



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

---

### **A Secretaria Escolar e sua importância para a qualidade do ensino na Rede Pública do Município de Mesquita**

*Isabel Costa dos Santos – belcs.isabel@gmail.com – UFF/ICHS*

#### **Resumo**

No mundo corporativo tanto no setor privado quanto no público, os recursos materiais e intelectuais precisam ser bem administrados para gerar resultados positivos à organização. Para tanto é indispensável que haja um modelo de gestão que dê o suporte necessário à obtenção da qualidade excelente. O gestor escolar tem comprometimento em buscar o resultado educacional, administrar o funcionamento da Escola e aplicar a verba pública. Os resultados alcançados precisam gerar valor à sociedade. Luck (2009) destaca, que a gestão administrativa, mesmo sendo atividade-meio, exerce influência direta na efetividade do ensino, e quando não são executadas de forma zelosa e tempestiva influenciam negativamente nos resultados educacionais. Este estudo objetiva investigar a atividade administrativa e pedagógica do Gestor e sua relação com a Secretaria Escolar, na Escola Municipal Márcio Caulino. A partir dos resultados obtidos pretende-se traçar um planejamento que possa contribuir com diretrizes para a gestão da rede. Ao final do estudo pode-se inferir que não se deve dissociar a ação administrativa da pedagógica como meio de produção condições adequadas para o alcance dos fins educacionais, pois dela depende o planejamento e as infraestrutura adequada ao trabalho educativo.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos; Secretaria Escolar; Educação, Planejamento Estratégico

#### **1 – Introdução**

O Município de Mesquita foi emancipado do Município de Nova Iguaçu em setembro de 1999. Por ele passaram quatro governos. Sendo um município novo, precisou criar sua própria estrutura normativa que desse suporte às funções administrativas do município. Na área da Educação, a estrutura formal e os principais documentos norteadores são emitidos pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e pelo Conselho Municipal de Educação (CME).

Em 2006, a Educação teve o seu primeiro concurso público gerando seu corpo de servidores efetivos. Sua rede de escolas aumentou de cinco Unidades Escolares (U.Es.) herdadas de Nova Iguaçu, na emancipação, para quarenta no ano de 2017. Apesar dos investimentos na estrutura normativa e do aumento do número de escolas, o setor



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

administrativo-escolar, não obteve a mesma atenção, é sobre esse segmento que queremos tratar.

A Administração Pública com base nos dados coletados das U.Es., desenvolve estratégias com vistas ao enfrentamento das deficiências do ensino e o aumento da qualidade da educação pública oferecida pelas escolas. Para tanto, é necessário que estas informações coletadas, sejam tempestivas e confiáveis.

A ideia desse trabalho surgiu da observação das dificuldades enfrentadas por alguns gestores em alinhar suas funções administrativas e pedagógicas na produção de informações confiáveis, capazes de subsidiar o planejamento eficaz, em contraponto com uma visão histórica do setor de Secretaria Escolar, limitado a ações de registro e emissão de documentos de comprovação escolar.

Este estudo objetiva investigar a atividade administrativa e pedagógica do Gestor e sua relação com a Secretaria Escolar no caso concreto da Escola Municipal Márcio Caulino, de forma a responder aos seguintes questionamentos: Como a Secretaria Escolar, exercendo atividade-meio, contribui para o estabelecimento de condições ótimas para o ensino? O investimento no setor se justifica para o alcance de condições que elevem o nível de ensino ofertado?

A análise dos resultados obtidos nesse relatório pretende sinalizar alguns pontos críticos que merecem atenção do gestor municipal, como os diferentes perfis de gestão das escolas e diferenças de padrão de atendimento, nos documentos e relatórios emitidos pelas secretarias das Unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Município de Mesquita. Objetiva-se ainda, o aumento da qualidade do ensino através da reorganização do trabalho administrativo eliminando duplicidade de informação e retrabalho, produzindo informações consolidadas e confiáveis para a tomada de decisão e suporte à função pedagógica do Gestor da Unidade Escolar e Secretaria de Educação.

O presente trabalho se justifica como uma proposta de discussão sobre a importância em dar maior atenção ao papel desempenhado pela Secretaria Escolar no planejamento das políticas educacionais para o município. Limita-se, este estudo, na análise da Escola Municipal Márcio Caulino, e dos resultados da implantação do plano de ação desenvolvido para o enfrentamento das principais dificuldades identificadas.



