



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**



**DANIELA VIEIRA DA SILVA NODARI**

**MOVIMENTO GRADATIVO DE SUPRESSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM  
ESTUDO ACERCA DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO GERENCIAL NAS ESCOLAS  
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO**

**Rondonópolis - MT  
2023**

**DANIELA VIEIRA DA SILVA NODARI**

**MOVIMENTO GRADATIVO DE SUPRESSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM  
ESTUDO ACERCA DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO GERENCIAL NAS ESCOLAS  
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Rondonópolis. Área de concentração: Educação, Cultura e Processos Formativos. Linha de pesquisa: Formação de Professores e Políticas Públicas Educacionais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Educação.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Lindalva Maria Novaes Garske.

**Rondonópolis - MT  
2023**

### Dados Internacionais de Catalogação na Fonte

Ficha Catalográfica elaborada de forma automática com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.

N761m Nodari, Daniela Vieira da Silva.  
MOVIMENTO GRADATIVO DE SUPRESSÃO DA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA: [recurso eletrônico] : UM ESTUDO ACERCA  
DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO GERENCIAL NAS ESCOLAS  
PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO / Daniela Vieira da  
Silva Nodari. – Dados eletrônicos (1 arquivo : 125 f., il. color., pdf). –  
2023.

Orientador(a): Lindalva Maria Novaes Garske.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Rondonópolis,  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-  
Graduação em Educação, Rondonópolis, 2023.  
Inclui bibliografia.

1. Políticas educacionais. 2. Gestão gerencial. 3. Gestão  
democrática. 4. Mato Grosso. 5. Escola pública. I. Garske,  
Lindalva Maria Novaes, *orientador*. II. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**TÍTULO: MOVIMENTO GRADATIVO DE SUPRESSÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO ACERCA DA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO GERENCIAL NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO**

AUTORA: MESTRANDA **Daniela Vieira da Silva Nodari**

Dissertação defendida e aprovada em **20** de **JULHO** de **2023**.

**COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA**

1. Doutora Lindalva Maria Novaes Garske (Presidente Banca/Orientador)  
Universidade Federal de Rondonópolis
2. Doutora Rosana Maria Martins (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Rondonópolis
3. Doutora Márcia Cossetin (Examinador Externo)  
Universidade Federal da Integração Latino- Americana (UNILA)
4. Doutor Leila Cristina Aoyama Barbosa Souza (Examinador Suplente)  
Universidade Federal de Rondonópolis

**Rondonópolis, 20/07/2023.**



Documento assinado eletronicamente por **Rosana Maria Martins, Docente UFR**, em 21/07/2023, às 15:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia Cossetin, Usuário Externo**, em 24/07/2023, às 08:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lindalva Maria Novaes Garske, Docente UFR**, em 16/08/2023, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufr.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0180436** e o código CRC **CC638B12**.

## AGRADECIMENTOS

No meio a tantos acontecimentos, que muitas vezes ofuscam a minha capacidade de enxergar as coisas boas da vida e agradecer, hoje me sinto à vontade para escrever sobre gratidão.

Soa até mesmo trivial dizer que os caminhos que me trouxeram até aqui foram difíceis e nesse percurso muitas batalhas foram vencidas, no entanto, esse é um discurso que só é compreendido por quem enfrenta e vence esse processo, na busca da titulação a nível de mestrado.

Lembro-me do dia em que conquistei a vaga para iniciar essa jornada junto ao Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal de Rondonópolis, a primeira pessoa que procurei para dividir essa alegria foi a minha mãe Laura. Me recordo do seu entusiasmo inicial, seguido da humilde pergunta: “Que maravilha minha filha, mas o que é um mestrado”?

Naquele momento, mesmo com toda a sua simplicidade, ela comemorou a minha conquista, assim como, em outras realizações, então, primeiramente, a ela e por ela, eu chego ao fim dessa trajetória e comemoro a obtenção do meu título de Mestra em Educação.

Outra pessoa que ocupou um lugar importante na trajetória do mestrado foi o meu esposo Ivan, o seu apoio se mostrou fundamental para que lográssemos êxito nessa jornada, essa vitória também é dele. Agradeço e reconheço, todos seus esforços, foram eles que me proporcionaram chegar até aqui.

Agradeço a minha orientadora Lindalva pelo trabalho dedicado na construção dessa dissertação, pelo admirável conhecimento compartilhado, comprometimento, paciência e por não ter desistido do meu trabalho no decorrer desse processo longo e árduo.

Agradeço a banca examinadora pela leitura atenta, pelo diálogo e contribuição junto a essa pesquisa.

Agradeço aos participantes da pesquisa, a colaboração e recepção nas escolas, mesmo assoberbados na rotina de trabalho, se disponibilizaram a participar e contribuir com as entrevistas.

Agradeço ao PPGEdu, ao coordenador do programa, a secretária, aos professores que ministraram aulas incríveis e contribuíram imensamente para as minhas reflexões acerca da educação, nas quais me resultaram em uma grande transformação.

Finalizo o mestrado convicta do pensamento que sempre defendi, a educação promove transformação. A busca pelo conhecimento deve ser uma constante em nossas vidas, pois, o conhecimento liberta, derruba barreiras, preconceitos e te coloca em lugares nunca alcançados.

Gratidão a todos que participaram dessa trajetória!

## RESUMO

A pesquisa intitulada “Movimento gradativo de supressão da gestão democrática: Um estudo acerca da efetivação da gestão gerencial nas escolas públicas estaduais de Mato Grosso” é vinculada ao Programa de Pós - Graduação em Educação – PPGEduc, da Universidade Federal de Rondonópolis - UFR; área de concentração: Educação, cultura e processos formativos; linha de pesquisa: Formação de professores e políticas públicas educacionais. Norteada pela seguinte questão problema: O gerencialismo tem se constituído como modelo de gestão no estabelecimento dos princípios e diretrizes que dão sustentação aos procedimentos implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso nas escolas estaduais? Essa pesquisa possui o objetivo geral de analisar o modelo de gestão que tem estabelecido novos princípios e diretrizes no processo de organização e funcionamento das escolas estaduais, localizadas no município de Rondonópolis - MT. Para tal, a metodologia de pesquisa é de abordagem qualitativa e está ancorada no ciclo de políticas dos autores ingleses Stephen Ball e Richard Bowe, para tanto, foi necessária a análise documental, em torno das políticas implementadas nas escolas estaduais de Mato Grosso, através da Seduc-MT, no decorrer do ano de 2021, após a análise documental, foi necessário conhecer o contexto da prática dessas políticas, com esse propósito, a etapa da pesquisa empírica foi realizada em duas escolas estaduais de Rondonópolis-MT, aplicando a entrevista como instrumento de coleta, junto ao diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar nas escolas participantes. A partir dos estudos, pesquisas e análises empreendidas, foi possível concluir que o modelo de gestão pública gerencial orientou as políticas implantadas no decorrer do ano de 2021 nas escolas estaduais de Mato Grosso, dentre as ações, podemos citar o aumento do controle sobre as escolas e profissionais da educação, terceirização de cargos, alta rotatividade de profissionais nas escolas, meritocracia na escolha dos dirigentes escolares. Podemos perceber que o modelo de gestão democrática nas escolas públicas de Mato Grosso, vem sendo substituído pelo modelo da gestão pública gerencial.

**Palavras-chave:** Políticas educacionais. Gestão gerencial. Gestão democrática. Mato Grosso. Escola pública.

## ABSTRACT

The research entitled “Gradual movement of suppression of democratic management: A study about the effectiveness of managerial management in state public schools in Mato Grosso” is linked to the Graduate Program in Education – PPGEduc, of the Federal University of Rondonópolis - UFR; concentration area: Education, culture and training processes; line of research: Teacher training and educational public policies. Guided by the following problem question: Has managerialism been constituted as a management model in establishing the principles and guidelines that support the procedures implemented by the State Department of Education of Mato Grosso in state schools? This research has the general objective of analyzing the management model that has established new principles and guidelines in the process of organization and operation of state schools, located in the municipality of Rondonópolis - MT. For this, the research methodology is of a qualitative approach and is anchored in the cycle of policies of the English authors Stephen Ball and Richard Bowe, for that, it was necessary the documental analysis, around the implemented policies in the state schools of Mato Grosso, through the Seduc-MT, during the year 2021, after document analysis, it was necessary to know the context of the practice of these policies, with this purpose, the empirical research stage was carried out in two state schools in Rondonópolis-MT, applying the interview as a collection instrument, together with the director, pedagogical coordinator and school secretary in the participating schools. From the studies, research and analyzes carried out, it was possible to conclude that the managerial public management model guided the policies implemented during the year 2021 in the state schools of Mato Grosso, among the actions, we can mention the increase in control over schools and education professionals, outsourcing of positions, high turnover of professionals in schools, meritocracy in the choice of school leaders. We can see that the model of democratic management in public schools in Mato Grosso has been replaced by the model of managerial public management.

**Keywords:** Educational policies. Managerial management. Democratic management. Mato Grosso. Public school.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAE	Apoio Administrativo Educacional
ADI	Ação de Inconstitucionalidade
CDCE	Conselho Deliberativo da Comunidade escolar
Cefapro Básica	Centro de Formação e Atualização dos Profissionais da Educação
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
Consed	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DEM	Partido dos Democratas
DRE	Diretoria Regional de Educação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MT	Mato Grosso
NRE	Núcleo Regional de Educação
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPGEdu	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
Seduc	Secretaria de Estado de Educação
Selecon	Instituto Nacional de Seleção e Concursos
SigaDoc	Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental
Sigeduca	Sistema Integrado de Gestão Educacional
STF	Superior Tribunal Federal
TAE	Técnico Administrativo Educacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
WebPonto	Sistema Biométrico de Controle de Frequência

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Políticas implantadas nas escolas no ano de 2021.....	16
Quadro 2- Participantes da pesquisa.....	24
Quadro 3- Condicionantes da adesão participativa da comunidade escolar.....	36
Quadro 4- Sugestão de roteiro para criação do PPP.....	38
Quadro 5- Características da administração pública gerencial.....	42
Quadro 6- Comparativo entre escola e empresa.....	44
Quadro 7- Atribuições dos profissionais da escola.....	48
Quadro 8- Atribuições inerentes a função de diretor escolar.....	51
Quadro 9- Atribuições do coordenador pedagógico.....	52
Quadro 10- Atribuições do secretário escolar.....	54
Quadro 11- Características avaliadas na etapa de entrevista.....	61
Quadro 12- Atribuições das Diretorias Regionais de Educação.....	67
Quadro 13- Características dos modelos de gestão democrática e gerencial.....	100
Quadro 14- Características presentes nas políticas de seleção para as funções de gestão e contratação de pessoal.....	101
Quadro 15- Características presentes na implantação do sistema WebPonto.....	102
Quadro 16- Características presentes na implantação do SigaDoc.....	102
Quadro 17- Características presentes no critério de contagem de pontos dos profissionais efetivos.....	103
Quadro 18- Características presentes na política de criação das DRE's.....	103
Quadro 19- Características presentes na terceirização do cuidador educacional.....	104

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1- Parâmetro de contagem de pontos dos profissionais efetivos.....	61
Figura 1- Organograma básico da escola.....	43
Figura 2- Mapa de localização das DREs de Mato Grosso.....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 DEFINIÇÕES ACERCA DA METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
2. 1 O contexto da prática: A pesquisa nas escolas.....	23
2. 1. 1 Abordagem dos sujeitos participantes .....	25
2. 1. 2 Apresentação dos participantes.....	27
<b>3 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>34</b>
3. 1 A gestão escolar sob o sentido da gestão democrática .....	36
3. 1. 1 Projeto Político Pedagógico – PPP .....	40
3. 1. 2 Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar – CDCE.....	42
3. 2 A gestão escolar sob o sentido da gestão pública gerencial.....	43
<b>4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO .....</b>	<b>49</b>
4. 1 Diretor escolar.....	53
4. 2 Coordenador pedagógico.....	55
4. 3 Secretário escolar .....	57
<b>5 ANÁLISE DOCUMENTAL: AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS IMPLANTADAS NO DECORRER DO ANO DE 2021 EM MATO GROSSO, RELATIVAS À GESTÃO ...</b>	<b>60</b>
<b>6 O CONTEXTO DA PRÁTICA DAS POLÍTICAS ABORDADAS .....</b>	<b>75</b>
6. 1 A efetivação das políticas no âmbito das escolas .....	75
6. 2 Ponto de vista dos gestores acerca das políticas implementadas .....	91
6. 3 Concepções dos gestores acerca da gestão democrática e gerencial .....	100
6. 4 Os princípios da gestão democrática e gerencial.....	107
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>116</b>
<b>APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa intitulada “Movimento gradativo de supressão da gestão democrática: Um estudo acerca da efetivação da gestão gerencial nas escolas públicas estaduais de Mato Grosso” é vinculada ao Programa de Pós - Graduação em Educação – PPGEduc, da Universidade Federal de Rondonópolis - UFR; área de concentração: Educação, cultura e processos formativos; linha de pesquisa: Formação de professores e políticas públicas educacionais.

A problematização que origina essa pesquisa, resulta da preocupação adquirida durante minha experiência trabalhando como técnica administrativa educacional efetiva, exercendo a função de secretária escolar no ano de 2021, em uma escola pública estadual localizada na cidade de Rondonópolis - MT. Durante esse período, vivenciei a implantação de diversas políticas instituídas pelo Estado, por intermédio da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso (Seduc MT), nas quais impactaram o processo de organização e funcionamento das escolas em todo o Estado. A dinâmica desses métodos e a forma pela qual eles foram inseridos, despertou o meu interesse como profissional da educação básica, bacharel em Ciências Contábeis e especialista em Gestão e Administração da Escola, de estudar e apontar o modelo de gestão que sustentou essas políticas.

Diante dessa situação, uma preocupação básica com relação a esse processo gira em torno da seguinte questão: O gerencialismo tem se constituído como modelo de gestão no estabelecimento dos princípios e diretrizes que dão sustentação aos procedimentos implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso nas escolas estaduais? Dessa questão mais ampla, decorrem outras questões como: Que princípios e diretrizes dão sustentação à gestão democrática no processo de organização e funcionamento das escolas? No momento atual, quais mudanças vêm sendo estabelecidas pela Seduc na gestão das escolas? Essas mudanças têm descaracterizado o modelo de gestão democrática no âmbito escolar? Que princípios e diretrizes ancoram esses novos procedimentos? Qual é esse novo modelo de gestão?

Tendo em vista a obtenção de respostas a todas as questões levantadas, essa pesquisa abarca como objetivo geral: Analisar o modelo de gestão que tem

estabelecido novos princípios e diretrizes no processo de organização e funcionamento das escolas estaduais, localizadas no município de Rondonópolis - MT. Cabe destacar que as políticas abordadas nesse estudo foram instituídas em todas as escolas estaduais de Mato Grosso (MT). Ademais, esse estudo possui os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os princípios e diretrizes da gestão democrática e da gestão gerencial;
- Identificar na conjuntura atual, os novos procedimentos que conduzem a atuação de gestores das escolas públicas estaduais de Mato Grosso;
- Especificar quais princípios e diretrizes dão ancoragem a esses novos procedimentos;
- Compreender o modelo de gestão que têm provocado mudanças no âmbito da gestão escolar no atual contexto.

No decorrer da minha carreira profissional, posso dizer que experimentei uma mudança brusca e engrandecedora em minha trajetória, a educação de certa forma esteve envolvida do início ao término desse percurso, que se iniciou após a conclusão do ensino médio, no ano de 2010 em uma escola pública estadual de Mato Grosso e o desafio em escolher a profissão que iria seguir, dentro da realidade em que estava.

Na época, a cidade em que residia, havia apenas uma universidade pública, onde eu colocava esperanças visando a mudança do ciclo em que estava inserida, logo, compreendi e aceitei que deveria escolher entre as opções de cursos noturnos, pois, durante o dia, eu precisaria trabalhar para me manter, dentre as opções, optei pelo curso de bacharelado em Ciências Contábeis.

O curso de bacharelado em Ciências Contábeis, concentra a sua formação voltada a atender o mercado de trabalho, dessa forma, há pouco incentivo na carreira científica e acadêmica, essa característica contribuiu notoriamente com as minhas dificuldades, no que diz respeito a escrita acadêmica, durante a trajetória no mestrado em Educação, porém, não me arrependo em momento algum pela escolha dessa graduação, pois, ela contribuiu intensamente para a construção da pessoa que sou hoje e para o desenvolvimento dessa pesquisa científica.

No ano de 2017, a Seduc-MT, publicou o edital de concurso público para compor o quadro de efetivos da rede estadual de educação, confesso, nunca havia considerado a possibilidade de trabalhar na área da educação, porém, vi ali uma oportunidade de construir uma carreira, já que na época, eu almejava por novos rumos profissionais, por fim, fui aprovada no concurso e iniciei a carreira de profissional da educação básica, no cargo de técnica administrativa educacional no ano de 2018.

O fato de a secretaria ser um setor técnico administrativo, que lida com os processos burocráticos da escola, contribuiu com a minha perspectiva de que o cargo se limitaria a mera execução de procedimentos de cunho tecno burocratas, conforme havia exercido nos trabalhos administrativos desenvolvidos nas empresas privadas até então, no entanto, essa visão foi sendo alterada a partir de minhas vivências.

Logo após, no ano de 2020, participei do processo seletivo regido pelo edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT, para trabalhar na função de secretária escolar em uma escola pública estadual de Mato Grosso no município de Rondonópolis, durante o triênio 2021/2023. A visão de organização escolar que havia construído, a partir das experiências adquiridas no setor privado e na graduação, ficou conflituosa, pois, comecei a observar a fragilidade e complexidade dos sujeitos que compõem a comunidade escolar e de que forma o excesso de métodos tecnicistas impactam no processo de ensino e aprendizagem dos alunos, assim como, na função da escola que é completamente diferente de uma empresa, basicamente, enquanto uma almeja a formação de sujeitos, a outra objetiva a obtenção de lucro.

Esses anos de trabalho e sobretudo o caminho percorrido no mestrado em Educação, contribuíram para o meu entendimento de que a escola possui um papel de formação de sujeitos, no qual são dotados de personalidade e absorvem influências do meio em que estão inseridos, a comunidade escolar é reiteradamente impactada pelos diversos problemas sociais existentes, logo, a aplicação de metodologias criadas para o atendimento dos interesses empresariais, que tem por finalidade a obtenção de valores monetários, se torna no mínimo questionável.

No sentido contrário ao da gestão de empresas, temos a gestão democrática, garantida em forma de lei para conduzir o processo de gestão das escolas públicas.

A gestão democrática nas escolas públicas é estabelecida na Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso IV e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDB, Lei nº 9.394/1996, artigo 14, incisos I e II, atribuindo aos sistemas de ensino a responsabilidade pela definição de suas normas. Com base nas referidas leis, o Estado de Mato Grosso, estabelece a Lei nº 7.040/1998, da gestão democrática na educação básica do ensino público estadual, a qual deve ser exercida pela diretoria e os órgãos consultivos e deliberativos da unidade escolar em consonância com os dispositivos legais, atribuindo, nesse sentido, a responsabilidade de definição das normas da gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino. Considero com isso, que a função primordial da gestão escolar é a de discutir e delimitar o tipo de educação e de relações sociais a serem desenvolvidas na escola, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade socialmente desejada. Nesse contexto, o Projeto Político Pedagógico (PPP), configura um instrumento importante de caracterização e identidade da escola, sendo um importante aliado da gestão democrática.

A minha experiência na gestão, me fez perceber o quanto é dificultoso trabalhar sob a perspectiva da gestão democrática, atribuo a essa dificuldade, a complexidade das relações dentro da escola e a burocratização imposta pelo Estado, que por sua vez, vêm enfraquecendo o sentimento de pertencimento da comunidade escolar, resultando na construção de um ambiente antagônico, onde, os profissionais da educação, ao invés de se unirem em prol da escola, estão se isolando, se individualizando e competindo entre si. A concepção da gestão democrática, se estabelece no objetivo em comum de que o processo de ensino e aprendizagem se efetive e forme o humano coletivo em cada sujeito singular, o que na prática, acaba sendo uma tarefa extremamente desafiadora e os mecanismos de controle implementados junto à comunidade escolar contribuem muito para a individualização do trabalho na escola e conseqüentemente nas relações estabelecidas. O Estado tem contribuído para sustentar essa perspectiva, ao forçar uma similaridade entre escola e empresa, estabelecidas na implantação de mecanismos de controle oriundos do modelo de administração de empresas, conhecido também como gestão pública gerencial ou gerencialismo.



Na conjuntura atual, o governo do Estado de Mato Grosso, por meio da Seduc, vem implementando uma série de alterações na estrutura e funcionamento das escolas estaduais do ponto de vista da gestão, que têm provocado nessas instituições de ensino público movimentos significativos em que se pode ocorrer, por sua vez, mudanças no modo como a comunidade escolar vê a realidade e de como dela participa, estabelecendo sua construção (LÜCK, 2008).

Os procedimentos comumente implantados pela Seduc-MT por meio de editais, portarias, normativas, notas técnicas e orientativos, dos quais, conduzem atualmente o trabalho dos gestores nas unidades escolares, têm gerado uma série de preocupações por entender o quanto que essa nova metodologia vem descaracterizando os pressupostos da gestão democrática, sem explicitar qual modelo de gestão está sendo adotado pela própria Secretaria de Estado com relação a gestão escolar, diante da formulação dessas novas diretrizes.

No que diz respeito ao cenário atual das escolas públicas estaduais de Mato Grosso, as principais políticas implementadas pela Seduc – MT no decorrer do ano de 2021, estão descritas no quadro a seguir.

<b>Quadro 1- Políticas implantadas nas escolas no ano de 2021</b>	
<b>Edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT</b>	Seleção de secretário escolar
<b>Portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT</b>	Requisitos e critérios de seleção dos diretores escolares
<b>Edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT</b>	Seleção de diretor escolar
<b>Edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT</b>	Seleção de coordenador pedagógico
<b>Portaria nº 688/2021</b>	Implantação do sistema WebPonto
<b>Decreto nº 1.161/2021</b>	Implantação do SigaDoc
<b>Instrução normativa nº 014/2021/SEDUC/MT</b>	Critério de classificação de servidores efetivos
<b>Decreto nº 823/2021</b>	Criação das DRE's
<b>Edital nº 008/2021/GS/SEDUC/MT</b>	Seleção de contratação de profissionais
<b>Edital nº 003/2021</b>	Terceirização do cargo de cuidador educacional

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Cabe destacar o processo de escolha dos gestores nessas unidades. Essa fase teve início com a adoção de processo seletivo composto por provas e títulos para a função de secretário escolar durante o triênio 2021/2023 através do edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT, logo após, no mesmo ano, foi publicada a portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT, estabelecendo os requisitos e critérios de seleção dos diretores escolares, substituindo o processo de eleição por meio de votação direta da comunidade escolar, pelo processo seletivo composto por provas e títulos, o edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT concretizou o previsto na portaria selecionando os profissionais para atuarem na função durante o biênio 2021/2022, uma lógica semelhante de seleção, foi estendida para a escolha dos coordenadores pedagógicos através do edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT, que atribuiu um processo seletivo de avaliação de curriculum e entrevista em detrimento da escolha por meio de votação entre os pares.

Indo além do processo de escolha da gestão escolar na rede estadual de educação básica do Estado de Mato Grosso, também ocorreram, a implantação do sistema WebPonto, ferramenta utilizada no controle e registro da carga horária de trabalho dos profissionais da educação, através da Portaria nº 688/2021. Adoção do sistema integrado de gestão administrativa de documentos - SigaDoc, sistema utilizado para envio de atos processuais nato-digitais das unidades escolares e seus servidores, (DECRETO Nº 1.161/2021). Nova metodologia de contagem de pontos dos profissionais efetivos, como critério de classificação para lotação nas escolas, definida pela instrução normativa nº 014/2021/SEDUC/MT, além disso, foi instituída nova estrutura organizacional para a Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, com a criação e atribuição das Diretorias Regionais de Educação – DRE's, estabelecidas como instâncias intermediárias entre as unidades escolares e a Seduc - MT (DECRETO Nº 823/2021).

A contratação dos profissionais da educação básica da rede pública estadual de Mato Grosso, passou a ocorrer por meio de processo seletivo composto por prova, conforme estabelecido no edital nº 008/2021/GS/SEDUC/MT. O cargo de cuidador educacional, profissional contratado para prestar apoio aos alunos portadores de deficiência nas escolas, foi terceirizado, por meio da contratação de uma empresa eleita em processo de pregão por meio do Edital nº 003/2021.

Considero que essa pesquisa beneficiará a sociedade, no sentido de levantar e expor a estrutura administrativa das escolas públicas do Estado de Mato Grosso. Além disso, no campo da educação, favorecerá a reflexão acerca do processo que vem evoluindo gradativamente, ameaçando a gestão democrática das escolas, assim como, expor de que forma as escolas foram inseridas no contexto da prática das políticas implementadas sob o viés do gerencialismo, sua ação ao efetivar essas políticas, se apenas as reproduz ou as ressignifica dando características próprias de acordo com o ambiente na qual está sendo inserida.

Visando proporcionar o melhor entendimento ao leitor, esse trabalho foi organizado em seções, onde, na primeira seção foi desenvolvida a introdução, que se inicia com apresentação do tema, origem do problema, questão problema, objetivo geral, objetivos específicos, seguida pela caracterização da pesquisadora, justificativa da pesquisa, finalizando com um resumo das seções organizadas para o desenvolvimento desse trabalho.

Na segunda seção, está detalhada a metodologia da pesquisa, onde, apresento a base teórica e metodológica, por meio dos autores que sustentam os métodos utilizados, o critério escolhido para a definição dos participantes da pesquisa empírica, o instrumento de coleta de dados utilizado e o método escolhido para o registro dos dados obtidos. Na mesma seção, descrevo como foi feita a abordagem dos sujeitos participantes, assim como, caracterizo as escolas e os sujeitos participantes da pesquisa empírica, por meio da análise do PPP.

Após a apresentação da metodologia de pesquisa ao leitor, é necessário um aprofundamento acerca do tema abordado, para tal, a seção três foi organizada para abordar o referencial teórico dessa pesquisa, com o intuito de apresentar os conceitos e provocar um entendimento prévio, visando uma melhor compreensão na etapa de discussão dos resultados. A seção inicia com a contextualização da gestão educacional, discutindo-a sobre os vieses de gestão, sob a perspectiva democrática e do gerencialismo. O referencial teórico continua na seção quatro, onde é apresentada a estrutura organizacional das escolas públicas estaduais de Mato Grosso, a configuração básica de uma escola, os cargos que compõem a carreira dos profissionais da educação básica de Mato Grosso, as funções que compõem a gestão escolar, com um breve aprofundamento nas funções de diretor, coordenador

pedagógico e secretário escolar, que foram os sujeitos participantes da pesquisa empírica.

Por fim, a seção cinco, foi construída com a finalidade de analisar os dados obtidos por meio da análise documental, dessa forma, início a discussão relatando as políticas que são objeto desse estudo, no teor da legislação, abrangendo as mudanças implementadas pelo Estado no decorrer do ano de 2021 nas escolas.

Após a análise documental, foi necessário analisar as políticas sob o contexto da prática, para tanto, é necessário entender o que prevê as políticas implementadas na legislação, a efetivação delas nas escolas e o ponto de vista dos entrevistados. Para atingir o objetivo proposto, foram lembrados os princípios que norteiam a gestão democrática e a gestão gerencial, assim como, as características predominantes nas políticas estudadas em relação ao modelo de gestão encontrado, contudo, após a discussão, foi identificado, qual o modelo de gestão norteou as políticas implementadas pelo Estado de Mato Grosso no decorrer do ano de 2021 nas escolas.

## **2 DEFINIÇÕES ACERCA DA METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi estruturada com base na metodologia do Ciclo de Políticas e na abordagem qualitativa. A abordagem do “ciclo de políticas” se baseia nos trabalhos dos pesquisadores ingleses da área de políticas educacionais Stephen Ball e Richard Bowe, esse método destaca a natureza complexa e polêmica da política educacional, enfatiza os processos micropolíticos e a execução pelos sujeitos que lidam com as políticas do nível local e indica a necessidade de se articularem aos processos macro e micro na análise de políticas educacionais. Torna-se considerável destacar que este referencial teórico-analítico não é inerte e sim dinâmico e flexível (MAINARDES, 2006).

O processo de implementação das políticas públicas passa por três contextos inter-relacionados, contexto da influência, contexto da produção de texto e contexto da prática. Apesar dos contextos não terem uma sequência determinada, os discursos políticos costumam iniciar no contexto da influência, onde os grupos de interesse entram em disputa no exercício da influência por meios de comunicação

social, utilizando comissões e demais grupos representativos, é nessa etapa que o discurso político pode ganhar força ou ser contrariado. O segundo contexto, da produção é onde a política se materializa em textos políticos desdobrados na forma de textos legais oficiais, pronunciamentos oficiais entre outros. Ocorre que os textos produzidos podem não ser necessariamente coerentes e claros, sendo assim, o terceiro contexto compreende o contexto da prática, nessa fase a política está sujeita a interpretação e recriação de acordo com as crenças dos sujeitos envolvidos no processo de implementação da política. Nessa etapa é possível observar os efeitos e consequências da política produzida (MAINARDES, 2006).

Segundo a natureza dos dados, essa pesquisa é qualitativa, pois, a fim de atingir os objetivos, foi necessário fazer a interpretação da bibliografia pertinente e do material coletado através da pesquisa empírica. Com relação a abordagem qualitativa será sustentado em Minayo, por enfatizar que:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994, p. 21-22).

A metodologia da pesquisa qualitativa é o método que melhor atende a estratégia de análise e os objetivos dessa pesquisa, no contexto da prática, é necessário ir a campo, conversar com os sujeitos impactados pelas políticas que foram implementadas, ver e compreender a realidade na qual esses estão inseridos.

“A pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2009, p. 37).

Essa pesquisa é bibliográfica e documental, visto que, foram utilizados materiais, livros e artigos, de autores que escreveram acerca da gestão escolar, gestão democrática, gestão gerencial, ciclo de políticas e afins. Além das produções acadêmicas, foi preciso fazer um levantamento da legislação pertinente ao objeto de estudo, tanto na construção do referencial, quanto na etapa de análise, por meio de leis, portarias, normativas, notas técnicas e orientativos. “Enquanto a pesquisa

bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2012, p.51).

Ancorada na metodologia do ciclo de políticas e na abordagem qualitativa, essa pesquisa fez inicialmente o levantamento de leis, normas técnicas, decretos e portarias referente as mudanças implementadas no ano de 2021, nessa etapa foi utilizado material bibliográfico de autores que dialogam sobre gestão democrática, gestão gerencial e gestão escolar, ou seja, a princípio foi realizada a investigação e estudo em parte do material pertinente existente, tornando possível prosseguir com a elaboração do instrumento de coleta e envio de documentos para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Rondonópolis (UFR).

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista composto por perguntas abertas e semiestruturadas, dividido em três eixos: No eixo I foram efetuadas perguntas no intuito de traçar as características dos participantes da pesquisa, já o eixo II compôs perguntas no propósito de levantar os procedimentos inseridos pela Seduc no decorrer do ano de 2021 e o eixo III buscou conhecer os resultados obtidos com a implantação desses procedimentos, na gestão da escola.

