

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO-SEMED: um olhar para gestão e o trabalho com projetos

Erica Ferreira Araújo ¹; Núbia Moreira Sabóia ²; Hilce Aguir Melo ³

1 Universidade Federal do Maranhão. E-mail: erica-ibn@hotmail.com

2 Universidade Federal do Maranhão. E-mail: nubiasaboia@hotmail.com

3 Universidade Federal do Maranhão. E-mail: hilcemel@gmail.com (Orientadora)

RESUMO

Muitos são os conceitos que envolvem o termo gestão. Para dirimir um novo entendimento desse processo de descentralização organizacional, nessa perspectiva este artigo tem como objetivo apresentar no âmbito das atribuições da SEMED, projetos elaborados para a aquisição de recursos as escolas no município de São Luís. Faz-se uma breve análise da transformação que envolvem estratégias e diretrizes que promovam a gestão de ações voltadas não só para empresas, como também para sistemas educacionais. Visa também mostra de forma panorâmica os pressupostos que abarcam a gestão como um todo, a começar do conhecimento do termo gestão, se deslocando por todos os momentos históricos. Muitas são as formas de gestão, onde a maioria estão atreladas a descentralização das competências organizacionais. Os conceitos relacionados a projetos educativos, mostram que é necessário que as escolas compreendam o significado dos mesmos, para que haja um melhor entendimento dos projetos didáticos.

Palavras Chave: gestão, Projetos, Sistemas educacionais.

1 INTRODUÇÃO

Na relação gestão e projetos, deve se atentar as grandes diferenças conceituais que adentram aos espaços institucionais. Embora o termo gestão seja atribuído a condições de organização, pensa se logo numa fragmentação não só de repartições, mas, sobretudo de ideias.

Sendo assim, os indivíduos pensam na gestão como uma forma de organizar, atribuir ordem, o que não deixa de ser. Embora também se consiga dizer que a gestão estar atrelada também a descentralização das atividades. É uma forma de comandar planejando. Com as escolas não é diferente. E necessário que se tenha uma missão educativa, atrelada a uma gestão consciente e produtiva, que devem ser alicerçadas pelas leis e diretrizes educacionais que vigoram no país.

Sabemos que o homem é ser estratégico, que vislumbra ações de prevenção na perspectiva futura, e que o mundo está sempre em mudança. As organizações estão sempre em mudança, e até o pensamento das pessoas mudam a cada instante. Não diferente disso, as organizações estão sempre buscando novas estratégias, e isso faz parte da gestão como um todo, assim, como da gestão escolar.

A priori, tem se percebido as diferenças ocorridas ao longo dos tempos, ocorrências essas, que mudaram o jeito de ser e de pensar de muitas organizações, e isso contribuiu de forma significativa para o avanço da melhora nas necessidades de se contribuir com o crescimento organizacional, inclusive quando essa organização requer mais atenção, no caso as instituições escolares. E para dá esse suporte, entra em questão os órgãos competentes para dirimir tais potencialidades, nos referimos nesse caso a SEMED, que tem contribuído de forma significativa no desenvolvimento estratégico dos projetos para o desenvolvimento das escolas.

Mas, esse processo de avanço na gestão histórica, contribuiu significativamente para que se pudesse colocar em debate as condições da escola pública, que antes estavam tomadas pelo governo e suas condições autoritárias de gestão. Krawczyk (1997, p.114), diz que somente:

A partir da década de 1980, como dissemos, a gestão escolar volta à cena do debate político, mas agora no contexto de reforma do Estado, tendo como um dos pontos principais a descentralização. Supunha-se, por razões distintas, que as formas descentralizadas de prestação de serviços públicos seriam mais democráticas, fortalecendo e consolidando a democracia.

Entende-se então que a descentralização é uma forma de gestão democrática, que tende a preparar melhor os projetos e articula-los com as necessidades de cada público alvo. Sem dúvida o avanço no progresso do sistema de gestão contribuiu de maneira eficaz para que houvesse uma produção significativa da produção do conhecimento.

Nesse sentido, buscamos responder como se dá o processo da gestão de projetos realizados pela SEMED. Que representações possuem as gestoras em relação a formação dos projetos e sua forma continuada. Quais ações visam melhorar a prática desse processo, junto ao sistema educacional local. E como forma de responder a esses questionamentos, realizou-se entrevistas com as gestoras dos determinados departamentos, onde estivemos como estagiárias nas superintendências da SEMED. Pudemos identificar alguns passos que são dados para o desenvolvimento do processo de gestão nas escolas, de acordo com as políticas públicas, percebendo as representações da gestora e superintendente da SEMED, em relação a contribuição para a prática docente.