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

Este relatório utilizará os recursos de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e observação direta, estudando o impacto obtido no desempenho pedagógico do gestor frente à aplicação do plano de ação desenvolvido na Escola Municipal Márcio Caulino.

Para o alcance do proposto seguiremos a seguinte organização: na primeira parte a apresentação do caso; onde se apresenta um breve panorama da rede municipal de escolas, e os investimentos dispendidos para a melhoria do ensino. Esta parte traz ainda, o diagnóstico da Escola Municipal Márcio Caulino e sua interação nas áreas pedagógica e administrativa. Na segunda parte, o referencial teórico, buscou-se fundamentação legal e bibliográfica que fundamente a análise, planejamento e conclusão sobre o tema. Na terceira parte, foi desenvolvido um projeto de implantação de mudanças incrementais, junto aos servidores da Secretaria da escola em questão, desenvolvendo princípios mais participativos e de responsabilização. E por fim, a quarta e última parte, a conclusão baseada no conhecimento científico adquirido, nos resultados observados no desenvolvimento do plano de ação na Escola.

### **2 – Apresentação do Caso e Diagnóstico**

As escolas da Rede de Mesquita atendem da Educação Infantil ao Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA). Inicialmente seu foco esteve na ampliação da rede de escolas e formação de um arcabouço da legislação educacional. E obedecendo ao Plano Nacional de Educação, Lei nº 10.172 de 09 de janeiro de 2001, e ao Plano Diretor Participativo, Lei 355 de 25 de outubro de 2006, manteve para os docentes o plano de educação continuada.

A escolha dos gestores, desde a sua fundação, tem sido feita por indicação política. Os profissionais escolhidos não eram necessariamente trabalhadores da rede, do município e nem possuíam conhecimento prévio da realidade local. Essa situação perdurou até o ano de 2016. Por pressões dos profissionais da Educação e seu sindicato, foi iniciada uma caminhada tímida, no sentido de se repensar a forma de escolha dos gestores, sem maiores progressos. Somente a partir de 2017, em obediência ao Art. 7º da Lei nº 967 de 04 de abril de 2016, o acesso aos cargos de Diretor passou a ser limitado a servidores efetivos, mesmo que o critério de acesso por indicação política fosse mantido.

O Diretor Escolar como gestor, tem atuação no campo político na defesa dos interesses dos alunos e da escola junto aos órgãos externos e a comunidade escolar. Na área técnico-



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

pedagógica atua criando, apoiando e desenvolvendo projetos, estando sempre atento às boas práticas de ensino, com vistas ao crescimento educacional dos alunos. No campo administrativo, tem como responsabilidade transformar resultados práticos em relatórios e dados estatísticos em ações pedagógicas corretivas; planejar capacitação para os profissionais, administrar servidores e serviços; processar informações salariais; prestar contas do uso das verbas públicas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); emitir em conjunto com o secretário documentos comprobatórios de escolaridade e relatórios à Secretaria de Educação, ao Ministério da Educação e aos órgãos de defesa dos direitos das crianças e várias outras ações nesta esfera.

Muito diretores não possuem experiência ou formação anterior em gestão e, mesmo recebendo a formação continuada oferecida pelo município, os efeitos práticos no desempenho do cotidiano não são imediatos, mas os desafios enfrentados por eles são. Desta forma “a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel” (LUCK, 2009 p.32). Os diretores escolares, queixam-se frequentemente da sobrecarga de trabalho administrativo e do reduzido tempo disponível à ação pedagógica, segundo nos relata a Diretora do Departamento de Educação do município.