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2015, p. 75).

As perguntas foram elaboradas a partir da leitura dos documentos que estabeleceram mudanças, no que diz respeito a gestão, no decorrer do ano de 2021. Os participantes descreveram como essas políticas foram efetivadas em suas escolas, os seus pontos de vista em relação as deliberações e de que forma a comunidade escolar foi impactada.

Dessa forma, para a análise da pesquisa empírica, serão consideradas as seguintes vertentes:

- A análise da política no contexto da produção, ou seja, o que os documentos deliberaram acerca dessas políticas, no ano da implantação, 2021;
- O contexto da prática, de que forma essas políticas foram efetivadas no âmbito da escola;
- O ponto de vista dos sujeitos participantes;
- Concepção dos participantes acerca da gestão democrática e gestão gerencial;
- Características da gestão democrática e gerencial segundo os autores;
- Quais as características presentes nas políticas implementadas.

## **2. 1 O contexto da prática: A pesquisa nas escolas**

Após a aprovação do CEP da UFR, expedida no parecer consubstanciado nº 5.685.509, foi realizada a etapa da pesquisa empírica. A pesquisa empírica, estudo teórico-empírico, visa construir conhecimento teórico a partir de dados coletados na realidade estudada (DENCKER E DAVIÁ, 2002 apud COSTA E COSTA, 2019).

Para tal, foram selecionadas duas escolas públicas estaduais de ensino básico, localizadas em bairros periféricos, de localidades distintas, no município de Rondonópolis - MT. Essas escolas pertencem ao sistema estadual de educação de Mato Grosso e são geridas pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso (Seduc), tendo como instância intermediária a Diretoria Regional de Educação de Rondonópolis (DRE).

No processo de seleção das escolas participantes, foram excluídas as escolas do campo, militares e confessionais, devido ao fato dessas unidades não terem sido impactadas por algumas das políticas aqui abordadas, sendo regidas por documentos específicos para algumas de suas particularidades. A partir dessa exclusão, restaram cerca de trinta escolas públicas estaduais de educação básica no município de Rondonópolis.

Dentre as escolas restantes, delinee a escolha dando preferência para as escolas de periferias, que trabalham o ensino regular e estão localizadas em regiões distintas da cidade, dentre as opções, duas escolas concordaram em participar, esse

quantitativo foi suficiente para atingir os objetivos dessa pesquisa, não houve a necessidade de se trabalhar com mais escolas, pois grande parte da pesquisa foi respondida na etapa de análise documental, a pesquisa empírica foi necessária para entendermos como as políticas se efetivaram nas escolas.

As entrevistas foram realizadas no intuito de levantar os procedimentos implantados no decorrer do ano de 2021, que conduziram a atuação dos gestores das unidades escolares estaduais, buscando conhecer suas perspectivas e a forma que essas mudanças foram e vêm sendo instituídas pela Seduc, assimilando quais os impactos ocasionados em seus cotidianos de trabalho e na atividade-fim de suas escolas.

A aplicação do instrumento de coleta, foi delimitada aos profissionais da educação básica, em exercício nas funções de diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar das escolas participantes na época da realização da entrevista, que ocorreu no segundo semestre de 2022. A escolha desses profissionais como sujeitos da pesquisa se justifica pela natureza de seus trabalhos, sendo integrantes da gestão, eles mantêm o contato diário com todas as categorias que formam a comunidade escolar, tendo convívio diário tanto com os profissionais da educação, pais e alunos, quanto com os órgãos legislativos e mantenedores, Seduc, DRE e conselhos, sendo assim, os entrevistados descreveram o cenário com uma perspectiva mais próxima do coletivo da escola.

Os nomes das escolas participantes e dos profissionais, foram preservados com a adoção de nomes fictícios, durante o processo de exposição dos dados. Essa medida foi adotada no intuito de proteger as escolas e os profissionais participantes, buscando dessa forma, deixá-los mais tranquilos no momento da entrevista, proporcionando o alcance de resultados mais fidedignos.

Por parte do entrevistado há insegurança em relação ao seu anonimato e por causa disto muitas vezes o entrevistado retém informações importantes. Essas questões são, ainda assim, melhor apreendidas pela entrevista aberta e semiestruturada (BONI; QUARESMA, 2015, p. 76).

Cabe enfatizar que devido ao fato de eu ter trabalhado na função de secretária escolar no ano da implantação das políticas analisadas e conseqüentemente ter articulado uma ideia acerca do objeto de estudo, foi



primordial que eu adotasse uma postura imparcial durante o desenvolvimento dessa pesquisa, sobretudo, no processo de execução das entrevistas, visando o alcance de um resultado, o mais próximo da confiabilidade.

Para o registro da coleta das entrevistas, foi perguntado aos participantes se eles autorizavam a gravação de áudio, nenhum participante se opôs a gravação, o que proporcionou uma fidedignidade na transcrição das informações no momento da análise de dados, segundo Gil (2008), o registro no momento da entrevista, através de um desse recursos, minimizam dois inconvenientes, sendo esses, o esquecimento de parte das informações e a distorção dos dados subjetivos.

A gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista. Mas é importante considerar que o uso do gravador só poderá ser feito com o consentimento do entrevistado. O uso disfarçado do gravador constitui infração ética injustificável. Se a pessoa, por qualquer razão, não autorizar a gravação, cabe, então, solicitar autorização para a tomada de anotações (GIL, 2008, p. 119).

As entrevistas obtiveram a média de uma hora de duração e todo o conteúdo foi transcrito na íntegra. Cabe informar que as conversas foram feitas de forma individual, visando a coleta de opiniões genuínas, pois, a entrevista coletiva poderia acarretar a imposição e/ou influência de opiniões entre os participantes, o que não seria interessante para os resultados dessa pesquisa.

### 2. 1. 1 Abordagem dos sujeitos participantes

A identidade dos participantes dessa pesquisa foi preservada, para isso, os nomes fictícios Escola Estadual Esperança e Escola Estadual Ação, foram criados pela pesquisadora no decorrer do processo de análise e exposição dos dados, não houve critério estabelecido para a escolha desses nomes, a intenção foi somente caracterizar e facilitar o entendimento sem expor os participantes.

A partir do exposto, as escolas e os sujeitos participantes serão tratados no decorrer dessa pesquisa pelos seguintes nomes fictícios:

**Quadro 2- Participantes da pesquisa**

<b>Escola</b>	<b>“Escola Estadual Esperança”</b>	<b>“Escola Estadual Ação”</b>
<b>Diretor (a)</b>	José	Clarice
<b>Coordenador (a)</b>	Fred	Miguel
<b>Secretário (a)</b>	Maria	Isa

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Após a seleção das duas escolas pesquisadas, o primeiro a ser contactado foi o diretor da Escola Estadual Esperança, onde, por meio de ligação telefônica, conversamos a respeito da proposta da pesquisa e perguntei se havia a possibilidade de ele autorizar a participação da escola, o diretor aceitou de prontidão, então, foi agendado uma data e horário para prosseguir com a visita e realização da entrevista.

Sendo assim, no dia e horário agendado, compareci na Escola Estadual Esperança, de posse do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e o parecer de aprovação do CEP da UFR. A entrevista com o diretor José, ocorreu em sua sala e durou cerca de uma hora e quinze minutos. A segunda entrevista durou cerca de quarenta minutos, com a secretária escolar Maria, onde, na ocasião, o diretor cedeu a sua sala para que a profissional pudesse participar sem ser interrompida. Para finalizar, me reuni por cerca de uma hora e vinte minutos na sala da coordenação pedagógica com o coordenador pedagógico Fred.

Essa variância no tempo de duração das entrevistas ocorreu devido ao padrão de entrevista utilizado, que propicia aos participantes, liberdade para se expressar diante das perguntas realizadas.

A segunda escola escolhida foi a Escola Estadual Ação, o meu primeiro contato ocorreu via aplicativo *WhatsApp* com a diretora da unidade, na ocasião, articulei sobre a pesquisa e verifiquei a possibilidade de a escola participar, a diretora se mostrou receptiva com a ideia, dessa forma, agendei uma data e horário para ir até a instituição, apresentar a proposta de pesquisa e recolher a autorização da participante.

Na data agendada, compareci a escola em posse do TCLE e o parecer de aprovação do CEP da UFR, na ocasião, expliquei sobre o objetivo da pesquisa e a diretora aceitou participar e já se dispôs a iniciar a entrevista naquele momento, em

sua sala, o que durou cerca de uma hora. Logo após, fui apresentada para a secretária Isa e conforme a disponibilidade da profissional, ficou agendada uma data, dessa forma, na data combinada, retornei à escola e me reuni na secretaria para entrevistá-la, por cerca de uma hora e trinta minutos. No mesmo dia procurei a sala da coordenação pedagógica e me apresentei como pesquisadora, o coordenador Miguel me atendeu de prontidão e se dispôs, naquele momento, a participar da entrevista que durou cerca de quarenta e cinco minutos.

No momento das entrevistas, solicitei aos diretores das escolas que me disponibilizassem a cópia do PPP do ano de 2021, já que as políticas abordadas na entrevista ocorreram no referido ano. O PPP contribuiu para a análise das características das escolas, o que facilitou a compreensão da realidade estudada.

## 2. 1. 2 Apresentação dos participantes

Buscando garantir a efetivação do processo de análise dos dados, foi analisado nessa etapa o PPP de 2021 das escolas participantes, sobretudo, para conhecer a visão estabelecida, o quantitativo de alunos, as modalidades de ensino ofertadas e a política de gestão defendida. Essas informações contribuíram para o processo de análise dos dados obtidos através das entrevistas.

Sendo assim, abordarei a seguir, a caracterização dos participantes da pesquisa empírica, para tal, esse processo será conduzido da seguinte forma: Início com a apresentação da Escola Estadual Esperança, conforme os dados estabelecidos no seu PPP e finalizo com a descrição da sua equipe gestora, que é composta pelo diretor, coordenador pedagógico e a secretária escolar, que foram os sujeitos participantes durante a fase da pesquisa empírica.

### **Escola Estadual Esperança**

A análise do PPP de 2021, possibilitou a caracterização da instituição. Em um espaço de 2.822,55 m<sup>2</sup>, a Escola Estadual Esperança foi criada há 37 anos e está localizada em uma região periférica da cidade de Rondonópolis – MT. Mantida pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso, de acordo com o seu PPP do

ano de 2021, a escola oferta somente a etapa de ensino fundamental, entre os turnos matutino e vespertino, na modalidade ciclo de formação humana.

Com 18 turmas organizadas no ano de 2021, atendeu cerca de 380 alunos, provenientes em sua maioria do bairro e regiões adjacentes, esses alunos, integram em sua maioria, famílias de quatro (4) a cinco (5) integrantes e os pais ocupam os mais diversos papéis da sociedade, recebendo em torno de um (1) a três (3) salários-mínimos.

O seu quadro de profissionais, foi formado por: um (1) diretor, um (1) coordenador pedagógico, um (1) secretário escolar, dois (2) TAE/secretaria, um (1) TAE/biblioteca integradora, quatro (4) AAE/nutrição escolar, três (3) AAE/vigilância, quatro (4) AAE/limpeza, 20 professores efetivos e dez (10) professores contratados.

De acordo com o seu PPP a escola estabelece como filosofia, o favorecimento de um ambiente humano, interativo e produtivo, onde, haja trabalho em equipe, com o envolvimento de todos. A busca constante do desenvolvimento do homem, faz da escola um espaço de debates e buscas, onde, todas as ações são em prol de capacitar os alunos a aprenderem a conhecer e compreender o mundo, para agir no meio que o cerca, convivendo em cooperação com os outros seres humanos. É necessário que para isso, todos os funcionários, independente da função, estejam engajados nos pressupostos filosóficos e que as famílias dos alunos possam conhecer e respeitar a filosofia da instituição.

Como concepção de educação, a escola espera que o seu trabalho perante a sociedade, desenvolva a função social da escola, que compreende o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas do indivíduo, capacitando - o a tornar um cidadão, participativo na sociedade em que vive. Sendo assim, a vida escolar deve estar articulada a vida social.

Como medidas de estabelecimento da gestão democrática a escola define:

- A utilização de redes sociais, *Facebook*, bilhetes, cartazes, faixas, telefonemas e grupos de *WhatsApp* por turma como ferramentas na democratização de dados e informações entre a comunidade escolar.
- A escola costuma realizar eleições para escolha do presidente e vice de sala, com a abertura da votação para a comunidade escolar como estratégia de aproximação da comunidade.

- Sempre que há necessidade e disponibilidade dos órgãos, a escola busca parcerias entre os demais órgãos sociais, como o conselho tutelar, universidades, associações, promotoria, fundações, posto de saúde entre outros.
- No tratamento de conflitos, o PPP faz referência apenas ao corpo docente, estabelecendo como estratégia o autocontrole e justiça. A compreensão dos fatos e o diálogo entre os envolvidos de forma a apurar as responsabilidades dos envolvidos são levados em consideração na tomada de decisões.

### **O diretor escolar José**

O diretor José, tem 35 anos de idade, está em uma união estável, é professor efetivo na rede estadual de Mato Grosso, graduado em licenciatura plena em Ciências Biológicas e Matemática, possui três especializações, sendo, especialização em Ensino de Ciências Biológicas, Especialização em Gestão, Licenciamento e Auditoria Ambiental e especialização em Psicopedagogia Escolar.

Atuando como professor há dez anos, ingressou na função de diretor há dois anos na escola estadual esperança, por meio do processo seletivo regido pelo edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT.

### **O coordenador pedagógico Fred**

O coordenador Fred, tem 39 anos de idade, é casado, professor efetivo na rede estadual de educação de Mato Grosso, graduado em Ciências Biológicas, especialista em Ciências, trabalha como professor há cinco anos e está na Escola Estadual Esperança desde então.

Atuando na função de coordenador pedagógico há três anos, sua forma de ingresso na função no primeiro ano ocorreu por eleição direta com votação entre os pares, no segundo ano foi por ofício, por meio do ato de recondução e no terceiro ano foi através de processo seletivo regido pelo Edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT.

### **A secretária escolar Maria**

A secretária Maria, tem 34 anos, é casada e atua como secretária escolar na Escola Estadual Esperança, é técnica administrativa educacional efetiva na rede estadual de educação de Mato Grosso, graduada em Ciências Biológicas e Geografia, possui doutorado em Tecnologias Ambientais.

Trabalhando na área da educação há cinco anos, ela está há um ano na função de secretária escolar e desses, seis meses são na escola estadual esperança, a profissional ingressou na função, através do Edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT.

A partir daqui, descrevo as características da segunda instituição participante dessa pesquisa, a Escola Estadual Ação. Primeiramente, discorro sobre as características da escola, conforme o estabelecido no seu PPP, logo após, apresento a equipe gestora, que é composta pela diretora, o coordenador pedagógico e a secretária escolar, que foram os sujeitos participantes da fase da pesquisa empírica.

### **Escola Estadual Ação**

Em um espaço de 3.176,33 m<sup>2</sup>, localizada em uma região periférica da cidade de Rondonópolis-MT, a Escola Estadual Ação é uma escola recém-construída, com apenas 6 anos de criação, é mantida pela Seduc/MT e oferta as etapas de ensino fundamental (2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> fase do II ciclo e 1<sup>a</sup> 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> fase do III ciclo) e ensino médio inovador.

De acordo com o PPP da escola, em 2021, foram formadas 29 turmas, atendendo 826 alunos, distribuídos entre os turnos matutino e vespertino. Os alunos em sua maioria, moram com a mãe e/ou avó, são poucos os que convivem com os pais e por conta da pandemia, muitos deles estão desempregados.

O seu corpo de funcionários, é formado por: um (1) diretor, dois (2) coordenadores pedagógicos, um (1) secretário escolar, quatro (4) TAE/secretaria, dois (2) TAE/biblioteca integradora, cinco (5) AAE/nutrição escolar, três (3) AAE/vigilância, quatro (4) AAE/limpeza, 39 professores efetivos e 39 professores contratados.

A filosofia da escola estadual ação é ser reconhecida como uma escola de excelência educacional e formação humanizada, com cidadãos e profissionais críticos, respeitados socialmente e ambientalmente conscientes. Tendo como missão, oferecer educação integral, incentivando a participação, a criticidade, a criação, autonomia, democracia, responsabilidade social e o cuidado do corpo, da mente e do desenvolvimento sustentável.

Como concepção de educação, a escola a reconhece como sendo um processo de facilitar o aprendizado ou a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, crenças e hábitos. A educação pode ocorrer em meio a contextos formais ou informais sob a orientação dos educadores, ou na autoeducação dos alunos.

Como medidas de estabelecimento da gestão democrática a escola define:

- Foi criado um grupo via *WhatsApp* para os responsáveis dos alunos receberem os informes da escola, além disso há sete murais informativos na escola: mural da gestão escolar, mural do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE), mural da coordenação pedagógica, mural do grêmio estudantil e mural dos professores;
- Ao assumir a gestão da escola, a diretora se reuniu com todos os segmentos para ouvi-los e então elaborar o seu plano de ação, o qual foi apresentado por meio de *live* para a comunidade escolar;
- A equipe gestora fez um trabalho de divulgação junto à comunidade através de banner e informativo a respeito do CDCE, no intuito de ampliar a participação;
- A escola busca fazer parcerias com órgãos da sociedade, o conselho tutelar, o ministério público, cooperativas de reciclagem e até mesmo com instituições privadas, para organização de eventos culturais;
- Para o tratamento de conflitos, a postura da escola é de manter um ambiente para as boas relações humanas e em casos de conflitos, o diálogo é tido como a melhor alternativa, desenvolvendo atitudes de conciliação, evitando a proliferação de informações erradas;
- A escola realiza frequentemente palestras que abordam temas de violência contra a mulher, abuso, depressão, uso de entorpecentes, preconceito racial entre outros assuntos a fim de minimizar as divergências.

- Com o intuito de atrair maior número de pais, as reuniões bimestrais são sempre com informes administrativos e pedagógicos, acompanhado de um lanche, uma apresentação artística ou um sorteio de brindes.

### **A diretora escolar Clarice**

A diretora Clarice, tem 52 anos, é divorciada, professora efetiva na rede estadual de educação de Mato Grosso, possui graduação em Ciências Biológicas e mestrado em Geotecnologia.

Trabalhando há 19 anos na área da educação, Clarice trabalhou anteriormente em outra escola estadual por cerca de dois anos e está na função de diretora na Escola Estadual Ação, também há cerca de dois anos. Sua forma de ingresso na função, ocorreu por meio do processo seletivo regido pelo edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT.

### **O coordenador pedagógico Miguel**

O coordenador pedagógico Miguel, tem 57 anos, é casado, professor efetivo na rede estadual de educação de Mato Grosso, possui graduação em Bacharelado em Ciências Contábeis e licenciatura plena em Geografia.

Trabalha na área da educação há 31 anos, sendo desses, 14 anos na função de coordenador pedagógico. Já atuou como diretor escolar na Escola Estadual Ação e está há sete (7) anos na coordenação pedagógica, sua forma de ingresso foi por meio do processo seletivo regido pelo Edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT.

### **A secretária escolar Isa**

A secretária escolar Isa, tem 31 anos, é casada, atua como técnica administrativa educacional efetiva da rede estadual de educação de Mato Grosso, possui graduação em Ciências Contábeis e especialização em Secretaria Escolar.

Trabalha na área da educação há dez (10) anos, sendo seis (6) anos na função de secretária escolar. Está há cerca de dois (2) anos na Escola Estadual



Ação, na função de secretária escolar, tendo ingressado por meio do processo seletivo regido pelo Edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT.

Após o detalhamento da metodologia, a apresentação e caracterização dos participantes da pesquisa empírica, abordo na próxima seção a fundamentação teórica da pesquisa.

### 3 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO EDUCACIONAL

A administração pública já foi organizada por diferentes formas de gestão, normalmente produzidas no decorrer da história para sanar crises do capitalismo. Sander (2009), retrata que a gestão educacional no Brasil, já assumiu diversos significados, refletindo o que acontecia em outros países. No campo da administração, a revolução industrial resultou em uma manifestação organizacional, o que desencadeou a busca do conhecimento na administração pública e de negócios, se estendendo para a área da gestão educacional.

Os primeiros esforços para sistematizar o conhecimento no campo da administração, vieram com as teorias clássicas de administração, enunciadas por Taylor, Fayol, Weber e Gulick e Urwick, que se consolidaram como a base da administração pública, implantando a eficiência econômica, produtividade a qualquer custo e tecnoburocracia, nesse modelo, as necessidades humanas e os valores éticos ficaram em segundo plano. Na primeira metade do século XX, a teoria das relações humanas buscou desenvolver uma construção comportamental para a administração, voltada para o campo da psicologia e sociologia, priorizou a eficácia na administração (SANDER, 2009).

Já os modelos de gestão burocrática e de recursos humanos, foram bem aceitos durante os governos militares do Brasil, nas décadas de 1960 e 1970, os quais enfatizaram a razão instrumental, prioritariamente preocupado com a economia, produtividade e eficiência. As perspectivas iniciais da gestão educacional originaram-se de modelos dedutivos e normativos, enfatizando a ordem, disciplina, controle centralizado, uniformização de práticas nos sistemas de ensino no Brasil (SANDER, 2009).

É pertinente esclarecer que “Quando se fala em gestão educacional faz-se referência à gestão em âmbito macro. A partir dos órgãos superiores do sistema de ensino”, englobando os sistemas de ensino, diretorias, conselhos, secretarias de educação, já o termo gestão escolar é utilizado para se referir ao âmbito micro, que é exercida pelos profissionais da educação que ocupam cargos de gestão, os diretores, secretários escolares, coordenadores pedagógicos dentro das escolas, dessa forma, o termo gestão educacional abrange os sistemas de ensino e a gestão escolar (LÜCK, 2011, P. 25).

A administração pública burocrática praticada no século XIX, foi uma tentativa de acabar com o patrimonialismo, o que funcionou naquele momento, no entanto, com a globalização<sup>1</sup>, o surgimento de tecnologias e os novos papéis do Estado, ela se mostrou obsoleta, passando a ser substituída pela administração pública gerencial que absorve características da administração pública burocrática. Nessa premissa a burocracia permaneceu e os mecanismos de controle aumentaram, a diferença é que a nova administração pública, se sustentou em um discurso, que prioriza a busca pela eficiência e eficácia na concretização dos objetivos do Estado, que por sua vez, são aferidas pela quantidade e não pela qualidade. (SANDER, 2009).

A administração pública gerencial vem norteando o funcionalismo público de forma geral, de maneira que, com a educação não está sendo diferente, no entanto, a função social da educação está sendo sobreposta pela eficiência exigida, que por sua vez é medida por avaliações padronizadas e mecanismos de controle que prejudicam a autonomia do professor e conseqüentemente a ação pedagógica.

As reformas educacionais que na última década foram implantadas na maioria dos países latino-americanos foram marcadas pela descentralização administrativa, financeira e pedagógica, atribuindo maior autonomia aos estabelecimentos escolares. Tal descentralização veio acompanhada de processos de padronização de procedimentos administrativos e pedagógicos, como meios de garantir o rebaixamento dos custos da expansão do atendimento e redefinir gastos, sem, contudo, abrir mão do controle central das políticas. Por meio dos currículos centralizados, o livro e material didático, vídeos, programas de computadores, a regularidade dos exames nacionais de avaliação e a prescrição normativa sobre o trabalho pedagógico, observa-se relativa padronização nos processos escolares (OLIVEIRA, 2007, p. 366).

A educação institui um direito social público, que é estabelecido por ação do Estado intermediada por políticas públicas, por conta disso, no decorrer da história, a educação foi construída para atender os interesses políticos, econômicos, sociais e culturais do Estado. Como resultado disso, o que vemos atualmente na educação é um modelo criado para atender ao mercado capitalista e a globalização<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [...] Entende a globalização como um conjunto de dispositivos político-econômicos para a organização da economia global, conduzido pela necessidade de manter o sistema capitalista em detrimento de qualquer outro conjunto de valores (EVANGELISTA; SHIROMA, 2007, p. 534 apud DALE, 2001).

Outro modelo de gestão, consequência de muitas lutas de profissionais da educação e sindicatos é a gestão democrática da escola pública, na contramão da gestão gerencial, essa visão de gestão busca incluir toda a comunidade escolar no processo de construção e tomada de decisões na escola.

### **3. 1 A gestão escolar sob o sentido da gestão democrática**

Diante dos modelos de administração em disputa que conceberam concepções distintas para a educação durante a metade do século XX, teóricos começaram a formular alternativas de gestão para a educação que se comprometessem com a qualidade e a vida humana coletiva, se preocupando com a emancipação humana e a transformação social (SANDER, 2009).

A partir da década de 1970 até meados da década de 1990 a educação brasileira foi alvo de crescentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, das lutas sindicais, dos movimentos sociais e dos primeiros influxos neoliberais da nova mundialização da economia e da atividade humana (SANDER, 2009, p. 72).

As escolas e a sociedade, também impulsionadas pela extinção da ditadura militar, começaram a modular o sistema educacional com o intuito de promover o desenvolvimento da democracia, dessa forma, a Constituição do nosso país, promulgada em 1988, determinou em seu artigo 206, no inciso VI, que a gestão democrática deve estar presente na administração das escolas públicas (PIVA, 2017, p. 33).

Posterior a promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual estabeleceu a gestão democrática no ensino público, a educação nacional foi regulamentada em forma da lei federal nº 9.394/1996, denominada Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional - LDB, nela, a gestão escolar foi citada como sendo um dos princípios e fins da educação nacional, buscando garantir na sua forma, a gestão democrática do ensino público, atribuindo a responsabilidade de definição das normas da gestão democrática na educação básica aos sistemas de ensino (BRASIL, LEI Nº 9.394/1996).

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes.  
Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (LEI DE DIRETRIZES E BASE DA EDUCAÇÃO NACIONAL).

Após a publicação da LDB, o Estado de Mato Grosso regulamentou os dispositivos do seu Artigo 14, bem como o inciso VI do Artigo 206 da Constituição Federal de 1988, criando a Lei nº 7.040/1998 que estabeleceu a gestão democrática na educação básica do ensino público.

No Estado de Mato Grosso as discussões acerca da implantação da gestão democrática vinham acontecendo desde o final dos anos 1980, no período entre 1987/90, o Partido do Movimento Democrático Brasileiro – PMDB estabeleceu o processo de eleição para diretores e de composição dos Conselhos Deliberativos nas unidades escolares, que perdurou apenas até 1991, sendo extinto pelo Partido da Frente Liberal – PFL (GARSKE, 1996).

A Lei nº 7.040/1998 institui autonomia pedagógica, administrativa e financeira a escola, mediante organização e funcionamento dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar, assim como, a escolha do diretor da unidade por meio de votação direta aberta a comunidade escolar, a referida lei também traz como preceitos, corresponsabilidade entre poder público e sociedade na gestão da escola, transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos.

A gestão escolar, através da gestão democrática, se tornou um processo coletivo coordenado pelo diretor da escola e que envolve, sobretudo, a participação da comunidade escolar e suas lideranças, portanto, o diretor e/ou a unidade administrativa dirigente passaram a ser chamados de “gestores”, ou núcleo gestor e expressões similares (FERREIRA, 2010).

A Gestão democrática como forma de organização da escola pública, busca a participação da comunidade escolar na tomada de decisões. No entanto, Lück

(2017), define que a gestão democrática envolve mais do que tomar decisões, sobretudo trata-se de criar uma consciência na comunidade, permitindo o seu envolvimento na construção da escola e em seus processos de melhoria contínua, logo, a gestão democrática promove a criação de condições para que os envolvidos façam parte na tomada de decisões importantes, assumindo a responsabilidade pela implementação e a geração de resultados obtidos. As leis foram criadas, porém, a criação de métodos que buscam efetivar a gestão democrática dentro da escola não ficou estabelecida.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões (PARO, 2017, p. 48).

A administração dentro da gestão democrática representa um papel mediador, onde, os gestores desempenham uma importante função administrativa na coordenação do trabalho coletivo. Logo, a forma mais propícia em atender democraticamente os interesses dos envolvidos é através da cooperação, indo além do controle do trabalho alheio, dessa forma, os gestores podem coordenar os trabalhos com o consentimento livre dos indivíduos envolvidos, de uma forma que facilite o diálogo entre eles e propicie um envolvimento voluntário por parte dos sujeitos (PARO, 2011).

Paro (2017), elenca quatro condicionantes que influenciam na aderência da gestão participativa dentro da escola:

<b>Quadro 3- Condicionantes da adesão participativa da comunidade escolar</b>	
<b>Materiais</b>	Envolve as condições objetivas de trabalho
<b>Institucionais</b>	Forma de organização adotada pela instituição
<b>Político-sociais</b>	Considera os interesses dos grupos da escola
<b>Ideológicos</b>	Concepções e crenças dos sujeitos da escola

**Fonte:** Adaptado de Paro (2017).

Segundo Paro, 2017, a ausência de condições contribui para o atraso nas mudanças, desfavorecendo o estabelecimento de relações, obrigando os funcionários a voltarem totalmente suas energias para a aquisição de recursos financeiros, deixando os esforços em concretizar a gestão democrática em segundo plano. Assim como, a organização formal, estabelecida em relações verticais, hierarquizadas, de mando e submissão, prejudica as relações horizontais e o estabelecimento da gestão democrática-participativa. É necessário respeitar os interesses dos diversos grupos dentro da escola, atendendo suas especificidades, buscando entender todas as concepções e crenças presentes na personalidade dos membros da escola, o modo de pensar e agir das pessoas que atuam, identificando se elas facilitam, incentivam ou dificultam a participação dos membros.

Contribuindo com a discussão, Lück (2017), destaca que o processo democrático na escola envolve valores substanciais, sobretudo, ética, solidariedade, equidade e compromisso. Sendo assim, a ética deve estar presente na orientação das ações pautadas pelo respeito ao ser humano, instituições sociais, mantendo o zelo e atenção aos interesses humanos e sociais superiores. A solidariedade se faz presente quando reconhecemos que nos desenvolvemos como pessoas durante o exercício de troca e reciprocidade, atribuindo valor e sentido para cada um. A equidade é o processo de reconhecer e acolher pessoas e grupos em situações desfavoráveis, de forma a torná-la em condição de paridade entre seus semelhantes. O compromisso se concretiza quando os envolvidos entendem os objetivos, valores, princípios e estratégias de desenvolvimento e se envolvem no processo pedagógico de forma focada em busca do bem maior.

Os autores dialogam com Lima, 2018, ao considerar que a democracia implica em ter uma didática própria que se baseia no ato contínuo da participação ativa, do diálogo e do debate entre posicionamentos diversos ou em conflito. Nessa perspectiva, a gestão escolar nas premissas da gestão democrática nos remete que para tomar medidas e aplicá-las de forma democrática é necessário ouvir as partes envolvidas e considerá-las antes de tomar decisões que impactem diretamente na realidade desses sujeitos.

