fica evidenciado que o SIMADE não é facilmente absorvido no contexto escolar, há resistências. Como analisar esse problema? Que conhecimento estas escolas têm do sistema? É uma questão de dificuldade de aprendizagem? Que validade elas atribuem ao sistema? Que nível de responsabilidade pode ser observado em cada uma delas no trato com o sistema? Essas e outras questões serão investigadas com mais detalhes no capítulo 2.

Sintetizando esses problemas este trabalho utiliza-se do seguinte questionamento como problema de pesquisa: por que as escolas em estudo

---

<sup>32</sup> governo eletrônico

apresentam discrepância na utilização do SIMADE, considerando-se, presumivelmente, que ambas receberam a mesma capacitação e possuem o mesmo monitoramento por parte da SRE?

No próximo capítulo são buscados elementos teóricos e empíricos para entender os motivos pelos quais o SIMADE é usado de forma diferenciada entre as escolas pesquisadas. Verificar-se-á os problemas enfrentados pelos atores da pesquisa, gestores e usuários dessas duas escolas estaduais de perfis diferentes de utilização do sistema, na tentativa de responder aos questionamentos levantados e propor um Plano de Ação, no capítulo 3, visando a reduzir tais problemas.

## **2. ANÁLISE DO USO DO SIMADE EM DUAS ESCOLAS DA SRE CORONEL FABRICIANO: REFLEXÕES TEÓRICAS E ESTUDO EMPÍRICO**

A finalidade desta pesquisa, como enfatizado na introdução, é analisar e comparar a implementação e utilização do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano, no estado de Minas Gerais. Neste segundo capítulo, investigar-se-á como os usuários se apropriam das ferramentas que o sistema oferece. Para o alcance desse objetivo, expõe-se, inicialmente, uma reflexão teórica que subsidia tanto a condução do estudo empírico, quanto a formulação do PAE. Foram usados como principais referências os autores: Chiavenato (2003), Hessel (2004), Kunsch (2003), Lacombe & Heilborn (2006), Maximiano (2000), Moran (2003), Porto (2006), Wels (2005), dentre outros.

A segunda seção deste capítulo apresenta um estudo empírico de caráter qualitativo que, partindo dos elementos críticos elencados no capítulo 1, oferece subsídios mais consistentes à elaboração do PAE. A seção retrata o método de pesquisa utilizado, bem como os procedimentos, as técnicas e os instrumentos de coleta de dados para investigação do problema levantado e, finalmente, apresenta e analisa os resultados da pesquisa.

### **2.1 Reflexões teóricas sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão**

As Tecnologias de informação e comunicação (TICs), de uma maneira geral, podem ser caracterizadas como um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma articulada, com o objetivo de gerar e difundir informações e conhecimentos, tornando-os acessíveis a determinado público. Sobre isso Kenski<sup>33</sup> (2003) *apud* Porto (2006), comenta:

a evolução tecnológica não se restringe aos novos usos de equipamentos e/ou produtos, mas aos comportamentos dos indivíduos que interferem/repercutem nas sociedades, intermediados, ou não, pelos equipamentos. Portanto, entendemos como tecnologias os produtos das relações estabelecidas entre sujeitos com as ferramentas tecnológicas que têm como resultado a produção e

---

<sup>33</sup> KENSKI, Vani Moreira. *Tecnologias e ensino presencial e a distância*. Campinas: Papirus, 2003.

disseminação de informações e conhecimentos. (KENSKI, apud PORTO, 2006, p. 44)

As TICs, com o advento do computador, permitem estreitar as relações, interagir, trocar conhecimentos e informações entre diversos usuários através de plataformas virtuais, ou páginas da internet, repercutindo na forma como as pessoas se situam na sociedade. Além de aperfeiçoarem as atividades de gestão, por meio da economia de tempo e recursos, conferem padronização, memória e segurança na produção e desenvolvimento de diversas atividades, como na indústria, no comércio, na educação, na administração pública, no entretenimento, dentre outros.

A seguir será abordado a presença das TICs nas organizações públicas, na gestão escolar e de sistemas de ensino e o SIMADE enquanto TIC.

### 2.1.1 A implementação das TICs nas organizações públicas

A aplicação das TICs em prol da implementação das políticas públicas, por meio da melhoria da gestão de sistemas e programas, vem ocorrendo nos governos desde os anos 1990, com o advento de conceitos como “governo eletrônico” e “e-governança”. Oliveira (2009, p. 07) assim conceitua o governo eletrônico:

[...] envolve a introdução de recursos da TIC em todas as atividades públicas na busca de uma maior eficácia, eficiência e efetividade<sup>34</sup>, oportunizando o acesso a serviços e informações aos cidadãos e às organizações. (OLIVEIRA, 2009, p. 7)

A “e-governança” “diz respeito à melhoria da qualidade, eficiência, eficácia, transparência e fiscalização dos entes governamentais” por meio do uso das TICs (TEIXEIRA, 2004, p. 34). É, portanto, um veículo de modernização e racionalização do Estado, por permitir um maior acesso à informação e controle social. Além da possibilidade de redesenho das ações governamentais.

---

<sup>34</sup> Eficácia, eficiência e efetividade são premissas da administração pública, constantes na Constituição Federal e adotadas pela teoria gerencial moderna. Eficiência encontra-se no artigo 37 e 74, eficácia é citada no artigo 74 e efetividade é citada no artigo 145 e 225 da Constituição Federal.

### 2.1.2 Implementação das TICs na gestão escolar e de sistemas de ensino

Para se pensar no uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Gestão Escolar faz-se necessário enumerar alguns conceitos, como gestão, burocracia, qualidade e tecnologia, que serão abordados neste capítulo com base na interpretação dos respectivos autores. Esses conceitos são relevantes para o trabalho, pois o SIMADE é um sistema de gestão que envolve burocracia, normatização, padronização, melhoria da qualidade e uso de tecnologia.

Segundo Maximiano (2000, p. 2) gestão envolve planejamento, organização, execução, direção e controle. Segundo o autor, o planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos para uma determinada finalidade. Organização abrange a definição do trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, e é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério. Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. A execução envolve outros processos, principalmente o processo de direção, para ativar os recursos que realizam as atividades e os objetivos. Finalmente, o controle é o processo de garantir a realização dos objetivos e identificar a necessidade de modificá-los.

A burocracia faz-se presente na administração pública, incluindo-se na gestão escolar. As principais características da burocracia são, segundo o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), formalização, que se caracteriza pela obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos; divisão do trabalho; hierarquia; impessoalidade; profissionalização e competência técnica dos funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2006).

Chiavenato (2003) expõe as vantagens e desvantagens da burocracia.

Vantagens da burocracia:

- 1 - Racionalidade para alcançar os objetivos.
- 2 – Precisão na definição do cargo e conhecimento dos deveres.
- 3 – Rapidez nas decisões (cada um conhece os trâmites).
- 4 – Uniformidade de resposta (está prescrita na norma).
- 5 – Uniformidade de rotinas e procedimentos, favorecendo a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.
- 6 – Continuidade da organização na substituição de pessoas.

7 – Redução de atrito entre as pessoas, todos conhecem os limites de responsabilidade e o que é exigido da função.

8 – Confiabilidade, pois as decisões são previsíveis e impessoais (seguem as normas).

9 – Benefícios para os funcionários, pois são motivados a seguir carreira na organização (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

#### Desvantagens da burocracia:

1 – Apego excessivo às normas e regulamentos.

2 – Excesso de formalismo e de papelório.

3 – Resistência às mudanças.

4 – Despersonalização do relacionamento.

5 – Decisão nem sempre tomada por quem mais conhece o assunto.

6 – Criatividade e liberdade cedem lugar ao estrito cumprimento das regras.

7 – Exibição de sinais de autoridade.

8 – Dificuldade no atendimento a clientes [usuários] e conflitos com o público (CHIAVENATO, 2003, p.269-270).

As vantagens da burocracia são contempladas pelo uso do SIMADE, principalmente os quesitos racionalidade, uniformidade de rotinas e procedimentos e confiabilidade. As desvantagens também atingem o SIMADE, em especial no que se refere ao quesito resistência às mudanças. Pois os usuários, como já evidenciado na pesquisa, resistem em explorar todas as possibilidades do sistema.

A qualidade na Educação, segundo Ribas Junior<sup>35</sup> (2003, p. 1), “envolve a superação de problemas complexos, tais como a insuficiência de pessoal qualificado, carência de recursos tecnológicos e escassez de financiamento”; além de se driblar os pontos negativos da burocracia. Esse autor enfatiza que a melhoria da qualidade exige um esforço de mudança gradual para aumentar a eficácia dos sistemas educacionais, o que requer investimentos em diferentes áreas, como, por exemplo, melhorias na infraestrutura das redes de ensino; acesso a novas tecnologias educacionais e o aprimoramento dos processos de formação de professores e demais servidores (RIBAS JUNIOR, 2003).

A questão do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Gestão Escolar implica nos seguintes aspectos, segundo Hessel (2004):

[...] dar suporte e ampliar os canais de comunicação, quer seja internamente, porque a descentralização do poder deve promover a integração da equipe escolar, quer seja externamente, porque a escola precisa compartilhar informações, estabelecer contatos de todas as espécies, além de ativar uma rede comunicativa que facilite

<sup>35</sup> RIBAS JR., Fabio. *Gestão educacional e qualidade da escola pública*. PRATTEIN, 08 jun. 2003. Disponível em: <<http://prattein.publier.com.br/imprimir.asp?id=14&foto=>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

a interação entre pais, alunos, professores, etc. (HESSEL, 2004, p. 08 e 09)

Segundo Moran<sup>36</sup> (2003), atualmente os gestores têm nessas tecnologias “um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas”, como é o caso do SIMADE. Existe uma variedade de programas ou sistemas (softwares) de gestão escolar (SGE) disponíveis no mercado e diversas Secretarias de Educação têm buscado essa tecnologia, em parcerias com universidades e centros de pesquisa.

Moran (2003, p. 1) afirma ainda que os SGEs “têm como princípio integrar todas as informações que dizem respeito à escola”, armazenadas em um banco de dados contendo informações de infraestrutura, dos professores, funcionários, turmas, alunos, notas, frequência, dentre outros, diminuindo assim a circulação de papéis, formulários, ofícios e fichas, tão comuns nas escolas públicas, auxiliando na desburocratização da gestão escolar.

Portanto, o uso das TICs na gestão escolar está se tornando incontornável, diante da modernização e da globalização na contemporaneidade. Como exemplo, ressalta-se a necessidade de agilidade no trâmite e no acesso às informações, para fins de otimização da gestão, para o monitoramento e a implementação de programas de assistência financeira às escolas públicas da educação básica, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)<sup>37</sup>, Programa de Merenda escolar, dentre outros e para fins de transparência na prestação das informações aos usuários e à população em geral.

---

<sup>36</sup> MORAN, José Manuel. *Gestão inovadora da escola com tecnologias*. Módulo Introdutório - Integração de Mídias na Educação. Disponível em: <[http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/gestao/ges\\_basico/etapa\\_1/p2.html](http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/gestao/ges_basico/etapa_1/p2.html)>. Acesso em 25 dez. 2013.

<sup>37</sup> Segundo o Portal do MEC, O objetivo dos recursos do PDDE é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse. (Portal MEC). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=12320&Itemid=246](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12320&Itemid=246)>. Acesso em 14 nov. 2013.

### 2.1.3 - O SIMADE enquanto Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)

Segundo o Projeto de Cooperação Técnica MEC-PNUD-SEE/AL<sup>38</sup>, as TICs possuem um papel significativo na gestão educacional, ao permitir que o gestor substitua processos lentos e burocratizados por métodos dinâmicos de gerenciamento. Nesse sentido, aumentam a qualidade e fidedignidade das informações, possibilitando o diagnóstico da realidade da escola, das políticas pedagógicas adequadas e da organização administrativa (ALAGOAS, 2009).