2 PERSPECTIVAS HISTÓRICA DA GESTÃO

A gestão tem sido alvo de muitas discussões, pensando nisso esta seção objetiva traçar o percurso histórico da gestão até chegar na gestão dos dias atuais nas instituições e empresas.

A palavra gestão vem do latim GESTIO, “ ato de administrar, de gerenciar”, de GERERE, “levar, realizar”, ato ou efeito de gerir. Gerir segundo Serra (2015) consiste em realizar diligência que conduz a realização de um negócio ou de um desejo qualquer. A gestão surgiu no ano de 5.000 A.C com os sumerianos que buscavam resolver seus problemas com a arte de gerir. Com o passar do tempo a gestão foi evoluindo tendo como destaque duas instituições, a Igreja Católica Romana e as organizações militares. A Igreja Católica Romana por ser considerada uma instituição formal, que mostrou capacidade de técnicas organizacionais administrativa e as organizações militares por adotar princípios e práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade.

A ascensão da gestão ocorreu a partir da revolução industrial, pois com os surgimentos das empresas houve rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, provocando a assim, a necessidade de ter que gerir esses novos adventos.

Segundo o Portal da Angola (2013) a moderna gestão surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela revolução industrial, a saber:

Crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação

Necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Por volta do século XX, surgiu Frederic Winslow Taylor, apresentando os princípios da administração científica e o estudo da administração como ciência. Paralelamente aos estudos de Taylor, surgiu Henri Fayol um francês no qual tinha grandes experiências na área administrativa, chegou com administração clássica, no qual Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol estudava privilegiando as tarefas da organização. Também surgiu a Teoria Das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, criada por Elton George Mayo, que teve ênfase centrada nas pessoas. Já em 1950 foi desenvolvida a Teoria Estruturalista, preocupada em integrar todas as teorias das diferentes já mencionadas, que teve início com a Teoria da Burocracia de Max Weber, que se baseava na racionalidade e por fim em 1970 foi desenvolvida a Teoria dos Sistemas que passou a abordar a empresa

como o sistema aberto em contínua integração com o meio ambiente que o envolve e a Teoria da Contingência.

Percebe-se que a gestão percorreu um longo caminho e que não é um termo tão recente, porém nota-se que a gestão passou por diversas mudanças, para chegar nas gestões vistas atualmente.

Pode-se observar que nos dias atuais, muitas instituições adotam um tipo de gestão, e que já se encontra além dos tipos de gestões citadas, diversas outras como por exemplo, a gestão do conhecimento que se trata da criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. A mais comentada, nas instituições e principalmente nos ambientes escolares é a gestão democrática que é consenso entre estudiosos que a gestão democrática é um dos princípios fundamentais para que se tenha uma educação de qualidade, pois a mesma propõe uma educação igualitária e participativa para todos. Gestão democrática é entendida segundo Oliveira, Moraes e Dourado, “como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola”. Logo se entende que a gestão democrática vem permitir que todos os sujeitos sejam ativos e conscientes no processo de tomadas de decisões referente a escola e que os alunos se tornem participantes ativos da sua própria aprendizagem.

3. GESTÃO E OS PROJETOS

A gestão escolar tradicional é realizada sob planejamento normativo, é que as ações a serem realizadas durante o ano letivo são programadas, de semelhante ao ciclo anterior e, em seguida, arquivado para executar mais ou menos o que o mesmo que é estabelecido como rotina. Já o gerenciamento de projetos é implementado quando você deseja obter uma mudança a organização da escola, porque é necessário para desenvolver tarefas, formas de organização de sistemas de informação diferentes daqueles já estabelecidos, focados em alcançar um propósito compartilhado.

Existem muitas interpretações do termo *projeto*, que dependem do ponto de vista adotado em um dado momento. Em várias definições de projeto, a ideia de organizar dados e dados é expressa, a fim de estimar a viabilidade de realizar uma determinada ação. O projeto visa satisfazer uma necessidade, executando o menor risco possível de falha, permitindo o melhor uso dos recursos disponíveis.

Para que se possa discutir, argumentar e chegar a conclusões são necessárias definições que venham a auxiliar nesse processo. Primeiramente, uma citação do Davis (2001) e, na sequência, há também uma daquele que hoje é um centro internacional de excelência na área de Gestão de Projetos que é o PMI – Project Management Institute.