A gestão democrática, é uma forma de inserir todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar, uma gestão escolar sob a perspectiva da gestão democrática, proporciona a aproximação de todos os membros da comunidade

escolar, como consequência o sentimento de pertencimento move esses sujeitos que colaboram para a obtenção de bons resultados no processo de ensino e aprendizagem, pois, os funcionários ficam mais motivados, os pais mais presentes, os alunos mais integrados, ou seja, contribuem para o alcance de resultados da escola socialmente desejada.

Lima (2018), relata que a gestão democrática é vista como concretizada na escola pública, pelo fato dela estar assegurada em lei, porém, na prática, o passado histórico e político do Brasil pautado sob o regime autoritário, induz para a necessidade de tempo e criação de políticas públicas avançadas, coerentes e contínuas que promovam a gestão democrática da escola pública, ao contrário disso, em meio a um contexto neoliberal<sup>2</sup>, o que temos visto na educação é a adoção de medidas inspiradas em diferentes modelos da administração.

### 3. 1. 1 Projeto Político Pedagógico – PPP

O Projeto Político Pedagógico, comumente conhecido como o PPP da escola, é um documento de suma importância no processo de construção e valorização da identidade da escola. “Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão democrática, de debate, organização, interação e articulação do trabalho pedagógico que necessita ser constantemente reconstruído” (BRISOLA, 2019, p. 39).

No entanto, Libâneo, 2004, enfatiza que para o PPP fazer sentido, ele deve ser elaborado em conjunto com a comunidade escolar de forma a reconhecer e atender as necessidades de seus sujeitos, englobando os interesses, desejos, propostas, tendo em mente a realidade em que a escola está inserida. É necessário que para desenvolver um PPP a comunidade faça as seguintes reflexões: Que tipo de escola a comunidade necessita? Quais os objetivos e metas que suprirão essas

---

<sup>2</sup> De modo geral, o neoliberalismo contesta a ingerência do Estado na produção de bens e serviços, seja no transporte, na saúde ou na educação. Questiona da maneira mais radical a própria intervenção do Estado na oferta de ensino, o que não o impede de considerar – ao contrário, aliás – a necessária “solvabilidade” da demanda na educação básica. Segundo essa doutrina, não há nenhuma razão para que os benefícios que se esperam do mercado e da concorrência, em particular em relação ao desempenho, não possam ser esperados do meio escolar, onde entram em jogo despesas consideráveis. Essa concepção leva a uma visão da escola, pública ou privada, como uma empresa sob concorrência [...] (LAVAL, 2019, p. 127).



necessidades? Como impactar o aluno no processo de ensino e aprendizagem? Como acompanhar essas ações na prática?

Libâneo (2004), considera que a escola, ao conseguir elaborar e executar a partir de um trabalho conjunto, o PPP, reforça que a sua comunidade está envolvida com a escola, que o seu corpo de funcionários se desenvolve profissionalmente e que ambos possuem maturidade para tal, essa é a melhor demonstração de autonomia da comunidade escolar.

O PPP não é um documento padronizado, portanto, não há como estabelecer um modelo específico a ser seguido durante o processo de elaboração, no entanto, Libâneo (2011) sugere um roteiro, que será exposto no quadro a seguir. A exposição desse modelo é interessante, pois apesar de ser um documento valioso para a escola, ainda há muitos integrantes da comunidade escolar que não o conhecem, sobretudo os pais e alunos.

---

**Quadro 4-** Sugestão de roteiro para criação do PPP

---

**1. Contextualização e caracterização da escola:**

- ✓ Aspectos sociais, econômicos, culturais, geográficos;
    - ✓ Condições físicas e materiais;
    - ✓ Caracterização dos elementos humanos;
  - ✓ Breve história da escola (como surgiu, como vem funcionando, administração, gestão, participação dos professores, visão que os alunos têm dela, pais, escola e comunidade).
- 

**2. Concepção de educação e de práticas escolares:**

- ✓ Concepção de escola e de perfil de formação dos alunos;
  - ✓ Princípios norteadores da ação pedagógico-didática.
- 

**3. Diagnóstico da situação atual:**

- ✓ Levantamento e identificação de problemas e de necessidades a atender;
    - ✓ Definição de prioridades
- 

**4. Objetivos gerais**

---

**5. Estrutura de organização e gestão:**

- ✓ Aspectos organizacionais;
  - ✓ Aspectos administrativos;
  - ✓ Aspectos financeiros.
- 

**6. Proposta curricular:**

- ✓ Fundamentos sociológicos, psicológicos, culturais, epistemológicos, pedagógicos;
  - ✓ Organização curricular (da escola, das séries ou dos ciclos, plano de ensino da disciplina) objetivos, conteúdos, desenvolvimento metodológico, avaliação da aprendizagem.
- 

**7. Proposta de formação continuada de professores.**

---

**8. Proposta de trabalho com pais, com a comunidade e com outras escolas de uma mesma área geográfica.**

---

**9. Formas de avaliação do projeto.**

---

Fonte: LIBÂNEO (2011, p. 361).

O PPP representa a identidade da escola e por isso é visto como um instrumento da gestão democrática, apesar de ele considerar o que já está proposto

pelos sistemas de ensino, através da legislação, ele abre uma premissa para que a comunidade crie e reinvente a escola, buscando defender os interesses da sua comunidade. Dessa forma, não se trata de um documento que possa ser replicado entre as escolas, ele deve ser único e particular, cada escola tem a sua realidade e as situações de ensino raramente se repetem.

Para que isso aconteça e sirva a finalidade ao qual foi pensado, o PPP não pode ser visto apenas como mais um documento criado a fim de atender a burocratização do Estado, ele deve ser defendido, exposto, discutido na escola. O descaso por parte dos profissionais da educação com o PPP é um salto para a perda da autonomia da escola, servindo como argumento para o Estado, na criação de políticas públicas contrárias aos princípios da gestão democrática.

A gestão democrática é um desafio para a escola pública, para que a comunidade escolar consiga efetivá-la, articulando um processo de construção coletiva da escola é primordial a defesa do PPP, nesse sentido, o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar (CDCE) também se torna um aliado.

### 3. 1. 2 Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar – CDCE

O CDCE, foi criado no Estado de Mato Grosso a partir da Lei nº 7.040/1998, essa lei estabeleceu a gestão democrática da escola pública e a escolha do diretor escolar por meio de eleição direta. A referida lei estabeleceu que a gestão das escolas pertence a diretoria em conjunto com os órgãos consultivos e deliberativos da comunidade. “Art. 11 São órgãos consultivos e deliberativos da unidade escolar: I a assembleia geral; II o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar; III o conselho fiscal” (MATO GROSSO, LEI Nº 7.040/1998).

Art. 18 O Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar deverá ser constituído paritariamente por profissionais da educação básica, pais e alunos, tendo no mínimo 08 (oito) e no máximo 16 (dezesesseis) membros. 50% (cinquenta por cento) deve ser constituído de representantes do segmento escola e 50% (cinquenta por cento) de representantes da comunidade, sendo o diretor da escola membro nato do Conselho (MATO GROSSO, LEI Nº 7.040/1998).

Na estrutura em que o CDCE é formado, a gestão da escola pertence a toda a comunidade escolar, pois, o conselho é formado por representantes de todas as

categorias da escola, desde funcionários, aos pais dos alunos, nos quais são eleitos em assembleia geral para representação de seus pares durante o mandato de dois anos, dessa forma, o CDCE também representa um instrumento de defesa da gestão democrática.

Sob outra perspectiva, a gestão gerencial defende princípios alheios a gestão democrática, no âmbito da gestão escolar, com finalidades diferentes, no tópico a seguir serão discutidas as características da gestão gerencial.

### **3. 2 A gestão escolar sob o sentido da gestão pública gerencial**

A gestão democrática da escola pública, detém como objetivo, estabelecer tomada de decisões em conjunto com a comunidade escolar, estabelecendo relações horizontais dentro da escola, estimulando a participação de todos. Todavia, no sentido contrário, a educação vem sendo tomada por metodologias utilizadas na administração pública gerencial, que por sua vez, foi desenvolvida para atender o mercado capitalista, visando racionalizar o trabalho por intermédio de conteúdos técnicos que proporcionem a eficiência e economia no processo de alcance dos objetivos (PARO, 2022).

Vale esclarecer, que o mundo passou por uma série de acontecimentos, crises econômicas, nas quais resultaram na reforma do Estado brasileiro, sobretudo a partir da revolução industrial, que foi um fenômeno mundial, mas que teve os seus reflexos vistos tardiamente no Brasil, aproximadamente na segunda década do início do século XX. No campo da administração, a revolução industrial resultou em uma manifestação organizacional, o que procedeu a busca do conhecimento na administração pública e de negócios, se estendendo para a área da gestão educacional (PEREIRA, 1997).

Entre os anos de 1930 e 1960, o Estado condicionou o desenvolvimento econômico e social, sendo assim, após a segunda guerra mundial houve uma ascensão nas finanças da população, ocasionando no aumento de seus padrões de vida como nunca visto antes na história do país (PEREIRA, 1997).

Porém, como resultado desse crescimento, somado ao processo de globalização, a partir dos anos 1970, o Estado entrou em crise, o que desencadeou ondas neoconservadoras que atribuíram ao Estado as responsabilidades sobre a

crise enfrentada. Diante do aumento do desemprego e da inflação, foram implementadas reformas econômicas orientadas para o mercado, a fim de sanar o problema econômico do país, já na visão dos neoconservadores, essas medidas proporcionariam a implantação de um Estado mínimo. O autor relata que em 1990, o país, e seus governantes, concluíram que a proposta do Estado mínimo era inviável e que a solução seria reconstruir o Estado para que ele pudesse ir além do seu papel econômico, propiciando a garantia dos direitos sociais e ainda condicionar a competitividade no país (PEREIRA, 1997).

De acordo com esse autor, o modelo de gestão pública burocrática dificultou que o Estado executasse seus novos papéis, pois, definia rigidamente os objetivos e os meios na forma da lei, focando apenas nos procedimentos. Esse modelo começou a declinar diante das mudanças ocasionadas pela globalização, o que ocasionou na substituição da administração pública burocrática pela administração pública gerencial, pois havia a necessidade de adotar formas de gerir que acompanhassem o avanço tecnológico, de forma ágil e descentralizada, sendo assim o foco deixou de ser procedimental e passou a ser nos resultados (PEREIRA, 1997).

Nessa conjuntura, após a ditadura militar e a promulgação da Constituição Federal de 1988, iniciou-se na década de 1990 a reforma administrativa do Estado, que abrangeu o setor público, seu marco foi a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE e a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado. O documento em questão, foi aprovado pela Câmara da Reforma do Estado, em conjunto com o presidente da época, Fernando Henrique Cardoso do Partido da social - democracia brasileira, no ano de 1995. O plano estatal defendeu, dentre outras coisas, a efetivação dos princípios da administração pública gerencial (PEREIRA, 1997).

Inspirada na administração de empresas, o modelo de administração pública gerencial propõe, sobretudo, o foco em resultados e a capacitação de recursos humanos, sendo assim, o Estado passou a ser orientado predominantemente pelos valores da eficiência, qualidade nos serviços prestados, visando o desenvolvimento de uma cultura gerencial no serviço público. “A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial” (BRASIL, PLANO DIRETOR DA

REFORMA DO ESTADO, 1995, p. 21). A administração pública gerencial reúne princípios que orientam primordialmente o alcance da eficiência, de acordo com metas estabelecidas pelo Estado, conforme mostra o quadro a seguir.

**Quadro 5- Características da administração pública gerencial**

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente
Ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos)
Fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou corpos de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas
Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas
Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido
Transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos
Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos de controle social direto, do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada
Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado

**Fonte:** PEREIRA (1997, p. 42).

No campo empresarial, Chiavenato (2022), define que a administração se estabelece como um fenômeno organizacional e universal no mundo moderno, no qual as empresas se utilizam da tomada de decisões, coordenação de múltiplas atividades, condução de diferentes pessoas, avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, obtenção e alocação de recursos e oferta de valor, a fim de alcançar seus objetivos em um cenário de mudança e concorrência acirrada.

No âmbito da educação brasileira, também a partir de meados da década de 1990, órgãos como o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), passaram a discutir questões de gestão educacional. Atenção ativa foi aplicada para a gestão, como um conceito relativamente novo, foi além do enfoque limitado de administração, já que se pauta sobre as variantes da dinâmica do elemento humano, se mostrando como condição básica e fundamental da qualidade e transformação dos sistemas de ensino na educação brasileira e conseqüentemente refletindo na identidade das escolas (LÜCK, 2017).

Nesse contexto, a educação pública que já vinha sendo moldada através de uma construção histórica visando o atendimento do sistema econômico, foi incluída

na reforma do Estado brasileiro, onde desconsideraram a subjetividade do trabalho pedagógico, que visa propiciar a formação humana. A educação vem sendo enquadrada em critérios padronizados que priorizam a racionalização, com mecanismos que buscam a redução de custos e o aumento da eficiência, que por sua vez, é quantificada exclusivamente através de números, sem levar em conta o qualitativo do processo pedagógico.

Os valores que constituíam o mundo escolar foram substituídos por novos critérios operacionais: eficiência, mobilidade, interesse. O sentido da escola muda: ela é não mais um lugar de assimilação e convívio com grandes narrativas onde se moldam caracteres estáveis para situações sociais bem definidas, mas um local de formação de caracteres adaptáveis às variações existenciais e profissionais em incessante movimento (LAVALL, 2019, p. 56).

Dessa forma, o que tem acontecido na educação é um engessamento do processo de ensino e aprendizagem, através da retirada da autonomia do professor, responsabilização do aluno pelo seu fracasso escolar. Esse revés que vêm se arrastando por décadas, negligenciando o verdadeiro propósito da educação, contribui para o fortalecimento do discurso de implantação da administração pública gerencial na educação. “Importa realçar que educação para todos não significa educação pela qual todos aprenderiam. Contrariamente, significa que todos deveriam passar alguns anos da sua vida na escola” (EVANGELISTA E SHIROMA, 2007, p. 538).

Nessa vertente, na educação, materiais técnicos têm sido adotados pelo Estado e inserido nas escolas a partir do mesmo propósito da empresa privada, porém, sem considerar que a escola possui objetivos alheios aos quais esses métodos foram criados, na realidade o que tem prevalecido na prática da gestão escolar são os mecanismos puramente gerenciais relacionados a avaliações de desempenho dos alunos, controle dos professores e demais funcionários da escola. As principais diferenças entre os diversos aspectos que formam a escola e a empresa podem ser visualizadas no quadro a seguir.

**Quadro 6-** Comparativo entre escola e empresa

<b>ESCOLA</b>	<b>EMPRESA</b>
Formação e a cultura profissional dos professores e dos gestores escolares são coincidentes	Formação e a cultura profissional dos funcionários e gerentes são na maior parte diferentes
Os alunos são participantes e têm direitos enquanto, além de pertencerem à organização, ou seja, são membros da escola	Relacionamento se restringe entre empresa (fornece o produto) e cliente (consome o produto)

Os professores, na ação, dependem em grande parte dos seus alunos e só ensinam verdadeiramente se estes quiserem aprender	No processo de desenvolver o seu produto, a empresa não depende exclusivamente do cliente
Objetivo educacional distinto da produção de material e obtenção de lucro	Objetiva a produção e a obtenção de lucro
As tecnologias organizacionais nos processos educativos e didáticos, são pouco fidedignas, incertas e não produzem sempre os mesmos resultados, devido a subjetividade envolvida no processo de formação do sujeito	Recursos produtivistas e mecanicistas são empregados em processos sistematizados que não sofrem grandes influências do meio e, portanto, podem ter os resultados comparados
Os métodos e técnicas de gestão empresarial são difíceis de aplicar na escola sem que ocorra o risco de alterar o objetivo educacional, tornando a gestão escolar em um ato deseducativo.	Os métodos e técnicas da gestão empresarial foram desenvolvidas em prol dos seus objetivos, sendo, a obtenção de lucro.

**Fonte:** Adaptado de Lima (2018).

As diferenças entre as duas instituições percorrem por vários âmbitos, no quadro de funcionários, relacionamento interpessoal, desenvolvimento do trabalho, recursos e principalmente no objetivo final.

O modelo do gerencialismo, oriundo da gestão empresarial, quando aplicado na gestão da escola pública compromete os fins educacionais, além de contribuir com a centralização das decisões junto aos líderes que tem seus poderes reforçados no que diz respeito a autonomia de gestão, controle sobre a ação dos discentes e docentes, facilitando dessa forma, a limitação do diretor, assim como, o isolamento do professor e o restante da comunidade escolar, essa conjuntura favorece a hierarquização, a competição nos espaços escolares e os interesses do capital (LIMA, 2018). O modelo que vem sendo adotado atualmente, sobre o viés da administração pública gerencial, contraria o propósito da educação, no processo de formação humana, que busca instruir cidadãos democráticos, participativos e críticos.

Segundo Paro (2017), de um lado temos o professor, subordinado a diversas ferramentas de controle exercidas pelo Estado, que emprega cada vez mais estratégias gerenciais em busca de medir a sua produtividade, utilizando avaliações de desempenho dirigidas a metas previamente determinadas, como se os alunos fossem meras matérias primas e seus resultados dependessem apenas de seu fabricante (professor), juntamente a ele, temos o diretor, que nesse jogo político aparenta ser a figura mais manipulada por esse sistema. O autor coloca que nesse modelo o diretor é visto pela comunidade escolar como a autoridade máxima da escola, causando uma falsa impressão de detentor do poder e autonomia, porém, o

que ocorre na prática é que ao diretor foi atribuído o papel de responsável pelo cumprimento das normas estabelecidas pelo estado, nesse contexto, o diretor é a personificação da subordinação e falta de autonomia da escola.

Essa sistemática política, contribui com a má qualidade da educação nas escolas públicas do país. Nesse cenário, o Estado sob o comando de nossos governantes, se apropriam da descrença e desvalorização acometida a escola pública por parte da população, difundindo discursos que responsabilizam o professor e os demais profissionais da educação pelos números e resultados negativos.

No campo político, ressalta-se a diminuição da crença pública na solução dos problemas, descrença nas formas convencionais de representação política, aumento do individualismo, da insensibilidade social. Tais características levam a novas formas de fazer política, destacando novos movimentos sociais, novas formas de organização, que mostram novos caminhos de controle público sobre o Estado (LIBÁNEO, 2004, p. 49).

Apoiados nesse discurso, o Estado traça metas engessadas sobre a qualidade da educação e a eficiência do trabalho prestado, se apropriando de ferramentas empresariais, estabelecendo e medindo os resultados de ensino e aprendizagem da escola pública, essa dinâmica, coloca todos os alunos em um pacote, utilizando a mesma regra de mensuração sem levar em consideração as subjetividades e complexidades dos objetivos da escola e o êxito do processo pedagógico.

O processo pedagógico e a formação humana, foram sobrepostos pela eficiência gerencial, nesse cenário, o que conta é o quantitativo de alunos aprovados, concluintes, a baixa evasão, as notas obtidas pelas escolas nos exames de avaliação nacionais e internacionais, dessa forma é traçado um parâmetro de desempenho dos professores e demais profissionais da educação. O processo de ensino e aprendizagem deixou de ser o objetivo final da escola, sendo substituído pela produtividade alcançada, pois, a aprendizagem do aluno na administração pública gerencial configura apenas um valor agregado (LAVAL, 2019).

Direcionando essas implementações na educação, cada Estado possui um sistema educacional responsável por manter suas escolas públicas. No Mato Grosso, a mantenedora é a Seduc, a estrutura organizacional das escolas públicas será abordada na próxima sessão.



#### 4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE MATO GROSSO

De acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu art. 24, a atribuição de legislar sobre a educação pertence a União, Estados e Distrito Federal, já a criação de meios de acesso compete a União, estados e municípios.

Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:

I - direito tributário, financeiro, penitenciário, econômico e urbanístico; (Vide Lei nº 13.874, de 2019)

II - orçamento;

III - juntas comerciais;

IV - custas dos serviços forenses;

V - produção e consumo;

VI - florestas, caça, pesca, fauna, conservação da natureza, defesa do solo e dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e controle da poluição;

VII - proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico;

VIII - responsabilidade por dano ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;

IX - educação, cultura, ensino, desporto, ciência, tecnologia, pesquisa, desenvolvimento e inovação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 85, de 2015)

X - criação, funcionamento e processo do juizado de pequenas causas;

XI - procedimentos em matéria processual;

XII - previdência social, proteção e defesa da saúde; (Vide ADPF 672)

XIII - assistência jurídica e Defensoria pública;

XIV - proteção e integração social das pessoas portadoras de deficiência;

XV - proteção à infância e à juventude;

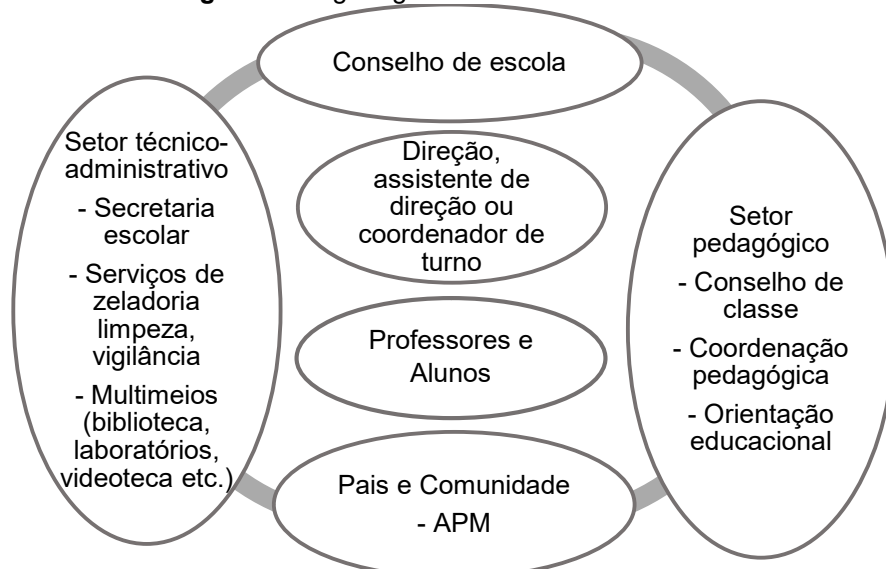
XVI - organização, garantias, direitos e deveres das polícias civis (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL DE 1988).

Dessa Forma, o sistema estadual de educação Mato Grossense é regido pela Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), Plano Nacional de Educação e demais pareceres e resoluções emitidos pelo Conselho Nacional de Educação. Além da legislação federal, o Estado de Mato Grosso, detém a sua própria constituição e regulamenta a educação através de normas do poder executivo. O sistema estadual de ensino tem exercido funções normativas, deliberativas, consultivas e fiscalizadoras na rede oficial e particular (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011).

Libâneo (2004), relata que a estrutura organizacional de uma escola se consolida de acordo com a legislação do sistema ao qual ela é vinculada, dessa forma, escolas municipais e estaduais podem se divergir no que concerne suas organizações internas, funções, atividades, composição da equipe de gestão escolar, outro fator que contribui para essa diferenciação é a visão da comunidade

escolar acerca da organização e gestão instituídas no seu PPP. O autor elabora o organograma básico da escola, que representa uma estruturação básica.

**Figura 1** - Organograma básico da escola



Fonte: (LIBÂNEO, 2004, p. 127).

Dessa forma, a escola representa o núcleo da gestão escolar e como toda instituição social é organizada por uma estrutura interna, prevista em seu regimento escolar e em legislações específicas. Para entender o processo de funcionamento de uma escola se faz necessário entender a sua disposição, na qual é formada na perspectiva da gestão democrática, por elementos de estrutura organizacional básica com setores e funções típicas ao seu funcionamento que se organizam a partir da concepção de organização e gestão, democrático-participativa (LIBÂNEO, 2004).

Nesse sentido, no estado de Mato Grosso, a carreira dos profissionais da educação básica da rede estadual é regulamentada pela lei complementar nº 206/2004, a gestão escolar é formada, por quatro funções de dedicação exclusiva, sendo essas, diretor de unidade escolar, coordenador pedagógico, assessor pedagógico e secretário escolar. Nesse viés, os profissionais que desempenham essas funções fazem parte da gestão escolar, com exceção do assessor pedagógico, as demais funções são desempenhadas dentro da escola e suas atribuições estão definidas em lei.

Paro, 2015, relaciona às atividades meio, todo o trabalho administrativo, o setor administrativo, serviços de limpeza, merendeiras, ou seja, os trabalhos que

contribuem indiretamente para a atividade fim da escola, que é o trabalho pedagógico.

As atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção escolar, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência ao escolar (PARO, 2017, p. 76).

Além das funções de dedicação exclusiva, a Lei complementar nº 206/2004, regulamenta as demais carreiras que compõem a categoria dos profissionais da educação básica do estado de Mato Grosso, definindo as suas atribuições e nomenclaturas, que são: professor, técnico administrativo educacional - TAE e apoio administrativo educacional – AAE, conforme demonstrado no quadro abaixo.

**Quadro 7- Atribuições dos profissionais da escola**

<b>Professor (a)</b>	Buscar formação continuada no sentido de focar a perspectiva da ação reflexiva e investigativa; cumprir e fazer cumprir as determinações da legislação vigente; cumprir a hora-atividade no âmbito da unidade escolar; manter a cota mínima de produção científica, que será estabelecida por meio de ato administrativo regulamentar.
<b>Técnico administrativo educacional - TAE</b>	<p><b>Administração Escolar:</b> escrituração, arquivo, protocolo, estatística, atas, transferências escolares, boletins, relatórios relativos ao funcionamento das secretarias escolares; assistência e/ou administração dos serviços de almoxarifado, dos serviços de planejamento e orçamentários, dos serviços financeiros; dos serviços de manutenção e controle da infraestrutura; dos serviços de transporte, dos serviços de manutenção, guarda e controle dos materiais e equipamentos para a prática de esportes nas unidades escolares e outros;</p> <p><b>Multimeios Didáticos:</b> organizar, controlar e operar quaisquer aparelhos eletrônicos tais como: mimeógrafo, videocassete, televisor, projetor de slides, computador, calculadora, fotocopiadora, retroprojetor, bem como outros recursos didáticos de uso especial, atuando ainda, na orientação dos trabalhos de leitura nas bibliotecas escolares, laboratórios e salas de ciências;</p>
<b>Apoio administrativo educacional - AAE</b>	<p><b>Nutrição Escolar:</b> preparar os alimentos que compõem a merenda, manter a limpeza e a organização do local, dos materiais e dos equipamentos necessários ao refeitório e a cozinha, manter a higiene, a organização e o controle dos insumos utilizados na preparação da merenda e das demais refeições.</p> <p><b>Manutenção de Infraestrutura:</b> limpeza e higienização das unidades escolares, execução de pequenos reparos elétricos, hidráulicos, sanitários e de alvenaria, execução da limpeza das áreas externas incluindo serviços de jardinagem.</p> <p><b>Transporte:</b> conduzir os veículos pertencentes à Seduc de acordo com as disposições contidas no Código Nacional de Trânsito, manter os veículos sob sua responsabilidade em condições adequadas de uso e, detectar, registrar e relatar ao superior hierárquico todos os eventos mecânicos, elétricos e de funilaria anormais que ocorram com o veículo durante o uso.</p> <p><b>Vigilância:</b> fazer a vigilância das áreas internas e externas das unidades escolares e órgão central, comunicar ao diretor das unidades escolar todas as situações de risco à integridade física das pessoas e do patrimônio público.</p> <p><b>Segurança:</b> prevenir os alunos e os profissionais da educação de possíveis situações perigosas dentro das unidades escolares; controlar a entrada e saída</p>

	de pessoas junto às unidades escolares e a SEDUC; detectar, registrar e relatar à direção da unidade escolar e/ou à chefia imediata, possíveis situações de riscos à integridade física das pessoas e a integridades dos bens públicos sob sua responsabilidade.
--	--

**Fonte:** Mato Grosso, Lei complementar nº 206, 29/12/2004.

Quanto aos professores em exercício, ressalta-se que esses formam o corpo docente, atuando diretamente na atividade fim da escola, além de sua atribuição fundamental de ministrar as aulas, esse profissional também tem responsabilidades relativas à elaboração de planejamentos, o PPP, atividades extracurriculares, reuniões de pais e todas as atividades recreativas, culturais e cívicas perante comunidade escolar (LIBÂNEO, 2004).

Já os profissionais, TAE e AAE, exercem as atividades-meio dentro da escola, pois, o processo de ensino e aprendizagem não se limita apenas ao professor e a sala de aula, o êxito do processo depende de um conjunto de fatores e de profissionais que contribuam para tal. O aluno necessita de uma escola limpa, uma merenda bem-feita, sendo assim, o trabalho do apoio administrativo dentro da escola é tão importante quanto o do professor, assim como, o dos técnicos administrativos, que por sua vez, são responsáveis pela legalização e organização documental da escola e dos alunos. O primeiro contato da comunidade escolar costuma ocorrer na secretaria da escola, por meio do profissional TAE, no ato da matrícula, desse modo, é nesse ambiente, que a comunidade percebe a cultura da escola, que por sua vez, essa percepção pode se intensificar, ou se modificar, no decorrer do ano.

Dessa forma, as burocracias, questões administrativas, ferramentas educacionais, devem ser utilizadas como meros meios, para se atingir o objetivo final da escola. “O pedagógico que dá a razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2015, p. 19).

Os profissionais da escola são os sujeitos que contribuem com a educação, mas não são os únicos responsáveis pelos resultados, porém, é imprescindível, que a equipe trabalhe em prol do bom funcionamento da escola. Dessa forma, cada membro da equipe precisa conhecer e executar suas atribuições, a fim de não prejudicar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, para isso, é muito necessário a descrição e definição das atribuições pertinentes a cada categoria dos profissionais dentro da escola. No entanto, não podemos confundir a divisão de

tarefas com a hierarquização de funções, por meio de uma concepção estritamente funcional e hierarquizada, que tende a subordinar o pedagógico a questões práticas e burocráticas e/ou setores administrativos, nesse sentido, a gestão participativa se torna indispensável nesse meio (LIBÂNEO, 2004).

Libâneo (2011), reconhece que todos os profissionais que trabalham na escola, executam papéis educativos, pois, o sentido da formação humana vai além dos conhecimentos adquiridos por meio das literaturas, o processo de formação do aluno também depende de aspectos físicos, sociais, afetivos, morais e estéticos. Esses valores são demonstrados dentro da escola a partir dos profissionais da educação, no atendimento da secretaria, a qualidade do relacionamento interpessoal entre a comunidade, a organização das salas, do recreio, higiene e o estilo de gestão praticado.

Compondo a gestão escolar, o diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar, são responsáveis pelo cumprimento dos diversos trabalhos que compõem a atividade-meio em busca de atingir a atividade-fim da escola, sendo essa, formar sujeitos que participem da sociedade de forma criativa, participativa e crítica (PIVA, 2017).

Os profissionais que exercem essas funções, no sistema público estadual de educação de Mato Grosso, ficam encarregados pelo cumprimento das leis e normas estabelecidas pela Seduc/MT e demais instâncias competentes, podendo responder nas esferas administrativa, civil e criminal pelo não cumprimento das mesmas.