O Secretário Escolar é servidor efetivo, ele e sua equipe são responsáveis por auxiliar o Diretor de Escola nas questões administrativas. São clientes internos da Secretaria Escolar: o Diretor-Geral e o Adjunto; o Orientador Pedagógico; o Orientador Educacional; os professores; Mediadores, Estagiários, os Dirigentes de Turno; os Inspectores de Alunos; as Merendeiras; os Auxiliares de Creche e Pré-escola; os Auxiliares de Serviços gerais, porteiros, vigias e alunos. São clientes externos: a Secretaria de Educação; os responsáveis; a comunidade escolar em geral; a Prefeitura e outras secretarias; o Ministério de Educação e demais entidades ou organizações, nas quais a escola tiver relações e precise de emissão de documentos.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

Figura 1: Interações da Secretaria Escolar no suporte à gestão



Fonte: Elaborada pela autora (2017)

É responsabilidade da Secretaria Escolar coletar e processar dados, bem como fornecer as informações administrativas necessárias à atuação em cada função. O último concurso público realizado no município, em 2016, não contemplou vagas para Auxiliar de Secretaria Escolar, sendo admitidos terceirizados em seu lugar.

O secretário e sua equipe, não atuam diretamente na atividade principal da escola, mas de forma indireta executando atividades-meio, contribuindo, juntamente com os demais profissionais da educação, nas condições apropriadas para o ensino. Segundo definição de Paro “atividades-meio são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou pré-condições para a realização direta do processo pedagógico escolar” (PARO, 1992 p.39).

O Diretor de Matrícula Escolar atua na Secretaria de Educação e acumula com a função de gerenciamento de vagas para os alunos do município, a função de coordenar, orientar, capacitar e alocar os profissionais que atuam nas Secretarias Escolares das U.Es. Atualmente desenvolve, em processo coletivo juntamente com os Secretários, com os Auxiliares de Secretaria e com os Supervisores, a elaboração de um manual de padronização de atividades, consolidando as normas de emissão de documentos escolares e outros procedimentos. O manual tem seu escopo de abrangência restrita a atos de registros de matrícula e desempenho de alunos, orientando na aplicação das legislações educacionais nesses casos. Este tem sido um processo lento e difícil, e ainda não alcançou aprovação. Os processos referentes ao registro de frequência de pagamento já são padronizados em manual próprio, desenvolvido pelo setor Administrativo



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

da SEMED. A dinâmica e abrangência do trabalho realizado na secretaria escolar é muito ampla e muitos outros processos e seus prazos existem e não foram padronizados.

Em 2009, A SEMED, na tentativa de informatizar a Rede de Educação, licitou e contratou a empresa Sistema de Informação SIGE. Houve erros de planejamento e implementação do sistema. A contratada demonstrou desconhecimento das normas e procedimentos necessários ao setor, dos documentos emitidos e legislações aplicáveis entre outros entraves. “A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemático de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.” (BRASIL, 2014, p. 15). Os sistemas de informação trazem subsídios para a tomada de decisão e promovem agilidade e assertividade, porém, em decorrência das falhas de implementação não solucionadas, o sistema foi abandonado pela SEMED. Nas organizações públicas, a informação de qualidade é um recurso indispensável para a tomada de decisões assertivas (CARVALHO, 2011).

A Diretora da Escola Municipal Márcio Caulino, servidora efetiva, assumiu o cargo no ano de 2017, no mês de janeiro em meio à grande turbulência, estando todos os servidores com três meses de atraso nos pagamentos, os quais só foram regularizados em fevereiro. Com o município em meio à crise financeira, a escola estava desprovida de material, sem pessoal de apoio e sem Secretária Escolar. A secretária que foi enviada para a função em substituição à anterior, afastou-se por licença médica. Durante todo o ano de 2017 houve grande rotatividade de pessoal. O trabalho administrativo conseguiu desenvolver-se, mas não sem perdas. Em dezembro deste mesmo ano recebeu nova Secretária Escolar Neste ponto a secretaria estava composta de um auxiliar efetivo, com apenas um mês na U.E., uma funcionária terceirizada e uma professora readaptada. Juntou-se à equipe no mês de fevereiro mais um professor readaptado.

### **3 – Referencial Teórico**

#### **3.1 – O gestor e o trabalho administrativo**

A escola faz parte do Sistema de Educação do Município, configurando um subsistema ligado a este. “Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização a dimensão interna e a dimensão externa)” (BRASIL, 2014, p. 13).