“Um projeto é simplesmente um empreendimento organizado para alcançar um objetivo específico. [] ... é uma série de atividades ou de tarefas relacionadas que são, geralmente, direcionadas para uma saída principal e que necessitam um período de tempo significativo para sua realização.” DAVIS et. al. (2001, p.360)

“Um projeto é um esforço temporário para criar um produto, um serviço ou um resultado único.” PMI (PMBOK, 3ª edição, 2004)

Desta forma, dizer que um projeto é temporário implica a existência marcada por início e um fim estabelecidos, com resultados parciais e finais, alguns previstos outros não. O gerenciamento de projeto (GP) refere ao modo de executar, de aplicar técnicas e equipamentos, ao conhecimento e a expertise de uma gama de processos que são requisitos para a realização de um projeto específico (QURESHI, 2009). Segundo Levine (2002) o GP é uma estrutura para desenvolver práticas e habilidades dentro de uma organização que foi estrategicamente delineada para apoiar os trabalhos dos projetos e sua gestão.

Os projetos de gestão compreendem uma ampla variedade de opções, tanto em seu escopo temporal como dimensional; no entanto, eles têm em comum:

- Que se destinam a resolver um problema ou melhorar uma organização. Ou seja, eles visam alcançar objetivos.
- Eles são congruentes com planos ou estratégias de desenvolvimento mais amplos.
- Que se baseiam tanto nos resultados esperados como no desenvolvimento dos participantes.
- Que eles se ajustem a recursos e prazos específicos.
- Isso inclui um sistema de monitoramento e avaliação.

Esses projetos de gestão são propostas de ação que buscam resolver situações problemáticas, bem como desenvolver ou modificar processos em uma organização educacional. Sua finalidade é corrigir áreas de oportunidade que dificultam o desenvolvimento de processos, dificultando a consecução dos objetivos; ou reestruturar ou reinventar processos e procedimentos para reduzir custos e melhorar o serviço. Em geral, trata-se de analisar falhas e possíveis pontos de melhoria para determinar os ajustes necessários.

4. A GESTÃO DA SEMED E OS PROJETOS

Ao adentra-se no espaço da Secretaria Municipal de Educação- SEMED, e perpassar em todas as superintendências desse espaço, nota-se que há em comum em todas as superintendências o trabalho com projetos. E o objetivo desta seção é apresentar os projetos desenvolvidos pela SEMED.

A Secretaria foi instituída nos termos da Lei nº 1.847 de 10 de janeiro de 1996. Após ocupar diversos prédios da região central de São Luís, a Secretaria Municipal de Educação fixou sede à Avenida Marechal Castelo Branco, quadra 14, lote 14, nº 250, edifício Trade Center, São Francisco, no ano de 2015.

A SEMED é um órgão público responsável pela viabilização da educação nos níveis infantil e fundamental e nas modalidades de educação especial (voltada para pessoas com deficiência), e de jovens e adultos que não concluíram o ensino fundamental. É responsável pela gestão das políticas públicas voltadas para a área da Educação do município de São Luís e por organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados, além de trabalhar com os projetos destinados à educação.

4.1. Conhecendo os projetos de cada superintendência

Entende-se por projeto segundo Corsino (2009), como antecipação de algo desejável que ainda não foi realizado. Ou seja, o projeto vem ser o desejo, intenção de se fazer ou realizar algo jogo futuro. A SEMED desenvolve diversos projetos, seja com a escola, professores, coordenadores e gestores.

Na superintendência do Ensino Fundamental são desenvolvidos os seguintes projetos:

- Correção de Fluxo Escolar do 1º e 2º ciclo, cujo o objetivo é corrigir a distorção idade-etapa dos/as alunos (as) do 1º ao 2º ciclo, favorecendo o desenvolvimento de capacidades básicas quanto á aquisição da leitura, da escrita e das noções lógico matemáticas.
- Projeto Carro Biblioteca tendo por objetivo promover o acesso a obras da literatura infanto-juvenil e atividades culturais nas escolas e comunidades, socializando a leitura e fortalecendo a prática da cidadania.