#### **4. 1 Diretor escolar**

O diretor escolar, na perspectiva da gestão democrática, é o profissional que juntamente com o CDCE, comanda as atividades da escola, seu trabalho envolve as atribuições de natureza pedagógica e administrativas próprias. Além disso, esse é o profissional que defende os interesses da escola, diante das diversas demandas provenientes das instâncias superiores do sistema escolar. (LIBÂNEO, 2011).

De maneira geral, esse é o profissional responsável, simultaneamente, pelas funções administrativas (gestão de pessoal, financeiro, patrimônio, relacionamento com a comunidade) e pedagógica da escola. “Uma pessoa que consegue as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão

e participação de todos os segmentos da escola” (LIBÂNEO, 2004, p. 113). Dessa forma, é de extrema importância que a pessoa escolhida tenha uma visão da totalidade da escola, alcançando os aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros.

A gestão fundamentada na democracia e participação, não significa ausência de responsabilidades. Sendo assim, é importante enumerar o que se espera do trabalho de um indivíduo para se conhecer o conteúdo de uma função. Para isso, me apropriado da seguinte definição do campo da administração, “a descrição de cargos é o processo em que se elenca as tarefas ou atribuições que compõem um ofício” (CHIAVENATO, 1997, p. 114). Para tanto, recorreremos a Lei complementar nº 206/2004 para elencar as atribuições que o diretor escolar assume no exercício da função.

**Quadro 8-** Atribuições inerentes a função de diretor escolar

Representar a escola, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
Coordenar, em consonância com o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, a elaboração, a execução e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico e do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Escola, observadas as políticas públicas da Secretaria de Estado de Educação, e outros processos de planejamento;
Coordenar a implementação do Projeto Político-Pedagógico da Escola, assegurando a unidade e o cumprimento do currículo e do calendário escolar;
Manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
Dar conhecimento à comunidade escolar das diretrizes e normas emitidas pelos órgãos do sistema de ensino;
Submeter ao Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar para exame e parecer, no prazo regulamentado, a prestação de contas dos recursos financeiros repassados à unidade escolar;
Divulgar a comunidade escolar a movimentação financeira da escola;
Coordenar o processo de avaliação das ações pedagógicas e técnico-administrativo financeiras desenvolvidas na escola;
Apresentar, anualmente, à Secretaria de Estado de Educação e à Comunidade Escolar, a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento da Escola, avaliação interna da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente.

**Fonte:** Adaptado de Mato Grosso, Lei complementar nº 206, 29/12/2004.

No Estado de Mato Grosso, a Lei nº 206/2004, no art.77, traz o seguinte trecho: "A função de diretor é considerada eletiva e deverá sempre recair em integrante de cargo de provimento efetivo da carreira dos profissionais da educação

básica do poder executivo estadual, escolhido pela comunidade escolar." Ainda na referida lei, em seu § 1º, traz que a ocupação das funções de diretor escolar, secretário de unidade escolar e coordenador pedagógico é privativa de servidores de carreira, efetivos, estáveis e em atividade, em regime de dedicação exclusiva que serão designados através de portaria automática, observando-se, no que couber, a lei nº 7.040, de 1º de outubro de 1998, que trata da gestão democrática do ensino público estadual.

No entanto, com a publicação da portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT, a designação do diretor escolar das escolas públicas estaduais de Mato Grosso, com exceção das creches, escolas indígenas, quilombolas, confessionais, militares e unidades de sistema prisional e socioeducativo, passou a ocorrer por meio de aprovação em processo seletivo composto por provas, títulos e currículo. A função de diretor pode ser exercida por qualquer categoria de profissionais da educação, desde que se tenha uma formação em licenciatura.

Paro (2015), considera que o diretor de escola não deve ser apenas um administrador, previamente a isso, ele é um educador, portanto, a forma com que ele administra a escola reflete diretamente na formação dos alunos, não é somente o trabalho do professor que tem a capacidade de impactar na vida dos estudantes. As atividades administrativas da escola devem agregar com a atividade educacional, indo além da busca da eficácia.

Na perspectiva da gestão democrática o diretor representa uma figura que norteia os diversos trabalhos existentes dentro da escola, em consonância com os grupos pertencentes a comunidade escolar, fazendo um trabalho de mediador, influenciando tanto no meio administrativo quanto no pedagógico.

#### **4. 2 Coordenador pedagógico**

As atividades de coordenação pedagógica, estão ligadas essencialmente ao setor pedagógico da escola, sendo assim, no estado de Mato Grosso, essa função, ao contrário da função de diretor, deve ser exercida, exclusivamente, por um professor detentor de licenciatura. O coordenador pedagógico é responsável por assessorar os professores, no que concerne a interação com os alunos, pais e/ou

responsáveis, além disso, ele acompanha, apoia e avalia os trabalhos pedagógico-curricular e didático da escola (LIBÂNEO, 2004).

Para isso, as atribuições do coordenador pedagógico, são estabelecidas na Lei complementar nº 206, apresentadas no quadro abaixo.

**Quadro 9- Atribuições do coordenador pedagógico**

Investigar o processo de construção de conhecimento e desenvolvimento do educando;
Criar estratégias de atendimento educacional complementar e integrada às atividades desenvolvidas na turma;
Proporcionar diferentes vivências visando o resgate da autoestima, a integração no ambiente escolar e a construção dos conhecimentos onde os alunos apresentam dificuldades;
Participar das reuniões pedagógicas planejando, junto com os demais professores, as intervenções necessárias a cada grupo de alunos, bem como as reuniões com pais e conselho de classe;
Coordenar o planejamento e a execução das ações pedagógicas da Unidade Escolar;
Articular a elaboração participativa do Projeto Pedagógico da Escola;
Coordenar, acompanhar e avaliar o projeto pedagógico na Unidade Escolar;
Acompanhar o processo de implantação das diretrizes da Secretaria de Estado de Educação relativas à avaliação da aprendizagem e ao currículo, orientado e intervindo junto aos professores e alunos quando solicitado e/ou necessário;
Coletar, analisar e divulgar os resultados de desempenho dos alunos, visando a correção e intervenção no Planejamento Pedagógico;
Desenvolver e coordenar sessões de estudos nos horários de hora-atividade, viabilizando a atualização pedagógica em serviço;
Coordenar e acompanhar as atividades nos horários de hora-atividade na unidade escolar;
Analisar/avaliar junto aos professores as causas da evasão e repetência propondo ações para superação;
Propor e planejar ações de atualização e aperfeiçoamento de professores e técnicos, visando à melhoria de desempenho profissional;
Divulgar e analisar, junto à Comunidade Escolar, documentos e diretrizes emanadas pela Secretaria de Estado de Educação e pelo Conselho Estadual de Educação, buscando implementá-los na unidade escolar, atendendo às peculiaridades regionais;
Coordenar a utilização plena dos recursos da TV Escola pelos professores, onde não houver um técnico em multimeios didáticos;
Propor e incentivar a realização de palestras, encontros e similares com grupos de alunos e professores sobre temas relevantes para a formação integral e desenvolvimento da cidadania;
Propor, em articulação com a Direção, a implantação e implementação de medidas e ações que contribuam para promover a melhoria da qualidade de ensino e o sucesso escolar dos alunos.

**Fonte:** Mato Grosso, Lei complementar nº 206, 29/12/2004.

O coordenador pedagógico é o responsável pelo desenvolvimento do trabalho pedagógico na escola, seu trabalho é primordial no estabelecimento de ações que integrem os pais, alunos e professores, buscando a cooperação e envolvimento entre esses membros da comunidade escolar.



Dentre outras atribuições, um coordenador pedagógico promove conhecimento, orienta os projetos, aproxima os professores um dos outros, os estudantes dos professores e a escola da comunidade. Sendo assim, é preciso que o coordenador pedagógico seja consciente do seu papel, das suas atribuições dentro da escola e dos desafios do cotidiano do seu trabalho (BRISOLLA, 2019, p. 40).

A quantidade de coordenadores pedagógicos nas escolas estaduais de Mato Grosso, pode variar de acordo com a quantidade de turmas formadas na escola, normalmente, esse quantitativo vêm estabelecido em portarias e normativas que são publicadas todos os anos, visando orientar o processo de atribuição dos profissionais nas escolas. Para o ano de 2021, o quantitativo foi definido pela portaria nº 619/2020/GS/SEDUC/MT, onde, para que uma escola tivesse dois profissionais na função de coordenador pedagógico, seria necessário que ela alcançasse um quantitativo de 17 turmas autorizadas, no entanto, essa situação será discutida em um outro momento da pesquisa.

#### **4. 3 Secretário escolar**

O setor técnico-administrativo das escolas públicas estaduais de Mato Grosso, compreende as atividades relacionadas a secretaria escolar, multimeios didáticos, abrangendo também, os serviços de zeladoria e vigilância. A secretaria escolar é o setor responsável pela escrituração de documentos dos alunos, guarda, emissão de correspondências da escola, atendimento a comunidade, entre outras demandas (LIBÂNEO, 2004).

Nesse sentido, o secretário escolar é o responsável pelas atividades relacionadas ao setor técnico-administrativo da escola, dessa forma, ele distribui, orienta e avalia os trabalhos relacionados à secretaria. Também, dentro das escolas o secretário desempenha um trabalho de extensão do setor de gestão de pessoas da Seduc, pois, assuntos relativos à vida funcional dos servidores, contratação, legislação acerca da carreira dos profissionais da educação, costumeiramente, são tratados de forma direta, com os secretários nas escolas (LEI COMPLEMENTAR Nº 206, 29/12/2004).

Para exercer a função, o profissional da educação deve ser um técnico administrativo educacional, prioritariamente efetivo, com formação mínima de ensino médio. A portaria nº 619/2020/GS/SEDUC/MT, ao contrário do que estabelece para a função de coordenador pedagógico, prevê que cada escola tenha um secretário

escolar, independente do quantitativo de turmas e alunos, no entanto, escolas que atendem menos de duzentos e cinquenta alunos, contam somente com o secretário na secretaria escolar. O trabalho do secretário escolar, abrange diversos meios dentro da escola, em sua maioria burocráticos, suas atribuições são definidas por lei, conforme demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 10- Atribuições do secretário escolar**

A responsabilidade básica de planejamento, organização, coordenação, controle e avaliação de todas as atividades pertinentes à secretaria e sua execução;
Participar da elaboração do Plano de Desenvolvimento Escolar;
Participar juntamente com os técnicos administrativos educacionais, da programação das atividades da secretaria, mantendo-a articulada com as demais programações da Escola;
Atribuir tarefas aos técnicos administrativos educacionais, orientando e controlando as atividades de registro e escrituração, assegurando o cumprimento de normas e prazos relativos ao processamento de dados determinados pelos órgãos competentes;
Verificar a regularidade da documentação referente à matrícula, adaptação, transferência de alunos, encaminhando os casos especiais à deliberação do diretor (a);
Atender, providenciar o levantamento e encaminhamento aos órgãos competentes de dados e informações educacionais;
Preparar a escala de férias e gozo de licença dos servidores da escola submetendo à deliberação do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar;
Elaborar e providenciar a divulgação de editais, comunicados e instruções relativas às atividades;
Elaborar relatórios das atividades da Secretaria e colaborar na elaboração do relatório anual da escola;
Cumprir e fazer cumprir as determinações do diretor (a), do Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar e dos órgãos competentes;
Assinar, juntamente com o diretor (a), todos os documentos escolares destinados aos alunos;
Facilitar e prestar todas as solicitações aos representantes da Secretaria de Estado de Educação e do Conselho Estadual de Educação sobre o exame de livros, escrituração e documentação relativa à vida escolar dos alunos e vida funcional dos servidores e, fornecer-lhes todos os elementos que necessitarem para seus relatórios, nos prazos devidos;
Redigir as correspondências oficiais da escola;
Dialogar com o diretor (a) sobre assunto que diga respeito à melhoria do andamento de seu serviço;
Não permitir a presença de pessoas estranhas ao serviço da secretaria;
Tomar as providências necessárias para manter a atualização dos serviços pertinentes ao estabelecimento;
Fazer a distribuição de serviços aos técnicos administrativos educacionais;
Tabular os dados dos rendimentos escolares, em conformidade ao processo de recuperação e no final de cada ano letivo.

**Fonte:** Mato Grosso, Lei complementar nº 206, 29/12/2004.

São diversas as responsabilidades, a função de secretário escolar compõe a gestão escolar e é primordial para viabilizar a concretização dos trabalhos no setor pedagógico. Além disso, esse profissional é responsável pela expedição, guarda e zelo de toda a documentação escolar, manutenção do quadro de pessoal e vida funcional dos profissionais da escola.

Após as leituras empreendidas acerca da gestão educacional e a aplicação dos modelos de gestão democrática e gestão gerencial na escola pública, assim como, o entendimento sobre a estrutura das escolas estaduais de Mato Grosso, abordaremos na próxima seção as políticas de gestão implementadas nas escolas estaduais no decorrer do ano de 2021.

## **5 ANÁLISE DOCUMENTAL: AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS IMPLANTADAS NO DECORRER DO ANO DE 2021 EM MATO GROSSO, RELATIVAS À GESTÃO**

Essa seção foi desenvolvida com o intuito de analisar as políticas no teor da legislação, para isso, foi necessária a descrição dessas políticas, pontuando as principais normas e critérios. É notório que ocorreram e ainda ocorrem várias modificações relacionadas a gestão escolar das escolas públicas do estado de Mato Grosso, no entanto, me limitei a abordagem das políticas atinentes a questões administrativas do decorrer do ano de 2021.

Quando dialogamos a respeito da gestão democrática nas escolas, a tendência é de relacionarmos com o processo eleitoral, ocorrido na escolha do diretor escolar pela comunidade, por meio da votação direta, o que é compreensível, pois, apesar da regulamentação da escolha do diretor escolar por meio de votação direta pela comunidade ter ocorrido somente no ano de 1998, através do art. 54 da lei estadual nº 7.040/1998, Mato Grosso já havia adotado, após muitas batalhas, essa forma de seleção de diretor nas escolas públicas do estado, no final da década de 1980 até o início da década de 1990.

No entanto, o critério de escolha por meio de eleição direta, que foi conseguido nos anos de 1987/90 no Mato Grosso com muitas dificuldades, foi substituído pelo processo seletivo por meio de provas e titulação com a publicação da Portaria nº 563/2020, que definiu além desse, outros critérios de escolha do diretor, estabelecendo a aprovação do candidato por meio de provas e pontuação por títulos. Sendo assim, o diretor escolar deixou de ser eleito pela comunidade da escola, no novo modelo, o futuro diretor é quem elege a escola em que irá trabalhar e o melhor pontuado alcança maiores opções de escolha no processo.

Para a implantação da nova política de seleção do diretor escolar e das demais funções que compõem a gestão escolar, o estado de Mato Grosso se sustentou na Ação de Inconstitucionalidade nº 282-1/MT de 1990, na época impetrada pelo então governador Edison de Oliveira representante do partido do movimento democrático (PMDB), a referida ação pedia a exclusão de 77 artigos da constituição do estado de Mato Grosso, na qual ficou aguardando determinação judicial até meados do ano de 1995, época em que a eleição para escolha do diretor foi retomada pelo governador Dante Martins de Oliveira do partido democrático trabalhista (PDT), no qual anos mais tarde regulamentou a gestão democrática nas

escolas públicas do Mato Grosso, estabelecendo o processo de eleição para escolha do diretor escolar por meio da Lei nº 7.040/1998 (DOMICIANO; COSSETIN; DRABACH, 2021).

Art. 54 A seleção de profissional para provimento do cargo em comissão de diretor das escolas públicas, considerando-se a aptidão para liderança e as habilidades gerenciais necessárias ao exercício do cargo, será realizada em 2 (duas) etapas: I 1ª Etapa constará de ciclos de estudos; II 2ª Etapa constará de seleção do candidato pela comunidade escolar por meio de votação na própria unidade escolar, levando-se em consideração a proposta de trabalho do candidato que deverá conter (MATO GROSSO, LEI Nº 7.040/1998).

Dessa forma, a escolha do diretor escolar nas escolas públicas estaduais de Mato Grosso vinha ocorrendo preferivelmente por meio de eleição direta. No processo de eleição, as chapas eram formadas dentro da escola no intuito de apoiar e lançar os seus candidatos, a eleição era organizada pela comissão eleitoral na qual era composta por profissionais da escola escolhidos previamente por votação em assembleia geral. Na data da eleição, a comunidade escolar, sendo, os pais, funcionários da escola em exercício e alunos maiores de 12 anos, compareciam na escola para votar e eleger o diretor que exerceria o mandato pelos próximos dois anos. Essa organização na eleição dos diretores era normatizada por intermédio de portarias e instruções normativas.

A votação ocorria por meio de cédula de papel e a apuração era realizada pela comissão eleitoral da escola, caso houvesse apenas um candidato, o voto da comunidade era no sentido de a favor ou contra, somente se esse recebesse, em sua maioria, votos contra a sua eleição, a designação para a função de diretor ocorria por meio de indicação da Seduc. Difícilmente a comunidade votava contra o candidato nesses casos, pois, havia o receio de ser enviado um profissional de fora da comunidade para assumir a função.

Ocorre que após 29 anos, mais precisamente em novembro de 2019, o relator ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), Alexandre de Moraes, julgou a ADI nº 282-1/MT de 1990 como procedente, sendo assim, a decisão determinou a inconstitucionalidade do inciso IV do artigo 237 da constituição estadual de Mato Grosso, tornando a escolha do diretor escolar por meio de eleição, uma medida inconstitucional, entre as alegações, prevaleceu o argumento, que a escolha de indivíduos para o exercício de cargos comissionados e/ou de confiança deve ser

prerrogativa do chefe do executivo, ou seja, o governador do estado (DOMICIANO; COSSETIN; DRABACH, 2021). Dessa forma, a última eleição para escolha de diretor escolar no estado de Mato Grosso ocorreu no ano de 2018, onde, os eleitos cumpriram o mandato durante o biênio 2019/2020.

Diante da decisão do STF, em outubro de 2020, sob o mandato do governador Mauro Mendes do partido democratas (DEM), a Seduc publicou a portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT, definindo novos critérios de seleção para o provimento na função de diretor escolar nas escolas públicas estaduais de Mato Grosso. “Art. 3º O provimento das vagas será realizado mediante aprovação em processo seletivo de provas, títulos e currículo, para exercício da função de diretor escolar das unidades escolares” (PORTARIA Nº 563/2020/GS/SEDUC/MT). Logo após, em outubro de 2020, o processo seletivo foi concretizado conforme estabelecido pela referida portaria, por meio da publicação do edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT, que escolheu os profissionais para exercer a função de diretor durante o biênio 2021/2022.

A seleção foi composta por 4 etapas: Na primeira etapa, de caráter eliminatório e classificatório, os candidatos fizeram uma prova objetiva, que testou os seus conhecimentos acerca da gestão escolar, legislação educacional, gestão de pessoas, noção de liderança, informática entre outros, composta por 40 questões, os candidatos deveriam pontuar mais de 20 questões para serem classificados para a próxima etapa. Os aprovados na primeira etapa receberam pontuações de acordo com as suas titulações, onde o candidato com doutorado recebia mais pontos que o graduado na segunda etapa, somando-os a pontuação obtida na primeira fase (EDITAL Nº 005/2020/GS/SEDUC/MT).

A partir daí, os candidatos foram classificados conforme pontuação obtida, aprovando-os para a terceira etapa, onde os candidatos aprovados se reuniram na extinta assessoria pedagógica da cidade na qual optou por fazer o seletivo para a escolha e atribuição na escola. A escolha foi feita pelos aprovados, onde eles tiveram acesso a lista de escolas do município e puderam escolher em qual unidade iria exercer a função, conforme a sua ordem classificatória. (EDITAL Nº 005/2020/GS/SEDUC/MT).

Após a escolha e atribuição dos diretores em suas respectivas escolas, foi realizada a última etapa definida pela portaria, que foi a elaboração e envio pelos

novos diretores de um plano de trabalho, no qual deveria conter os seguintes aspectos definidos por meio da portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT: I -Objetivos, metas e estratégias para melhoria das ações administrativas e pedagógicas da unidade escolar, com foco nos resultados do processo de ensino aprendizagem. II - Ações para ampliação da participação da comunidade na unidade escolar. III - Ações para o cuidado e preservação do patrimônio público. IV - Ações para garantia de formação continuada aos profissionais sob a sua gestão. O plano de ação foi avaliado após a posse dos diretores nas escolas, pelos assessores pedagógicos de cada instituição.

Os empossados na função de diretor escolar por meio do edital de seleção nº 005/2020/GS/SEDUC/MT compareceram nas escolas escolhidas no dia 04 de janeiro de 2021, na ocasião foram recebidos pelo CDCE.

Após a decisão proferida pelo STF em relação a ADI nº 282-1/MT de 1990, antes mesmo da publicação da portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT que definiu os critérios para o processo seletivo de diretor através da aplicação de provas, a Seduc já havia definido e publicado um edital que colocou a escolha do secretário escolar no mesmo molde. O edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT foi publicado no dia 10 de setembro de 2020, dispondo sobre o processo seletivo de técnicos administrativos educacionais - TAE para exercer a função de secretário escolar, durante o triênio 2021/2023.

O processo seletivo compreendeu 3 fases: Na primeira fase, os candidatos participaram de uma prova objetiva, composta de 40 questões, tendo 4 alternativas cada. De caráter eliminatório e classificatório, a referida prova abrangia questões relacionadas ao conteúdo programático definido por meio do referido edital, incluindo língua portuguesa, noções básicas de arquivo, noções de informática, legislação educacional, trazendo como referência autores da área de gestão educacional como, Lück, Dourado e Libâneo (EDITAL Nº 002/2020/GS/SEDUC/MT).

Os aprovados na primeira fase foram classificados para a segunda fase, que foi composta por envio dos documentos estabelecidos no edital juntamente com o plano de trabalho desenvolvido pelo candidato no qual foi analisado pela Seduc e pelos assessores pedagógicos do município, no plano de trabalho o classificado apresentou uma proposta de trabalho, com o cronograma de execução e as metas e

ações de atendimento do trabalho, essa fase foi de caráter eliminatório (EDITAL Nº 002/2020/GS/SEDUC/MT)..

Após o término das 2 fases descritas, foi elaborada uma lista de classificação conforme a pontuação obtida, onde os aprovados participaram da 3ª fase que já foi a atribuição da unidade escolar na assessoria pedagógica do município escolhido. Os aprovados tiveram acesso a lista de escolas do município e escolheram conforme sua colocação (EDITAL Nº 002/2020/GS/SEDUC/MT).

Juntamente com os novos diretores, os secretários escolares empossados por meio do edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT, compareceram nas escolas escolhidas no dia 04 de janeiro de 2021 para posse, sendo recepcionados pelo CDCE.

Cabe aqui esclarecer como era o processo de escolha do secretário escolar antes da definição do processo seletivo estabelecido pelo edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT. No modelo anterior, o diretor escolar era eleito por meio de votação da comunidade escolar, o diretor eleito escolhia o técnico administrativo educacional para exercer a função de secretário escolar durante a vigência do seu mandato, ou seja, o critério de ingresso na função de secretário escolar era por meio de indicação do diretor eleito pela comunidade.

Nessa premissa, o processo de escolha do coordenador pedagógico também foi alterado, porém, recebeu algumas particularidades, o processo não foi composto por prova, em geral o edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT estabeleceu como forma de seleção dos candidatos a análise de curriculum e entrevista, ao contrário do processo seletivo de diretor e secretário, o candidato devia escolher a escola na qual iria concorrer previamente, no ato da inscrição.

Para se candidatar a função de coordenador pedagógico o profissional deve ser professor da educação básica efetivo, além de preencher outros requisitos administrativos. O edital estabeleceu o processo seletivo através de duas etapas: Na primeira etapa foi feita a análise de curriculum e experiência profissional, através da pontuação de acordo com a titulação do candidato, onde o doutorado recebia mais pontos que um graduado, além disso, cursos nas áreas de gestão escolar, tecnologia da informação e comunicação e publicação de artigos entraram no critério para pontuação, por último a cada ano de atuação na educação básica do estado de Mato Grosso o candidato recebeu 1 ponto, limitado a 5 anos. Após o somatório dos



pontos conseguidos pelos candidatos foi feita uma lista de classificação. Na segunda etapa, os classificados foram submetidos a uma entrevista, com um psicólogo habilitado definido pelo Núcleo Regional de Educação - NRE, diante disso, os entrevistadores traçaram um perfil psicológico conforme as pontuações expostas no quadro abaixo (EDITAL Nº 009/2021/GS/SEDUC/MT).

**Quadro 11-** Características avaliadas na etapa de entrevista

Bom relacionamento interpessoal	2 pontos
Criatividade	1 ponto
Dinamismo	1 ponto
Uso adequado da língua portuguesa	1 ponto
Comunicação assertiva	1 ponto
Capacidade de liderança	2 pontos
Capacidade de administração de conflitos	2 pontos

**Fonte:** MATO GROSSO, EDITAL Nº 009/2021/GS/SEDUC/MT.

É interessante salientar que Chiavenato no livro “gerenciando pessoas”, descreve que “para ser bem-sucedido como líder, o gerente deve saber lidar com alguns aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo” (CHIAVENATO, 1997, p. 149). Comumente, as empresas adotam o método de avaliação psicossocial, dirigido por psicólogos no processo de seleção de seus funcionários, adotando padrões de avaliação que vão de encontro com essas características.

Antes da definição do edital 009/2021/GS/SEDUC/MT, a seleção do profissional que iria exercer a função de coordenador pedagógico ocorria por meio de eleição, onde, a votação acontecia entre os pares, ou seja, a categoria de professores da escola, se reunia em assembleia e votava para eleger o candidato que exerceria a função no decorrer do ano letivo. Para se candidatar a função, era necessário que fosse professor efetivo e que não houvesse agendamento de licença, férias ou aposentadoria a ocorrer no ano de mandato.

Seguindo o mesmo princípio, apesar do Estado de Mato Grosso, por meio do estatuto do servidor público prever que a carreira de profissionais da educação básica seja formada por servidores efetivos, aprovados por meio de concurso público. Ocorre que a demanda de servidores efetivos muitas vezes não é o suficiente para suprir as necessidades das escolas, pois, a todo momento, cargos entram em vacância por aposentadoria, falecimento, exoneração, além dos fatores que demandam substitutos temporários, no caso de licença saúde, maternidade,

paternidade, férias e demais, ou seja, corriqueiramente, profissionais necessitam ser substituídos.

Nesse contexto, os alunos têm garantido por lei, 200 dias letivos de aula, nos quais são distribuídos com dificuldade durante o ano letivo, dessa forma, caso algum profissional falte no seu exercício laboral, o atendimento aos alunos fica comprometido, na tentativa de sanar essa situação, a Seduc necessita manter uma lista de cadastro reserva para a contratação de profissionais a fim de suprir essas demandas corriqueiras.

Até o ano de 2020, o critério de seleção de profissionais para compor essa lista reserva para contratação, era feita através de uma contagem de pontos de cursos, entre outros critérios. Nesse modelo quem possuía maior quantidade de certificados de cursos na área da educação, recebia uma maior pontuação e consequentemente já era contratado para os cargos em vacância, ou ocupava as primeiras colocações em uma lista de cadastro reserva. É interessante salientar que o candidato se inscrevia para concorrer por escola, na qual já era escolhida no ato da inscrição, a escola ficava responsável pela contagem de pontos, gestão da lista de candidatos aprovados e contratação mediante a necessidade (EDITAL DE SELEÇÃO Nº 024/2018/GS/SEDUC/MT).

A partir do ano de 2021, a Seduc passou a adotar como critério de seleção de profissionais contratados, a aprovação obtida por meio de provas e avaliação de titulação, o edital nº 008/2021/GS/SEDUC/MT foi o primeiro aplicado nesse modelo, descrevendo as normas e instruções para a realização do processo seletivo. Para a organização do seletivo, o estado contratou o Instituto Nacional de Seleções e Concursos - Instituto Selecon.

Uma das mudanças drásticas que ocorreu com o novo processo, foi que o candidato no momento da inscrição deveria escolher a DRE em que iria atuar e não mais a escola como era feito anteriormente. Dessa forma, ao término do processo seletivo, foi definida uma lista com os aprovados por DRE, que passou a ser gerida pela diretoria de Rondonópolis, para os inscritos que optaram por essa região no ato da inscrição. Essa seleção realizada por região, desencadeou em uma série de mudanças no processo de contratação de profissionais, pois, atualmente se uma escola necessita de um profissional contratado, ela recorre a DRE, para solicitar o envio desse profissional, esse por sua vez, poderá residir na região da escola, ou

não, da mesma forma, poderá se identificar com os valores da escola ou não (EDITAL DE SELEÇÃO Nº 024/2018/GS/SEDUC/MT).

Assim como ocorria no processo de seleção de profissionais contratados, antes da definição de um seletivo composto por provas, o critério de contagem de pontos por cursos de formação, também era utilizado na classificação dos profissionais efetivos, determinando-o como critério para a escolha de turmas, horário de trabalho ou até mesmo escola, no caso dos servidores efetivos (PORTARIA Nº 619/2020/GS/SEDUC/MT).

A interrupção da contagem de pontos que utilizava como critérios, os cursos e nível de formação, também ocorreu com os profissionais efetivos, por meio da instrução normativa nº 014/2021/SEDUC/MT. A instrução normativa, definiu novas regras para contagem de pontos dos efetivos, dessa forma, o enquadramento na carreira do profissional efetivo passou a ser usado como critério de pontuação. No novo sistema o profissional com maior titulação e tempo de serviço fica mais bem pontuado, levando em consideração a classe e nível de carreira do servidor, conforme mostra a tabela abaixo.

**Tabela 1-** Parâmetro de contagem de pontos dos profissionais efetivos

CLASSE	A	B	C	D	E
NÍVEL	101	201	301	401	501
	102	202	302	402	502
	103	203	303	403	503
	104	204	304	404	504
	105	205	305	405	505
	106	206	306	406	506
	107	207	307	407	507
	108	208	308	408	508
	109	209	309	409	509
	110	210	310	410	510
	111	211	311	411	511
	112	212	312	412	512

**Fonte:** MATO GROSSO, I. N. Nº 014/2021/SEDUC/MT.

A lei complementar nº 206/2004, que traz alterações acerca da lei de carreira dos profissionais da educação do estado de Mato Grosso, estabelece doze níveis na carreira de professor, TAE e AAE, esses níveis, por sua vez são alcançados a cada três anos de trabalho ininterrupto do servidor, já as classes, são avançadas de acordo com a titulação, respeitando o período interstício e desde que seja na área de atuação e/ou carreira pública do servidor. As classes são representadas pelas

vogais “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e correspondem respectivamente as formações: Ensino médio, graduação, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu e doutorado.

Para finalizar o pacote de mudanças nos critérios de seleção dos profissionais da educação, houve a terceirização do cargo do cuidador educacional. Essa mudança ocorreu, em conjunto com o processo de contratação, por parte do Estado, de uma empresa terceirizada, de acordo com o edital de licitação nº 003/2021, que definiu a empresa responsável pelo vínculo desse profissional, sendo assim, a empresa vencedora do pregão ficou responsável em selecionar, contratar, pagar as despesas trabalhistas e demitir o profissional, sem necessitar de consultas prévias a comunidade escolar.