Sobre o uso das TICs na gestão escolar é importante considerar ainda a seguinte observação de Hessel (2004):

a articulação dos aspectos administrativos e pedagógicos, a preocupação com o trabalho em equipe, a integração e a rede de comunicação dentro do âmbito escolar representam a adoção de um estilo de gestão que também incorpora as TIC - tecnologias de informação e comunicação - como auxílio ao trabalho. Comumente, os gestores não percebem as potencialidades das TIC, nem avaliam o uso que podem fazer dela, para dar suporte ao seu trabalho de integração dos esforços e das ações da escola. (HESSEL, 2004, p. 5)

O SIMADE é uma dessas tecnologias e compreende o espaço informatizado destinado a armazenar dados sobre o sistema educacional da rede estadual. É uma ação da SEEMG que tem como finalidade receber e integrar dados escolares de todas as unidades estaduais de ensino de Minas Gerais. Anteriormente, esses dados ficavam dispersos e fragmentados. Com a tecnologia, são oferecidas aos gestores e professores informações sobre o que efetivamente ocorre no sistema educacional de modo detalhado, subsidiando ações e políticas públicas no âmbito local, regional e estadual (SEEMG, 2010<sup>1</sup>).

De acordo com as determinações da SEEMG, cabe ao gestor, no âmbito da escola, fazer com que essa tecnologia cumpra os objetivos pelos quais foi idealizada. Todos, em especial o gestor, precisam, na perspectiva da Secretaria, se apropriar das ferramentas tecnológicas presentes no cotidiano da escola, visando ao aprimoramento da gestão, ao desenvolvimento da equipe e ao estreitamento das relações entre os membros da comunidade escolar (SEEMG, 2010<sup>2</sup>). Portanto, o SIMADE é mais que um programa de

---

<sup>38</sup> Projeto de cooperação técnica entre o Ministério da Educação (MEC), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Secretaria de Estado da Educação e do Esporte de Alagoas (SEE/AL), que, dentre outras ações, propôs a implantação de um instrumento de gerenciamento que, em tempo real, possibilite o monitoramento de todo o processo educacional da rede estadual de ensino de Alagoas.

gestão escolar via internet É a materialização de uma concepção de gestão que cultiva uma visão sistêmica e incorpora as TICs para atingir seus objetivos.

Diante deste contexto, expõe-se na próxima seção o estudo empírico que foi realizado com a finalidade de analisar como os gestores e usuários do SIMADE utilizam o sistema na gestão escolar, complementando assim o referencial teórico abordado nesta primeira parte do capítulo 2.

## **2.2 Estudo empírico**

Nesta seção será relatada a pesquisa de campo empreendida nas escolas A e B e os aspectos metodológicos e teóricos que nortearam o seu desenvolvimento. Este trabalho concentrou-se na temática gestão escolar e, na sua relação com as TICs, em especial com o SIMADE, enquanto sistema de gestão escolar da rede estadual de ensino. Configura-se como um estudo de caso comparativo da utilização do mesmo por duas escolas estaduais da SRE Coronel Fabriciano.

Este estudo empírico objetiva analisar e comparar como os gestores e usuários do SIMADE das escolas pesquisadas utilizam o sistema na gestão escolar. Para tanto foram definidas, com base na investigação delineada no capítulo 1, as seguintes questões: se há utilização de softwares aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar, e se houver, o porquê; como foi a implantação do SIMADE nas escolas, se houve aceitação, se houve resistência, se houve capacitação dos usuários; se a escola recebeu recursos humanos e/ou tecnológicos (computadores, internet) em função da nova demanda; se há problemas de infraestrutura que interferem no desempenho e/ou no manuseio do SIMADE, como velocidade da internet; como é o monitoramento; e se há uma sintonia entre o setor pedagógico e o administrativo da escola, em especial quanto ao repasse das informações acadêmicas do setor pedagógico para o administrativo e vice-versa, como notas e frequências dos alunos, para inserção no SIMADE em tempo hábil.

### 2.2.1 Aspectos metodológicos

Esta pesquisa, como mencionado, tem abordagem qualitativa, ou seja, trabalha com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, [...], dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.” (MINAYO<sup>39</sup> *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.32). É um estudo do tipo exploratório-descritivo, visto que buscou-se compreender como a gestão e os usuários de duas escolas estaduais veem e utilizam o SIMADE.

A pesquisa exploratória visa examinar um fenômeno com objetivos de “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando há poucas informações disponíveis sobre o tema ao qual se relaciona o objeto de estudo.” (DOXSEY; DE RIZ<sup>40</sup> *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.67). A pesquisa descritiva é realizada com a finalidade de descrever as “características de uma população, fenômeno ou experiência” (GIL<sup>41</sup> *apud* SANTOS, 2009, p. 1). Logo, neste estudo haverá traços de ambas as modalidades e seguirá o desenho de estudo de caso, que segundo Yin<sup>42</sup> (2005), *apud* Cunha *et al* (2010, p. 3), “uma investigação empírica, um método que abrange tudo – planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos”.

Para a escolha das escolas foram utilizados relatórios de monitoramento emitidos pelo próprio SIMADE. Observando-se os perfis das escolas de âmbito da SRE Coronel Fabriciano, optou-se por duas escolas com número aproximado de alunos e de funcionários, mesmo padrão socioeconômico atendido e número aproximado de computadores para uso administrativo. O desempenho das escolas, índices de aprovação, reprovação e abandono e os resultados da Prova Brasil, foram utilizados apenas para caracterizá-las e escolhê-las.

Para caracterizar a SRE e as escolas analisadas, houve ainda a necessidade de uma pesquisa documental, que foi realizada no segundo

---

<sup>39</sup> MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.

<sup>40</sup> DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. *Metodologia da pesquisa científica*. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003.

<sup>41</sup> GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>42</sup> YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

semestre de 2013, inicialmente por meio do levantamento de documentos, tais como resoluções publicadas pela SEEMG atinentes ao SIMADE e regimentos internos das escolas A, B e da SRE.

Quanto aos procedimentos para coleta dos dados – por se tratar de um estudo de caso que se propõe a analisar e comparar a implementação e utilização do SIMADE por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano, investigando-se como os usuários se apropriam das ferramentas que o sistema oferece, numa dimensão escolar de gestão – optou-se por fazer entrevistas baseadas em roteiros semiestruturados.

As entrevistas foram realizadas em março e abril de 2014, junto aos diretores, secretários e auxiliares de secretaria de ambas as escolas pesquisadas, num total de seis entrevistados, além de dois servidores do setor SEDINE, da SRE. O instrumento de coleta de dados foi do tipo semiestruturado, combinando-se perguntas abertas e fechadas, para melhor diagnosticar a utilização que os gestores escolares e demais usuários fazem do SIMADE, enquanto ferramenta de gestão de uso cotidiano, bem como suas opiniões e percepções.

Segundo Minayo (2004, p. 108) a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador”. A escolha desse tipo de instrumento deve-se à possibilidade de se registrar “as percepções, opiniões e outras contribuições de caráter qualitativo, obtidas junto aos sujeitos objeto desta pesquisa” (BDTD PUC-Rio, 2006, p. 67), diretores, secretários e auxiliares de secretaria das duas escolas pesquisadas, por serem comumente os usuários do SIMADE.

A entrevista realizada junto aos diretores objetivou identificar a compreensão que estes têm em relação ao SIMADE, se o utilizam em seu cotidiano e como gerenciam o sistema em sua escola. Também foi solicitado sugestões de ajustes no sistema, ou seja, funcionalidades que poderiam ser implementadas ou aperfeiçoadas no SIMADE para atender a gestão escolar.

Foi preciso, ainda, conhecer o ponto de vista dos usuários, secretário e auxiliar de secretaria das escolas pesquisadas, uma vez que suas percepções evidenciaram algumas limitações ou mesmo outras conjecturas. Os usuários foram questionados durante a entrevista sobre o processo de implantação e

capacitação para utilização do SIMADE além de responderem sobre o monitoramento e a comunicação da gestão com a equipe que operacionaliza o programa.

Empregar-se-á o método comparativo para a análise, pois objetivou-se investigar como ocorreu a implementação do SIMADE nessas escolas e como é sua utilização pelos gestores e demais servidores, caracterizando a gestão de cada escola em relação ao sistema, expondo suas diferenças e semelhanças.

A análise das respostas às entrevistas permite compreender melhor, no próximo tópico, as diferenças entre as duas escolas. Esta subsidiará também a elaboração do Plano de Ação, no capítulo 3, com propostas de intervenção da instância regional para a instância escolar.

#### 2.2.2 Análise comparativa das opiniões de gestores e secretários das escolas A e B

Nessa análise serão apresentadas as informações obtidas por meio da pesquisa realizada nas duas escolas estaduais da SRE Coronel Fabriciano. Ressalta-se que o público pesquisado não constitui a totalidade de funcionários administrativos das escolas em questão, pois foram selecionados apenas um auxiliar de secretaria, um secretário e um gestor de cada escola para a entrevista.

Para esta análise, dividiram-se as perguntas em cinco blocos, para melhor exposição e compreensão. Os blocos foram divididos em: perfil do usuário; implantação e avaliação do SIMADE; fatores que interferem no desempenho no SIMADE na opinião dos gestores e usuários; a comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE e sugestões de melhoria.

O primeiro bloco, “perfil do usuário”, refere-se à formação acadêmica e tempo de trabalho na escola, para todos os usuários. Para o secretário e o auxiliar de secretaria, inclui-se uma pergunta sobre o tipo de vínculo empregatício. Para o gestor não foi necessário perguntar sobre vínculo, pois para ser nomeado diretor tem que ser do quadro de servidores efetivos, concursados.

O segundo bloco, “implantação e avaliação do SIMADE”, questiona como foi a implantação do sistema, se foi conflituosa ou harmoniosa, se houve aceitação ou rejeição, se há utilização de softwares aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar e como avaliam o SIMADE enquanto sistema de gestão.

Já no terceiro, “fatores que interferem no desempenho no SIMADE”, investiga se há problemas de infraestrutura, recursos humanos ou tecnológicos e outros que possam prejudicar o desempenho no SIMADE.

O quarto, “a comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE”, esclarece se há ruídos na comunicação entre a gestão, o setor administrativo e o pedagógico da escola que interfiram no andamento das atividades do SIMADE e como é o monitoramento pelo gestor da escola.

O quinto e último bloco, “sugestões de melhoria”, questiona os entrevistados sobre o que eles julgam que poderia ser melhorado no SIMADE para otimizar o trabalho de uma secretaria e a gestão escolar, como um todo.

Apesar da divisão das perguntas em blocos, os entrevistados tiveram liberdade para explicar sobre o sistema, não seguindo necessariamente uma linearidade nas respostas.

A seguir são apresentados os blocos temáticos, conforme as respostas às entrevistas, com as respectivas análises.

#### 2.2.2.1 Perfis dos usuários do SIMADE nas escolas A e B

O gestor da escola A, licenciado e pós-graduado em Educação Física, possui 12 anos de experiência como professor. Foi admitido por concurso público e está há seis anos na direção da escola. Quando questionado sobre sua formação e em que ano iniciou seu trabalho como gestor na escola, o mesmo acrescentou:

Apesar de não ser formado em Pedagogia ou em Administração, sempre me disponho a procurar outras fontes de conhecimento para melhorar minha prática, enquanto diretor. Em 2013 mesmo, participei do 2º Congresso de Práticas Educacionais do Estado de Minas Gerais, promovido pela MAGISTRA<sup>43</sup>. Já fiz também um curso de

---

<sup>43</sup> Segundo o Portal da SEEMG, a MAGISTRA é a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais. Criada pela Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, com o objetivo de promover a formação continuada e a capacitação de educadores,

formação continuada para gestores, o PROGESTÃO<sup>44</sup>, em 2012. (Diretor, escola A)

A secretária da escola A, licenciada em Pedagogia, possui oito anos de experiência como auxiliar de secretaria, foi admitida como designada, contemplada pela LC 100<sup>45</sup> – julgada inconstitucional em 2014 – e está há dois anos como secretária escolar, novamente como designada.