A Educação deve caminhar na direção de gerar maior efetividade na atividade principal e vocação da escola que é ensinar. Luck (2009, p.113) entende que a função administrativa, mesmo sendo uma atividade-meio, exerce influência na efetividade do ensino, e quando não é executada de forma zelosa e tempestiva influencia negativamente nos resultados educacionais. Cabe ao gestor criar condições para que haja equilíbrio entre as ações pedagógicas e administrativas. Paro (1992, p.41) compreende o trabalho administrativo realizado nas escolas como atividade mediadora do ensino e deve ser considerado na busca da efetividade do desempenho humano e utilização racional de recursos.

### 3.2 – Sinergia Organizacional

Segundo Duarte (2015) Sinergia é o termo utilizado para expressar a soma de todos os esforços voltados ao atingimento dos fins comuns. Chiavenato (2008, p.169) defende a maior participação das pessoas no processo de trabalho conferindo a elas responsabilidades e poder de decisão e recompensando o alcance dos objetivos, entende que a recompensa reforça a motivação e produz sinergia. Na mesma linha Decourt, Neves e Baldner (2012), destacam que “A eficiência de cada atividade é muito importante, mas é preciso que além disso, reforcem umas às outras, a ponto de termos o conjunto e não só uma parte, alinhado e sustentando a estratégia” (DECOURT, NEVES E BALDNER, 2012, p.30).

A definição de processo de trabalho atribuída à Secretaria de Gestão (SEGES) do MPOG é “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. (BRASIL, 2011, p. 08). Neste entendimento, as ações administrativas configuram um subprocesso do processo maior que é promover o Ensino Fundamental e Educação Infantil de qualidade no Município de Mesquita, e que deve caminhar perfeitamente ajustado ao pedagógico e demais processos, alinhados e complementares entre si, sinérgicos. Pode-se inferir que investir na sinergia é diminuir espaços e ruídos na organização, bem como empoderar os setores para que na sua especificidade contribuam com excelência para o mesmo fim. “O trabalho em grupo,



### **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

portanto, é um multiplicador de ideias, e para alcançarmos resultados, precisamos da atuação simultânea de forças - ou seja, a sinergia” (CHINELATO, 2008 p.4).

#### 3.3 – Programa GesPública

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, trouxe parâmetros para Administração Pública Federal na condução por processos de avaliação contínua, na busca da desburocratização, da eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. Apesar de ter sido revogado no ano de 2007, trouxe contribuições valiosas para o entendimento do papel do gestor público. O GesPública entende que: “os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos” (BRASIL, 2011, p.6). Dessa forma não há como entender gestão escolar sem planejamento e processos de trabalho definidos.

Na ótica da Gestão de Processo, a formação do aluno na escola é o processo principal, a função para a qual a escola existe, e para que a educação aconteça, outros processos que o complementem são necessários, dentro e fora da escola. Nesse sentido, o desenvolvimento das atividades administrativas ligadas à educação pode agregar valor ou desviar recurso material e humano do processo principal de educar.

#### 3.4 – Profuncionário

Com base no Parecer CEB/CNE nº 16/2005, Conselho Nacional de Educação, o Ministério da Educação incluiu às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, a 21ª Área Profissional, a de Serviços de Apoio Escolar, reconhecidos pelo art. 61 da LDB como a Categoria III dos profissionais da educação, segundo o texto da Lei nº 12.014, de 2009. E para atender a demanda de profissionalização dos trabalhadores nessa área, foi criado o Programa Nacional de Valorização dos Trabalhadores em Educação (Profuncionário), com sugestão de habilitações em Secretariado Escolar, Alimentação Escolar, Multimeios Didáticos e Infraestrutura Escolar e Ambiental. (SILVA. *et al.*, 2012).



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

A formação proposta pelo Profuncionário, entretanto, não se reduz à aquisição de competências técnicas, pois, além dessas, sobremaneira importantes para a atuação profissional, espera-se que os funcionários também construam e desenvolvam competências para atuar como “educadores competentes e se qualifiquem como pessoas como cidadãos e como gestores de um determinado espaço escolar”. (SILVA. *et al.*, 2012). A Secretaria Escolar desenvolve funções de administração de documentação escolar e de pessoal, mas também de administração de material e financeira, e Gracindo e Molevade (2013), destacaram a necessidade de se “evitar a burocratização do espaço e da função de secretário escolar – realidade muito comum, inclusive para suprir a necessidade de continuidade administrativa da instituição, muitas vezes comprometida por sucessivas substituições de diretores”. (GRACINDO e MONLEVADE, 2013, p.96).