O Estado deve prover o atendimento dos alunos com deficiência, preferencialmente, nas escolas regulares, garantindo os recursos para que ocorra essa integração, esse viés é garantido pela Constituição Federal de 1988, no art. 208, e regulamentado por diversos documentos que orientam o atendimento educacional especializado nas escolas públicas. São considerados público-alvo da educação especial: pessoas com deficiência; pessoas com transtornos globais de desenvolvimento, pessoas com altas habilidades/superdotação (MATO GROSSO, Política Estadual da Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, 2022).

Para que esse atendimento ocorra da melhor forma, é indispensável que as escolas tenham profissionais capacitados para lidar com o público da educação especial. O estado de Mato Grosso, na portaria nº 672/2019/GS/SEDUC/MT, descreve os profissionais que integram o quadro do atendimento especializado nas escolas públicas, que podem ser contratados conforme comprovação da necessidade: professor de Sala de Recursos Multifuncional (Atendimento Educacional Especializado - AEE); professor tradutor e intérprete de Língua Brasileira de Sinais (Libras); instrutor surdo (nível médio); professor surdo (nível superior/Licenciatura Plena); professor itinerante; professor de classe hospitalar/e ou atendimento domiciliar; auxiliar de turmas.

Para a finalidade dessa pesquisa, para discutir a terceirização, será abordado somente o extinto cargo de auxiliar de turmas, que foi o único a ser terceirizado nas escolas. Até o ano de 2020, o auxiliar de turmas, era um profissional recrutado por

meio do edital de contratação da Seduc, que ocorre todos os anos, até então, o profissional aprovado no seletivo era um técnico administrativo educacional que deveria ter no mínimo ensino médio completo, experiência comprovada e/ou formação continuada na área da educação especial, esse profissional era contratado pela escola, na qual ele escolhia, previamente, no ato da inscrição do processo seletivo, no entanto, o cargo de auxiliar de turmas foi substituído, a partir do ano de 2021, pelo cargo de cuidador educacional.

Avançando para a política de criação das DRE's, as escolas estaduais de Mato Grosso, têm como mantenedora a Secretaria de estado de educação de Mato Grosso, a sede fica localizada em Cuiabá, como meio de acesso mais fácil, anteriormente a publicação do decreto nº 823/2021, todas as cidades que possuíam mais de uma escola, contavam com uma assessoria pedagógica no município, essa estrutura alocava os assessores pedagógicos, demandados de acordo com a quantidade de escolas no município, geralmente um AAE/infraestrutura e um TAE.

O decreto nº 823/2021, autorizou a criação da estrutura organizacional das Diretorias Regionais de Educação - DRE's, dessa forma, foram estabelecidas diretorias nas maiores cidades de Mato Grosso, que ficaram responsáveis por intermediar junto ao órgão central, as demandas das escolas nos municípios abrangidos por sua diretoria. As diretorias se alocaram nos prédios dos Cefapros em diversas cidades.

**§ 3º** Nos municípios onde não existe polo do CEFAPRO o(s) Assessor(es) Pedagógico(s) continuará(ão) desenvolvendo suas atribuições conforme legalmente previsto, bem como, contribuindo com os colegas coordenadores dos Núcleos de Assessoria, na proposição de modelos organizacionais e procedimentais para estruturação da Diretoria Regional de Educação (MATO GROSSO, DECRETO Nº 823/2021).

A partir do decreto do governo do Estado autorizando a sua criação, a estruturação da DRE foi se efetivando aos poucos, assumindo determinados assuntos relativos à gestão de pessoas. As atribuições inerentes a função de assessor pedagógico foram modificadas e mantidas na nova estrutura, no decorrer do ano letivo de 2021, as diretorias foram se estabelecendo e se adequando a nova realidade, juntamente com as escolas.

Em 11 de janeiro de 2022, foi publicada a Lei ordinária nº 11.668, de 11 de janeiro de 2022, definindo as atribuições das Diretorias Regionais de Educação de

Mato Grosso. “As Diretorias Regionais de Educação são estruturas organizacionais que atuarão em instância intermediária, subordinadas à SEDUC, cuja missão é gerir a implantação, o monitoramento e a avaliação da política educacional” (MATO GROSSO, LEI Nº 11.668/2022).

**Quadro 12-** Atribuições das Diretorias Regionais de Educação

<p>I - Garantir o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem de acordo com as políticas educacionais estaduais e nacionais;</p> <p>II - Garantir o desenvolvimento da política de formação dos profissionais da educação no âmbito da rede estadual e das redes municipais parceiras;</p> <p>III - Executar os processos de gestão administrativa, financeira, patrimonial e de gestão de pessoas descentralizados pela Secretaria de Estado de Educação;</p> <p>IV - Acompanhar os processos de execução das políticas educacionais, políticas de formação e de gestão, prestando suporte presencial e remoto às unidades de ensino;</p> <p>V - Sugerir alterações nas políticas educacionais, de formação e de gestão, objetivando sempre a melhoria e o avanço da qualidade da educação;</p> <p>VI - Monitorar e consolidar os dados referentes aos indicadores de aprendizagem e o desempenho escolar das escolas no âmbito de sua circunscrição;</p> <p>VII - Promover, apoiar e acompanhar o processo de implantação do regime de colaboração com os municípios.</p>
--

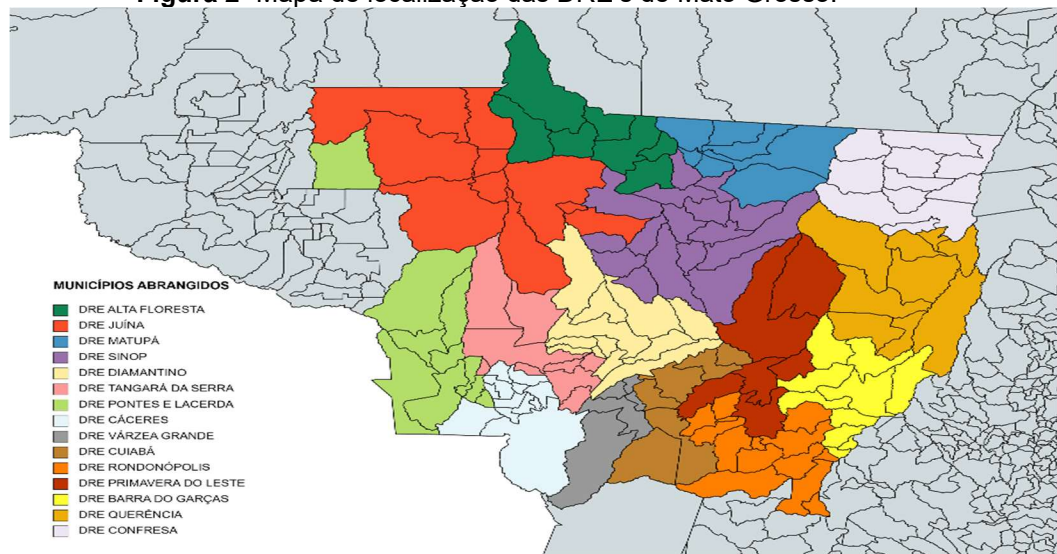
**Fonte:** MATO GROSSO, LEI ORDINÁRIA Nº 11.668 DE 2022.

As DREs são associações sem fins lucrativos, de interesse público, que por sua vez, são dirigidas pelo diretor regional de educação em consonância com o conselho deliberativo da diretoria regional e o conselho fiscal. Seguindo a lógica de formação do conselho deliberativo da escola, o conselho deliberativo da diretoria regional deve ser formado por profissionais da educação da SEDUC, servidores lotados nas DREs e Diretores das unidades escolares da circunscrição das DREs.

Art. 12 A Diretoria do Conselho Deliberativo terá a seguinte composição: I - 1 (um) membro titular e 1 (um) membro suplente, escolhidos entre servidores de carreira, representando a SEDUC; II - 1 (um) membro titular, o Diretor da DRE, e 1 (um) suplente, o Diretor Adjunto, representando a DRE; III - 1 (um) titular e 1 (um) suplente, escolhidos pelos seus pares, representando os servidores do quadro permanente da DRE; IV - 1 (um) Diretor escolar - titular e 1 (um) Diretor escolar - suplente, escolhidos pelos seus pares, representando as unidades de ensino jurisdicionadas (MATO GROSSO, DECRETO Nº 1.293/2022).

Em 15 de fevereiro de 2022, foi publicado o decreto nº 1.293/2022, que normatizou a estrutura das Diretorias Regionais de Educação, criando o Núcleo Regional de Educação em algumas cidades. A partir da leitura dessa lei foi elaborado um mapa para possibilitar uma melhor visualização em relação a distribuição das Diretorias Regionais de Educação no estado de Mato Grosso.

**Figura 2-** Mapa de localização das DRE's de Mato Grosso.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Assim como, a estruturação da Seduc, o registro de jornada de trabalho dos profissionais da educação, já passou por algumas mudanças. Antes da instalação do sistema biométrico de controle de frequência - WebPonto nas escolas, os profissionais da educação básica de Mato Grosso que atuavam nas escolas e DRE's, registravam suas jornadas de trabalho por meio de livro ponto manual ou ponto eletrônico. Cabe ressaltar que a maioria das escolas estaduais de Mato Grosso, já haviam aderido ao Ponto digital, no qual o registro é coletado por meio da impressão digital, dessa forma, a equipe gestora era responsável por administrar o equipamento, fazer a coleta dos registros, organizar, imprimir e manter a guarda dos relatórios.

A portaria nº 327/2009/GS/09/SUGP/SEDUC/MT, permitiu que as escolas optassem pela adoção do ponto eletrônico, desde que, a aprovação ocorresse por meio do CDCE. A portaria mencionada, estabelecia para a equipe gestora da unidade escolar a responsabilidade do controle do cumprimento de jornada de trabalho dos servidores da escola, no entanto, esse processo era supervisionado pelo assessor pedagógico. As faltas injustificadas eram registradas em relatórios e inseridas no sistema Sigeduca, dentro do prazo de dez dias, para a ocorrência dos descontos devidos. Esses relatórios eram conferidos e assinados pelo profissional da educação, diretor, secretário e presidente do CDCE, estando a escola responsável pela guarda. No entanto, essa forma de organização, no que concerne o registro de frequência dos profissionais da educação atuantes nas escolas, foi

alterada após a implantação do sistema biométrico de controle de frequência – WEBPonto.

O sistema biométrico de controle de frequência – WEBPonto, é uma ferramenta adotada pelo estado de Mato Grosso, por meio do decreto nº 554, de 03 de julho de 2020, no intuito de registrar a jornada de trabalho dos servidores públicos estaduais. Antes da publicação do decreto, a secretaria de estado de educação de Mato Grosso já havia feita a primeira tentativa de implantação do sistema WebPonto, por meio da portaria nº 355/2017/GS/SEDUC/MT, na qual o estabelecia como ferramenta de controle da frequência dos servidores lotados na sede da Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso - Órgão Central e Conselho Estadual de Educação no órgão central. Não demorou muito para que se estendesse as unidades escolares, sendo assim, o sistema foi implantado nas escolas por meio da portaria nº 688/2021, a partir de 20 de outubro de 2021. O sistema foi sendo inserido gradativamente e compulsoriamente, funcionando em forma de teste, no entanto, após a constatação de diversos erros no sistema, a partir de meados de abril de 2022 a Seduc optou por suspendê-lo provisoriamente, retornando-o em 2023.

A portaria nº 688/2021, definiu que as unidades escolares, disponibilizassem computadores exclusivos para o registro no WebPonto, que ocorria por meio de acesso ao endereço eletrônico <https://webponto.seplag.mt.gov.br>. No início e término de suas atividades laborais, o servidor devia acessar o site, por meio de um login e senha, previamente cadastrado pelo gestor do ponto, se porventura, não houvesse internet no momento, ou ocorresse algum impedimento do servidor registrar o ponto, era necessário que ele elaborasse uma justificativa por escrito, recolhesse a assinatura do diretor da unidade escolar, dentro do prazo de 48 horas, estando responsável por inserir a justificativa no site. Cabe ressaltar que o acesso ao site para fins de registro, só era permitido na unidade escolar, caso o servidor necessitasse cumprir sua jornada em teletrabalho, o que aconteceu frequentemente durante a pandemia do Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19)<sup>3</sup>, se fazia necessário enviar a justificativa assinada pelo gestor da unidade.

---

<sup>3</sup> Doença causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou novo Coronavírus. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declara emergência de saúde pública de importância internacional e no início de março de 2020 essa situação avança a uma pandemia, decorrente do surgimento de surtos da COVID-19 em vários países e regiões do mundo (VIEIRA; SECO, 2020, p. 1014).



Na maioria das escolas, o gestor do ponto foi o secretário escolar da unidade, a portaria de implantação do WebPonto estabeleceu esse profissional como responsável em cadastrar os usuários dos servidores, assim como, os seus respectivos horários de trabalho. O gestor do ponto também era o responsável em validar as justificativas de faltas inseridas pelos servidores e conferir as assinaturas dos relatórios que eram feitas de forma virtual.

Dessa forma, sabemos que a rotina de trabalho dos gestores escolares, envolve diversos atos burocráticos, sobretudo no que concerne o diretor e secretário escolar. Os processos podem ser expedidos, para fins de regularização de documentação pessoal de servidores, assuntos pertinentes a gestão de pessoas, prestação de contas de recursos financeiros da escola, recebimento e expedição de comunicações internas e ofícios.

A maioria dos processos, sobretudo antes da criação da DRE, eram resolvidos junto a sede, localizada na capital do estado, Cuiabá, dessa forma, antes da implantação do Sistema Estadual de Produção e Gestão de Documentos Digitais (SigaDoc), o envio e recebimento de documentos ocorria por meio de processo físico, que era enviado por malote, mediante a contratação, pelo estado, dos serviços de correio.

O SigaDoc é uma ferramenta de criação, assinatura e envio por meio digital, de processos administrativos, que podem ocorrer entre os órgãos do poder executivo estadual de Mato Grosso. O decreto nº 1.161/2021, estabeleceu um cronograma de implantação do sistema nos órgãos do executivo, no qual ficou definido que a Seduc aderisse até 01 de dezembro de 2021, dessa forma, a Seduc passou a utilizá-lo a partir de 21 de novembro de 2021.

A configuração do sistema SigaDoc, não se diferencia entre os órgãos públicos, é o mesmo sistema para todos, a ideia do sistema é que os próprios servidores instruem e assinem os processos de seu interesse, garantindo uma autonomia para tal, nesse caso, a escola ficaria responsável por emitir a comunicação interna e assinar por meio do gestor. Nessa sistemática, a escola seria responsável por expedir processos pertinentes a escola, como, pedido de autorizações, contratações, recursos financeiros, prestação de contas, entre outros.

A análise documental efetuada nessa seção, me levou a perceber que o teor das políticas implementadas, remetem as características da gestão pública

gerencial, ao definir normas que estimulam a competitividade entre os profissionais da educação, rompe vínculos entre os professores e a comunidade escolar, retira o direito de escolha de seus representantes pela comunidade, limita a autonomia da gestão escolar e terceiriza trabalhos importantes inerentes ao processo de ensino e aprendizagem.

## **6 O CONTEXTO DA PRÁTICA DAS POLÍTICAS ABORDADAS**

Após o estudo da documentação e o entendimento acerca dos princípios que norteiam as políticas, considerei ser necessário ir até as escolas para entender como ocorreu a efetivação. Sendo assim, essa seção foi destinada para a análise da pesquisa empírica, levando em consideração as seguintes vertentes:

- O contexto da prática, de que forma essas políticas foram efetivadas no âmbito da escola;
- O ponto de vista dos sujeitos participantes;
- Concepção dos participantes acerca da gestão democrática e gestão gerencial;
- Características da gestão democrática e gerencial segundo os autores e,
- As características presentes nas políticas implementadas.

### **6.1 A efetivação das políticas no âmbito das escolas**

Em se tratando da política de acesso as funções de diretor, secretário escolar e coordenador pedagógico, definidas por meio dos editais nº 005/2020/GS/SEDUC/MT; nº 002/2020/GS/SEDUC/MT e nº 009/2021/GS/SEDUC/MT, a diretora Clarice relatou como ocorreu a sua recepção junto à comunidade escolar, após a aprovação no processo seletivo e investidura na escola. Ela explica que quando ingressou na função de diretora da Escola Estadual Ação, a comunidade escolar se manifestou surpresa. “Então, quando eu cheguei, eles perguntaram: Como? Mas porque você é diretora? Não teve eleição! Quem colocou você aqui?” (ENTREVISTA DIRETORA CLARICE, 2022).

Para ganhar a confiança da comunidade, sobretudo dos pais e alunos, Clarice convocou toda a comunidade escolar, para esclarecer acerca da alteração ocorrida na forma de acesso a função de diretor escolar, na reunião a diretora explicou que o seletivo ocorreu por meio de prova, de uma forma que a comunidade pode entender o que havia acontecido. “Eles não gostaram muito! E aí eu tive que durante o ano, ir mostrando o meu trabalho e trazendo os pais para a reunião, para eles irem compreendendo” (ENTREVISTA DIRETORA CLARICE, 2022). Clarice, finaliza

dizendo que o ano de 2021, foi um ano de conquistas, de quebrar barreiras, para a comunidade poder se envolver.

O relato do diretor José, sobre a sua chegada na escola, assumindo a função de diretor na Escola Estadual Esperança se assemelha ao da diretora Clarice. José afirma que a princípio, por não ser da escola, nos primeiros dias houve alguns atritos e que levou um tempo até a comunidade se acostumar com o seu método de trabalho, pois a comunidade estabelecia reiteradas comparações com o gestor anterior.

A secretária Isa, quando questionada a respeito da sua chegada na Escola Estadual Ação, na função de secretária escolar, tendo ingressado por meio do seletivo, relatou que foi bem recepcionada pela diretora, onde, na ocasião, elas se reuniram, alinharam projetos e chegaram a um consenso sobre a forma de trabalho a ser desenvolvida. Isa afirma que se apresentou aos profissionais da escola, no intuito de expor como ela conduziria os trabalhos relacionados a sua função na escola.

A secretária da Escola Estadual Esperança, Maria, que ingressou na escola já no decorrer do ano de 2022, um ano após o ingresso dos demais, relatou que foi bem recebida e que não teve do que reclamar.

Para o coordenador Miguel, por ser um profissional antigo na escola e já ter trabalhado na função de diretor e coordenador pedagógico na escola estadual Ação, quando ainda a função era determinada por meio de eleição, a sua investidura na função de coordenador pedagógico em 2021 ocorreu por meio do seletivo, dessa forma, ele afirma que a sua recepção ocorreu de forma normal, pois ele só deu continuidade na gestão e somente migrou da função de diretor para coordenador pedagógico.

Situação parecida com a do coordenador da Escola Estadual Esperança, Fred, que já havia trabalhado na função em gestões anteriores quando eleito por meio de votação entre seus pares, explica que, ao assumir a função, por meio do seletivo, não enfrentou resistência por parte da comunidade. “Mas, provavelmente aqui não teve resistência, porque quando eu entrei, já estava outro coordenador que já era bastante conhecido, não deu aquele impacto de imediato, provavelmente teria dado o impacto se eu tivesse entrado sozinho e ele saísse” (ENTREVISTA FRED, 2022).

É nítido pelos relatos, que a comunidade escolar ficou resistente com os gestores que assumiram as funções por meio do seletivo, sobretudo, com os advindos de outras comunidades escolares. “A via do trabalho com a comunidade inclui um universo muito mais amplo do que ela própria, sempre presente, e permeando seu jeito próprio de chegar, de querer, de se relacionar, de participar e de se expor” (HORA, 1994, p. 87).

O autor contribui com a fala dos participantes e nos leva a refletir sobre a dificuldade existente em estabelecer vínculos e criar um relacionamento de confiança com a comunidade, percebemos que esse é um processo que leva tempo e conseqüentemente, a troca contínua desses profissionais contribui para a quebra dos vínculos estabelecidos.

Em relação a implantação do sistema biométrico de controle de frequência nas escolas participantes, é unânime a insatisfação com o período de teste do sistema, claramente, o gestor que foi mais afetado por essa política foi o secretário escolar, pois, nas escolas investigadas ele foi designado como o gestor do ponto. A secretária Isa relata como foi o período de implantação na Escola Estadual Ação.

[...] O WebPonto quando foi implantado, gerou um transtorno na vida de todo mundo. Porque, primeiro que quando chega alguma coisa nova, isso dificulta né, todo o nosso processo, porque é um processo de adaptação. E por conta dos inúmeros erros, foi um estresse tremendo, os servidores revoltados e a gente aqui passando raiva, sem orientação de como proceder, de como legalizar esses erros. "Ah o professor não conseguiu registrar o ponto porque o sistema não permitiu." Como que a gente vai resolver essa vida funcional desse período com o servidor? (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

A diretora Clarice, relata que esse sistema nunca chegou a funcionar na escola e afirma que “o padrão que eles colocam é para uma empresa, para uma fábrica, para uma indústria. Isso não cabe para uma escola!” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A fala da diretora se justifica pela configuração do sistema, que foi padronizado para atender o horário comercial, a problemática em torno disso, é que os professores das escolas estaduais cumprem 30 horas semanais de trabalho, nos quais 20 horas são em regência e dez em hora-atividade. Ainda, há muitos professores, sobretudo os contratados, ou professores de áreas, que necessitam atribuir em várias escolas para conseguir completar a carga horária de trabalho.

[...] Não atende às demandas, porque não dá para o professor entrar 7 horas e sair às 17 horas. Ele tem intervalos que são: Agora não é aula, agora é planejamento! Não, eu tenho esse intervalo que não é aula, nem planejamento, mas eu quero permanecer aqui na escola para depois voltar! Então, ele não considera o perfil profissional da educação (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

O coordenador Fred corrobora com a fala da diretora, segundo ele, o sistema do WebPonto é padronizado, o que dificulta o registro da real rotina de trabalho dos profissionais da escola.

[...] Se todos os professores tivessem carga horária fechada, só na escola, só que não é nossa realidade, 80% dos nossos professores não têm carga horária fechada aqui. E os que não têm carga horária fechada aqui, também não tem carga horária completa. Então, imagina o professor aí que tem uma carga horária só de 10 horas na escola e aí ele tem que fazer 5 horas atividade. Essas 5 horas, na teoria, você poderia fazer, um dia por semana e o WebPonto imobiliza você. Você tem que fazer realmente naquele dia que você marcou para fazer. Entendeu? Então fica totalmente inflexível, uma festa, justificativa, tem que fazer um monte de justificativa. Essa quantidade de justificativas já é limitada por ano (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Ele levanta uma questão importante, ao lembrar que o processo de formação humana não se resume apenas a sala de aula, pois, no ambiente escolar é comum acontecerem atividades extracurriculares, em contraturno, como, eventos festivos, gincanas, jogos escolares, eventos culturais que contribuem com o processo de formação dos alunos.

Cabe destacar que a Escola Estadual Esperança, em seu PPP, reconhece como concepção de educação, desenvolver a função social da escola, que se justifica com o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas do indivíduo.

Logo, a escola se propõe ir além do ensino conteudista, nesse sentido, a política do WebPonto, prejudica o estabelecido no PPP da escola, o acontecimento das atividades, fica limitado ao padrão de carga horária de trabalho dos profissionais da educação, que atende somente o ensino em sala, conforme o estabelecido no WebPonto. “Como que você traz um servidor para a escola, para fazer determinada tarefa para repor a hora-atividade dele, já tem que mexer totalmente no sistema, então tudo isso aí, na verdade não ajuda, atrapalha” (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Além dos professores, o sistema também não atendeu a realidade dos diretores, Clarice declara. “Se você olhasse o meu WebPonto, você falava, não, tira

a diretora, porque tem alguma coisa acontecendo errado! Entendeu?” Clarice, justifica a sua fala, explicando como costuma ser a sua rotina de trabalho diária, segundo ela, que possui um horário de trabalho previamente registrado no sistema de 8h diárias, com entrada e saída fixa, corriqueiramente, é necessário que a diretora se desloque a DRE, ao banco, empresas fornecedoras para resolver diversas questões pertinentes a escola, dessa forma, muitas vezes, o atendimento das demandas externas, faz com que ela ultrapasse o horário determinado pelo WebPonto.

[...] Aí eu tinha que pegar um documento, elaborar um texto, justificar o porquê dos 15 minutos, o porquê eu não vim aqui. Eu moro em outro bairro, a escola é aqui, marcaram uma reunião da DRE, eu tinha que sair da minha casa e vim aqui marcar o ponto e ir para a DRE, depois voltar, pegar uma justificativa, entrar no sistema, colocar de novo, daqui a pouco alguém chamava eu tinha que sair novamente da escola, então como é que fica? Então, o gestor fica travado, se você olhar no sistema dele, não, essa pessoa não trabalhou. Ontem eu tive que chegar às 6h da manhã e Web Ponto não permite você assinar o ponto às 6h da manhã. Não, diretor, você tem que assinar as 07h! Tá, mas eu cheguei às 6h porque eu tinha que ver a merenda, eu tinha que ver as coisas que estavam acontecendo. Ontem teve ação aqui na escola, eu precisei ficar até às 20:30. Não diretora, a senhora não pode assinar até às 20:30 porque a escola não tem aula noturna! Então, não considera o que você faz a mais e te tira radicalmente um minuto que você não conseguiu cumprir do que está no sistema, então ele é injusto de todas as formas (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A declaração dos participantes sobre a implantação do sistema WebPonto nas escolas, expõe as limitações existentes nele, desenvolvido para controlar jornadas de trabalho fixas, quando aplicado na escola, que é uma instituição orgânica, se mostra ineficiente. Paro, 2015, descreve que os instrumentos de controle importados das empresas e implantados nas escolas são incoerentes com a realidade educacional.

[...] No caso da administração escolar, em sintonia com igual movimento nas políticas educacionais, constata-se uma verdadeira “fúria gestonária” que procura aplicar na escola e em sua gestão, cada vez mais estritamente, os métodos e técnicas da empresa tipicamente capitalista. Mais e mais indivíduos, vindos do mundo dos negócios e desprovidos de qualquer familiaridade com a educação e com a escola, se põem a dar ideias e a oferecer soluções para os problemas da gestão escolar. Em geral, buscam se fundamentar no discurso empresarial e, em virtude do amadorismo pedagógico antes referido, se sentem seduzidos pelas promessas de medidas milagrosas para tornar efetivo o desenvolvimento administrativo da escola, aderindo à “qualidade total”, ao “empreendedorismo” ou a outra moda qualquer que acabe de sair do forno conceitual e ideológico dos

gerentes e idealizadores do controle do trabalho alheio [...] (PARO, 2015, p. 66).

Quando questionados a respeito da reação dos profissionais com a implantação do WebPonto, o diretor José descreve que foram necessárias várias ações no intuito de explicar sobre a sistemática do sistema, o que causou muita agitação na escola.

O coordenador Fred, relata que o WebPonto é vinculado ao órgão central, o que o leva a fazer o seguinte questionamento: “Para que serve o coordenador e secretário? Para acompanhar esse horário também”. Segundo ele, o Estado não tem confiança no que um coordenador assina hoje, pelo fato de ter que justificar com a Seduc em Cuiabá o que acontece na escola aqui em Rondonópolis.

[...] O professor faltou hoje por um motivo, o diretor sabe, ele tem que ir junto com o servidor, preencher uma ficha enorme lá [no sistema WebPonto]. Sendo que você poderia apenas justificar e falar que vai repor determinado dia. Agora não, você tem que repor e justificar um monte de coisa. Isso aí, você está tirando a autonomia da escola e da própria gestão também. A gestão perdeu a confiança. É como se a gente não tivesse confiança de nada (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Em se tratando da política que implantou o uso do Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental (SigaDoc), nas escolas, adotado pelo Estado de Mato Grosso, com a finalidade de produzir documentos nato-digitais nos órgãos públicos estaduais.

Quando questionados acerca da transição dos processos administrativos das escolas participantes, do físico para o digital, a diretora Clarice relata que a determinação chegou abruptamente na escola. “Todas as determinações na minha gestão que eu vi até agora, esse foi o processo mais desgastante, porque não houve um processo de adaptação e transição”. Segundo ela, o sistema é complexo e foi oferecido uma formação on-line de cinco horas aos gestores, para aprender a utilizá-lo.

Essa fala foi reforçada pelo diretor José, ao argumentar que na época da implantação, foram enviados para as escolas documentos de cunho orientativo e fornecido o curso básico, porém, as dúvidas persistiam e nem sempre eram sanadas, tanto pela coordenadoria responsável pelo processo, quanto pela própria Seduc. “Elas demoravam muito tempo para serem sanadas, imagino que até pela falta de qualificação de quem estaria ali para tirar nossas dúvidas, falta de



qualificação, eu digo assim, falta de especialização naquele SigaDoc” (ENTREVISTA JOSÉ, 2022).

A secretária Isa descreve que vieram as orientações para enviar os processos físicos até determinada data e a partir daí, se tornou obrigatório a utilização do sistema para o envio dos processos nato-digitais, dessa forma, a equipe gestora foi aprendendo a manusear o sistema, conforme as demandas diárias iam surgindo, com o auxílio dos manuais.

[...] É um processo que eles não deram um treinamento para a gente, é específico, simplesmente liberaram por um período para a gente terminarmos os processos físicos e passou o manual para ir treinando, daí para frente, já começamos na prática, faltou muita informação e treinamento, para entender como o sistema funciona de verdade e como ainda pode facilitar a nossa vida (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Outra questão levantada junto aos participantes, foi em relação ao tempo de análise e resposta dos processos. Isa acredita que isso varia, pois, para alguns assuntos, com o SigaDoc passou a ter um retorno mais ágil, já para outros foi indiferente.

[...] Progressão ela continua assim, um pouco demorada ainda, com aquele mesmo processo, porque eles vão, analisa, aí eles falam que tem poucos servidores para muita análise. Eu estava observando um processo, foram quase dois meses para eles encaminharem o meu processo que eu enviei, direcionar para uma pessoa responsável. Então? Continua moroso, não foi tão ágil (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Já a diretora Clarice, acredita que o motivo para não estar mais ágil o tempo de análise, esteja relacionado a troca de servidores nos setores da Seduc, que ocasiona em análises e ações diferentes.

[...] O SigaDoc em si ele otimiza, o que não está resolvendo é a troca de técnicos da Seduc e quem cuida, com quem? Então eu não sei se eles estão dominando o assunto ou não. Eles mandam E-mail e envia um outro documento via SigaDoc. Então, tem hora que eu fico confusa, eu tenho que olhar duas, três coisas, o E-mail, o SigaDoc e o WhatsApp. Então, esse excesso de tecnologias, esse excesso de coisas para a gente ter que olhar tudo, está esgotando a equipe na parte de gestão, esgotando muito (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

O diretor José compartilhou uma opinião parecida com a de Clarice, ao relatar sobre a prestação de contas que agora também é feita pelo sistema SigaDoc.