A auxiliar de secretaria da escola A, licenciada em História com Pós-graduação em História Contemporânea, possui quinze anos de experiência, foi admitida por concurso público e está há cinco anos na escola.

O gestor da escola B, licenciado em Ciências Biológicas, possui nove anos de experiência como professor, foi admitido por meio de concurso público e está há dois anos na direção da escola.

A secretária da escola B tem magistério em nível médio, possui 12 anos de experiência como auxiliar de secretaria, foi admitida por concurso público e está há três anos como secretária escolar. Ressalta-se que o cargo de Secretário Escolar é um cargo de confiança do diretor.

A auxiliar de secretaria da escola B possui quatro anos de experiência, foi admitida por meio do processo de designação<sup>46</sup> e está há dois anos na escola. Possui bacharelado em Administração, além do Curso Normal em nível médio.

Segue na tabela 4 a síntese com perfis dos usuários.

---

de gestores e demais profissionais da Secretaria Estadual de Educação (SEE). (SEEMG, 2014). Disponível em: <<http://magistra.educacao.mg.gov.br/index.php/institucional/o-que-e-a-magistra>>. Acesso em 17 mar. 2014.

<sup>44</sup> O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) é um programa de educação à distância para capacitação de lideranças escolares. O programa é desenvolvido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Mais detalhes em: <<http://www.consed.org.br/index.php/progestao>>. Acesso em 23 mar. 2014.

<sup>45</sup> O Governo de Minas Gerais, por meio da Lei Complementar nº 100/2007, ou LC 100, efetivou os servidores estaduais contratados, designados, admitidos até 31/12/2006 e em exercício na data de publicação da mesma, 05/11/2007. A LC100 está disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LCP&num=100&ano=2007>> Acesso em 23 mar. 2014. A Lei Complementar nº 100, de 2007, foi impugnada pela ADI nº 4876 em 26/03/2014.

<sup>46</sup> Processo de seleção para contratação de servidores por tempo determinado para exercício nas escolas estaduais de Minas Gerais.

**Tabela 4: Perfis dos usuários**

	<b>Indicadores</b>	<b>Escola A</b>	<b>Escola B</b>
<b>Diretor</b>	Admissão	Concursado	Concursado
	Experiência docente	12 anos	9 anos
	Experiência como gestor da escola	6 anos	2 anos
	Formação acadêmica	Licenciado e pós-graduado em Educação Física	Licenciado em Ciências Biológicas
<b>Secretária</b>	Admissão	LC100	Concursado
	Experiência como auxiliar de secretaria	8 anos	12 anos
	Experiência como secretária da escola	2 anos	3 anos
	Formação acadêmica	Licenciada em pedagogia	Ensino Normal/Magistério
<b>Auxiliar de secretaria</b>	Admissão	Concursado	Designada
	Experiência como auxiliar de secretaria	15 anos	4 anos
	Experiência como auxiliar de secretaria na escola	5 anos	2 anos
	Formação acadêmica	Licenciada e pós-graduada em História	Bacharel em Administração e nível médio em Magistério

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observa-se que quatro dos seis entrevistados são concursados, quatro possuem Licenciatura, um é bacharel e um possui somente o Ensino Médio, na modalidade Magistério. É importante ressaltar que a equipe que possui mais experiência na mesma unidade é a que trabalha na escola A.

Ressalta-se que, por se tratar de uma pesquisa exploratório-descritiva com uso de entrevistas semiestruturadas, a diferença entre os entrevistados não será analisada a partir de percepções objetivas, como formação ou experiência, mas sim pelas ações desenvolvidas.

A seguir, expõe-se como foi a implantação e a avaliação do SIMADE nas escolas A e B.

### 2.2.2.2 implantação e avaliação do SIMADE nas escolas A e B

Ambas as escolas implantaram o SIMADE no mesmo período. Alimentaram o programa com os dados de alunos e docentes em 2008 e começaram o ano letivo de 2009 já utilizando o SIMADE, por força da Resolução SEEMG nº. 1180, de 28 de agosto de 2008.

Ao ser perguntado sobre sua avaliação em relação ao SIMADE, enquanto recurso de gestão escolar, o diretor da escola A reconhece que o sistema auxilia na gestão, embora ainda precise de melhorias:

O SIMADE auxilia a gestão escolar, pois possibilita o cruzamento de dados, elaboração de relatórios e documentos relativos à vida escolar. No entanto, o sistema ainda não emite relatórios de desempenho parciais, como porcentagem de alunos com notas abaixo da média, por bimestre e por disciplina, para agilizar as intervenções pedagógicas. (Diretor, escola A)

O diretor da escola B, por sua vez, afirmou:

Por enquanto não tenho usado o SIMADE com muita frequência. Já conheço alguns benefícios, mas reconheço que preciso passar por uma capacitação para conhecer os objetivos do sistema e o uso do mesmo. (Diretor, escola B)

No entanto, segundo a Equipe SEDINE, foi oferecida capacitação a todos os usuários do SIMADE, inclusive aos diretores. Sobre as capacitações, os servidores do setor SEDINE relatam que muitos dos diretores escolares enviam os auxiliares de secretaria e secretários para representá-los na capacitação, por considerarem que serão esses servidores que alimentarão o sistema ao longo do ano.

Infere-se que o diretor da escola B não conhece todos os benefícios que o SIMADE disponibiliza para auxiliar na gestão. Enquanto que o diretor da escola A conhece o sistema e até sugere melhorias.

As mesmas perguntas foram feitas ao Secretário Escolar e ao auxiliar de secretaria. Ao responder os questionamentos a secretária da escola A demonstrou afinidade com o SIMADE, argumentando o seguinte:

O SIMADE auxilia a gestão com informações relevantes, como consolidados de turmas, relações de alunos e dados do fluxo escolar que o diretor utiliza para planejar a organização das turmas. (Secretária, escola A)

A secretária da escola B, por sua vez, ressaltou sua insatisfação com o sistema ao afirmar que:

O SIMADE auxilia pouco, pois ele apresenta muitas inconsistências, e pelo tempo que ele já foi implantado, vários erros já deveriam ter sido corrigidos. Precisamos realizar a alimentação de um sistema que ainda não é confiável. O que nos dá mais trabalho, pois temos que realizar tais serviços manuscritos também. (Secretária, escola B)

Conforme informado pelos servidores do setor SEDINE, as inconsistências têm sido resolvidas pela equipe técnica do CAEd, que criou a plataforma do SIMADE, através de atualizações periódicas no sistema. Problemas como lentidão no sistema, demora no processamento das operações ou informações que demoram a ser atualizadas têm sido resolvidos gradativamente.

Quanto à realização de serviços manuscritos, a SEEMG informa que ainda não normatizou a utilização e temporalidade de todos os documentos emitidos pelo SIMADE, apesar de sustentar o uso do sistema oficialmente para toda a rede estadual, o que causa insegurança às escolas.

Questionados sobre a possível utilização de *softwares* aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar, ambos relataram que não utilizam. O diretor da escola A relatou:

Não. Não utilizamos nenhum outro *software*. Mas se a escola disponibilizasse de recursos, já teríamos implantado outros aplicativos para complementar as limitações do SIMADE, como emissão de relatórios com porcentagem, acesso *on line* de pais, com o perfil de consulta, às notas de seus filhos e acesso aos professores para inserção de notas. (Diretor, escola A)

Em todas as escolas estaduais, somente a secretária escolar é quem insere as notas no SIMADE. Os professores remetem as notas e frequências dos alunos bimestralmente à secretaria e os auxiliares de secretaria ou secretário(a) inserem. Apesar de ser um sistema *on line* o acesso é restrito ao diretor escolar e servidores da secretaria por ele designados. Essa restrição é geral. Em todas as escolas apenas o diretor e servidores da secretaria por ele designados têm acesso ao sistema.

O diretor da escola B relatou não utilizar *softwares* aplicativos paralelos ao SIMADE por desconhecimento de outros programas.

A secretária da escola A relatou que a escola utiliza uma planilha com fórmulas no Excel para lançamento das notas pelos professores:

Sim, está sendo implantado este ano na escola a ferramenta Notas *on line*, via internet. É uma planilha no Excel, já com fórmula para os professores somarem as notas e frequência, no formato que aparece no diário de classe. O professor preenche diariamente; e uma vez a cada bimestre encaminha via e-mail para o e-mail do pedagogo da escola que confere e reencaminha para o e-mail da secretaria. Então abrimos a planilha e lançamos os totais por bimestre no SIMADE. (Secretária, escola A)

Observa-se que a escola A não utiliza outro sistema de gestão escolar, mas criou uma estratégia para melhorar a comunicação entre o setor administrativo e o pedagógico, fortalecendo o fluxo horizontal de comunicação organizacional. Segundo Kunsch (2003) o fluxo horizontal ou lateral se refere à comunicação que ocorre no mesmo nível. Ou seja, flui “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.” (KUNSCH, 2003, p. 85)

A secretária da escola B afirmou não utilizar *softwares* paralelos ao SIMADE e a comunicação entre os professores e a secretaria para inserção das notas no sistema se dá através da entrega de canhotos do diário de classe, com as notas escritas à caneta.

Os auxiliares de secretaria de ambas as escolas confirmam que não utilizam outros *softwares* aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar. No entanto, a auxiliar de secretaria da escola A destaca a utilização de planilhas do Excel com o somatório das notas por bimestre que são recebidas dos professores por e-mail.

Convidados a descrever como foi a implantação do SIMADE em suas escolas, ambos os diretores relataram que houve resistência no início, mas como a adesão era obrigatória, tiveram que se adaptar. Segundo o diretor da escola A, assim se deu a implementação:

No início da implementação houve resistência, pois tudo que é novo e desconhecido gera um pouco de dúvida, se vai dar certo ou não. O sistema era muito lento e burocrático. Mas hoje o sistema está mais rápido e integrado. Estamos tendo uma maior agilidade nos processos de inserção de dados, como notas e frequência de alunos, boletins e declarações. E com essa agilidade veio a melhora no desempenho do trabalho. (Diretor, escola A)

O diretor da escola B relatou que não era diretor na época da implantação do SIMADE, mas tem conhecimento de que a implantação do SIMADE foi obrigatória e que os funcionários tiveram dificuldades em se adaptar.

A secretária da escola A enfatiza que não houve resistência na implantação do SIMADE, no entanto relata que não tiveram escolha:

Na época eu trabalhava como auxiliar de secretaria. Mas lembro que a implantação foi forçada, pois não tivemos escolha, apenas aceitamos. No início houve resistência. O sistema era muito lento e dava erro com frequência, mas na medida em que fomos utilizando, fomos percebemos as possibilidades do Sistema, o que de certa forma, nos auxiliou na adaptação. (Secretária, escola A)

Segundo a equipe SEDINE, nos dois primeiros anos de implantação o sistema SIMADE apresentava instabilidade, como perda de dados e lentidão ao processar as informações.

A secretária da escola B respondeu não ter conhecimento de como foi o processo de implantação, pois quando começou a trabalhar na escola, o SIMADE já estava implantado.