### 4 – Plano de Ação

Tendo em vista os problemas levantados foi apresentado à gestão, um plano de ação com vistas à estruturação do setor promovendo qualidade da informação subsidiária da ação de educar.

Quadro 1 - Plano de Ação

| Que fazer?   | Onde fazer?        | Por que fazer?  | Quem fará?                        | Como fará?  |
|--|--------------------|---|-----------------------------------|---|
| Levantamento dos recursos materiais e instalações  | Secretaria Escolar | Planejar aquisição de recursos materiais e possíveis adequações no layout           | Diretor / Secretário              | Através de planilha, detalhada, indicando carência e excedentes |
| Cadastramento dos servidores   | Secretaria Escolar | Planejar a alocação e capacitação de pessoal  | Secretário                        | Através de fichas cadastrais                                    |
| Avaliação do setor e da gestão (autoavaliação gestores e secretaria escolar)               | Secretaria Escolar | Identificar pontos de conflitos e fluxos de informação                              | Diretor / Secretário / Auxiliares | Formulário de autoavaliação                                     |
| Construção coletiva da Missão visão e objetivos específicos para o setor de secretaria.    | Secretaria Escolar | Construção democrática dos objetivos e princípios que passarão a reger os trabalhos | Diretor / Secretário / Auxiliares | Em reunião por meio de criação coletiva                         |
| Mapeamento dos processos de trabalho existentes, na escola, em sua vertente administrativa | Secretaria Escolar | Redesenhar os processos descartando o retrabalho                                    | Diretor / Secretário / Auxiliares | Visita aos setores  |
| Selecionar as boas práticas desenvolvidas.   | Secretaria Escolar | Selecionar práticas a serem continuadas, modificadas ou extintas                    | Diretor / Secretário              | Em reunião  |



### TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

|   |                    |  |                                   |   |
|---|--------------------|--|-----------------------------------|---|
| Redesenho dos processos e desenvolvimento de modelo padrão            | Secretaria Escolar | Eliminação de erros e padronização dos processos   | Diretor / Secretário / Auxiliares | Por meio digital  |
| Identificar e reavaliar os fluxos de informação dentro da U.E.        | Secretaria Escolar | Reorganizar com vistas à geração de informações confiáveis que subsidiem a tomada de decisão | Diretor / Secretário / Auxiliares | Em Reunião e através de questionários de pesquisa e coleta de formulários |
| Definição de indicadores de qualidade                                 | Secretaria Escolar | Acompanhamento dos resultados e controle de qualidade  | Diretor / Secretário              | Através de planilhas de dados levantados                                  |
| Criação de novos instrumentos padronizados com tutoriais explicativos | Secretaria Escolar | Padronização e orientação do uso dos novos instrumentos                                      | Diretor / Secretário / Auxiliares | Por meio digital, em criação coletiva                                     |
| Aplicação gradativa das mudanças                                      | Secretaria Escolar | Atualização dos processos sem causar transtorno às atividades de rotina                      | Diretor / Secretário / Auxiliares | No dia a dia da secretaria  |
| Avaliação dos resultados das mudanças implantadas                     | Secretaria Escolar | Controle da aplicação e dos impactos nas rotinas e resultados                                | Toda a comunidade escolar         | Por meio de instrumento de avaliação                                      |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Devido ao caráter dinâmico da escola, as mudanças propostas têm caráter incremental e concomitante com as ações regulares. O projeto iniciou-se em situação de adaptação da nova equipe, no mês de dezembro, onde o maior fluxo de trabalho é identificado na secretaria, quando as atividades se dividem entre o término do ano letivo de 2017 e a preparação para a o de 2018.

A análise do *layout* e o levantamento dos recursos para melhorias no ambiente de trabalho foi realizado pela secretária e submetido em reunião com a Direção. Estando em período de crise financeira no município e a escola sem repasse de verbas, foram executadas pequenas manutenções no equipamento: aumento da memória ram pela SEMED e no mobiliário manutenção de duas cadeiras. Foi alocado no setor dois ventiladores de 30 cm e solicitada a manutenção do ar condicionado e do ventilador de parede do setor. As ações implantadas não foram suficientes para criar condições adequadas ao funcionamento do setor.