- Programa do Livro Didático como o objetivo de desenvolver ações que possam contribuir para a melhoria do processo de ensino aprendizagem, através da escolha, uso e preservação do livro didático, possibilitando a formação de cidadãos leitores através do desenvolvimento de ações pedagógicas e bibliotecárias que garantam a otimização dos espaços de leitura nas escolas.
- Programa Mais Educação e Programa Segundo Tempo com o objetivo de contribuir para a formação integral de crianças, adolescentes e jovens, articulando, a partir do projeto escolar, diferentes ações, projetos e programas, que visam ampliar espaços, tempos e oportunidades educacionais e reduzir a evasão, a repetência e distorções de idade-etapa, por meio de ações culturais, educativas, esportivas, de educação ambiental, de educação em direitos humanos e de lazer.

Na superintendência de Educação infantil:

- Literatura Infantil: uma alternativa para o prazer de ler com o objetivo de desenvolver a criatividade artística das crianças por meio dos contos literários, incentivando o hábito de leitura, a produção de textos e a formação de valores.
- Primeiros Passos: ações para o acompanhamento, orientação e formação em creche que tem por objetivo de desenvolver ações voltadas para a criação de um ambiente de acolhimento, e afetividade e de segurança, a fim de proporcionar a aprendizagem das crianças de 2 a 3 anos.
- Brinquedoteca: espaço mágico de aprendizagem com o objetivo de proporcionar espaços de estímulos para a produção de conhecimento, nos quais a criança possa brincar de forma espontânea e/ou dirigida, estimulando seu desenvolvimento integral e a expansão de suas potencialidades em um ambiente lúdico, agradável e prazeroso.

Na superintendência do Apoio ao Educando desenvolve um projeto de merenda escolar, no qual vão as instituições e fazem uma avaliação com as crianças a respeito do lanche entregue nas escolas.

Na superintendência da Educação de jovens e adultos:

- Casa Familiar das Águas com o objetivo de por meio de parceria com a SEMAPA e a ALUMAR, o programa proporcionará ao aluno a conclusão do II Segmento voltado para jovens que vivenciam o trabalho da pesca.
- Casa Familiar Rural tendo por objetivo o desenvolver o agronegócio com jovens que trabalham a agricultura familiar com suas famílias na comunidade.

- Novos Caminhos para o Mundo do Trabalho que visa oportunizar aos jovens e adultos o acesso ao trabalho e renda através de oficinas de reciclagem com a possibilidade de tornarem-se autônomos financeiramente, a partir do espaço de educação formal.
- Coordenação de Acompanhamento Técnico-pedagógico e Itinerante que é executado nas escolas que trabalham na Educação de Jovens e Adultos, objetivando acompanhar, orientar e avaliar as ações pedagógicas e administrativas no âmbito escolar, contribuindo para a melhoria da prática educativa e da qualidade do ensino.
- Programas Federais como Brasil Alfabetizado, o programa é uma porta de acesso à cidadania e o despertar do interesse pela elevação da escolaridade.
- Projovem Urbano que é um projeto de formação de Educação Básica, qualificação profissional e participação cidadã executado pelo Governo Federal e Prefeitura que atende jovens de 18 a 29 anos que sejam alfabetizados, mas não tenham concluído o Ensino Fundamental.
- ABC Nefro. O Projeto de Alfabetização para pacientes do Hospital Universitário portadores de doenças crônicas renais que são alfabetizados nas salas de hemodiálise.
- Frente de Atuação em Educação da Fundação Vale EJA/PRO o programa voltado à qualificação profissional aos alunos que estão em fase de conclusão do Ensino Fundamental na modalidade EJA - Educação de Jovens e Adultos. O Programa tem como foco fortalecer a educação em 09 escolas municipais do núcleo Itaqui-Bacanga.
- Ampliando Saberes que é um projeto voltado para funcionários do Hospital Universitário na modalidade de educação de Jovens e Adultos a partir dos 30 anos de idade.
- Educar e Incluir tendo parceria entre a Sociedade São Vicente de Paulo, a pastoral do Idoso e a SEMED. Visa atender no formato de educação integral os idosos que são assistidos pela sociedade São Vicente de Paulo, Alfabetização Solidária – Alfasol – MEC.
- Creaspop tendo convênio que atua no Centro de Referência e Assistência que atua com moradores de rua em situação de vulnerabilidade. Público: 20 alunos - moradores de rua no entorno da Cohab.
- Educação Prisional possuindo convênio estabelecido entre a 2ª Vara de Execuções Penais e a Secretaria Municipal de Educação que objetiva o encaminhamento de reeducandos (apenados) para prestar serviços gratuitos nas escolas da Rede Municipal de Educação nas diversas áreas de serviço para o cumprimento de suas penas.
- Vida Ativa que é uma parceria entre a FUMCAS e a SEMED, que visa atender idosos– alunos da terceira idade, no I e II Segmentos.