Segundo a auxiliar de secretaria da escola A, o SIMADE foi recebido com desconfiança por muitos colegas. No entanto, considera que o sistema auxilia nas tarefas cotidianas da secretaria:

O SIMADE nos ajuda nas tarefas a cumprir. Basta inserir os dados dos alunos no sistema no ato da matrícula e consigo imprimir Declarações, fichas individuais, Boletins Escolares e relatórios que levariam dias para serem concluídos. (Auxiliar de Secretaria, escola A)

A auxiliar de secretaria da escola B não soube explicar como foi a implantação do SIMADE, argumentando ter apenas dois anos de serviço naquela escola. No entanto, afirma que os colegas têm dificuldade em lidar com a tecnologia, por isso lhe delegaram a tarefa de inserir as informações no SIMADE:

Dizem que no início houve muita resistência, principalmente por parte dos servidores em que foram atribuídas as tarefas de alimentar o sistema. Meus colegas da secretaria sempre alegam acúmulo de serviços e até mesmo falta de domínio da ferramenta. (Auxiliar de secretaria, escola B)

Cabe salientar que a implantação contou com o apoio da equipe técnica do CAEd, que capacitou os servidores das escolas em 2008. Nos anos posteriores a capacitação e o monitoramento do SIMADE têm sido feitos pelos servidores do setor SEDINE.

A partir do conteúdo das falas dos atores envolvidos na implementação do SIMADE nas duas escolas da SRE Coronel Fabriciano, constata-se o reconhecimento, pelo diretor da escola A, da importância do SIMADE para a gestão escolar, em especial para a gestão pedagógica. O diretor da escola B, por sua vez, não tem utilizado o SIMADE com frequência, presumivelmente por desconhecer todas as funcionalidades do programa. Ele não monitora os usuários do sistema, limitando-se a repassar os e-mails que a Equipe SEDINE da SRE envia à escola.

O problema de pesquisa, ou seja, a discrepância entre a escola A e a escola B na utilização do SIMADE, fica evidenciada, nos limites da pesquisa, a partir dos depoimentos dos entrevistados. Em especial, destaca-se nas falas dos diretores o maior comprometimento do diretor da escola A com a gestão do SIMADE, por considerar que esta colabora com a gestão pedagógica da escola, e o diretor da escola B, por sua vez, demonstrou fazer um uso incipiente das potencialidades do SIMADE.

### 2.2.2.3 Fatores que interferem no desempenho no SIMADE na opinião dos gestores e usuários

Na tentativa de elucidar os fatores que interferem no desempenho das escolas no uso do SIMADE, as respostas às entrevistas foram classificadas em três segmentos: capacitação dos usuários, recursos humanos ou tecnológicos e infraestrutura.

Sobre a capacitação dos usuários, o diretor da escola A afirmou:

Foi feita na escola, por servidores que, se não estou enganado, eram do CAED. Foi um treinamento rápido e superficial. O restante aprendemos com a prática, e com diversas ligações para o SEDINE, na SRE. (Diretor, escola A)

Segundo o diretor da escola B, “houve a capacitação, porém, ainda pouco eficaz, pois a carga horária é muito pequena” (Diretor, escola B).

À medida que a SEEMG foi implantando projetos no âmbito pedagógico, como o PROETI ou o programa de correção de fluxo “Acelerar para Vencer” (PAV), o SIMADE foi sendo atualizado para que os usuários pudessem cadastrar as novas demandas. Sobre as adequações do SIMADE, a secretária da escola A afirmou:

A cada etapa que foi sendo implantada dentro do SIMADE, fomos capacitados e treinados pela equipe SEDINE com o suporte do Caed, pelo 0800, para sanar eventuais dúvidas. (Secretária, escola A)

O número 0800<sup>47</sup> ao qual a secretária se referiu é o telefone da Central de Atendimento do Suporte Técnico do CAEd, que responde as dúvidas sobre operacionalização e erros no SIMADE.

A secretária da escola B, quando questionada se houve capacitação dos usuários, relatou:

Sim. Mas foi uma capacitação no início da implantação. Depois cada pessoa teve que aprender com os problemas que surgiam a cada dia. (Secretária, escola B)

A auxiliar de secretaria da escola A argumentou que no início havia diferenciação nas oportunidades de capacitação.

Fui treinada em outra escola. Lembro que na época da implantação [do SIMADE] eu era designada e não podia fazer o treinamento, então pedi à gestora da minha unidade de ensino para participar do Curso como ouvinte, pois precisava saber como trabalhar com aquela novidade. (Auxiliar de Secretaria, escola A)

A auxiliar de secretaria da escola B, por sua vez, relata:

Sim. O treinamento foi objetivo. Mas aprendemos mais é no dia a dia do nosso trabalho. Quando necessitamos pedimos ajuda à SRE e ao Suporte Técnico do CAEd. (Auxiliar de Secretaria, escola B)

Questionados sobre o número de funcionários capacitados, o diretor da escola A relatou que três servidores foram treinados na época da implantação, sendo dois auxiliares de secretaria e uma secretária. Na escola B, segundo o diretor, apenas dois, sendo uma secretária e um auxiliar de secretaria.

Questionados se a escola recebeu recursos humanos e/ou tecnológicos (computadores, internet) em função da nova demanda (implementação do SIMADE) os dois gestores, da escola A e da escola B, relataram que não

---

<sup>47</sup> 0800 7273134 - telefone da Central de Atendimento do Suporte Técnico do CAED.

receberam. O auxiliar de secretaria da escola A acrescentou ao relato a precariedade no estado dos computadores:

Não houve recebimento de mais recursos tecnológicos. Há equipamentos em número suficiente para os servidores, apesar de que estão sucateados. (Auxiliar de Secretaria, escola A)

Sobre o quesito infraestrutura, foi perguntado aos entrevistados se há problemas de infraestrutura que interferem no desempenho e/ou no manuseio do SIMADE, como velocidade da internet ou quantidade de computadores. O diretor da escola A relatou que não há problemas, exceto a quantidade de computadores: “Apenas com o número de computadores, pelo fato de a escola ter sido roubada em 2013” (Diretor, escola A). O diretor da escola B, por sua vez, expôs que “às vezes sim. Faltam mais servidores, funcionários para realizar a inserção dos dados no sistema” (Diretor, escola B).

A secretária da escola A enumerou os problemas mais frequentes: “A internet às vezes é muito lenta. Há poucos computadores. Além da rotatividade de funcionários” (Secretária, escola A). Segundo a secretária da escola B, “o sistema responde bem, e o número de computadores é suficiente” (Secretária, escola B). As auxiliares de secretaria de ambas as escolas relataram a lentidão da internet e a sobrecarga de trabalho.

#### 2.2.2.4 A comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE

As funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, dependem da comunicação. Segundo Wels (2005, p. 74), “a comunicação consiste na alma da organização, pois é ela que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados”.

A autora enumera duas perspectivas de comunicação na organização: uma refere-se à comunicação interna, que abrange todas as pessoas que compõem a hierarquia e o quadro funcional da organização. A outra diz respeito às relações externas da organização, em que “o corpo organizacional é representativo na interação e interlocução com o meio ambiente” (WELS, 2005, p. 74).

O SIMADE, além de ser um sistema de gestão escolar, é um recurso para comunicação entre as escolas, a SRE e a SEEMG. Quando a escola transfere um aluno, por exemplo, o programa avisa automaticamente à escola de destino sobre sua transferência. Ressalta-se ainda que ao alimentar o sistema a escola torna as informações acessíveis às instâncias superiores, como a SRE e a SEEMG.

Ao entrevistar os atores da escola constatou-se que as perspectivas internas e externas da comunicação se imbricam quando relacionadas ao SIMADE. Ao questionar os gestores sobre como fazem o monitoramento das atividades do SIMADE, o diretor da escola A afirmou:

Eu, como diretor, procuro estar, na medida do possível, acessando o SIMADE para ver se tem pendências e assim poder intervir, sempre que as auxiliares de secretaria responsáveis pela vida escolar dos alunos não conseguem resolver as pendências. (Diretor, escola A)

Ao proferir essa afirmação, o diretor foi questionado sobre como era feita essa intervenção. A isso prontamente respondeu: “Sempre que [os auxiliares de secretaria] não conseguem resolver, eu ligo para a SRE para que os servidores do SEDINE nos auxiliem sanando as dúvidas” (Diretor, escola A).

O diretor da escola B respondeu que faz o monitoramento “repassando os e-mails que o setor SEDINE envia para a escola”. Questionado sobre quais assuntos tratam os e-mails, o mesmo relatou que “na maioria das vezes são e-mails cobrando o cumprimento dos prazos” (Diretor, escola B). O gestor afirmou ainda que não acessa o SIMADE para conferir os dados inseridos.

Para confrontar as respostas dos gestores com as dos operadores do SIMADE, foi feito o seguinte questionamento aos auxiliares de secretaria: como a equipe gestora monitora ou acompanha a realização das atividades do SIMADE em sua escola? Obtiveram-se as seguintes respostas:

Auxiliar de secretaria da escola A:

O pedagogo da minha escola não acompanha as atividades do SIMADE, mas sabe da importância do programa. No início do ano, aderiu à proposta de emitirmos os crachás dos alunos pelo sistema e bimestralmente nos pede os boletins dos alunos para entregar aos pais na reunião de “pais e mestres”. Quanto ao Diretor, está sempre monitorando o SIMADE com o meu auxílio, mostrando a ele os dados dos menus que ele quer ver no momento. Sozinho também não opera o SIMADE. (Auxiliar de secretaria, escola A)

Auxiliar de secretaria da escola B:

Não há monitoramento por parte de ninguém da equipe gestora, além da secretária. Este é um problema recorrente nesta escola, conscientizar a equipe gestora da importância das atividades desenvolvidas no programa SIMADE. Os operadores estão sempre sendo cobrados para o cumprimento do cronograma enviado pela SRE, mas dependemos de dados que vem de outros setores. (Auxiliar de secretaria, escola B)

Um segundo questionamento foi relacionado à comunicação entre o setor pedagógico e o administrativo (secretaria) da escola quanto ao repasse de informações e inserção de dados, como notas e frequência dos alunos no SIMADE. Essa comunicação tem sido eficaz? Tem ocorrido em tempo hábil?

Ambos os diretores afirmaram que há demora no repasse de informações do setor pedagógico para a secretaria, principalmente em virtude de prazos diferentes para os dois setores. O diretor da escola A afirmou:

A comunicação entre o setor pedagógico e a secretaria não é tão eficiente quanto eu gostaria, visto que o setor pedagógico demora entregar os relatórios necessários para a atualização do sistema em tempo hábil, como relação de alunos aprovados, retidos e com progressão. Mas temos buscado aproximar os prazos do setor pedagógico com os da secretaria, solicitando aos professores que entreguem as notas com a devida antecedência. (Diretor, escola A)

Observa-se que o diretor da escola A busca, segundo o relato, inteirar-se do que ocorre na escola em relação ao SIMADE. Ao constatar que a comunicação entre os setores da escola é uma fragilidade tem feito intervenções pontuais. O diretor da escola B, por sua vez, afirmou:

Agora estamos tentando cumprir os prazos, mas já houve muito acúmulo de serviços e prazos descumpridos. Ocorre um pouco de demora no encaminhamento das informações entre o pedagógico e a secretaria, pois nem sempre os prazos do SIMADE são os mesmos do pedagógico. (Diretor, escola B)

Questionado sobre como é a comunicação entre a direção da escola e os servidores do SEDINE, da SRE, o diretor da escola A relatou:

Quando ligamos para a SRE o telefone vive ocupado. Mas quando conseguimos ligar, nos atendem bem e fazem o possível para sanar as dúvidas. Também nos atendem por e-mail e sempre que necessário marcamos um horário de atendimento na SRE. (Diretor, escola A)

O diretor da escola B relatou que a comunicação “é boa”, porém faz algumas ressalvas:

[...] precisa melhorar e muito, não pelos funcionários do SEDINE, mas sim pela qualidade da rede telefônica da SRE de Coronel Fabriciano, que infelizmente tem deixado a desejar, sempre apresentando problemas, ficando muito difícil o contato para esclarecimento das dúvidas que aparecem no momento. Mas quanto aos funcionários do SEDINE, a comunicação é boa. (Diretor, escola B)

A secretária e a auxiliar de secretaria de ambas as escolas responderam ao mesmo questionamento: Como é a comunicação entre os servidores da secretaria escolar e os servidores do SEDINE/SRE? A secretária da escola A relatou que a comunicação entre os servidores da secretaria escolar e do SEDINE, na SRE, é satisfatória, ocorrendo principalmente através de telefonemas, e-mails e presencialmente, sob agendamento. A secretária da escola A omitiu a seguinte opinião:

A comunicação com os funcionários do SEDINE é boa. Não há nada a ser melhorado. O ponto negativo é conseguir falar com eles por telefone. Vive ocupado. (Secretário, escola A)

A secretária da escola B respondeu:

Olha, quanto aos servidores do SEDINE não posso reclamar, trabalham bem e atendem dentro das condições a que são submetidos. O problema é que o telefone da SRE é complicado para falar. Não sei o que acontece com a linha telefônica da SRE de Coronel Fabriciano, mas está complicado conseguir ter contato lá. Tem vezes que prefiro ligar para o suporte do CAED do que para SRE, pois no suporte CAED o atendimento é mais rápido. (Secretário, escola B)

Questionada sobre como é a comunicação entre a equipe gestora e os funcionários da secretaria escolar, em especial, os servidores que operacionalizam o SIMADE, a secretária da escola A relatou:

É tranquila. O diretor sempre nos acompanha, permite que participemos de treinamentos de capacitação e está sempre nos cobrando, alertando para o cumprimento de nossa meta. (Secretária, escola A)

A secretária da escola B declarou que a comunicação entre a equipe gestora e os funcionários da secretaria escolar é boa. Quanto à comunicação da equipe gestora com o servidor que operacionaliza o SIMADE, relatou que “é sempre constante, informativa. No geral, é muito boa” (Secretária, escola B).