[...] O quesito prestação de contas não só da minha escola, mas nas outras, mas isso imagino que não está relacionado ao SigaDoc, imagino que foi devido à reestruturação dos profissionais que trabalham no setor, porque se em todos os outros setores teve a funcionalidade efetiva e só esse setor não teve, a gente tende a entender que foi devido à reestruturação que teve recentemente (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022).

Já a secretária Maria, relatou que não participou do processo de implantação do SigaDoc, na função de secretária, no entanto, na época, ela manteve certo receio em utilizar o sistema. Hoje ela acredita que o SigaDoc trouxe uma série de benefícios, inclusive no tempo de análise. “Otimizou. Licença médica mesmo eles já tramitam de um dia para o outro, tem vez que até no mesmo dia. Antigamente você mandava e ficava até meses lá para tramitar, agilizou bastante” (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

Nesse quesito, o posicionamento dos coordenadores Fred e Miguel sobre o assunto é parecido. Vejamos o que relata um deles.

[...] Otimizou porque é uma coisa que você envia em um dia já está lá, não é, só que assim a resposta às vezes demora, mas aí já não depende de quem enviou, já depende de quem recebeu, mas mesmo assim, até mesmo a resposta quando eles leem, recebe o processo, a resposta já está na hora ali (no sistema), então isso aí, já agilizou bastante, porque tudo isso também era feito por malote do correio antes, então falar a verdade para você é coisa que não, nem deveria existir mais, não é? A gente tem um monte de lugar fora, justiça tudo atualizando, tudo on-line, continuar com uma coisa que não funciona, o malote saia daqui quatro horas da tarde para chegar em Cuiabá, no outro dia, acha o malote primeiro, abre o malote e depois você tem que responder, depois você manda pelo malote de volta. Então nessa questão aí seria uns três dias só para isso aí. Enquanto em questão de uma hora você consegue fazer tudo (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Dando continuidade com a política de seleção dos profissionais contratados para atuar na educação básica de Mato Grosso, foi perguntado aos participantes a respeito das mudanças acarretadas no quadro de servidores temporários da escola, em comparação com o modelo de seleção anterior.

Todos os entrevistados declararam que houve uma mudança significativa no quadro de profissionais temporários de suas escolas. “Tivemos um professor de Itiquira que chegou a desistir, porque era uma aula só. Mas teve uma renovação muito grande na quantidade e nos profissionais em si” (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022). Corroborando a fala do diretor, a secretária Isa declarou. “Aqui os profissionais que estavam no ano passado, não são os profissionais desse ano,

muda o fluxo, tem o processo seletivo, o fluxo vai mudando conforme o processo seletivo” (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Essa mudança se deve ao fato de o seletivo ter deixado de ocorrer por escola e passado a ocorrer por polo, sendo assim, o seletivo nas escolas de Rondonópolis incluiu profissionais de todas as cidades que fazem parte da DRE de Rondonópolis. A fala da secretária Maria, expressa a dificuldade enfrentada pela escola com o seletivo organizado por polo.

[...] Alterou bastante, pouquíssimos ficaram. E essa questão de ser por polo também, esse ano diz que vai mudar e vai ser por cidade, mas a questão do polo, tinha professor aqui que acabou pegando aula em outro município próximo, porque, para não ficar sem trabalhar. Reduz muito, ficou difícil, em questão financeira ou deslocamento. Não ficou fácil para eles, não. Conheço muitos que dão aula lá em Santa Elvira (distrito localizado a 43 km de Rondonópolis) (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

Nesse sentido, Venco, 2016, discute a respeito da precariedade do trabalho docente, atribuindo a isso, a desvalorização salarial, que resulta em professores trabalhando em diversas escolas diferentes, em localidades diferentes, no intuito de somar uma renda mensal maior, junto a isso, os contratos de trabalho por períodos curtos, que ocasiona instabilidade financeira, são fatores que contribuem para a precariedade da profissão.

Outro questionamento foi em relação a sistemática de contratação dos profissionais aprovados no seletivo, que passou a depender, mediante solicitação da escola, da convocação e envio pela DRE de Rondonópolis. A diretora Clarice explica como foi desenvolvido esse procedimento no início do ano letivo de 2021.

[...] A escola encaminha para DRE o quadro de aulas livres, eles têm esse acesso. Lá eles fazem. Eles têm uma lista de pontuação desses profissionais. Eles fazem uma reunião on-line, a pessoa vê a pontuação que tem e mostra, olha, essas escolas estão disponíveis. E aí o profissional vê a escola que quer e a DRE manda o profissional para a escola. Ele tem 48 horas para chegar aqui. Aí ele vem aqui na escola, se apresenta, depois ele tem alguns dias para poder entregar a documentação que é exigida, alguns, depende, por exemplo, se eu falo da merenda escolar, que é um profissional da escola, ele tem que vir com alguns exames de laboratório, o professor, é exigido ao psicológico, mas dependendo do tipo de profissional que vem para a escola, tem que correr atrás de muita documentação. O tempo dele é reduzido e às vezes muitos desistem por conta disso. Ou o profissional chega aqui, olha a escola e fala, “não, não, não é isso que eu quero. Não quero trabalhar aqui”. E desiste. No que ele desiste, ele tem que comunicar a DRE, aí tem um prazo de 24 horas para a DRE novamente disponibilizar o nome da escola disponível para ver quem continua na lista ainda, querendo a escola para vir aqui. E é assim que funciona o processo. Depois que o profissional apresenta toda a documentação para a gente que

a gente confere tudo, aí sim ele é cadastrado no sistema pela escola e aí ele é incluído na folha de pagamento (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A secretária Maria, também explica, como se efetivou o processo de contratação, após o seletivo por DRE.

[...] Você envia uma planilha para a DRE e aí lá eles começam a ligar de acordo com a lista dos profissionais que estão na frente. Eles ligam para um, a pessoa fala: “ah não quero, não quero não, é longe da minha casa não compensa, liga para outra a mesma resposta e nisso os alunos vão perdendo aula. Agora mesmo a gente já está com um atestado de 15 dias, já tem quase uma semana, a DRE não conseguiu mandar ninguém, disse que não tem (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

Contrariando o princípio da eficiência, essa dificuldade em receber o profissional aprovado no seletivo, pela escola, sobretudo, quando se trata de contratos em substituição de poucos dias, é relatada pelos participantes. A diretora Clarice conta que ocorriam muitas vezes em que a escola precisava do profissional sabendo de pessoas que foram aprovadas no seletivo, moradoras das proximidades da escola, mas devido a classificação, não podiam ser convocadas. “Então, nós precisávamos do profissional, tínhamos o profissional, tínhamos o contato, mas não tínhamos autonomia para fazer isso. Então, a escola ficou descoberta muitas vezes, atendendo esse novo modelo” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022). A secretária Maria, descreve como ocorre o processo de solicitação de profissional contratado em sua escola, no decorrer do ano letivo, após as mudanças implementadas.

[...] Depois que está inserido no sistema, você preenche uma planilha com várias informações sobre o horário, quantidade de aulas em substituição, tem que colocar o nome do servidor, CPF e aí encaminha essa planilha para a DRE e lá eles irão verificar qual o profissional tem disponível de acordo com a lista e encaminhar para a escola, só que demora bastante. Tinha vez que demorava mais de semanas para eles conseguirem enviar um profissional (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

A secretária Isa contribui, minuciando como é o processo, após a solicitação ser atendida pela DRE e o profissional se apresentar na escola para assumir o cargo.

[...] Depois que ele foi encaminhado pela DRE, ele tem que vir aqui na escola, apresentar a documentação, se está tudo regular, saindo daqui a gente já encaminha ele ali para a coordenação para ver o horário dele e conversar sobre os assuntos pedagógicos, para que já no outro dia ele assuma aqui, estando com toda a documentação em dia, no outro dia a

gente já o coloca em sala ou no setor que ele vai atuar. A gente já agiliza e se for de manhã, já vemos se tem aula à tarde, então o professor, você vai começar hoje, já no período da tarde (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

É perceptível pelas falas das participantes, que esse processo de contratação está mais presente na função do secretário escolar, percebemos também que o processo de convocação no início do ano se difere do ocorrido no decorrer dele, é nítido que desde a solicitação do profissional junto a DRE, até a captação desse profissional, seguida da chegada dele até a escola, análise da documentação e a inserção do contrato no sistema que é o que viabiliza o pagamento desse contrato, é um processo moroso e dificultoso.

Sobre a nova forma de contagem de pontos estabelecida aos servidores efetivos, todos os participantes responderam que não houve mudanças significativas em relação ao quadro de servidores efetivos nas escolas entrevistadas, o movimento foi contrário, pois, segundo o coordenador Miguel, pelo critério ser classe e nível do servidor, isso ajudou a fixar os efetivos na escola.

Continuando com a seleção de profissionais para atuar na educação básica de Mato Grosso, a política que terceirizou o cargo de cuidador educacional, foi abordada junto aos participantes buscando entender o que mudou de um cargo para o outro, os efeitos da terceirização para a escola, a qualidade da mão de obra oferecida e qual o nível de diálogo existente entre a empresa terceirizada e a escola.

Sobre a forma de contratação desses profissionais, o diretor José descreve. “Agora não é só solicitar para a Seduc, é necessário solicitar, para a Seduc solicitar para a empresa, pergunta para a Seduc, pergunta para a empresa, isso dificulta muito a comunicação” (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022).

Nesse sentido, a secretária Isa, descreveu como é o procedimento realizado pela escola, a fim de solicitar o profissional cuidador educacional.

[...] Tem que montar tipo um projetinho que chama de PPAEE. Nesse projetinho a gente tem que responder os dados pessoais dos alunos e ali a coordenação responde também, se ele tem laudo médico, qual que é o CID (Código internacional de doenças), a coordenação faz um breve relato da situação desse aluno e esse documento é encaminhado para DRE fazer análise e daí dar o encaminhamento para a empresa (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

A diretora Clarice percebe que a grande mudança acarretada com a terceirização do cargo está relacionada com a competência das pessoas contratadas.

[...] Vieram profissionais que não tem formação para trabalhar com crianças e muito menos com alunos especiais. Nunca adentraram dentro de uma escola, desconhecem a organização da escola. Emocionalmente, muitos deles sem estrutura para lidar com o que estava lidando. Então assim, é uma pessoa que fica ao lado olhando, mas que não, não aliviou em nada o trabalho da gestão, coordenação, muito menos na vida do garoto ou da garota que precisa desse acompanhamento (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A secretária Isa levantou uma questão importante em relação ao aluno que depende do trabalho desse profissional.

[...] Os alunos, por exemplo, os autistas, eles criam vínculos com os cuidadores, daqui três ou quatro meses, o cuidador não está aqui, ou ele pediu para sair, ou eles mandaram embora. Simplesmente é um fluxo de entrada e saída de servidor que a gente não consegue entender. E toda hora está saindo, está entrando alguém novo. E a gente tem que sentar-se, explicar e mostrar a realidade do aluno, que ele vai atender e a gente está perdendo bastante tempo com isso aqui. O fluxo foi muito grande desde quando terceirizou e fora a demora para chegar esse profissional aqui. Porque, a gente manda o processo, faz todo o andamento até que chegue esse profissional aqui. Nossa, que demora, quando um servidor, um colaborador pede conta da empresa, a gente tem que ficar mandando e-mail, mandando mensagens para saber quando que vai vir o substituto. Se no dia tal que ele sair já vai vir o substituto. Se você não cobrar, você fica sem. Se você não correr atrás, fica assim (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Aqui percebemos novamente, uma política que rompe os vínculos entre a comunidade escolar. Segundo a diretora Clarice, a escola já chegou a receber profissionais, trabalhadores de outras áreas alheias a educação, que assumiram as funções, dizendo que precisava de um trabalho temporário. Nesse sentido, outra questão levantada, foi em relação ao salário desse profissional que reduziu significativamente, após a terceirização do cargo.

[...] Eles contrataram profissionais para ganhar R\$900,00. É nível ensino médio, então, quando essa contratação era feita pela Seduc é, tinha alguns critérios, a pessoa tinha que ser formada, né? Tinha que ter o terceiro grau e a prioridade, era pedagogo. É, e no caso das crianças especiais, com especialização em psicopedagogia. Essa terceirização, acabou com isso, eles contrataram pessoas que não tinham experiência nenhuma, que não estudaram para isso. É em nível de segundo grau e as pessoas chegaram aqui despreparada para cuidar dessas crianças, acompanhar essas crianças para nós (ENTREVISTA, COORDENADOR MIGUEL, 2022).

“A privatização, em diversos sentidos, incluindo a criação de mercados internos e a celebração de contratos de curto prazo para a prestação de serviços, passou a ser associada ao aumento da eficiência da gestão pública” (Lima, 2018, p. 18 apud LANE, 2000, p. 95). A partir da fala dos gestores, fica perceptível que essa política não é eficaz quando analisada pela perspectiva do nível de atendimento oferecido ao público-alvo da educação especial. Foram relatadas situações de rotatividade de profissionais que acarreta a dificuldade de interação entre o aluno e o cuidador e regressão no nível de formação, que interfere no salário desses profissionais.

É perceptível que o cargo de cuidador educacional foi eleito a subemprego, tanto pela sua terceirização, quanto pelos baixos salários pagos aos profissionais. Isso está em desacordo com a política de valorização profissional estabelecida na lei complementar nº 49/1998 que criou a carreira dos profissionais da educação básica de Mato Grosso.

Por fim, a política de instituição da DRE de Rondonópolis, como instância intermediária entre a Seduc e as escolas do polo, foi abordada junto aos participantes, inicialmente busquei conhecer quais procedimentos foram implantados pela DRE em suas escolas.

Em relação aos procedimentos inseridos na rotina dos profissionais, pela fala dos participantes da pesquisa, podemos perceber que houve um aumento de mecanismos de controle, criados pela DRE, com o intuito de verificar os diversos trabalhos desenvolvidos pela escola. A diretora Clarice declarou que “A demanda está muito maior. Porque cada núcleo tem a sua organização interna e cada um deles tem uma demanda de questionamentos e orientações de coisas que é para a gente fazer” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Quando questionados acerca dos processos implementados pela DRE no cotidiano de trabalho dos entrevistados, Clarice apontou algumas ações que receberam modificações.

[...] Bom, agora eu tenho os diretores direto, que eu tenho que falar com eles agora, antes eu mandava tudo via documento para a Seduc, agora, a gente tem essa reunião separada com eles e para atender as demandas. Que mudou um pouco mais? A prestação de contas mudou também, as formas de planejamento mudaram também. Mas direcionado com a gestão, como é que eu digo para você? Em matéria de legislação mudou muita coisa, mas na prática, a função do diretor continua sendo a mesma, só mudou para as pessoas que você tem que responder. Antes nós tínhamos,

por exemplo, um assessor pedagógico que te acompanhava direto dentro da escola, né? Depois mudou, aí não tinha mais esse assessor pedagógico, aí o diretor tinha que responder diretamente a cada um dos diretores, isso nos deixava um pouco perdido! Não, mas esse aqui não vai te responder, você tem que falar com outro vim te responder, você tem que falar com este outro que vai te responder! (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Já para o diretor José, o aumento de reuniões com a diretoria é algo que trouxe uma mudança significativa em sua rotina de trabalho, segundo ele, há semanas que os diretores são convocados para participar de quatro reuniões organizadas pela DRE. “É algo que, naquela semana, o diretor acaba não realizando o serviço costumeiro dele, então o serviço acumula” (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022). A diretora Clarice confirma, “então assim, o que que acontece hoje? Nós temos duas, três lives por dia, dois, três *links* de questionários para responder no mesmo dia e os e-mails e às vezes não sobrepõem o outro” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Em relação ao trabalho dos coordenadores pedagógicos, os dois entrevistados comentaram sobre os relatórios que a coordenação precisa preencher, que são enviados através de links, em geral esses relatórios são no intuito de acompanhar o conteúdo ministrado em sala de aula, o índice de evasão dos alunos, as avaliações e pontuações, entre outras coisas. O coordenador Fred, explicou sobre como está ocorrendo o acompanhamento do trabalho do professor em relação ao material estruturado, em sua escola.

[...] Eles querem um acompanhamento do material estruturado, aí manda pelo Google Forms lá para você responder. Ótimo, é ágil mesmo, isso aí é bem ágil, você entra no celular, rapidamente você preenche, na teoria seria rápido. É o coordenador acompanhado do professor, tá, então coordenador com o professor para piorar ainda a situação, tem que estar os dois juntos. Eu tenho que preencher um para a primeira série, um para a segunda série, um para a terceira série, para quarta série, para quinta série. Então, já foram cinco pesquisas e cada uma dessas pesquisas são as mesmas perguntas tá, três ou quatro folhas! Depois de preencher isso aí, eu vou para o sexto ano, cheguei no sexto ano, eu tenho que responder um para português, um para inglês, um para educação física, um para artes, um para a ciência, um para Geografia, um para história e um para matemática. Aí eu acabei o sexto ano, sétimo ano, mesma coisa, tem que responder um para cada disciplina. Como que está sendo trabalhado no material estruturado? E é obrigatório preenchimento e é obrigatório mandar dentro do prazo. Você viu o tanto de coisas que eu mandei, dez disciplinas, dez pesquisas, dez português, matemática, arte, educação física, inglês, ciências, história, Geografia. Oito Sexto, sétimo, oitavo, nono, oito vezes quatro é igual a 32. Então eu já tive que responder esse formulário 32 vezes. Aí, primeiro segundo, terceiro, quarto, quinto ano, 37 vezes, o mesmo formulário. Entendeu? (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).



A secretária Isa cita, sobre, como ocorreu o envio de profissionais contratados no início do ano, segundo ela, a DRE enviou uma planilha solicitando as vagas existentes em sua escola, a partir daí, foram encaminhados os profissionais até a unidade.

Para as secretárias entrevistadas, a sistemática de contratação de profissionais é algo que sofreu modificações significativas, além, do processo de seleção ocorrer por DRE, agora, após o envio do profissional até a escola em posse da documentação, os secretários fazem a verificação dos documentos e enviam por e-mail para a coordenadoria de gestão de pessoas da DRE, onde, somente após a validação da documentação, o secretário pode fazer os lançamentos pertinentes ao contrato no sistema. A secretária Maria resumiu alguns processos implantados pertinentes a sua rotina de trabalho com a DRE.

[...] Tem a parte de contratação que agora tem que passar pela DRE, na maioria das vezes, não funciona bem, mas a teoria é interessante né. Tem um seletivo e aí, vai passar o melhor e eles vão encaminhando de acordo com a nota ali. A parte de licença médica que ia para Cuiabá, agora não está indo mais, está tramitando aqui em Rondonópolis mesmo. Licença até 15 dias é online, mais de 15 dias aí é presencial, presencial está mais rápido do que essa online. Presencial você consegue marcar de um dia para o outro e essa que é até 15 dias passa até dois meses sem eles publicarem. A ideia deles é trazer tudo para cá né, tudo a respeito, até agora a gente só manda para Cuiabá questão de elevação de classe, restante está tudo tramitando aqui para a COGPE (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

É notório o papel de fiscalização que a DRE assumiu em relação as escolas, essa dinâmica faz com que a autonomia da escola fique em segundo plano, pois, a preocupação é com o cumprimento das determinações dos órgãos mantenedores, que poderão, ou não, atender as necessidades de cada escola. “Aumentaram os controles, aumentaram os monitoramentos, aumentaram as cobranças, a estrutura hoje é bem diferente” (ENTREVISTA, COORDENADOR MIGUEL, 2022). A diretora Clarice, explicou como tem ocorrido o processo de fiscalização junto as escolas.

[...] Tem um outro profissional agora, que não é um assessor, mas ele vai vir aqui na escola para conversar somente com o diretor e foi específico. Não é com a equipe, somente com você! E aí ele me vem com 100 perguntas no questionário perguntando é, você fez isso? Você, diretor, acompanhou os professores na sala de aula? Viu como é que eles estão dando aula? Viu Planejamento? Você participa da formação deles? Você faz a prestação de contas? Você faz reunião com os pais? Você vê a merenda? E aí eu achei estranho, porque a exigência é que eu tenho que responder isso sem a presença dos secretários, coordenadores, para ver se realmente eu domino

o assunto e se eu estou inteirado de tudo! Mas ele não é um assessor, ele é uma pessoa que está te ouvindo direto para depois conversar com os outros diretores lá dentro, mas eu continuo tendo que conversar com os outros diretores (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Essa ideia acerca da DRE, em relação ao papel de fiscalização que tem sido exercido diante das escolas foi reforçada através da fala do diretor José.

[...] Nos foi dito, que eles vão estreitar os laços da DRE com a escola, então, eles vão vir na escola, verificar os problemas da escola e encaminhar a DRE. Isso para mim tem um nome claro, que é fiscalização, sem problemas em ter essa fiscalização, porém, sempre mudarão os assessores que vão fazer essa fiscalização, até imagino que para eles não se acostumarem com a escola e daí outros vem, vem coisas diferentes. Mas eu acho que é algo desnecessário, até devido ao fato de que, quando temos um problema, encaminhamos, solicitamos a eles uma ajuda, um auxílio. Agora, a fiscalização periódica, a cada semana? É, veremos como funciona, se tem algum fundamento, mas é algo que leva a entender que estão considerando que não estamos realizando o nosso trabalho (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022).

A secretária Isa compactua da mesma fala, ao relatar como é a tratativa da diretoria diante dos desafios enfrentados no seu cotidiano de trabalho.

[...] Parece que aumentou o serviço, aumentou as cobranças de forma, assim pesada. Acho que a Seduc não estava conseguindo cobrar a gente e eles criaram um órgão para cobrar, a DRE parece um órgão de cobrança, eu trabalho na DRE, se eu errar... Eu trabalho aqui na escola se eu errar, meu Deus, a forma que eu recebo uma resposta da DRE a gente fica até, assim, dependendo da situação, você fala, "meu Deus, eu estou no cargo de secretário, será que não é melhor eu sair?" Porque é complicado, é pesado, a forma como eles lida com a gente, as formas que recebemos as respostas. A gente fica assim, pensando assim, "meu Deus, que eu estou fazendo aqui?" Porque se a gente erra, a gente não erra porque quer, às vezes é uma falta de informação, às vezes é uma falta de formação, você entendeu? Falta alguma coisa e aí eles jogam a responsabilidade de tudo no secretário, tudo para o diretor, tudo para coordenação, mas ali, não parece que foi criado um órgão para nos ajudar (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

A respeito da fala da secretária Isa, Lück, 2017, dialoga sobre a importância do profissional da educação se sentir amparado no seu cotidiano de trabalho dentro da escola, podendo ter liberdade em executar suas ações.

Verifica-se comumente que as pessoas trabalham à vontade e se empenham com afinco quando sabem que terão apoio nos momentos de dificuldades e que, caso falhem, a falta não será transformada em objeto de comentários negativos e recriminações. Como esse comportamento reativo é, no entanto, comum em muitos ambientes de trabalho, provocando desgastes muito grandes e enfraquecimento de resultados, é importante estar alerta a respeito e atuar de modo competente e proativo. Quando os gestores escolares estão atentos a tais situações e atuam como formadores

e mobilizadores de equipe, no sentido de canalizar as energias de todos para a expressão de comportamentos de discricção, apoio, respeito e confiabilidade, a escola funciona mais efetivamente (LÜCK, 2017, p. 59).

Após a descrição dos participantes acerca da efetivação das políticas discutidas, considerei muito necessária a fala de Lima (2018), ao relatar que a gestão escolar não foi construída historicamente a partir de objetivos democráticos, o modelo que vem sendo adotado atualmente contraria o propósito da educação para todos e de formação de cidadãos democráticos, participativos e críticos. Dessa forma, esse contexto promove a limitação do diretor, assim como, o isolamento do professor e do restante da comunidade escolar, favorecendo a hierarquização e competição dentro da escola, essa tentativa de igualar a gestão de empresas a gestão educacional, prejudica o alcance do propósito da educação, por se tratar de instituições com objetivos e propostas diferentes.

A realidade exposta pelos gestores entrevistados, nos mostra várias das características abordadas pelo autor, em todas as políticas estudadas nessa pesquisa fica escancarada a limitação do diretor e a predominância das decisões por parte dos órgãos mantenedores dentro das escolas, somando-se a isso temos o alto controle exercido, as condições precárias do trabalho docente ocasionados pela política de seleção por polo, a terceirização de funções importantes na educação em detrimento da qualidade de ensino dos alunos e o prejuízo das ações educativas que ocorrem fora da sala de aula por conta do enrijecimento no horário de trabalho dos profissionais ocasionado pelo sistema WebPonto.

## **6. 2 Ponto de vista dos gestores acerca das políticas implementadas**

No tópico anterior foi relatado a partir das falas dos gestores como ocorreu a implantação das políticas no decorrer do ano de 2021, descrevendo como elas foram efetivadas nas escolas.

Foi necessário criar esse tópico para mostrar o ponto de vista dos gestores em relação as políticas implementadas, essa ação se justifica, pois, alguns entrevistados descreveram problemáticas enfrentadas durante o processo de implantação dessas políticas, no entanto, se mostraram favoráveis a criação delas.

Para tal, foi perguntado aos entrevistados sobre suas opiniões sobre as políticas investigadas, em relação a política que substitui o processo de eleição dos

diretores, coordenadores e indicação do secretário, pelo seletivo composto por provas, os entrevistados se mostraram indecisos sobre o assunto, sendo assim, foi questionado se eles consideram o processo seletivo composto por provas, um mecanismo que promove uma concorrência justa e igualitária entre os profissionais.

Diante desse questionamento, os participantes foram unânimes na afirmação de que esse processo é mais justo do que o anterior. Justificando essa fala, a diretora Clarice explicou como ocorria durante o processo de eleição, segundo ela, eram criados grupos com barreiras visíveis dentro da escola, onde, quem era eleito se deparava com dificuldades para executar projetos, porque o grupo do outro candidato não colaborava, votava contra os projetos, com a intenção de prejudicar o eleito para que na próxima eleição este não se reelegesse.

O diretor José, confirmou a fala da diretora ao expor que o processo de eleição acarretava muitas perseguições dentro da escola, em alguns casos, ocorriam coações sobre profissionais que queriam se candidatar, na qual muitos desistiam da candidatura por receio de sofrer perseguições durante o mandato.

Já o coordenador Miguel, justificou a sua opinião favorável, dizendo que considera o seletivo mais justo que a eleição, no sentido da oportunidade que é proporcionada para as pessoas mais novas, que não são conhecidas pela comunidade.

[...] Ele é um processo, em que é escolhido por mérito, se ele tem capacidade ou não, se ele for o mais bem pontuado na avaliação, ele passa né, diferente do processo de eleição, porque na eleição nem sempre entra o que é mais capaz, mas aquele que de repente conseguiu convencer a comunidade, aquele que conseguiu de repente, até mentir alguma coisa que ia fazer e não faz, igual política mesmo. É um processo, acho que mais justo, no sentido de que aquele que tem o melhor resultado é o que entra (ENTREVISTA, COORDENADOR MIGUEL, 2022).

No entanto a diretora Clarice, lembra que esses conflitos fazem parte do processo de eleição democrática, se manifestando em nossa sociedade, desde a escolha do presidente de bairro, até a escolha do presidente do país. Todavia, a diretora reconhece que o processo eleitoral foi uma conquista muito difícil que não deveria ter sido perdida de forma alguma. “Pela Liberdade das pessoas, reconhecerem, escolherem realmente quem elas queriam, como representação. Isso é muito importante porque a comunidade define quem ela quer para poder ser a liderança” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Percebemos que em relação ao processo seletivo para escolha das funções de dedicação exclusiva, as opiniões se manifestam em duas vertentes, a primeira é em relação aos conflitos que ocorriam dentro da escola durante o processo eleitoral e a dificuldade que os profissionais pouco conhecidos enfrentavam ao tentar se eleger.

Paro, 2003, discute sobre o sistema de escolha de diretor por concurso, que é um critério de seleção parecido com o que está sendo utilizado atualmente no Mato Grosso.

O sistema de escolha de diretor por concurso público é democrático apenas do lado do candidato ao cargo. Este, quando aprovado e convocado pela Secretaria de Educação, escolhe, dentre as várias unidades escolares disponíveis, aquela que mais lhe interessa. Nesse processo, o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor (PARO, 1992, p. 44).

A segunda vertente, que acaba se contradizendo com a primeira, está relacionada a democracia existente no ato de escolha de suas representações por parte da comunidade escolar, pois, o processo seletivo por provas extinguiu a participação da comunidade escolar no processo de escolha de seus representantes.

Acerca da implantação do sistema biométrico de controle de frequência-WebPonto, todos os participantes demonstraram descontentamento com ele, por diversos motivos. Todos concordaram que a configuração do WebPonto não atende as especificidades da escola e que este sistema foi criado para atender a jornada de trabalho inerentes em uma empresa.

O coordenador Fred, destacou que o WebPonto é um exemplo de retirada de autonomia da escola, pois, o controle da jornada dos profissionais que antes era acompanhado pelos coordenadores e secretários das escolas, foi transferido, com o WebPonto, para o órgão central. Dessa forma, ele acredita que a equipe gestora perdeu a confiança, pois, o estado não aceita aquilo que é assinado pelo coordenador, pelo secretário ou pelo diretor da escola.

O WebPonto dificulta a iniciativa da escola em promover atividades culturais, em horários que não prejudiquem os 200 dias letivos garantidos por lei ao aluno. O coordenador Fred relatou que para registrar a jornada de trabalho de um profissional no sábado é necessário anexar uma justificativa por escrito no sistema, no entanto essa justificativa é limitada por mês.

É perceptível por meio das falas dos entrevistados, que a configuração do WebPonto não considera a função da escola, se limitando apenas aos horários de aulas ministrados em sala, dessa forma, o WebPonto dificulta o cumprimento do estabelecido no PPP das escolas investigadas, que por sua vez, utilizam como meios no processo de formação humana atividades que abordam a responsabilidade social das escolas, eventos culturais, palestras, formação informal.

Já em relação ao sistema integrado da gestão administrativa documental – SigaDoc, apesar do período de migração para o sistema ter sido conturbado, a maioria dos participantes consideram ter sido uma política positiva, no sentido de reduzir o uso de papel e minimizar o tempo de envio do processo para o órgão central, comparado ao serviço de malote que era utilizado para envio dos processos físicos, no modelo anterior.

Os participantes demonstraram estar em fase de aprendizagem do sistema, segundo a secretária Isa, o ponto positivo é que o sistema lhe confere mais segurança, pois, é uma garantia de que os processos estão sendo enviados pela escola, pois fica todo o registro no sistema.

No entanto, ela relata que como não houve uma formação específica para os profissionais da educação básica, muitos documentos continuam sendo feitos no papel, o que acarretou um aumento de serviço para a secretária. Já a secretária Maria, demonstrou uma opinião um pouco diferente nesse quesito.

[...] Simplificou. Porque antes você tinha que juntar, se uma pessoa tinha três contratos, você tinha que juntar os documentos daqueles três contratos e enviar processo físico. Agora não, você escaneia o documento de uma vez só e já junta nesses contratos, nos três contratos você vai enviar e fica tudo digital. Guarda uma cópia só, não precisa guardar mais três cópias (ENTREVISTA, SECRETÁRIA MARIA, 2022).