As principais dificuldades da equipe foram: individualismo, conformismo, dificuldades em prestar feedback e falta de objetivos. No desempenho do trabalho: falta de padrão, erros de lançamento de movimentação de alunos, informações incompletas, emissão de documentos com erros, desconhecimento de normas para emissão de comprovação escolar,



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

formatos diferenciados do mesmo tipo de documento, falta de conhecimento sobre procedimentos escolares.

Foram analisados somente os processos críticos para intervenção terapêutica, afim de sanar os principais pontos de conflito. Nesse contexto, foram analisados e redesenhados os processos internos de matrícula, movimento de alunos, justificativa de faltas de alunos, desenvolvidos bancos de dados de alunos e servidores, e foi absorvido pelo setor o suporte à Direção na emissão de documentos de registro de frequência e boletins de pagamento de servidores e planejamento administrativo de eventos.

Foram mantidas e valorizadas as boas práticas e redirecionadas as que precisavam de ajustes. Inicialmente houve resistência de parte da equipe, porém, com o desenvolvimento do trabalho e o surgimento dos primeiros resultados, as resistências foram sendo diluídas.

Para a criação dos bancos de dados foram utilizados os recursos do programa access e Excel do Windows, soluções simples com tecnologias já disponíveis ao servidor que não estavam sendo utilizadas, sem geração de custo. Os principais impressos e relatórios utilizados na escola, foram atualizados e operacionalizados para preenchimento digital com utilização dos programas Word e Excel, descartando os modelos desatualizados.

Alguns órgãos da Administração federal, estadual e fundações, oferecem cursos na área administrativa, ministrados em formatos presencial e à distância que podem ser acessados sem aumento significativo nas despesas. São exemplos: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ); Fundação Bradesco e outros. Utilizando este recurso foi proposto um catálogo com alguns desses cursos de cursos voltados para o segmento, que podem ser acessados pelo servidor sem ausentar do ambiente de trabalho. O Catálogo de cursos encontra-se no APÊNDICE A.

### **5 – Conclusão**

O objetivo deste trabalho foi compreender a relação existente entre o trabalho administrativo e a gestão escolar. Esse propósito foi demonstrado através da observação direta dos fatos apresentados em conjunto com pesquisas bibliográficas.

O esforço da Secretaria de Educação voltado para o aumento de número de escolas da rede e na estruturação normativa e pedagógica justifica-se por ser um município novo. O



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

desenvolvimento de Regimento Interno Comum às Unidades Escolares, por si só não foi suficiente para garantir o correto fluxo de trabalho. A parte administrativa das escolas precisa ser redesenhada para implantar agilidade aos processos dando maior suporte ao gestor deixando-o mais livre para as ações pedagógicas.

A mobilização que a Direção de Matrículas da Secretaria de Educação tem conseguido com os secretários e auxiliares no sentido de criarem conjuntamente um manual de procedimentos de registros escolares deve ser aproveitado. Este espaço de construção coletiva e a outra questão importante a se considerar é a necessidade de aproximação do gestor da Unidade e o secretário escolar, restabelecer laços de confiabilidade, sem a qual o secretário não terá autonomia para tomar as decisões necessárias e conseqüentemente tirar a sobrecarga do gestor. O secretário é o braço administrativo da gestão da unidade e coordena o setor de secretaria escolar sendo elo com os demais órgãos internos e externos ligados à escola; responsáveis e alunos.

Percebeu-se que o mau funcionamento da Secretaria Escolar produziu falhas em relatórios e atrasos na produção de materiais auxiliares para a equipe técnico-pedagógica. A Direção, teve dificuldades em cumprir as tarefas administrativas sem o suporte adequado e com pessoal despreparado. Houveram falhas no atendimento ao alunos e responsáveis e produção de informações erradas ou incompletas. Em consequência a Direção também não conseguiu acompanhar pedagogicamente a escola, desviando excessiva atenção ao serviço administrativo, sobrecarregando assim a Coordenadora Pedagógica e professores.