Quando a secretária da escola B utiliza o termo “informativa” para designar o tipo de comunicação que se estabelece entre a equipe gestora e o

servidor que manuseia o SIMADE, demonstra provavelmente uma relação comunicativa oficial, ou seja:

[...] que se dissemina através dos níveis hierárquicos da organização, tornando-se matéria informativa, tanto para aqueles que detêm cargos de coordenação como para aqueles que são coordenados. (WELS, 2005, p. 83).

A auxiliar de secretaria da escola A relatou, ao ser questionada sobre como é a comunicação entre a equipe gestora e os funcionários da secretaria escolar, em especial, os servidores que operacionalizam o SIMADE:

A comunicação [entre a equipe gestora e os funcionários da secretaria escolar] é ótima. O gestor dá total suporte para que as operações no SIMADE tenham desenvolvimento dentro da unidade, apóia e verifica constantemente. (Auxiliar de secretaria, escola A)

A auxiliar de secretaria da escola B, numa análise da conjuntura em que trabalha, desabafou:

A comunicação é péssima. Há muito tempo não temos uma reunião. Existe uma comunicação precária entre os operadores [do SIMADE] e o [setor] pedagógico da escola. Seria muito importante uma reunião com um Analista Pedagógico da SRE, uma Inspetora, a Equipe gestora da escola e equipe da secretaria (ATBs<sup>48</sup> e Secretária). Reunião que serviria para conscientizar a equipe gestora sobre a importância do programa SIMADE. Pois, para o sistema funcionar bem tem que haver envolvimento de todos os setores. (Auxiliar de Secretaria, escola B)

Sobre a demora no repasse das informações, destacou a auxiliar de secretaria da escola B:

Somente a secretária acompanha diretamente o SIMADE. Os pedagogos nunca acompanham e entregam constantemente os registros dos alunos atrasados e isto dificulta muito o nosso trabalho. (Auxiliar de Secretaria, escola B)

Percebe-se que as dificuldades relacionadas ao SIMADE extrapolam fatores técnicos, abarcando também fatores subjetivos, relacionais e comunicacionais. Nas entrevistas, constatam-se alguns trechos de falas que exemplificam cada um desses fatores:

- Subjetivo: Segundo o diretor da escola A, “no início da implementação houve resistência, pois tudo que é novo e desconhecido gera um pouco de dúvida, se vai dar certo ou não”;

---

<sup>48</sup> ATBs – Assistentes Técnicos da Educação Básica, comumente conhecidos como auxiliares de secretaria.

- Relacionais: “(...) Há muito tempo não temos uma reunião (...)” (Auxiliar de Secretaria, escola B);
- Comunicacionais: “A comunicação é péssima. (...) Existe uma comunicação precária entre os operadores [do SIMADE] e o [setor] pedagógico da escola. (...)” (Auxiliar de Secretaria, escola B).

#### 2.2.2.5 Sugestões de melhoria segundo os usuários das escolas

O quinto e último bloco apresenta o que os atores das escolas A e B consideram que poderia ser melhorado no SIMADE, para otimizar o trabalho de uma secretaria e a gestão escolar, como um todo.

O diretor da escola A sugeriu que sejam implantados no SIMADE relatórios de desempenho parciais, como porcentagem de alunos com notas abaixo da média, por bimestre e por disciplina, para agilizar as intervenções pedagógicas. Além disso, sugere acesso *on line* para os pais, com o perfil de consulta, às notas de seus filhos e acesso aos professores para inserção de notas e frequência diária.

O secretário da escola A, propôs:

Com relação ao menu Utilitários, submenu Relatórios, o sistema poderia liberar dados com mais opções de filtro, por exemplo, por idade de aluno, sexo, cor, nota, frequência e outros. Visto que muitas instituições solicitam relatórios desse tipo. O sistema também poderia liberar dados consolidados em gráficos para facilitar a leitura e exposição de dados aos demais servidores da escola, principalmente ao setor pedagógico que necessita de gráficos de notas por bimestre. (Secretária, escola A)

A auxiliar de secretaria da escola A, sugere:

O SIMADE poderia acrescentar na ficha individual do aluno seu percentual de notas em relação à turma. Deveria acrescentar no menu utilitário, submenu relatórios, gráfico de rendimentos da turma, e o número geral de alunos por turma. (Auxiliar de secretaria, escola A)

O diretor da escola B não fez sugestões, argumentando que precisa conhecer mais o sistema.

A secretária da escola B sugere a criação de um relatório de acompanhamento da frequência mensal dos alunos e argumentou que isso iria

facilitar a prestação de informações ao programa “Bolsa Família” e ao Conselho Tutelar.

A auxiliar de secretaria da escola B destacou:

Uma sugestão do que precisa melhorar é o *layout* dos Relatórios. A fonte de todos os relatórios é muito pequena, dificulta a leitura.

O Boletim não tem o valor dos bimestres e as notas abaixo da média não são identificadas. Estes boletins são para os pais, por isso têm que ser de fácil leitura.

Uma falha grave do programa: Não tem gráficos de rendimento dos alunos por bimestre, e isso é exigido da escola pela SRE. Um programa de armazenamento de dados que não têm gráficos? [crítica]. (Auxiliar de secretaria, escola B)

Percebe-se que os atores de ambas as escolas são unânimes, com exceção do diretor da escola B, em propor que o SIMADE disponibilize gráficos de desempenho dos alunos e filtros para gerar relatórios diversos. Uma constatação importante é que todas as falas culminam na gestão pedagógica da escola, em especial no registro do desempenho do aluno.

Diante da transcrição das respostas coletadas nas entrevistas, somadas à revisão teórica, considera-se que o cerne do problema no caso estudado está na comunicação entre os atores da pesquisa, usuários do SIMADE, e no distanciamento do gestor quanto ao uso dos recursos do sistema, conforme se constatou com base nas respostas do diretor da escola B.

O Quadro 1 exibe uma síntese com os principais resultados comparativos, relacionando-os com os autores pesquisados.

|

Quadro 1: Quadro síntese com os principais resultados comparativos

Elementos	ESCOLA A	ESCOLA B	APORTE TEÓRICO
Implantação do SIMADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência e adaptação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência e adaptação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oliveira (2009) conceitua o Governo eletrônico e Teixeira (2004) trata da “e-governança”, que vem ocorrendo desde os anos 1990.</li> </ul>
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápida e superficial.</li> <li>- Usuários buscam informações junto ao setor SEDINE, na SRE, e ao suporte técnico do CAEd.</li> <li>- Diretor conhece e utiliza os relatórios do sistema SIMADE na gestão escolar, mas não manuseia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco eficaz, carga horária insuficiente.</li> <li>- Diretor reconhece que precisa se capacitar para conhecer os objetivos e o uso do sistema.</li> <li>- Usuários buscam informações junto ao setor SEDINE, na SRE, e ao suporte técnico do CAEd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segundo Kenski (2003) as tecnologias são produtos das relações estabelecidas entre sujeitos com as ferramentas tecnológicas, que têm como resultado a produção e disseminação de informações e conhecimentos.</li> <li>- Moran (2003) afirma que os gestores tem nas TICs um “apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas”.</li> </ul>
Comunicação institucional e monitoramento em relação ao SIMADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na comunicação entre o setor pedagógico e administrativo da escola e entre a escola o setor SEDINE, da SRE. Setor pedagógico demora a entregar os relatórios para o setor administrativo atualizar o sistema.</li> <li>- Diretor monitora o SIMADE com o auxílio do auxiliar de secretaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade na comunicação entre o setor pedagógico e administrativo da escola e entre a escola o setor SEDINE, da SRE.</li> <li>- Não há monitoramento por parte de ninguém da equipe gestora, além da secretária.</li> <li>- Há muito tempo não tem uma reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segundo Hessel (2004, p. 08 e 09), a implementação das TIC na gestão escolar e de sistemas de ensino implica em “dar suporte e ampliar os canais de comunicação”, ativando uma rede comunicativa que facilite a interação, tanto interna quanto externamente; além da articulação dos aspectos administrativos e pedagógicos e da preocupação com o trabalho em equipe.</li> <li>- Kunsch (2003) conceitua o fluxo horizontal de comunicação.</li> <li>- Wels (2005) enumera duas perspectivas de comunicação na organização: interna e externa.</li> </ul>

Fonte: Revisão da literatura (2014)

Perante esse cenário, o capítulo 3 apresenta uma proposta de capacitação, um plano de ação ancorado nos seguintes âmbitos: gestores, usuários do SIMADE, secretários e auxiliares de secretaria, e servidores do setor SEDINE.

### 3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A reflexão teórica e a pesquisa empírica subsidiaram a elaboração deste Plano de Ação Educacional (PAE), que objetiva suprir uma necessidade de capacitação dos gestores e usuários do SIMADE, para a plena utilização do sistema. Tais capacitações devem se dar nos campos técnicos, para melhor operação do sistema, e no campo motivacional, para transformar a atitude e o comportamento dos usuários em relação ao SIMADE. Foi verificada, também, a necessidade de aprimoramento das relações de comunicação entre os atores envolvidos com o sistema.

O capítulo apresenta, portanto, as diretrizes gerais de um projeto para capacitação semipresencial dos gestores e usuários do SIMADE visando à melhor utilização das funcionalidades do sistema e motivação, além de um planejamento para minimizar os ruídos de comunicação que influenciam no desempenho das rotinas profissionais relacionadas ao SIMADE. Serão descritas as etapas necessárias para implementação deste PAE, os recursos, instrumentos de monitoramento e avaliação.

Para melhor entendimento, planejamento, operacionalização, monitoramento e avaliação das ações, este PAE está dividido em proposições e organizado em quadros, de acordo com as diretrizes da ferramenta 5W2H<sup>49</sup>.