Nesse sentido, a secretária Isa falou sobre os recursos de impressora, que às vezes não atende a necessidade para a utilização do sistema. “Precisa de melhorias, do tipo, uma impressora que digitaliza bem, que não fique muito pesada a digitalização [...] Porque antigamente, a gente pegava o papel e enviava, agora não, a gente tem que sentar-se, digitalizar, colocar o arquivo”.

Percebe-se que a falta de recursos materiais, também foi um fator que dificultou a utilização do sistema, a determinação para a sua utilização veio de maneira geral, para todas as escolas estaduais, independente das condições e materiais existentes nelas, logo aqui, temos um exemplo de política que não leva em

consideração a realidade da população afetada. Indo mais além, apesar de não ser o objeto dessa pesquisa, cabe uma reflexão, acerca das escolas de campo, quilombolas e indígenas, que por diversos motivos podem não usufruir do acesso à internet, de que forma elas se adequaram a essa política?

Indo a diante, a diretora Clarice relatou que o SigaDoc representa mais uma ferramenta tecnológica na qual ela precisa se atentar no trabalho. Ela explica que há demandas que vem por meio do SigaDoc, há outras que vêm por e-mail e outras que são por aplicativo de mensagem *WhatsApp*. Esse excesso de tecnologias, ao invés de facilitar o trabalho, acaba por vezes acarretando confusão, o que sobrecarrega a equipe gestora.

Os coordenadores pedagógicos, se mostraram favoráveis ao sistema, no entanto, é perceptível que eles fazem pouco uso do SigaDoc em seus cotidianos, pois os secretários e diretores se encarregam pela execução e envio dos atos processuais das escolas.

[...] Eu penso que a sociedade, ela já, de uma forma assim, eles sabem que o Brasil passa por transformações e que esse processo de tecnologia, da informatização do sistema, é necessário. Então é, eu acho que não houve rejeição, porque eles sabem que eles ganham também com isso (ENTREVISTA, COORDENADOR MIGUEL, 2022).

Avançando para a política que instituiu o processo seletivo destinado a contratação dos profissionais da educação básica, na rede estadual de Mato Grosso, os participantes expressaram opiniões diversas sobre o assunto. Como fatores positivos, eles pontuaram sobre o fim da contagem de pontos que ocorria anteriormente por meio de certificados e a possibilidade de profissionais recém-formados, serem admitidos e adquirirem experiência.

[...] Com o seletivo voltamos aquela questão da gestão, ele vê quem está mais bem preparado naquele momento, então teve uma renovação muito grande na escola a respeito disso, tem sim a questão de pessoas que nunca trabalharam, que acabam entrando na escola e não tem experiência, mas eu vejo isso como um benefício, porque ia ser mais difícil para essa pessoa trabalhar no outro método, ele sempre ia ficar ali à margem, nas periferias do processo (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022).

É visível que o processo acarretou a renovação no quadro de profissionais contratados nas duas escolas entrevistadas, por sua vez, alguns profissionais consideraram isso algo positivo, para o coordenador Fred, a sua escola tinha um grupo de profissionais que não se preocupava com a qualificação, pois sabiam que

seriam aprovados pelo critério de idade, segundo ele, o seletivo fez com que esses profissionais saíssem da comodidade.

Já a diretora Clarice, expõe uma outra perspectiva em relação a isso, segundo ela, quando a escola já mantém uma equipe de profissionais, mesmo que contratados, conhecedores dos alunos, dos projetos e da comunidade escolar, facilita o aprimoramento de questões pertinentes daquela realidade. No sentido contrário, a rotatividade de profissionais causa um enfraquecimento político do profissional dentro da escola, que por sua vez, acarreta a limitação da visão de pertencimento do profissional, quebrando-se o vínculo com os pais, alunos e comunidade, limitando-os a visão sistêmica de sala de aula.

A fala da diretora é coerente com a perspectiva da gestão democrática, para tanto, nos remetemos a Lück (2017), que afirma ser necessário, a promoção dentro da escola, de medidas viabilizadoras na criação de condições para que a comunidade escolar se envolva e faça parte da tomada de decisões importantes, assumindo a responsabilidade pela implementação e a geração de resultados obtidos. Para que isso ocorra é necessário o estabelecimento de vínculos entre os membros da comunidade escolar, que por sua vez, necessita de tempo para se estabelecer, logo, a rotatividade de profissionais na escola, promove um movimento contrário a isso.

Mais uma vez, as políticas que acarretam a rotatividade no quadro de profissionais ocasionam o enfraquecimento de condições de promoção da participação da comunidade nas ações da escola, conforme a filosofia da Escola Ação, que estabelece em seu PPP, o incentivo a participação, criticidade, criação, autonomia e democracia.

Esse viés se estende até a política de terceirização do cargo de cuidador educacional dentro da escola. Em relação a isso, o descontentamento foi coincidente, pois além da rotatividade de profissionais no cargo, há um fator agravante, nesse sentido, que diz respeito ao público-alvo que é atendido por esse profissional, os alunos com deficiência.

Nessa perspectiva, a secretária Isa explica que os alunos com deficiência, sobretudo, os portadores de autismo, demoram mais tempo para desenvolver o vínculo com os seus cuidadores, que por sua vez, quando adquirem esse vínculo, demoram para desvincular-se. Após a terceirização do cargo na Escola Estadual



Ação, já ocorreram várias trocas de profissionais no cargo, por diversos motivos, seja por falta de adaptação do profissional, ou por decisão arbitrária da empresa, a diretora Clarice argumenta, que com a terceirização a escola não tem mais autonomia.

[...] A empresa contratada, ela distrata e contrata num estalar de dedos, sem justificar para a escola os motivos. A escola não tem direito de pedir para a pessoa ficar, já fizeram isso, comunicaram que iam tirar uma menina daqui e nós queríamos que ela continuasse porque estava aprendendo o processo. Não a empresa já determinou! (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Já em relação a política de criação e autorização das Diretorias Regionais de Educação, estabelecendo-as como uma instância intermediária entre a Seduc e as escolas, os entrevistados se mostraram otimistas com a proposta de ter um órgão mais próximo da escola, intitulado-a como uma “mini Seduc”, eles acreditam que após o amadurecimento da instância, as escolas usufruirão de melhorias nos quesitos que estão causando transtornos atualmente, no que diz respeito, a organização e fluxo dos trabalhos da DRE.

No entanto, todos concordaram que a DRE implantou mecanismos de controle que não existiam antes da sua criação, e que estes estão se sobrepondo a natureza do trabalho pedagógico da escola. Dessa forma, o coordenador Fred, admite.

[...] Você começa a conversar com todos os coordenadores, ninguém está dando conta de fazer a função de coordenador, que seria a função mais pedagógica! A gente hoje perde mais tempo com o preenchimento de relatórios do que com a parte, a própria parte pedagógica, entendeu? Se você marcar uma reunião de pais daqui a dois dias, você pode ter certeza de que provavelmente você vai desmarcar essa reunião, porque chegou o relatório que você tem que preencher de imediato e com prazo já meio que estourado, e aí você vai ter que desmarcar alguma coisa pedagógica para fazer (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Reforçando o exposto pelo coordenador Fred, uma problemática em torno desse excesso de relatórios, reuniões e processos, foi relatada pela diretora Clarice ao descrever, sobre a sua rotina e o fato de reiteradamente ter que escolher qual demanda será atendida, em detrimento de outra, ela faz um desabafo ao relatar sobre a sensação de incompetência acometida a ela por isso. “A gente precisa ter mais tempo para ouvir pais, ouvir alunos, para sentar-se com os professores. Então,

vem muita cobrança dizendo que o diretor deveria se envolver mais com o pedagógico que é o foco (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

Essa fala da diretora vai de encontro com o estudo realizado por Paro (2017), que ao pesquisar uma escola pública no estado de São Paulo, identificou que dentre os vários obstáculos que impactam diretamente no cotidiano de trabalho dos gestores escolares, destaca-se o excesso de burocracia imposto pela delegacia de ensino e demais órgãos do sistema de ensino através do emprego de diversos mecanismos formais e burocráticos, concretizados através de solicitações de preenchimento de relatórios, fichas, formulários, prestação de contas, informações da escola, nos quais acabam por sobrecarregar de serviço os profissionais da escola, dentre essas demandas, temos os diversos orientativos, portarias, manuais que muitas vezes não são esclarecedores e deixam os profissionais, sobretudo os gestores escolares sem saber como agir diante das ordens contraditórias vindas dos órgãos superiores. Toda essa situação acaba por causar um mal-estar entre os profissionais da escola, além de causar uma sensação de insegurança a toda a comunidade escolar.

Quando questionados acerca dos efeitos ocasionados pelo excesso de burocratizações na escola, os entrevistados citaram, além da dificuldade que eles têm em desempenhar as atividades pedagógicas da escola, sobre o atendimento dos alunos, que muitas vezes acaba ficando comprometido, especialmente, quando se trata da burocratização inerente no processo de contratação de profissionais, nesse sentido, a secretária Maria relata.

[...] O que a gente conseguia antes com dois dias aqui na escola é no mínimo uma semana lá na DRE, no mínimo, é daí para frente. Não é que até que chega aqui, se eles tiverem com a procura muito grande de substituição, dependendo, a gente já ficou trinta dias sem professor de licença médica, sem conseguir professor substituto (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Na falta de professor na escola, os gestores se organizam para que os alunos não sofram impactos tão rigorosos nesse processo, a secretária Maria explica que quando isso ocorre, os alunos são divididos entre as salas ou liberados. Já a diretora Clarice, relata que usa meios que envolvem a antecipação de aula, utilização da sala de vídeo ou tenta envolver os alunos em outros projetos, no entanto, ela declara que manter esses alunos sem supervisão dentro da escola acarreta uma série de

possíveis problemas como violência, sobrecarga de trabalho dos outros profissionais e tensões entre a comunidade.

[...] Teve uma mãe que falou assim para mim: Diretora, minha filha está ficando sem aulas de matemática, ela já está no ensino médio, ela está prejudicada. O que que a senhora vai fazer? O que que a escola vai fazer pela minha filha? Então, o que que eu posso fazer? Eu tenho que esperar a DRE me mandar esse profissional eu não posso fazer mais nada. Eu podia até tentar pedir para o professor da mesma disciplina marcar alguma coisa para os alunos para fazer, mas ele não atende porque a demanda dele é grande. Esse aluno vai estar prejudicado? Vai! Que hora que vai repor essas aulas que é direito do aluno? Nunca! (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A concepção de educação, estabelecida no PPP da Escola Ação, é contrariada em detrimento do cumprimento de procedimentos burocráticos, a escola reconhece a educação como um processo de facilitar o aprendizado ou a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, crenças e hábitos, por sua vez, esse excesso de burocracias impacta no ensino dos alunos.

Por meio das falas dos participantes, observamos que o excesso de burocratização e mecanismos de controle acarretam diversos prejuízos, no que diz respeito a formação dos alunos. No que diz respeito a formação dos profissionais da educação, Clarice explica que antes, no prédio onde está instalada a DRE de Rondonópolis, existia o Centro de formação e atualização dos profissionais da educação básica (Cefapro) <sup>4</sup> que era voltado para a realização de encontros e discussões entre os profissionais.

[...] Na verdade, mudou muito. Nós tínhamos antes um centro de formação, agora temos cursos disponíveis onde você é obrigado a fazer online. E só! Você não tem aquela abertura para discutir, para falar, para questionar. É esse curso, mesmo que a nossa escola precisa? É disso aqui mesmo que nós estamos precisando? Então nós perdemos isso e realmente a DRE ela virou mais um fiscalizador de legislação do que propriamente o que a gente precisava. Embora, alguns profissionais por ter vindo de escola e já passado por esse movimento, eles se sentam com a gente, alguns e dão sugestão e conversam, mas é mais fiscalizatório. A gente até brinca, porque a DRE é diretoria, né? Então a gente chama de delegacia de ensino como

---

<sup>4</sup> Art. 1º Os 12 Centros de Formação e Atualização do Professor (Cefapro), são referências das Políticas de Formação Inicial e Continuada dos Profissionais da Educação do Estado de Mato Grosso. Art. 2º Os Centros de Formação e Atualização do Professor (Cefapro) se constituem em Escolas do Sistema Público do Ensino de Mato Grosso, com a finalidade de desenvolver programas e projetos de Formação Inicial e Continuada, coordenar e sediar programas de plenificação, qualificação e requalificação dos Profissionais da Educação em nível de Ensino Médio e 3º grau, conveniados entre Seduc, MEC, Municípios e IES (PORTARIA Nº 48/99/SEDUC/GS/ MT).

já foi no passado, é diretor não é delegado (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

É possível notar várias características da gestão gerencial em torno da instituição das Diretorias Regionais de Educação, sua estruturação é um exemplo da concretização de hierarquização na educação, pois, uma das características do gerencialismo é a separação entre os órgãos mantenedores das políticas executoras. Hoje nós temos, a Seduc, como o órgão superior diante das escolas, responsável pela formulação de políticas, a qual determina todas as ações a serem executadas. Logo abaixo da Seduc, temos a DRE, que inicialmente foi instituída, como um órgão de intermediação entre a Seduc e as escolas, no entanto, é perceptível, que a DRE assumiu um papel de órgão fiscalizador, percebe-se que o objetivo é de garantir que as escolas cumpram as determinações da Seduc, por sua vez, encontramos aqui, outra característica do gerencialismo, que diz respeito a fiscalização e inserção de mecanismos de controle.

### **6. 3 Concepções dos gestores acerca da gestão democrática e gerencial**

Esse tópico foi criado para analisar qual a concepção de gestão democrática e gestão gerencial que os entrevistados possuem, para isso, achei necessário abordar acerca dos instrumentos viabilizadores da gestão democrática, nesse contexto, foi discutido como ficou a construção do PPP e a atuação do CDCE diante do estabelecimento dessas políticas.

Inicialmente, busquei conhecer acerca da construção do PPP nas escolas e se a sua construção on-line prejudicou o acesso da comunidade escolar a ele. Todos os entrevistados compartilharam a opinião de que a inserção do projeto de forma on-line por si só, não prejudica o processo de construção coletivo, ou o acesso da comunidade ao documento. Nesse quesito, as escolas se organizam para conseguir envolver a comunidade na sua construção, em relação ao acesso ao documento, as escolas entrevistadas mantêm cópias do PPP espalhadas pelos setores da escola, no entanto, a secretária Isa explica sobre a dificuldade que os profissionais têm de concentrar tempo para a construção do PPP e admite que a sua construção on-line facilita a exclusão da comunidade durante o processo de construção.

[...] Quando você tenta falar assim, olha, vamos tirar um tempo, as formações são nas quartas. Vamos, quarta-feira nós vamos nos sentar aqui, dialogar com o PPP, vamos dividir em grupos, aí cada um escolhe sua afinidade, dá para trabalhar, dá para poder desenvolver no coletivo, mas a realidade é que tem muita tarefa e pouco tempo. Então a teoria é linda, a prática não. Então acaba sendo, o PPP é um projeto que é desenvolvido pela coordenação e direção, essa é a realidade das escolas, assim eu não conheço todas, mas a gente sabe. Aqui, a gente tem participação, só que são poucos professores que participam do PPP, esse ano tivemos que fazer alguns ajustes no PPP, mas os professores têm um monte de atividade, nós estamos no final do ano, tem um monte de atividade para desenvolver, então, um ou outro professor que acaba ajudando, mas é bem complexo, porque acaba pouco tempo, é on-line, aí tem pouco tempo para resolver. É on-line, então, a gestão resolve e a participação da comunidade fica limitada, mas é que nem te falei, tendo tempo para poder abrir isso, entendeu? Aí não se os seus servidores não estiverem sobrecarregados, professores principalmente, né? Mas os professores estão cheios de projeto aí (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

A diretora Clarice e o coordenador Miguel explicaram sobre as estratégias adotadas na Escola Estadual Ação, para propiciar o envolvimento da comunidade no processo de construção do PPP, segundo eles, a escola mantém uma caixa de sugestões para o PPP, onde qualquer membro da comunidade pode escrever e deixar a sua contribuição na urna, além disso, o grêmio estudantil da escola atua junto ao CDCE ajudando na formulação e distribuição de questionários de avaliação junto aos pais para conhecer quais ações estão agradando, ou não e suas ideias. A parte pedagógica é discutida pelos professores e a escola mantém uma pasta on-line para propiciar a contribuição do restante dos profissionais da escola.

Vimos aqui, que a elaboração coletiva do PPP, ainda depende da adoção de estratégias que possibilitem a participação da comunidade em sua construção coletiva, cabendo a gestão da escola organizar para que isso aconteça.

No entanto, fica nítido que a imposição de regras acerca do PPP pela Seduc dificulta esse processo, o diretor José explica que na conjuntura atual, o PPP precisa ser submetido a análise da Seduc e somente após a aprovação pelo órgão, o PPP pode ser disponibilizado para a comunidade. O diretor explica que essa aprovação por vezes, demora meses para ocorrer e o prazo para inserção no sistema é curto, o que em sua percepção, dificulta a discussão e construção com a comunidade.

Quando indagados se as políticas implementadas, contrariam o estabelecido no PPP de suas escolas, os participantes foram unânimes em responder que o PPP é atualizado todos os anos, de acordo com as determinações dos órgãos mantenedores. “Então eu elaboro o PPP, eles analisam, aí eles devolvem e falam:

Olha, é necessário fazer essa correção” (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A fala da diretora Clarice é confirmada por meio do relato do coordenador Fred, que expõe sobre a análise feita pela Seduc, através de critérios preestabelecidos, que não consideram as particularidades de cada escola.

[...] Na teoria, o PPP é para encaixar nas necessidades da escola. Hoje em dia, não é a realidade, porque, a pessoa que lê o PPP das escolas, considera que a nossa realidade é igual a de outras escolas e são comunidades totalmente diferentes, com os índices totalmente diferentes, com apoio familiar totalmente diferente, estrutura familiar também dos pais em casa, fora da comunidade totalmente diferente, não é? Mas a pessoa que leu o PPP, ele não tem essa sensibilidade, não. Ele considera uma coisa única e é tanto que até já estava conversando isso aí. A pessoa que acompanha isso, ele provavelmente leu o PPP de tal escola e aí ele fala assim, nossa, isso aqui é legal para pôr no PPP dessa outra, aí ele leu o nosso, percebe que não tem, aí ele faz aí, digita lá, tem que ter isso, isso e isso no PPP e são coisas que nem tem na nossa escola, porque a gente não consegue encaixar aquela observação dele na nossa realidade, mas tem que ter. Aí fala assim, esse PPP ele funciona de acordo com a necessidade da escola? Não! Se a gente for fazer um PPP de acordo com a realidade da nossa escola, ele não é aprovado (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Passos, 2013, afirma que, o PPP precisa ser construído no coletivo e sobretudo, vivenciado no cotidiano da escola, não bastando a sua elaboração somente para o cumprimento das exigências das autoridades.

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado a autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (PASSOS, 2013, p.14).

É perceptível as manobras de ataque do Estado em torno do PPP, por mais que a escola se articule para construir um PPP que atenda a realidade da escola. Ocorre que, atualmente esse documento para ter validade, depende da análise e aprovação dos órgãos mantenedores, que por sua vez, aplicam critérios padronizados que invalidam a identidade da escola. O PPP, se tornou mais uma obrigação burocrática nas escolas, o que junto a todas as outras políticas, vêm promovendo o enfraquecimento da gestão democrática nas escolas.

Nesse contexto, foi questionado aos participantes acerca da atuação do CDCE em suas escolas, diante da instituição das políticas implementadas. Os participantes explicam que dificilmente há uma adesão voluntária da comunidade em

ocupar postos no conselho, tanto nos de presidente, tesoureiro ou secretário, tanto nos de conselheiros, conseqüentemente, o conselho é formado nas escolas de maneira forçada. A secretária Isa explica que pelo conselho ser um trabalho não remunerado, fora do horário de trabalho dos profissionais da educação e por envolver certas responsabilidades junto a escola, ninguém quer participar.

Já o diretor José, relatou uma outra problemática em relação a tomada de decisão junto ao conselho, nesse sentido, ele explica que muitas ações acabam sendo feitas de maneira isolada, sem a participação da comunidade, devido à complexidade de reunir a equipe do conselho, segundo ele, muitas decisões precisam ser tomadas de forma imediata, o que inviabiliza a convocação do conselho em um prazo mínimo de 48 horas antecedidos da reunião, que é o que estabelece a lei.

O coordenador Fred, vai mais além, explicando que hoje, o CDCE, assim como o PPP, está submetido as deliberações do governo. “Na verdade, a gente tem que seguir o que está vindo de cima para baixo, entendeu? A gente não opina nisso aí. Saiu a portaria, o CDCE abaixa a cabeça e pronto, cumpre o que veio! (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022). O coordenador ainda explica que o CDCE dentro da Escola Estadual Esperança, hoje, está mais voltado a fazer com que as deliberações vindas da Seduc sejam cumpridas, do que em defender os interesses da escola.

[...] Agora, onde que o CDCE vai interferir? Vamos supor: Saiu uma portaria que tem que ser feito assim, assim, assim, aí a escola, alguns grupos da escola decidem fazer o contrário. A gestão aciona, os servidores falam: Ah eu não vou fazer de jeito nenhum! A gestão aciona o CDCE para interferir, mas o CDCE vai seguir a normativa que está vindo, ele não vai ao contrário dela. Entendeu? Lógico que aquilo ali tem validade de lei, então não teria nem como ir contra. Então, essas coisas, seletivo, o que é que o CDCE vai interferir em seletivo? Simplesmente faz e cumpre-se. Entendeu? Ah o pai vai ter que fazer o negócio das aulas é assim, assim, você acha que o CDCE da escola esperança vai se reunir para decidir se vai cumprir essa portaria do governo? Você entendeu? Não interfere, isso aí não interfere. O CDCE ele só vai interferir quando acontecer o contrário, quando a gente resolver que não vai cumprir, aí tem que fazer uma reunião para fazer cumprir (ENTREVISTA, COORDENADOR FRED, 2022).

Além das problemáticas apontadas em torno da participação do CDCE na gestão das escolas, podemos perceber que o enfraquecimento político dos membros da comunidade escolar, acarreta uma série de conseqüências no que diz respeito ao sentimento de pertencimento dos membros da comunidade em prol do bem coletivo,

que por sua vez, é o que motiva as pessoas a participarem ativamente das ações da escola. Quando a comunidade não participa, a gestão democrática não acontece, as decisões ficam centralizadas a gestão escolar e sobre o comando dos órgãos mantenedores.

Então, foi perguntado aos participantes, quais ações viabilizam a efetivação da gestão democrática dentro de suas escolas. A secretária Isa defendeu que para efetivar a gestão democrática é necessário envolver a participação da comunidade através do diálogo, tanto na elaboração do PPP, quanto no desenvolvimento de projetos na escola.

[...] Acho que precisamos aprender a escutar, escutar tanto os profissionais, quantos os alunos e pontuar o que é bom para a escola para efetivar uma gestão democrática. A gestão democrática, acho muito que é você ouvir, escutar o outro, a necessidade e pontuar, porque é o professor que está na sala de aula que sabe qual é o problema da sala de aula, é o técnico, é o secretário que está na secretaria que sabe qual o problema da secretaria, o que precisa ser melhorado. Então assim, a gente vai pontuando e através das escutas, você consegue identificar o que a escola precisa melhorar, trabalhar, para poder efetivar a gestão democrática. Acho que é muito disso a gestão democrática na escola, eu penso assim (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

Já o diretor José, dialogou acerca de suas tentativas em concretizar a gestão democrática da melhor forma possível e admite que não é fácil, no papel ela é maravilhosa, mas a realidade é outra. Ele relata que as decisões, sobre ações que ocasionarão um impacto maior na escola, acabam sendo tomadas, em sua maioria, na coletividade, no entanto, as ações que carecem de decisões mais ágeis, acabam ficando centralizadas na gestão da escola, explica o diretor, entregando um exemplo de uma situação que necessita de uma decisão célere.

[...] Uma profissional da cozinha faltou e por algum motivo, ela avisou às sete, oito horas da manhã por uma irresponsabilidade dela, só tem ela na cozinha, o que que acaba ocorrendo? Podemos fazer uma reunião, eu posso chamar toda a equipe gestora, parar tudo para decidir o que vamos fazer ou por já ter acontecido uma ou duas vezes, eu posso já tomar a decisão do que deve ser feito naquele momento. E, prezamos então pela praticidade, no caso, eu preso e tomo a decisão baseada em decisões anteriores ao qual já fizemos uma reunião antecipada, para agilizar, porque se tudo for parado para fazer uma reunião, tudo for parado para chamar o CDCE, para ver o que deve ser feito, temos que levar em consideração que as reuniões do CDCE têm que ter uma antecipação de 48 horas para serem marcadas, porque se eu fizer ela antes, embora tomemos a decisão, ela pode ter a sua decisão anulada. Então, essa burocratização acaba complicando a própria gestão democrática, em geral, na maioria das vezes, a decisão é tomada pelo diretor e a sua equipe gestora (ENTREVISTA, DIRETOR JOSÉ, 2022).



A diretora Clarice vai mais além, dizendo acreditar que o que garante a efetivação da gestão democrática na escola, é a motivação das pessoas e a construção de uma consciência de classe, que por sua vez, está muito relacionada com as ações do governo.

[...] Nós temos um governo que não escuta sindicato, nós temos um governo que não escuta profissional. Nós temos um governo que não escuta, não prioriza a educação. Então, se não ouvir a classe, não ouvir a educação, eles vão determinar o que tem que acontecer dentro da escola, com um padrão de empresa, com um padrão de agroindústria, para funcionar aqui dentro da escola e a gente só muda isso, através de consciência de classe, que só acontece, quando temos momentos de discussão e formação dentro da escola e isso foi cortado. Só acontece quando tem o vínculo entre profissional e a comunidade, isso também foi cortado, por conta da rotatividade. Então, foram enfraquecidas todas as bases possíveis para que a gente continue lutando por essa questão democrática. Se isso foi estratégia? Não sei, mas está funcionando, infelizmente (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A fala da diretora Clarice é bastante pertinente e resume bem o que tem acontecido nas escolas públicas de Mato Grosso, por meio da inserção de políticas ancoradas na gestão gerencial. Ocorre que, esse movimento adota políticas que combatem todas as ações que viabilizam a gestão democrática dentro da escola, decorrendo desde a criação das políticas, até a execução nas escolas.

Os coordenadores Fred e Miguel não visualizam as implicações dessas políticas no enfraquecimento da gestão democrática, segundo o coordenador Miguel, a democracia não acontece somente através da eleição para diretor, sendo assim, ele considera os processos seletivos implementados pela Seduc como democráticos, pois, esses possibilitam a participação de todos os profissionais.

Os coordenadores também manifestaram opinião favorável em relação as políticas implementadas. Quando questionados acerca dos benefícios da implantação de ferramentas e metodologias importadas da administração de empresa. É notório que o discurso vendido pelo Estado, foi comprado por alguns profissionais da educação, corroborando a isso, o coordenador Miguel explica que a adoção de ferramentas criadas para o setor privado possibilita resultados mais rápidos e assertivos. Justificando que atualmente o governo fornece Chromebook para os alunos utilizarem em sala de aula, há internet em toda a escola e os professores ganharam notebooks, o que facilita o registro de diário de classe no momento da aula. O coordenador relata sobre a implantação do sistema plural, que

é uma plataforma onde ficam armazenados os relatórios com os índices das avaliações externas da escola, com o desempenho dos alunos por sala. A padronização do conteúdo em sala de aula, por meio do material estruturado, na visão do coordenador também é benéfica, segundo ele os alunos da rede estadual devem ter acesso ao mesmo conteúdo ministrado pelos professores da rede.

Nesse sentido, o coordenador Fred afirma que concorda com a educação voltada para a obtenção de resultados, porém, admite que, na conjuntura atual a educação está gerando mais relatórios do que resultados.

A grande problemática, que está por trás da fala dos coordenadores, é que atualmente, os meios estão sendo tratados como o objetivo final da escola, ou seja, o discurso em torno das metodologias ativas, da inovação da didática, do uso de tecnologias em sala de aula como sendo a solução para os problemas da educação, estão se sobrepondo a função social da escola, como consequência, a formação do aluno vêm se estabelecendo em segundo plano.

Esse cenário contraria a filosofia e concepção de educação nas duas escolas, que estão voltadas a função social da escola, formação humanizada, incentivo a criticidade, democracia e valores.

Por outro viés, a secretária Isa acredita que não é tudo que atende a empresa privada que cabe em uma escola, segundo ela, a problemática em torno disso é que as ferramentas são importadas da iniciativa privada e não são adequadas para a finalidade da escola. O diretor José, compartilha da mesma opinião, dizendo que o gerencialismo sem considerar as especificidades inerentes ao processo pedagógico, se mostra totalmente disfuncional.

[...] O pessoal que trabalha na Seduc, parece que não trabalham na escola, eles nunca trabalharam na escola, eles não conseguem ver a realidade da escola para elaborar leis, para organizar as coisas. Eles vivem em um mundo diferente do nosso e quando chega uma orientação, chega um orientativo, uma portaria, a gente olha e já vê o problema, porque estamos aqui na lida, aí falamos, aqui vai dar problema, aí já sabe. E eles estão lá em cima, não conseguem ver por que eles estão longe da escola, estão longe da realidade. Então, para eles essas práticas do gerencialismo, vai dar super certo, tem que dar certo, mas aí eles não conseguem ver a prática da escola. Eles estão muito longe da prática da escola e aí eles não conseguem entender que essas políticas, que essas práticas que estão implantando, não funcionam aqui, aí é que a gente precisa de práticas próprias, né? Se estamos com problema, vamos analisar esse problema e não pegar uma coisa que está pronta de outro lugar e colocar aqui, porque não funciona, é outra realidade e é isso que eles fazem com a gente, pega e implanta o que está pronto ali. Não, lá deu certo, vai dar certo aqui e aí acho que estão precisando vim um pouco, acompanhar mais as escolas e

escutar, escutar sobre quais que são os problemas (ENTREVISTA, SECRETÁRIA ISA, 2022).

A respeito do relato da secretária Isa, Paro (2015), confirma que o que vem ocorrendo, muitas vezes, é que os responsáveis pela execução de políticas educacionais, na falta de conhecimento técnico-científico do fato educativo se utilizam deliberadamente dos princípios, métodos e técnicas utilizados no ramo empresarial, além disso, desconsideram as particularidades envolvidas no trabalho escolar que se mostra repleto de singularidades ao colocar em prática as políticas desenvolvidas.

A diretora Clarice resume o que o gerencialismo tem provocado na escola, explicando sobre a redução de disciplinas importantes, ocasionadas com a implantação do novo ensino médio. Ela explica que essa redução ocorre em detrimento da formação de mão de obra para o mercado de trabalho, considerando o trabalho apenas como um ato mecânico. Todo esse movimento contraria a concepção da escola, no que diz respeito a formação humanizada, de acordo com o seu PPP.