Após a aplicação do plano de ação na escola, observou-se que, o aumento da qualidade na produtividade da equipe administrativa gerou reflexo na a equipe técnico-pedagógica, que pôde se organizar melhor e orientar adequadamente o planejamento dos professores, e oferecer suporte de melhor qualidade aos alunos e responsáveis. Observou-se ainda a redução da tensão no ambiente de trabalho e maior colaboração entre os profissionais. Os responsáveis pelos alunos sentiram-se estimulados a participar mais com a escola, reconhecendo a melhoria no funcionamento e valorizando o trabalho realizado. O atendimento, a boa apresentação dos documentos expedidos reflete o cuidado e o zelo da escola com a vida escolar do aluno. A informação prestada com clareza e tempestividade demonstram qualidade e eficiência.



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

O investimento no setor administrativo se justifica para o alcance de condições, que elevem o nível de ensino ofertado? A qualidade é um bem a ser buscado, e para o alcance desse alvo há a necessidade de maiores investimentos nos servidores como um todo. As ações de padronização dos processos e fluxos de serviços trouxeram segurança na informação oferecida em instrumentos confiáveis. O investimento na uniformização do atendimento ao público interno e externo eliminou duplicidade de informação e retrabalho, produzindo informações consolidadas e confiáveis para a tomada de decisão e suporte à função pedagógica do Gestor da Unidade e SEMED. No entanto, o trabalho na secretaria, quando bem desempenhado, contribui não só com dados e informações em um formulário de papel, mas também com estratégias e planejamentos efetivos visando o alcance dos objetivos escolares, como participantes efetivos de uma gestão democrática, centralizada no aluno e na busca do seu desenvolvimento. O corpo administrativo capacitado pode conferir juntamente com o pedagógico e os demais serviços de Apoio à Educação, qualidade ao ato de educar.

A informatização é uma necessidade, agiliza e confere confiabilidade, oferecendo maior controle e agilidade da informação, e torna o efetivo administrativo mais disponível para contribuir com seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento da escola como um todo. A nível de U.E. é possível aplicar pequenas ações que contribuam para a melhoria do serviço, porém como pertencente à uma rede municipal, a implantação de um sistema de informação é uma ação que não depende da Escola e sim do município. No entanto, a recente experiência com o Sistema de Informação SIGE, serve de exemplo de como as mudanças desarticuladas podem ser traumáticas e ineficazes e gerarem como resultado o retrabalho, desperdício do dinheiro público e insegurança da informação. Este erro não deve ser repetido. É preciso um planejamento que garanta a efetividade do sistema e o aparelhamento das escolas.

Para que a sinergia seja estabelecida na rede, conforme Decourt, Neves e Baldner (2012, p.30) o planejamento precisa ser conjunto criando um padrão de qualidade para as unidades, tendo vista ao desenvolvimento de uma cultura comum promovendo que promova o empoderamento e a responsabilização, valores defendidos por Chiavenato (2008, p.73).

Os cursos sugeridos no catálogo, podem ser avaliados pela Secretaria de Educação e pensados como uma estratégia viável, disponível e oferecido por instituições conceituadas.



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

A implantação do Programa Profucionário por parte do município representaria, não só para os profissionais da Secretaria Escolar, mas também para os demais profissionais da Área de Apoio Escolar, valorização profissional e dignidade como participantes do processo educativo. A não abertura de vagas no concurso público para a função de Auxiliar de Secretaria, trouxe carência e rotatividade de profissionais no setor. A realização de novo concurso para este profissional é uma questão a ser considerada pela gestão do município, bem como a sua profissionalização.

A qualidade como alvo móvel, sempre está adiante e não alcança seu objetivo na primeira avaliação. As mudanças iniciais foram tímidas diante do limitado campo de ação. No entanto os resultados obtidos podem servir de estímulo para um estudo mais amplo e abrangente, que alcance as demais escolas da rede. Comparando os resultados obtidos entre as escolas será possível desenvolver um planejamento setorial que promova ações mais efetivas, que reforcem a vocação da escola que é ensinar.

## **6 – Referências**

BRASIL. Lei n. 10.72, de 9 de janeiro de 2001. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.** Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10172.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / Secretaria de Gestão. **Guia de Gestão de Processos** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília/DF. 2011. 93 p. Disponível em:  
<[http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso em: 03 abr.2018.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / Secretaria de Gestão – Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. 33 p. Disponível em:  
<<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>>. Acesso em: 03 abr.2018.