Para que a finalidade deste PAE seja alcançada propõe-se o desenvolvimento das seguintes ações pela SRE:

- Formação da equipe SEDINE em curso de tutoria em ambiente virtual para incorporação da metodologia de Educação a Distância (EaD) ao atendimento aos usuários do SIMADE;
- Capacitação semipresencial<sup>50</sup> dos diretores, secretários e auxiliares de secretaria para utilização das funcionalidades do SIMADE e motivação à utilização dos recursos do sistema;

---

<sup>49</sup> O termo 5W2H foi criado a partir da junção das primeiras letras, em Inglês, de cada pergunta necessária ao uso dessa técnica ou ferramenta gerencial: *What* - O que será feito, ação, etapas, descrição; *Why* - Por que será feito, justificativa; *Where* - Onde será feito, local; *When* - Quando será feito, datas, cronograma; *Who* - Por quem será feito, responsável pela ação; *How* - Como será feito, metodologia; *How much* - Quanto custará fazer, gastos envolvidos.

<sup>50</sup> Capacitação semipresencial - modalidade de formação que combina atividades presenciais e à distância, valendo-se de recursos didáticos diferenciados, como suporte da informática, de material impresso e/ou de outros meios de comunicação.

- 
- Elaboração de boletins informativos *on line* bimestrais com respostas às principais dúvidas sobre o SIMADE e sugestões de utilização dos recursos que o sistema dispõe;
- Promoção de encontros anuais com os gestores, secretários e auxiliares de secretaria, para discussão, trocas de experiências e avaliação das atividades atinentes ao SIMADE;
- Implementação de monitoramento via plataforma *moodle*, em que os usuários poderão registrar suas reclamações, compartilhar experiências exitosas e sanar dúvidas.

Nas subseções seguintes são descritas e detalhadas as ações quem compõem este PAE.

### **3.1 Formação da equipe SEDINE em curso de tutoria em ambiente virtual**

Ressalta-se a necessidade de se promover uma capacitação sobre a tutoria em ambiente virtual para todos os servidores que coordenam o SIMADE no âmbito da SRE. Por meio dessa formação a equipe SEDINE estará apta a utilizar a metodologia de EAD junto aos gestores e usuários do SIMADE. Essas capacitações *on line* serão oferecidas pela SEEMG, utilizando a plataforma *Moodle*<sup>51</sup>. Ressalta-se que a SEEMG já possui a estrutura para o oferecimento dessa capacitação, através da *Magistra*<sup>52</sup>, conhecida como a “escola da escola”, logo não terá custos adicionais. Por serem realizadas *on line*, os servidores do setor SEDINE poderão acessá-la em seu próprio ambiente de trabalho, sem necessidade de deslocamento. A formação ocorrerá preferencialmente em janeiro do ano 2015, durante duas semanas.

---

<sup>51</sup> Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment – é uma plataforma livre de direitos autorais, para construção de ambientes virtuais de aprendizagem em cursos a distância

<sup>52</sup> Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais

Quadro 2: Formação da equipe SEDINE em curso de tutoria em ambiente virtual

<b>O que fazer?</b>	Capacitar os servidores do setor SEDINE, que coordenam o SIMADE no âmbito da SRE, sobre a tutoria em ambiente virtual.
<b>Por que será feito?</b>	Para habilitar os coordenadores a utilizar a metodologia de EAD junto aos gestores e usuários do SIMADE.
<b>Como fazer?</b>	Por meio de plataforma <i>moodle, on line</i> em decorrência de parceria da SRE com a escola MAGISTRA, da SEEMG.
<b>Quando fazer?</b>	Duas primeiras semanas de janeiro do ano 2015.
<b>Quem fará?</b>	Os analistas e técnicos do setor SEDINE, da SRE Coronel Fabriciano.
<b>Onde será feito?</b>	Na própria SRE em horário de trabalho.
<b>Quanto custará?</b>	Sem custo, considerando que a entidade ofertante do curso será a SEEMG, através da MAGISTRA.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O curso de tutoria em ambiente virtual propiciará a qualificação em EaD pelos servidores do setor SEDINE. A partir dessa capacitação os mesmos deverão incorporar a nova metodologia na formação e no monitoramento aos usuários do SIMADE.

### **3.2 Capacitação semipresencial dos diretores, secretários e auxiliares de secretaria para utilização das funcionalidades do SIMADE**

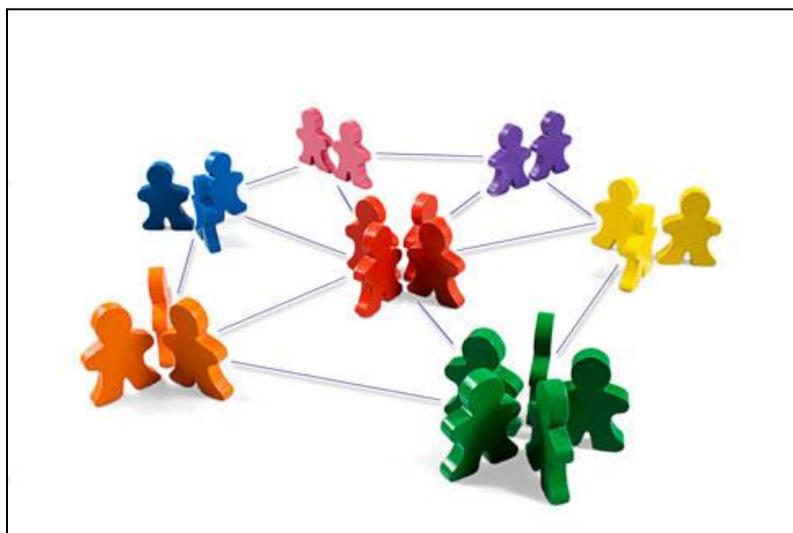
Até o momento, a capacitação e a comunicação têm sido lineares, como ilustra a figura 13, ou seja, o analista do SEDINE expõe para os usuários das 73 escolas, que se reportam somente a ele para sanar dúvidas. A proposta é que a formação seja não linear, conforme ilustrado na figura 14, apresentada mais adiante. Assim, o conhecimento e as experiências seriam socializados através de uma rede de comunicação integrada, mediada pelo analista da SRE.



**Figura 13: formação e comunicação Linear**

Fonte: <<http://www.izp.al.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/2011/marco-2012/rede-jovem-de-cidadania-discute-as-redes-sociais>>. Acesso em 20 mar. 2014.

No entanto, verifica-se a necessidade de primeiro a escola desenvolver a comunicação interna, por meio do trabalho em equipe e da interação entre os setores administrativo e pedagógico e entre o gestor e seus subordinados, pois a falha na comunicação interna repercute na comunicação externa junto à SRE.



**Figura 14: Comunicação integrada em rede**

Fonte: <<http://fontecom.com/2011/09/19/comunicacao-adequada-nas-redes-sociais/>>. Acesso em 20 mar. 2014.

A dinâmica de se trabalhar com as redes de comunicação em fluxos horizontais, transversal e circular, ilustrada na figura 14 permitirá uma formação continuada. Essa capacitação, além da instrução do analista/tutor, permite a interação e a troca de experiências exitosas e resolução de dúvidas com outras escolas, outros cursistas. Isso se dá através de ferramentas como *wikis* e fóruns, que podem ser criados através da plataforma *Moodle*, em um *blog*, usando-se o recurso de edição colaborativa ou inserção de comentários. Pode

ainda ser feito em comunidade fechada nas redes sociais, como *Facebook* ou ainda pelo recurso de formação de um grupo de discussão no *Google Drive*. O resumo desta ação pode ser visto no quadro 3.

A proposta de capacitação semipresencial com o uso de ambiente virtual de aprendizagem é uma alternativa viável, considerando que os gestores e demais usuários serão previamente instruídos sobre a nova metodologia.

Quadro 3: Capacitação semipresencial dos diretores, secretários e auxiliares de secretaria para utilização das funcionalidades do SIMADE

<b>O que fazer?</b>	Capacitar semipresencialmente os diretores, secretários e auxiliares de secretaria das escolas para utilização das funcionalidades do SIMADE.
<b>Por que será feito?</b>	Para que os usuários estejam aptos a utilizar o sistema e todas as suas funcionalidades. Pois a capacitação e a comunicação até então oferecidas tem sido lineares e não tem sido eficazes para todas as escolas.
<b>Como fazer?</b>	Haverá encontros de apresentação da plataforma e da metodologia adotadas, além da construção das primeiras redes de comunicação e aprendizagem, através de agrupamentos de escolas e dinâmicas de “trabalho em equipe”, para fins de interação e troca de experiências. Através de plataformas de comunicação e aprendizagem não lineares, formar-se-ão redes comunicacionais em ambientes virtuais de aprendizagem colaborativa. Propiciando a interação, troca de experiências exitosas e resolução de dúvidas com outras escolas, outros cursistas. Uso de recursos como <i>Facebook, blog, Google Drive, Moodle</i> .
<b>Quando fazer?</b>	Semestralmente, em janeiro e julho de 2015, perfazendo um total de 60 dias, podendo ser estendido conforme a demanda.
<b>Quem fará?</b>	Os analistas da SRE com o suporte dos técnicos do NTE.
<b>Onde será feito?</b>	Os encontros de apresentação da plataforma e metodologia adotadas e a construção das primeiras redes de comunicação e aprendizagem serão realizados na SRE. Nas escolas os gestores e usuários darão continuidade à formação em rede através da plataforma, sob mediação dos analistas do setor SEDINE/SRE.
<b>Quanto custará?</b>	Aproximadamente R\$ 12.000,00 <sup>53</sup> , sendo R\$ 6.000,00 em janeiro e R\$ 6.000,00 em julho, para despesas com Diárias e passagens dos servidores das escolas durante os encontros presenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>53</sup> Considerou-se para fins de arredondamento, o valor de R\$ 54,00 por pessoa.

No caso do SIMADE, as capacitações seriam semestrais e teriam como objetivo instrumentalizar os gestores e usuários sobre as novas funcionalidades do sistema, bem como sanar as dúvidas que eventualmente surjam, de forma a identificar aspectos que contribuam para a gestão da secretaria escolar. Espera-se, assim, um atendimento diferenciado, no qual as dúvidas, queixas e sugestões dos usuários do sistema sejam respondidas de modo a contemplar eventuais lacunas do treinamento presencial.

### 3.3 Elaboração de boletins informativos *on line* bimestrais

Para informar e estimular a utilização do SIMADE torna-se necessário que se tenha acesso a informações e tutoriais que possam ser disponibilizados de forma clara e objetiva. Visando ao alcance desses objetivos propõe-se as etapas descritas no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Elaboração de boletins informativos *on line* bimestrais

<b>O que fazer?</b>	Elaborar boletins informativos <i>on line</i>
<b>Por que será feito?</b>	Para informar e estimular a utilização do SIMADE.
<b>Como fazer?</b>	Através de edições virtuais, em que serão publicadas as respostas às principais dúvidas sobre o SIMADE e sugestões de utilização dos recursos que o sistema dispõe. O boletim será emitido a todas as escolas e aos demais setores da SRE via <i>e-mail</i> institucional
<b>Quando fazer?</b>	Bimestralmente.
<b>Quem fará?</b>	Servidores do setor SEDINE da SRE.
<b>Onde será feito?</b>	Nas dependências da SRE.
<b>Quanto custará?</b>	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a SRE por meio do SEDINE, através do Boletim do SIMADE publicará respostas às principais dúvidas sobre o SIMADE e sugestões de utilização dos recursos que o sistema dispõe. O boletim será emitido a todas as escolas e aos demais setores da SRE via e-mail institucional.

### 3.4 Promoção de encontros anuais com os gestores e usuários do SIMADE

A promoção de encontros anuais com os gestores, secretários e auxiliares de secretaria permitirão a discussão, o compartilhamento de experiências e a avaliação das atividades atinentes ao SIMADE. O quadro 5 apresenta o resumo 5W2H desta proposta de ação.