[...] Então, nós estamos perdendo um espaço imenso que a gente já não tinha muito dentro da escola. Para sair técnico para o trabalho, para a mão-de-obra rápida. Você, a gente não consegue ouvir os meninos, o interesse deles de fazer o Enem. Eu já não estou ouvindo o interesse deles de ir para o nível superior. E a gente pergunta, porque eles não, nem sabem responder muito, mas porque eles estão sendo levados a achar que tem que fazer um curso técnico está bom, você vai fazer isso, você já consegue um Trabalho. Para que ir para a faculdade? Para que aprender que o que que é que a universidade faz? (ENTREVISTA, DIRETORA CLARICE, 2022).

A diretora finalizou a sua fala dizendo que os professores, em sua maioria, estão cada vez mais desanimados com essa conjuntura, pois, estão perdendo aula, espaço e voz dentro da escola. Essa desmotivação acometida aos profissionais da educação, influencia no enfraquecimento político e na perda de identidade das classes que compõem a carreira dos profissionais da educação básica, nesse cenário, percebe-se que a educação caminha, a passos largos, rumo a perda definitiva da gestão democrática, na gestão da escola pública, tanto no Mato Grosso, como a nível Brasil.

#### **6. 4 Os princípios da gestão democrática e gerencial**

Esse tópico faz uma retomada nos princípios da gestão democrática e gestão gerencial, abordados na seção três, embasando-se no referencial teórico desse trabalho. Esse resgate é necessário para se chegar ao objetivo geral dessa pesquisa, onde, procuro analisar o modelo de gestão, que tem estabelecido novos princípios e diretrizes no processo de organização e funcionamento das escolas estaduais, localizadas no município de Rondonópolis - MT.

Para isso, elenquei as características da gestão democrática e da gestão gerencial em um quadro demonstrativo, dessa forma, será possível ter uma visão ampla dos conceitos trazidos pelos autores, acerca dos modelos de gestão abordados nessa pesquisa.

**Quadro 13-** Características dos modelos de gestão democrática e gerencial

<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA</b>	<b>GESTÃO GERENCIAL</b>
Autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola;	Implantação de mecanismos de controle dentro da escola; priorizando a eficiência e redução dos custos;
Escolha dos representantes por meio de votação direta;	Meritocracia, como um critério de acesso aos cargos da escola;
Participação da comunidade escolar e suas lideranças;	Relação de mando e submissão;
Criação de condições para que os envolvidos façam parte na tomada de decisões;	Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
Cooperação entre a comunidade; Relações horizontais	Competição entre a comunidade; Relações verticais;
Envolvimento voluntário por parte dos sujeitos;	Separação entre os órgãos mantenedores das políticas executoras;
Condicionantes materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos;	Capacitação de recursos humanos;
Valores substanciais, sobretudo, ética, solidariedade, equidade e compromisso. Construção coletiva do PPP	Ênfase no controle dos resultados e racionalização do trabalho; Terceirização das atividades;

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A partir da análise documental e da pesquisa empírica, é notório que as políticas implantadas no decorrer do ano de 2021 foram motivadas pela gestão gerencial. A seguir estão descritas na forma de quadro as características encontradas na etapa de análise documental e pesquisa empírica, que coincidem com os princípios da gestão pública gerencial, de acordo com os autores e documentos que discutem sobre esse modelo de gestão.

**Quadro 14:** Características presentes nas políticas de seleção para as funções de gestão e contratação de pessoal.

<p>Portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT;  Edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT;  Edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT;  Edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT;  Edital nº 008/2021/GS/SEDUC/MT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Substituição do processo de eleição na escolha dos diretores escolares e coordenadores pedagógicos, por meio da adoção de processo seletivo composto por provas;</li> <li>✓ Meritocracia inerente no processo de seleção, pois, os que alcançam as melhores pontuações, tem melhores opções de escolha da escola em que irá trabalhar;</li> <li>✓ Exclusão da comunidade durante a escolha dos seus representantes; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta rotatividade de profissionais;</li> </ul> </li> <li>✓ Quebra de vínculos entre os profissionais e a comunidade escolar; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Competição entre a comunidade.</li> </ul> </li> </ul>
--	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Referente aos processos seletivos, organizados com o intuito de selecionar profissionais para o provimento das funções de diretor escolar, secretário escolar, coordenador pedagógico, integrantes da gestão escolar, podemos identificar a retirada do direito da comunidade em escolher seus representantes, prevalecendo o critério de mensuração do conhecimento técnico.

A seleção de profissionais da educação para preencher o quadro temporário, passou a depender da avaliação de conhecimento, por meio da aplicação de provas objetivas e discursivas, dentro dessa política foi possível identificar que a maior problemática gira em torno da seleção que deixou de ocorrer por escola e passou a ser por polo, ocasionando na alta rotatividade de profissionais, precariedade do trabalho docente, quebra de vínculos entre os profissionais e a escola.

**Quadro 15-** Características presentes na implantação do sistema WebPonto.

Portaria nº 688/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Padronização do sistema, de acordo com os horários comerciais inerentes a uma empresa;</li> <li>✓ Acompanhamento do registro de frequência e guarda passou a ser responsabilidade do órgão central;</li> <li>✓ Controle do órgão central em relação a jornada de trabalho dos profissionais, estabelecidos por meio de relatórios de justificativas; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retirada da autonomia da escola;</li> </ul> </li> <li>✓ Considera como jornada de trabalho somente o horário de aula.</li> </ul>
----------------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A Portaria nº 688/2021, instituiu o sistema biométrico de controle de frequência - WebPonto nas escolas, objetivando um controle rígido na jornada de trabalho dos profissionais da educação, o controle que antes era feito pela gestão da escola passou a ser feito pelo órgão mantenedor. Essa política mostra diversas características presentes na gestão pública gerencial, como a retirada da autonomia da escola, parâmetro de jornadas de trabalho copiados do setor empresarial e controle do órgão central.

**Quadro 16-** Características presentes na implantação do SigaDoc

Decreto nº 1.161/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Racionalização do trabalho;</li> <li>✓ Uso de tecnologias;</li> <li>✓ Não considera a realidade da escola;</li> </ul>
-----------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

O Decreto nº 1.161/2021, implantou o uso do Sistema Estadual de Produção e Gestão de Documentos Digitais – SIGADOC, como uma ferramenta de criação, assinatura e envio de documentos nato-digitais, essa política apresenta como características a tentativa de racionalização do trabalho por meio do uso de tecnologias, passando a ser o único meio de enviar os processos administrativos das escolas para os órgãos mantenedores, sendo assim, ficou nítido que não considera a realidade da escola e se ela tem o acesso aos recursos físicos necessários para a utilização do sistema.

**Quadro 17-** Características presentes no critério de contagem de pontos dos profissionais efetivos

Instrução Normativa nº 014/2021/SEDUC/MT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meritocracia como critério de pontuação.</li> <li>✓ Alta rotatividade de profissionais;</li> <li>✓ Quebra de vínculos entre os profissionais e a comunidade escolar;</li> <li>✓ Competição entre a comunidade.</li> </ul>
--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A Instrução Normativa nº 014/2021/SEDUC/MT, alterou o critério de contagem de pontos dos profissionais efetivos da educação básica de Mato Grosso, passando a considerar a classe e nível, que são determinados pela formação acadêmica e tempo de serviço. Nessa política foi identificado a meritocracia no processo, rotatividade de profissionais o que ocasiona na quebra de vínculos e a competição que o processo instala entre os profissionais de mesmo cargo.

**Quadro 18-** Características presentes na política de criação das DRE's

Decreto nº 823/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantação de mecanismos de controle dentro da escola; <ul style="list-style-type: none"> <li>priorizando a eficiência e redução dos custos;</li> <li>✓ Órgão fiscalizador das escolas;</li> <li>✓ Estrutura hierarquizada;</li> <li>✓ Relação de mando e submissão;</li> </ul> </li> <li>✓ Instituiu ferramentas de controle da ação das escolas; <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excesso de burocracias;</li> </ul> </li> <li>✓ Separação entre os órgãos mantenedores das políticas executoras.</li> </ul>
---------------------	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

O Decreto nº 823/2021, criou a estrutura organizacional das Diretorias Regionais de Educação - DRE's, estabelecendo-as como instâncias intermediárias entre a Seduc e as escolas de Mato Grosso. A criação das DRE's representa uma série de mudanças ocorridas na gestão das escolas, os entrevistados a consideraram um órgão fiscalizador, que foi criado para enrijecer o controle das escolas pelo Estado, o que acarretou a implantação de diversos mecanismos de supervisão nas escolas.

**Quadro 19-** Características presentes na terceirização do cuidador educacional

Edital de licitação nº 003/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Terceirização das atividades;</li> </ul>
---------------------------------	---

	✓ Redução de custos; ✓ Retirada da autonomia da escola.
--	--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

O Edital de licitação nº 003/2021, foi criado para a contratação de uma empresa, a partir da terceirização do cargo de cuidador educacional das escolas estaduais de Mato Grosso. A terceirização de atividades de responsabilidade do Estado está dentro o pacote da reforma do Estado, dentre os argumentos, não comprovados, está a redução de custos. A terceirização retirou a participação da escola do processo de seleção desses candidatos, desde a seleção, até a permanência e distrato desses profissionais.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo geral, analisar o modelo de gestão que tem estabelecido novos princípios e diretrizes no processo de organização e funcionamento das escolas estaduais, localizadas no município de Rondonópolis – MT. Os resultados mostraram que a gestão pública gerencial predominou no estabelecimento das políticas implementadas no ano de 2021.

Para contribuir com o alcance dos resultados foram elaborados e alcançados os seguintes objetivos específicos: Apresentar os princípios e diretrizes da gestão democrática e da gestão gerencial; identificar na conjuntura atual, os novos procedimentos que conduzem a atuação de gestores das escolas públicas estaduais de Mato Grosso; especificar quais princípios e diretrizes dão ancoragem a esses novos procedimentos; compreender o modelo de gestão que têm provocado mudanças no âmbito da gestão escolar no atual contexto.

A problemática que orientou essa pesquisa foi: O gerencialismo tem se constituído como modelo de gestão no estabelecimento dos princípios e diretrizes que dão sustentação aos procedimentos implantados pela Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso nas escolas estaduais? Para respondê-la foi necessário levantar as políticas de gestão implantadas no ano de 2021 nas escolas estaduais de Mato Grosso, assim como os princípios da gestão pública gerencial e democrática, após o levantamento documental, foi feita a pesquisa empírica em duas escolas estaduais no município de Rondonópolis-MT.

Para isso, foi necessário fazer um levantamento das políticas que provocaram mudanças nas escolas no decorrer do ano de 2021, o que propiciou o desenvolvimento da análise documental, após o estudo foi possível elaborar um roteiro de entrevista que conduziu a pesquisa empírica. Nas escolas, foi possível conhecer a efetivação e o resultado da implantação das políticas aqui abordadas.

A partir dos estudos, pesquisas e análises empreendidas, foi possível concluir que o modelo de gestão que orientou as políticas implantadas no decorrer do ano de 2021 nas escolas estaduais de Mato Grosso, compreende a gestão pública gerencial, dentre as ações, podemos citar o aumento de mecanismos de controle junto as escolas e profissionais da educação, terceirização de cargo, alta

rotatividade de profissionais, meritocracia inerente nos processos seletivos e a racionalização por meio das tecnologias de informação no cotidiano de trabalho.

Algumas das políticas analisadas demonstraram uma retirada brusca da comunidade escolar, comprometendo sua participação na gestão das escolas, outras políticas, por sua vez, aderiram e implantaram mecanismos que por si só, vão retirando aos poucos, o sentimento de cooperação e pertencimento existente entre os membros da comunidade, toda essa dinâmica resulta na diminuição da participação efetiva dos conselhos escolares, dos pais, alunos e profissionais da escola.

Podemos perceber que aos poucos o modelo de gestão democrática nas escolas públicas, vem sendo substituído pelo modelo de gestão gerencial, por meio de mudanças severas.

Identificamos que os principais mecanismos para concretizar a gestão democrática dentro das escolas, estão sendo manipulados pelo estado, como no caso do PPP, que passou a depender de análise e aprovação da Seduc para ter validade. Além disso, as concepções de educação e filosofia das escolas determinadas no PPP estão sendo contrariadas no cumprimento das políticas estabelecidas pelo Estado. Nessa conjuntura, o CDCE também perde a sua força, a situação se agrava em escolas onde os gestores estão imersos e tolerantes aos discursos gerencialistas, nesses casos, percebemos que o conselho tem deliberado mais a favor do estado, do que em situações relacionadas a escola.

É notório que a educação reflete o que acontece na sociedade, como esse movimento é dinâmico e orgânico, ou seja, é passível de alterações estabelecidas pelo meio e por seus sujeitos, no decorrer dos anos, ela já sofreu diversas modificações. No entanto, o sistema econômico prevalece em uma sociedade capitalista e a educação é financiada por agentes externos nos quais possuem interesses alheios ao do processo educacional. Como resultado disso, percebemos que o modelo de escola atual está a serviço da manutenção do capitalismo, nesse cenário, o diploma e os índices prevalecem, pois, nessa configuração, pouco importa a qualidade da educação e sim a quantidade de pessoas capazes de ler e escrever o básico, operar uma máquina, um computador, visto que, as empresas em sua maioria, não precisam de funcionários reflexivos e sim executores.

A eficácia e eficiência esperada pela sociedade e a tentativa de alcançá-la na forma da administração pública gerencial, pode até funcionar em outras áreas do funcionalismo público, julgo que principalmente nas secretarias de economia, agricultura, comércio, no entanto, a área da educação está sendo prejudicada por essa metodologia, sobretudo, pela complexidade do trabalho pedagógico e da função da escola. Como é possível medir o processo de formação humana através de números?

Conseqüentemente, a subjetividade inerente na ação pedagógica entra em conflito com as avaliações padronizadas, pois, cada escola possui uma realidade, uma comunidade e suas particularidades, dessa forma, está cada vez mais visível que essa forma de organização não se encaixa dentro dessa conjuntura.

Esse trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, são necessárias mais pesquisas em relação ao tema, apesar da reforma do Estado ter sido iniciada legalmente na década de 90, percebemos que o período mais crítico, nesse sentido, na gestão das escolas, iniciou-se somente há alguns anos, cabe ressaltar que desde 2021 as mudanças continuaram ocorrendo, prevalecendo os princípios da gestão pública gerencial em detrimento da gestão democrática, dentro das escolas estaduais de Mato Grosso.

## REFERÊNCIAS

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**, 2015, disponível em: <file:///D:/Downloads/18027-Texto%20do%20Artigo-56348-1-10-20110215.pdf> Acesso em: 26/05/2022.

BRASIL. **Constituição da República federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em 27 de abril de 2022.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>> Acesso em novembro de 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em 27 de abril de 2022.

BRISOLLA, Livia Santos, DUTRA, Norivan Lustosa Lisboa. **Projeto político-pedagógico da escola: o elemento essencial do trabalho do coordenador pedagógico**. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**, 3. ed. São Paulo: Makron books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. [3ª Reimp.], rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2022.

COSTA, Marco; COSTA, Fátima. **Metodologia da Pesquisa: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: Editora Dos Autores. 2019.

DOMICIANO, Cássia; COSSETIN, Márcia; DRABACH, Nádia. 2021. **Gestão democrática no Estado de Mato Grosso: conquista ameaçada pela implantação de políticas educacionais conservadoras**. Cadernos de Pesquisa, São Luís, v. 28, n. 1, jan./mar,2021. Disponível em: < <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/15363/8641>>. Acesso em fevereiro de 2023.

EVANGELISTA, OLINDA; SHIROMA, ENEIDA OTO. **Professor: protagonista e obstáculo da reforma**. Educ. Pesqui, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 531-541, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v33n3/a10v33n3.pdf>> Acesso em: novembro de 2022.

FERREIRA, Eurípedes. **Fundamentos e métodos da gestão escolar**, Curso: Licenciatura em pedagogia. São Paulo: Ação educacional claretiana, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**, 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HORTA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: Artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papirus, 1994.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. SP: Boitempo, 2019. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1pGzhy797ubmn7cLoAdh59vN0SS81Y8L/view?usp=sharing>> Acesso em novembro de 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João; TOSCHI, Mirza. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**, 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, Licínio. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Dossiê - Gestão da Escola Pública • Educ. rev. 34 (68) • Mar-Apr 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf&lang=pt#:~:text=Nesse%20caso%2C%20a%20gest%C3%A3o%20democr%C3%A1tica,dos%20n%C3%A3o%20especialistas%20em%20gest%C3%A3o>> Acesso em 27 de abril de 2022.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar: democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2017.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: Uma contribuição para a análise de políticas educacionais**. 2006. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Decreto nº 554/2020**. Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br/mt/decreto-n-554-2020-mato-grosso-dispoe-sobre-a-gestao-de-assiduidade-e-pontualidade-dos-servidores-publicos-da-administracao-publica-direta-e-indireta-do-poder-executivo-do-estado-de-mato-grosso-e-da-outras-providencias>> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Decreto nº 1.161/2021**. Disponível em: < chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.controladoria.mt.gov.br/documents/364510/17329236/DECRETO+1.161-2021+CRONOGRAMA+DE+IMPLANTA%C3%87%C3%83O+DO+SIGADOC.pdf/dc19b0e7-f0f6-a9b3-758d-1ef3af85cd61#:~:text=Page%201-,DECRETO%20N%C2%BA%201.161%2C%20DE%2025%20DE%20OUTUBRO%2

ODE%202021.,do%20Estado%20de%20Mato%20Grosso.> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Decreto nº 823/2021**. Disponível em:

<<https://leisestaduais.com.br/mt/decreto-n-823-2021-mato-grosso-dispoe-sobre-a-criacao-e-estruturacao-das-regionais-de-educacao-no-ambito-da-secretaria-de-estado-de-educacao-seduc-e-o-processo-de-transicao-administrativa-e-da-outras-providencias>> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Decreto nº 1.293/2022**. Disponível em: <

[http://www3.seduc.mt.gov.br/documents/8125245/19061623/diario\\_oficial\\_2022-02-15\\_DECRETO+N%C2%BA+1.293.pdf/033cf230-1658-6bec-6f8d-a3cfb919a2d2](http://www3.seduc.mt.gov.br/documents/8125245/19061623/diario_oficial_2022-02-15_DECRETO+N%C2%BA+1.293.pdf/033cf230-1658-6bec-6f8d-a3cfb919a2d2)> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **EDITAL DE SELEÇÃO Nº 024/2018/GS/SEDUC/MT**. Disponível em:

<<http://liferayee.mt.gov.br/documents/9418783/11354352/Edital+de+selecao+n%C2%BA+24+-+Contrato+Temporario+Contagem+de+Pontos86209352432391.pdf/7795936a-bd9a2b-86da-586e4e5b330f>> Acesso em 05 de junho de 2023.

MATO GROSSO. **Edital nº 002/2020/GS/SEDUC/MT**. Disponível em: <

[https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/16054#/p:16/e:16054?find=Edital%20n%C2%BA%20002\\_\\_2020\\_\\_GS\\_\\_SEDUC\\_\\_MT](https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/16054#/p:16/e:16054?find=Edital%20n%C2%BA%20002__2020__GS__SEDUC__MT)> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Edital nº 005/2020/GS/SEDUC/MT**. Disponível em: <

[https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/16076#/p:2/e:16076?find=Edital%20n%C2%BA%20005\\_\\_2020\\_\\_GS\\_\\_SEDUC\\_\\_MT](https://www.iomat.mt.gov.br/portal/visualizacoes/pdf/16076#/p:2/e:16076?find=Edital%20n%C2%BA%20005__2020__GS__SEDUC__MT)> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Edital nº 008/2021/GS/SEDUC/MT**. Disponível em: < chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://selecon.com.br/wp-content/uploads/2021/10/MINUTA-do-Edital-do-Processo-Seletivo-VERSAO-FINAL-PARA-PUBLICACAO-EM-D.O-26.10.21.pdf> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Edital nº 009/2021/GS/SEDUC/MT**. Disponível

em:<<https://drive.google.com/file/d/1DXKCpQR2azGctiBuwsAwcZD-cRBLJBC/view>> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Edital de licitação nº 003/2021**. Disponível em: <

<http://www3.seduc.mt.gov.br/documents/17421830/17520779/EDITAL+Preg%C3%A3o+016.2021+Processo+104873.2021+TR+0032021+Livros+C.+Fonol%C3%B3gica.pdf/7e0f2412-5983-6184-8be1-df0aa70548ff>> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Instrução Normativa nº 014/2021/SEDUC/MT**. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/1MVm4GVh8BoRqOmYez30DVCOa6npx-HgF/view>> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Lei complementar nº 206, de 29 de dezembro de 2004.**

Disponível em:

<<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/LeiComplEstadual.nsf/9733a1d3f5bb1ab384384256710d4754/8bd12dc7313c159b04256f850044d0db?OpenDocument>>. Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Lei nº 7.040, de 1º de outubro 1998.** Disponível em: <

<https://www.al.mt.gov.br/legislacao/1831/visualizar#:~:text=Regulamenta%20os%20dispositivos%20do%20art,democr%C3%A1tica%20do%20ensino%20p%C3%BAblico%20estadual.>> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Lei nº 11.668, de 11 de janeiro de 2022.** Disponível em: <

<https://leisestaduais.com.br/mt/lei-ordinaria-n-11668-2022-mato-grosso-institui-as-diretorias-regionais-de-educacao-dres-no-ambito-da-secretaria-de-estado-de-educacao-de-mato-grosso-seduc-e-da-outras-providencias#:~:text=Institui%20as%20Diretorias%20Regionais%20de,SEDOC%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A1ncias.&text=Das%20Disposi%C3%B5es%20Iniciais-,Art.,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.>> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Política Estadual da Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, 2022.** Disponível em:

< <http://www3.seduc.mt.gov.br/documents/9314446/0/TEXTO+BASE.pdf/cbee9080-bf0b-b55e-debb-28bee01ff789#:~:text=A%20Pol%C3%ADtica%20Estadual%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o,ou%20impe%C3%A7%C3%A0%20educa%C3%A7%C3%A3o.>

> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Portaria nº 327/2009/GS/09/SUGP/SEDUC/MT.** Disponível em:

<<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/7364875/pg-13-diario-oficial-do-estado-do-mato-grosso-doemt-de-08-09-2009>> Acesso em janeiro de 2022.

MATO GROSSO. **Portaria nº 355/2017/GS/SEDUC/MT.** Disponível em: <

<http://www.mt.gov.br/documents/8125245/9121200/PORTARIA+N%C2%BA+355+as+siduidade+e+pontualidade+.pdf/4ebbbcb1-c61f-9a6f-c698-d17d2025b285>> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Portaria nº 619/2020/GS/SEDUC/MT.** Disponível em: <

<https://www3.seduc.mt.gov.br/documents/8125245/0/portaria+619+2020/9a7ee7d7-16be-93ee-5bba-ef6b9b0e908a>> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Portaria nº 672/2019.** Disponível em: <

[file:///E:/Downloads/diario\\_oficial\\_2020-10-29\\_completo%20\(1\).pdf](file:///E:/Downloads/diario_oficial_2020-10-29_completo%20(1).pdf)> Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Portaria nº 563/2020/GS/SEDUC/MT.** Disponível em:

<[https://www.iomat.mt.gov.br/porta1/visualizacoes/pdf/16081#/p:32/e:16081?find=Portaria%20n%C2%BA%20563\\_\\_2020\\_\\_GS\\_\\_SEDUC\\_\\_MT](https://www.iomat.mt.gov.br/porta1/visualizacoes/pdf/16081#/p:32/e:16081?find=Portaria%20n%C2%BA%20563__2020__GS__SEDUC__MT)> Acesso em 27 de abril de 2022.

MATO GROSSO. **Portaria nº 619/2020/GS/SEDUC/MT**. Disponível em: <<http://www3.seduc.mt.gov.br/documents/8125245/0/Portaria+619+2020/9a7ee7d7-16be-93ee-5bba-ef6b9b0e908a>>. Acesso em janeiro de 2023.

MATO GROSSO. **Portaria nº 688/2021**. Disponível em: <[file:///D:/Downloads/diario\\_oficial\\_2021-10-21\\_completo.pdf](file:///D:/Downloads/diario_oficial_2021-10-21_completo.pdf)> Acesso em 27 de abril de 2022.

MINAYO, Maria [et al.] (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Dalila. **Política educacional e a re-estruturação do trabalho docente: Reflexões sobre o contexto latino-americano**, 2007

OLIVEIRA, Virgílio. **Modelos de administração pública**. In: SANÁBIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. (Org.). *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão*. 1. ed. Juiz de Fora: EDUFJF, 2013. PARO, V. R. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Editora Cortez, 2015

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar educador ou gerente?** [livro eletrônico] (Questões da nossa época). São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Cortez, 2017.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar** [livro eletrônico]: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2022.

PASSOS, Ilma (ORG). **Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível**. São Paulo: Papirus 7a. reimpressão edição (1 janeiro 1995), 2020.

PEREIRA, BRESSER Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua Nova, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>> Acesso em novembro de 2022.

PIVA, Jair. **Gestão escolar: democracia na escola**, 2017. Edição do Kindle.

SANDER, Benner. **Gestão educacional concepções em disputa**, 2009, disponível em: <[https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista\\_retratosdaescola\\_04\\_2009\\_ge stao\\_educacional.pdf](https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_ge stao_educacional.pdf)> Acesso em 27 de abril de 2022.

SUPERIOR TRIBUNAL FEDERAL. **Ação direta de inconstitucionalidade 282-1 Mato Grosso**. 2019. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=751490297>>. Acesso em: janeiro de 2023.



VENCO, Selma. **PRECARIIDADES:** desdobramentos da Nova Gestão Pública no trabalho docente. CRÍTICA E SOCIEDADE Revista de Cultura Política. V. 6, N. 1, Nov. 2016.

VIEIRA, M. F. & SECO, C. **A Educação no contexto da pandemia de COVID-19:** uma revisão sistemática de literatura. (Revista Brasileira de Informática na Educação - RBIE), 28, 1013- 1031. 2020.

## APÊNDICE 1

### Roteiro de entrevista

#### Eixo I – Características da população

- 1- Qual a sua idade, estado civil e sexo?
- 2- Qual o seu grau de escolaridade?
- 3- Você possui formação em quais áreas?
- 4- Há quanto tempo trabalha na área da educação?
- 5- Há quanto tempo trabalha na função que exerce hoje?
- 6- Há quanto tempo trabalha nessa escola?
- 7- Qual foi a sua forma de acesso a função?

#### Eixo II – Procedimentos atuais

8- Qual a sua opinião sobre a utilização do processo seletivo de provas e títulos na escolha do diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar nas escolas?

9- Você acredita que o processo seletivo nesse molde, promove uma concorrência justa e igualitária entre os profissionais da educação?

10- Você considera ser essa, uma forma de expressão da gestão democrática nas escolas públicas ou não?

11- De acordo com as suas percepções, como foi a sua recepção junto à comunidade escolar com a sua investidura na função através do processo seletivo?

12- A implantação do sistema biométrico de controle de frequência Web Ponto na sua escola, de acordo com a Portaria nº 688/2021 trouxe alguma mudança na rotina da escola? Descreva.

13- Qual foi a reação dos profissionais da escola com relação a implantação do sistema biométrico de controle de frequência Web Ponto?

14- Qual a sua visão geral sobre a implantação do sistema biométrico de controle de frequência Web Ponto na sua escola?

15- O Decreto nº 1.161 de 2021, implantou o sistema estadual de produção e gestão de documentos digitais - SigaDoc no âmbito do poder executivo do estado de

Mato Grosso, dessa forma, a Secretaria de estado de educação passou a utilizá-lo a partir de 20 de novembro de 2021, como ocorreu essa transição na sua escola?

16- A implantação do SigaDoc simplificou a execução dos atos processuais administrativos de sua escola?

17- A implantação do SigaDoc otimizou o tempo da análise e resposta dos atos processuais administrativos de sua escola?

18- Qual a sua opinião a respeito do novo modelo de seleção dos profissionais contratados pela escola, estabelecida pelo Edital de processo seletivo nº 008/2021, composto por provas aplicada por banca de seleção?

19- Pela sua percepção, o processo seletivo por meio de provas possibilitou a contratação de profissionais mais qualificados, em comparação com o processo seletivo anterior?

20- O processo seletivo deixou de ocorrer por escola e passou a ser por município, houve uma mudança significativa no quadro de profissionais contratados da escola?

21- Sendo o processo seletivo por município, o envio dos profissionais classificados e cadastro reserva ficou a cargo da DRE, de que forma essa mudança impactou nos trabalhos da escola?

22- Descreva de que forma acontece a solicitação e o envio de um profissional contratado para a unidade escolar atualmente?

23- Essa nova sistemática de contratação está impactando de alguma forma o atendimento da comunidade escolar?

24- Descreva quais os procedimentos a serem seguidos, no momento da solicitação do profissional até o candidato estar apto para começar a trabalhar.

25- Com a Instrução normativa nº 014/2021, a classificação dos profissionais efetivos como critério para atribuição nas unidades escolares, passou a depender de classe e nível do profissional, qual a sua opinião sobre essa nova forma de contagem de pontos?

26- Essa nova forma de contagem de pontos aumenta a rotatividade dos servidores efetivos na escola, houve mudanças no quadro?

27- Na sua opinião, de que forma essa rotatividade de profissionais impacta junto à comunidade escolar?

28- O cargo de cuidador educacional foi criado para substituir o auxiliar de turma, o que mudou de um cargo para o outro?

29- A contratação do cuidador educacional foi terceirizada, descreva o efeito dessa terceirização para a escola?

30- A empresa terceirizada, responsável por esses funcionários mantém o diálogo e presta os auxílios necessários a escola?

31- Na sua percepção, a terceirização possibilitou a contratação de profissionais mais eficientes e qualificados na sua escola?

32- Descreva qual o procedimento para solicitar a contratação do cuidador educacional junto a empresa.

33- A publicação do Decreto nº 823/2021 criou a estruturação organizacional das Diretorias Regionais de Educação - DRE's, ficando essa como instância intermediária entre a escola e a Seduc, como você percebe essa mudança?

34- A DRE simplificou os procedimentos administrativos na sua escola?

35- Na sua opinião a adoção dos novos trâmites, trouxeram benefícios para a escola?

36- De que forma essa burocratização reflete no atendimento da comunidade escolar?

37- Você acredita que futuramente, após o amadurecimento da instância, ocorrerão benefícios?

38- Descreva quais os procedimentos implantados pela DRE relacionados ao seu setor e a sua perspectiva sobre elas.

39- Você acredita que estabelecer o sistema online para o Projeto Político Pedagógico/PPP da escola limitou o acesso da comunidade escolar a este documento? O que isto implicou na possibilidade de construção coletiva do PPP?

### **Eixo III – Resultados obtidos com a implantação de novos procedimentos, no tocante a gestão da escola**

40- Para você, o que garante a efetivação da gestão democrática na escola?

41- Na sua percepção, essas mudanças implantadas trouxeram benefícios para a sua escola?

42- Quais as implicações com relação ao PPP da escola?

43- Quais as implicações com relação a atuação do Conselho Escolar?

44 - Você acredita que a implantação desses novos procedimentos tem contribuído para com o enfraquecimento dos princípios da gestão democrática dentro da escola?

45- Qual a sua opinião sobre a implantação de trâmites e ferramentas desenvolvidas e implantadas nas escolas com base nos fundamentos do gerencialismo?