BRASIL. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. Proposta de Diretrizes Curriculares Nacionais para a área profissional de Serviços de Apoio Escolar. **Parecer. CNE/CEB n. 16/2005 de 3 de agosto de 2005.** Relator Conselheiro Francisco Aparecido



## **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO**

---

Cordão. Publicado no Diário Oficial da União de 28/10/2005. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em: 25 abr.2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 05/2005 do Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Básica. **Inclui, nos quadros anexos à Resolução CNE/CEB nº 4/99, de 22/12/1999, como 21ª Área Profissional, a área de Serviços de Apoio Escolar.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/legisla\\_resol05.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/legisla_resol05.pdf)>. Acesso em: 17/04/2018.

CARVALHO, Alexandre Brondani. **Fluxo de informações e o benefício para os setores públicos.** Santa Maria/RS, UFSM 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/1446>>. Acessado em: 29 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: - Elsevier, 2008. 513 p. ISBN 978-85-352-3170-0.

CHINELATO Filho, João. **O&M Integrado à Informática.** 13ª. ed. Grupo Gen - LTC, 2008. ISBN 978-85-216-1583-5.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha.; BALDNER, Roberto. **Planejamento e Gestão Estratégica.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 136 p. ISBN 978-85-225-0951-5.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração.** Petrópolis: KBR, 2015

GRACINDO , Regina Vinhaes; MONLEVADE, João Antonio Cabral de. **Gestão democrática nos sistemas e na escola.** - 4ª ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2013 104 p. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13155](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13155)>. Acesso em: 24 abr.2018.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144 p. ISBN - 978-85-385-0027-8.

PARO, Vitor Henrique. O caráter político e administrativo das práticas cotidianas na escola pública. **Em Aberto**, Brasília, ano 11, n. 53, p. 39-45, jan./mar. 1992. (Publicado em maio de 1993.), Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/view/213>>, Acesso em: 29 abr. 2018.

SILVA, Maria Abádia da. et al. **Orientações Gerais 4.** ed. atualizada e revisada, Cuiabá, UFMG / Rede e-Tec Brasil, 2012.



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – RELATÓRIO TÉCNICO

### APÊNDICE A – Catálogo de cursos sugeridos

Fonte: elaborado pela autora (2018).

#### **Escola de Contas e Gestão (ECG) – Tribunal de Contas do RJ (somente efetivos e comissionados)**

**EAD:** Redação na administração pública: elaboração de textos oficiais (42.0hrs).

**Presencial:** Acesso à Informação: governança, cidadania e controle social (32.0hrs); Ferramentas de Apoio a Tomada de Decisão (16.0hrs); Gestão de Bens de Consumo (16.0hrs); Gestão de Bens Patrimoniais (32.0hrs); Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional (16.0hrs); Gestão do conhecimento na administração pública (16.0hrs); Introdução ao Gerenciamento de Projetos (32.0hrs); Introdução a BPM (Gerenciamento de Processos de Negócios) (16.0hrs); Planejamento e Formulação da Estratégia na Administração Pública (16.0hrs); Introdução aos Indicadores Socioeconômicos (16.0hrs); Implantação de medidas antifraude e anticorrupção na administração pública (32.0hrs); Pesquisa e Seleção de Informações: a necessidade de conhecer (16.0hrs); Português Instrumental: Principais Dificuldades (32.0hrs); Responsabilização de agentes perante o TCE-RJ (24.0hrs).

**Escola Nacional de Administração Pública (ENAP):** Acesso à Informação; Ética e o Serviço Público; Gestão da Informação e Documentação - Conceitos Básicos em Gestão Documental; Gestão em Ouvidoria; Gestão da Estratégia com BSC – Fundamentos; Introdução à Gestão de Processos; Introdução à Gestão de Projetos; Introdução à Libras; Planejamento Estratégico para Organizações Públicas;

**Fundação Bradesco:** Introdução à Gestão de Projetos; Atendimento ao Público; Postura e Imagem Profissional; Comunicação Escrita; Língua Portuguesa sem Complicações; Técnicas de Redação; Modelagem de Dados; Implementando Banco de Dados; Administrando Bancos de Dados; Introdução a Redes de Computadores; Introdução ao Pacote Office; Microsoft Access e Microsoft Excel.