Quadro 5: Promoção de encontros anuais com os gestores e usuários do SIMADE

<b>O que fazer?</b>	Promover encontros anuais com gestores e usuários do SIMADE.
<b>Por que será feito?</b>	Para que os gestores e usuários tenham oportunidade de discutir, compartilhar experiências e avaliar as atividades desenvolvidas no SIMADE.
<b>Como fazer?</b>	Realizar encontros com as escolas, em pequenos grupos.
<b>Quando fazer?</b>	Início do ano letivo. Fevereiro ou março de 2015.
<b>Quem fará?</b>	Equipe SEDINE, com o suporte da Diretoria Educacional da SRE.
<b>Onde será feito?</b>	No auditório da SRE.
<b>Quanto custará?</b>	Aproximadamente R\$ 6.000,00 <sup>54</sup> para despesas com Diárias e passagens dos servidores das escolas durante os encontros presenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O encontro poderá ser realizado sempre no início do ano letivo, em que se avaliará o encerramento das atividades do SIMADE referentes ao ano anterior. As discussões e exposições no referido encontro permitirão a troca de experiências e saberes entre os gestores e usuários, além de encaminhamentos de questões atinentes à melhoria do sistema.

### 3.5 Monitoramento das Ações

Sugere-se ainda a implementação de monitoramento via plataforma *Moodle*, em que os usuários poderão registrar suas reclamações, compartilhar experiências exitosas e sanar dúvidas. O monitoramento poderá ser feito

<sup>54</sup> Considerou-se para fins de arredondamento, o valor de R\$ 54,00 por pessoa.

semanalmente, por meio da coleta de informações qualitativas e quantitativas, via aplicativo de estatística disponibilizado no próprio ambiente virtual.

O monitoramento será feito através das postagens na plataforma, como enquetes e espaços para publicação de comentários. Através do *Moodle* também será possível uma aproximação com um maior número de usuários do SIMADE em menor tempo, considerando que são poucos os servidores lotados no setor SEDINE e o contato presencial com os usuários tem sido insuficiente. Esta ação é descrita no quadro 6.

Quadro 6: Monitoramento das Ações

<b>O que fazer?</b>	Monitoramento via plataforma <i>Moodle</i> .
<b>Por que será feito?</b>	Para dar oportunidade aos usuários de registrarem suas reclamações, compartilharem experiências exitosas e sanar dúvidas.
<b>Como fazer?</b>	Por meio da tecnologia <i>Moodle</i> , através da coleta de informações qualitativas e quantitativas, via aplicativo de estatística disponibilizado na plataforma, página a ser criada no <i>site</i> da Magistra.
<b>Quando fazer?</b>	Semanalmente.
<b>Quem fará?</b>	Servidores do setor SEDINE.
<b>Onde será feito?</b>	Nas dependências da SRE.
<b>Quanto custará?</b>	Sem custo, infra-estrutura, computador, internet e mão de obra do quadro da instituição.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através do monitoramento será possível identificar problemas mais frequentes e suas causas, sugerir soluções, divulgar informações atinentes a prazos e estreitar laços profissionais, agilizando a comunicação.

Todas as ações propostas neste Plano serão executadas pela SRE por meio do setor SEDINE e terão como público-alvo os gestores, secretários e auxiliares de secretaria das escolas estaduais da jurisdição, em especial as escolas que utilizam o SIMADE de forma limitada. Cabe ressaltar que foram concebidas considerando-se o contexto da SRE Coronel Fabriciano, com todas as suas peculiaridades, levantadas por meio deste estudo de caso. Obviamente, sua implementação em outras SREs dependerá de estudos específicos em cada superintendência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa surgiu na expectativa de aperfeiçoar o trabalho desenvolvido nas escolas estaduais da jurisdição da SRE Coronel Fabriciano em relação ao SIMADE. Buscou-se desvendar as experiências de utilização do programa por duas escolas de perfis semelhantes e com desempenhos díspares quanto ao manuseio do sistema, a fim de expor as limitações e êxitos e propor uma capacitação diferenciada, com o uso da tecnologia de Educação à Distância e das redes sociais.

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações, sendo restrito a duas escolas de uma SRE, além de se adotar uma metodologia qualitativa, que restringe as generalizações.

Este trabalho analisa e compara a implementação e utilização do SIMADE, enquanto TIC, por duas escolas estaduais no âmbito da SRE Coronel Fabriciano e propõe um Plano de Ação Educacional (PAE) visando à sensibilização dos gestores e capacitação dos usuários. Desse modo, alguns aspectos que não foram considerados neste estudo podem ser direcionados para outras pesquisas futuras. Por exemplo, investigar se o desempenho nas avaliações externas ou os índices de aprovação, reprovação e abandono das escolas têm relação com a intensidade com que utilizam o SIMADE e seus recursos.

As duas escolas em estudo estão inseridas em um contexto de informatização, possuem número aproximado de alunos e de funcionários, mesmo padrão socioeconômico atendido e número aproximado de computadores para uso administrativo. A escola A se destaca pela forma com que utiliza os recursos que o SIMADE oferece em seu cotidiano e a escola B, por sua vez, se destaca pela subutilização do sistema, fazendo apenas o estritamente necessário. O desafio é motivar o gestor da escola B e outros gestores que também estejam subutilizando o SIMADE, por desconhecerem suas possibilidades de uso ou por falhas no repasse das instruções, por meio das ações que instiguem a aprendizagem e a comunicação institucional.

O plano de ações proposto, se implementado, permitirá aos gestores e demais funcionários, de ambas as escolas, trocarem experiências e saberes

que consolidarão a utilização da tecnologia, em especial do SIMADE, na otimização das rotinas administrativas de uma secretaria escolar.

Portanto, a execução do PAE propiciará a expansão do acesso à informação, através da criação de redes comunicacionais, ou seja, comunidades colaborativas que promovam a construção e disseminação de conhecimentos e práticas exitosas, culminando em uma formação continuada e no fortalecimento da gestão.

Esta proposta vale não só para a formação de gestores e usuários, mas para todos os professores, alunos e pais, considerando-se a possibilidade de se estender o acesso do SIMADE aos demais segmentos da comunidade escolar.

Propõe-se, para estudos futuros, pesquisas para verificar quais ações foram adotadas em relação à capacitação dos gestores e usuários sobre o SIMADE e quais os resultados obtidos. Além de pesquisas sobre a relação entre o uso do SIMADE e melhores práticas, melhor desempenho.

Sugere-se ainda estudos que envolvam outros aspectos associados à capacidade do gestor, líder, em organizações. Pois a comunicação trata-se apenas de um aspecto da liderança nas escolas. Por fim, ressalta-se que a elaboração deste PAE, oportunizada pelo Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento acadêmico e profissional deste mestrando, pois propiciou a divulgação de práticas diversas em relação ao uso das ferramentas do SIMADE, além da reflexão sobre as relações comunicacionais que se travam nas escolas estudadas.

## REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Secretaria de Estado de Educação. **Projeto de Cooperação Técnica MEC-PNUD-SEE/AL**. Eixo 3 - Estrutura Organizacional e Gerenciamento da SEE/AL, Ação 6 - Implantação de Sistema de Gestão da Rede Escolar. Alagoas, 2009. Disponível em: [www.educacao.al.gov.br/programas-e-projetos/](http://www.educacao.al.gov.br/programas-e-projetos/). Acesso em 18 jan. 2013.

AUGUSTO, M. H. O. G. **Trabalho docente e organização escolar na rede estadual de ensino em Minas Gerais. 2004**. 192 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – FAE/UFMG, Belo Horizonte. 2004.

BALBE, Ronald da Silva. **Uso das tecnologias da informação e comunicação na gestão pública**. Revista do Serviço Público. Brasília. 61 (2). 189-209. Abr./jun. 2010. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3608](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3608)>. Acesso em 25 dez. 2013.

BDTD PUC-Rio - MAXWELL LAMBDA. **Metodologia**. 2006. Disponível em: [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/8861/8861\\_4.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/8861/8861_4.PDF)>. Acesso em 27 out. 2013. p. 67-73.

CAED/UFJF. **Simade SGE WEB - Business Intelligence**. Disponível em <http://www.bi.caedufjf.net:81/cognos8/>>. Acesso em 10 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Simade Web**. Disponível em: <http://www.simade.caedufjf.net/SimadeWeb/login.faces>>. Acesso em 10 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. **Portal Simade**. Disponível em: [www.simade.caedufjf.net/portal-simade/](http://www.simade.caedufjf.net/portal-simade/)>. Acesso em 20 set. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

CUNHA, Djanira do Espírito Santo Lopes; DEUS, Adélia Meireles de; MACIEL, Emanoela Moreira. **Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia**. UFPI. Dez. 2010. Disponível em: [http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT\\_01\\_14.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.1/GT_01_14.pdf)>. Acesso em 31 dez. 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. [organizado por] **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em 31 dez. 2013.

HESSEL, Ana Maria Di Grado. **As TIC podem auxiliar na gestão da escola?** PUC-SP, 2004. Disponível em:

<[http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos\\_pdf/texto09.pdf](http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto09.pdf)>. Acesso em 01 set. 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **A Educação Pública em Minas Gerais. O desafio da qualidade. 2003-2006**. Abril 2003.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Atlas Web**. Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/atlas/index.asp?mod=&niv=sre&map=sre&ids=030&idm=&ide=>>>. Acesso em 10 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Critérios para composição de turmas e definição do número de cargos nas escolas estaduais**. Anexo II da Resolução nº. 2.253, de 9 de Janeiro de 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/abcgvmg/resoluo-see-n-2253>>. Acesso em 29 set. 2013.

\_\_\_\_\_. ALMG. Assembléia Legislativa. **Decreto nº. 45849, de 27 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45849&comp=&ano=2011&texto=original>>. Acesso em 28 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Organograma completo**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/organograma/organograma-atual-original.jpg>>. Acesso em 29 ago. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Interno da SRE Coronel Fabriciano**. Coronel Fabriciano, jun. 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Interno da escola A**. Coronel Fabriciano, jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Interno da escola B**. Coronel Fabriciano, jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Relatório Circunstanciado Projeto Escolas em Rede**. Jun. 2010. (1) Disponível em: <<http://terra.sistti.com.br/projetos/Arquivos/Biblioteca/Relat%C3%B3rio%20Circ>>

unstanciado%20Escolas%20em%20Rede\_escolas\_em\_rede\_Assessoria\_final\_alterado.pdf>. Acesso em 10 jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Padrões de competências de diretor de escola**. Ago. 2010. (2) Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco\\_objetos\\_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D\\_padroes-de-competencia\\_diretor-escolar\\_02.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretor-escolar_02.pdf)>. Acesso em 26 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº. 1180, de 28 de Agosto de 2008**. Estabelece as diretrizes e dá orientações para implantação, manutenção e atualização de dados no Sistema Mineiro de Administração Escolar – SIMADE. Belo Horizonte, 28 Ago. 2008. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco\\_objetos\\_crv/%7BB527D569-DBD1-4A6D-A43D-69789D0429EB%7D\\_resolu%C3%A7%C3%A3o%201180.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7BB527D569-DBD1-4A6D-A43D-69789D0429EB%7D_resolu%C3%A7%C3%A3o%201180.pdf)>. Acesso em 10 Jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº. 2.253, de 9 de Janeiro de 2013**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica. Belo Horizonte, 9 jan. 2013. Disponível em: <[http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83057/caderno1\\_2013-01-10%2011.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83057/caderno1_2013-01-10%2011.pdf?sequence=1)>. Acesso em 29 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. **Revista do SIMADE 071017.indd**. Elab. pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAED: Juiz de Fora. 18 de Out. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8 ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAN, José Manuel. **Gestão inovadora da escola com tecnologias**. Módulo Introdutório - Integração de Mídias na Educação. Adaptado do texto original publicado em VIEIRA, Alexandre (org.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164. Disponível em: <[http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/gestao/ges\\_basico/etapa\\_1/p2.html](http://webeduc.mec.gov.br/midiaseducacao/material/gestao/ges_basico/etapa_1/p2.html)>. Acesso em 25 dez. 2013.