Na superintendência de Educação Especial:

- Caminhar juntos, com o objetivo de potencializar as famílias para desenvolver o seu papel de forma mais eficaz no desenvolvimento global dos seus filhos com deficiência, Transtornos Globais de Desenvolvimento e com altas habilidades/superdotação, contribuindo efetivamente no processo de sua inclusão familiar, social e escolar.
- Vendo com as Mãos com o objetivo de oportunizar reflexões sobre o conhecimento básico referente ao Sistema Braille para professores (as) da rede municipal de ensino de São Luís/Ma, bem como divulgar o Sistema Braille, método utilizado para alfabetização do deficiente visual.
- Falando com as Mãos/Curso de Língua de Sinais, cujo o objetivo é de contribuir para a melhoria da comunicação entre surdos e ouvintes, através da socialização da Língua Brasileira de Sinais/LIBRAS.
- Programa Oportunizar/ Área Profissionalizante com o objetivo de qualificar alunos (Jovens e adultos) da rede municipal de ensino com deficiência intelectual ou surdo visando a inclusão no sistema produtivo.
- Implantação do atendimento educacional especializado ao aluno com altas habilidades/superdotação da rede pública municipal de São Luís objetivando a implantação de serviço de atendimento educacional especializado ao aluno com altas habilidades/superdotação matriculados nas escolas da rede pública municipal de São Luís.
- Formação Continuada da Educação Especial com o objetivo de promover a compreensão, reflexão sobre a prática-ação utilizando ainda o conhecimento trabalhado no sentido de provocar inquietações que impliquem na busca de elementos para o desenvolvimento da pessoa com deficiência; Público: Professores de Sala de Recurso, Professores da Classe Especial de Surdos e Autistas, Professores Itinerantes e Técnicos.
- Educação Especial em Contexto objetivando promover e ampliar a formação continuada e permanente para atualizar e disseminar os conhecimentos científicos e técnicos na área de Educação Inclusiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das funções da Secretaria Municipal de Educação é fornecer acompanhamento e assistência técnica às instituições de ensino, de tal forma que possam implementar seus planos de melhoria e assim alcançar os resultados propostos. Para atingir este objetivo, é importante formar equipes de profissionais responsáveis por identificar quais instituições de

ensino necessitam de maior apoio - aquelas que apresentam baixos resultados em avaliações externas, aquelas que trabalham em condições inadequadas, aquelas que atendem grupos populacionais em situações de vulnerabilidade, bem como o tipo de suporte de que necessitam.

Detectar problemas ou oportunidades dentro da educação é um processo árduo, o que implica a participação comprometida de todos os atores das organizações educacionais. Os processos a serem diagnosticados ou avaliados em instituições não são apenas aqueles que ocorrem dentro de uma sala de aula, mas também aqueles que correspondem à gestão escolar, ao ambiente organizacional, à própria avaliação e, em geral, para todos aqueles fatores estratégicos para o sucesso de uma organização educativa.

Tentando simplificar, sem perder de vista todas as causas da complexidade, poderíamos dizer que um projeto consiste na sistematização lógica de uma ideia de mudança ou intervenção.

Com essas considerações, pudemos perceber que a gestão de projetos, deve ser um processo integrador, alinhando uma visão ampla e conhecimentos diversos, como administração, comunicação e recursos humanos. Essas áreas são fundamentais para delegar tarefas através dos perfis mais adequados, gerir pessoas e suas competências, além de assegurar adequado fluxo de informações e controles.

REFERÊNCIAS

CORSINO, Patrícia. Trabalhando com projetos na educação infantil. In: _____.
Educação infantil: cotidiano e políticas. São Paulo. Autores Associados, 2009, p. 105-130.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção.** 3. ed. Porto Alegre : Bookman Editora, 2001.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado...** Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. In: Educação & Sociedade, ano XX, nº 67, Agosto/1999. São Paulo. p.114.

LEVINE, Harvey A. **Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools.** John Wiley & Sons, Inc.: New York, 2002.

PMBOK – Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

Portal da Angola. **A história da Gestão.** 2013 Disponível em: <https://www.portaldeangola.com/2013/03/a-historia-da-gestao/>. Acesso em: 12 de jul de 2018.



QURESHI, T. M.; WARRAICH, A. S.; HIJAZI, S. T. **Significance of project management performance assessment (PMPA) model.** In: International Journal of Project Management. Volume 27, Issue 4, May, 2009.