OLIVEIRA, João Batista Ferri de. **Governo Eletrônico: Uma Visão Sobre a Importância do Tema**. Informática Pública ano 11. p. 07 - 13, 2009. Disponível em: <[http://www.ip.pbh.gov.br/ANO11\\_N1\\_PDF/governo\\_eletronico.pdf](http://www.ip.pbh.gov.br/ANO11_N1_PDF/governo_eletronico.pdf)>. Acesso em 27 dez. 2013.

PORTAL INEP. **Censo Escolar**. Maio 2011. Disponível em:  
<[http://portal.inep.gov.br/rss\\_censo-escolar/-/asset\\_publisher/oV0H/content/id/71675](http://portal.inep.gov.br/rss_censo-escolar/-/asset_publisher/oV0H/content/id/71675)>. Acesso em 19 set. 2013.

PORTAL MEC. **O que é o ProInfo?** Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12840:o-que-e-o-proinfo-&catid=349&Itemid=230](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12840:o-que-e-o-proinfo-&catid=349&Itemid=230)>. Acesso em 12 out. 2013.

PORTO, Tania Maria Esperon. **As tecnologias de comunicação e informação na escola; relações possíveis, relações construídas**. Revista Brasileira de Educação v. 11 n. 31 jan./abr. 2006. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v11n31/a05v11n31.pdf>>. Acesso em 28 dez. 2013.

QEDU: Aprendizado em Foco. Plataforma de informações educacionais. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/>>. Acesso em 20 set. 2013.

RICCI, Rudá. **Educação Mineira em Tempos Difíceis**. Revista Espaço Acadêmico. Jan. 2005. Disponível em:  
<[http://www.espacoacademico.com.br/044/44ricci.htm#\\_ftn3](http://www.espacoacademico.com.br/044/44ricci.htm#_ftn3)>. Acesso em 18 set. 2013.

RIBAS JR., Fabio. **Gestão educacional e qualidade da escola pública**. PRATTEIN, 08 jun. 2003. Disponível em:  
<<http://prattein.publier.com.br/imprimir.asp?id=14&foto=>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

SANTOS, Carlos José Giudice dos. **Tipos de Pesquisa**. Set. 2009. Disponível em:  
<[http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO\\_RH/\\_OF.TIPOS\\_PESQUISA.PDF](http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/PROJETO_RH/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF)>. Acesso em 31 dez. 2013.

SECOM/UFJF. **Escolas terão ferramenta de gestão**. 15 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2007/11/15/15-11-2007/>>. Acesso em 28 set. 2013.

TEIXEIRA, Alberto. **Internet na transparência da gestão pública municipal: a experiência do Estado do Ceará**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a Comunicação Organizacional: Redes e Processos Integrativos**. Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 73-86, jan./jun. 2005. Disponível em:  
<<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/170/161>>. Acesso em 18 abr. 2014.

## APÊNDICES

### ROTEIRO DE ENTREVISTA AO DIRETOR

#### 1º bloco – perfil do usuário:

1 – Qual sua formação acadêmica?

2 – Em que ano iniciou seu trabalho como gestor na escola?

#### 2º bloco – implantação e avaliação do SIMADE:

1 - Qual a sua avaliação sobre o SIMADE, enquanto ferramenta de gestão escolar?

( ) Não auxilia em nada a gestão escolar.

( ) Auxilia um pouco

( ) Auxilia muito

Justifique:

2 - Há utilização de softwares aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar? Se houver, o porquê?

3 – Descreva como foi a implantação do SIMADE em sua escola. Houve aceitação ou resistência? Justifique.

#### 3º bloco – fatores que interferem no desempenho no SIMADE

4 - Houve capacitação dos usuários? Descreva como foi esse processo. Em caso negativo, justifique.

4.1 - Quantos funcionários foram capacitados?

5 - A escola recebeu recursos humanos e/ou tecnológicos (computadores, internet) em função da nova demanda (implementação do SIMADE)? Em caso negativo, justifique.

6 - Há problemas de infraestrutura que interferem no desempenho e/ou no manuseio do SIMADE, como velocidade da internet ou quantidade de computadores? Se positivo, enumere-os.

#### **4º bloco – a comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE**

7 - como você faz o monitoramento das atividades do SIMADE?

8 - A comunicação entre o setor pedagógico e o administrativo da escola quanto ao repasse de informações e inserção de dados, como notas e frequência dos alunos, no SIMADE em tempo hábil tem funcionado? Em caso negativo, justifique.

( ) sim

( ) não.

9 - Como é a comunicação entre a direção da escola e os servidores do SEDINE/SRE?

#### **5º bloco – sugestões de melhoria**

9 – Em termos de funcionalidades, o que você acredita que poderia ser melhorado no SIMADE para otimizar sua gestão? Quais menus precisariam de ajustes? Quais ajustes você propõe?

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS DEMAIS USUÁRIOS DO SIMADE: (1 secretário e 1 auxiliar de secretaria)**

##### **1º bloco – perfil do usuário:**

1 – Qual sua formação acadêmica?

2 – Em que ano iniciou seu trabalho na escola?

3 – Qual o tipo de vínculo empregatício? (efetivo, designado/contratado, em ajustamento funcional ou efetivado pela Lei 100?).

**2º bloco – implantação e avaliação do SIMADE:**

1 - Qual a sua avaliação sobre o SIMADE, enquanto ferramenta de gestão escolar?

( ) Não auxilia em nada a gestão escolar.

( ) Auxilia um pouco

( ) Auxilia muito

Justifique:

2 - Há utilização de softwares aplicativos paralelos ao SIMADE nas atividades de administração escolar? Se houver, o porquê?

3 - Descreva como foi a implantação do SIMADE em sua escola. Houve aceitação ou resistência? Justifique.

**3º bloco – fatores que interferem no desempenho no SIMADE**

4 – Você foi treinado para trabalhar com o SIMADE? Em caso negativo, justifique.

( ) sim

( ) não.

5 - Há problemas de infraestrutura que interferem no desempenho e/ou no manuseio do SIMADE, como velocidade da internet internet ou quantidade de computadores? Se positivo, enumere-os.

**4º bloco – a comunicação institucional e o monitoramento em relação ao SIMADE**

6 – Como é a comunicação entre a equipe gestora e a equipe da secretaria escolar que operacionaliza o SIMADE?

7 – Como a gestão escolar (diretor, vice-diretor ou pedagogo) monitora a realização do SIMADE?

8 - Como é a comunicação entre os servidores da secretaria escolar e os servidores do SEDINE/SRE?

#### **5º bloco – sugestões de melhoria**

9 – Em termos de funcionalidades, o que você acredita que poderia ser melhorado no SIMADE para otimizar sua rotina na secretaria? Quais menus precisariam de ajustes? Quais ajustes você propõe?

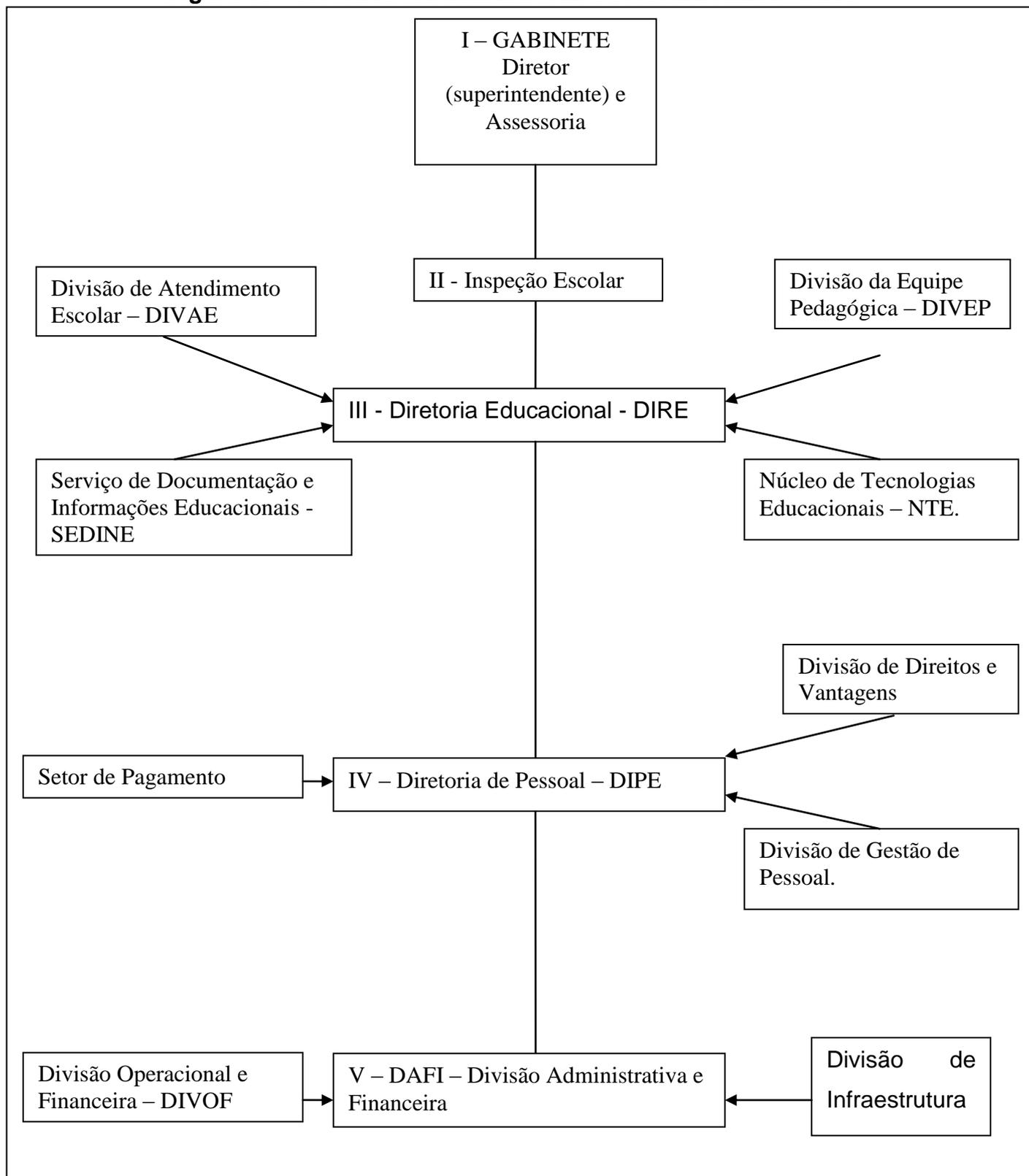
#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS DEMAIS USUÁRIOS DO SIMADE: (servidores do setor SEDINE)**

- 1 – Como se deu as primeiras capacitações aos usuários do SIMADE?
- 2 – Como foi a implantação do SIMADE?
- 3 – O que tem sido feito para sanar as inconsistências?

A SRE apresenta a seguinte estrutura organizacional, conforme ilustrado no organograma (Figura 6):

- I - Gabinete, composto pela diretora, ou superintendente, e pela assessoria de gabinete.
- II - Serviço de Inspeção Escolar, que se reporta diretamente ao gabinete.
- III - Diretoria Educacional - DIRE, composta pela Divisão de Atendimento Escolar – DIVAE, Serviço de Documentação e Informações Educacionais - SEDINE, Divisão da Equipe Pedagógica – DIVEP e Núcleo de Tecnologias Educacionais – NTE.
- IV – Diretoria de Pessoal – DIPE, composta pelo setor de Pagamento, pela Divisão de Direitos e Vantagens e pela Divisão de Gestão de Pessoal.
- V – DAFI – Divisão Administrativa e Financeira, composta por Divisão Operacional e Financeira – DIVOF e pela Divisão de Infraestrutura escolar.

**Figura 15 - ORGANOGRAMA DA SRE CORONEL FABRICIANO**



Fonte: Elaboração própria do autor.