

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL – MESTRADO PROFISSIONAL

Simone Freo de Souza

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA REDE  
MUNICIPAL DE ENSINO DE SANTA MARIA/RS**

**Santa Maria, RS**

**2023**

Simone Freo de Souza

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE  
SANTA MARIA/RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

Orientadora: Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte

Santa Maria, RS  
2023

Freo de Souza, Simone  
PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA REDE MUNICIPAL DE  
ENSINO DE SANTA MARIA/RS / Simone Freo de Souza.- 2023.  
157 p.; 30 cm

Orientador: Marilene Gabriel Dalla Corte  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de  
Educação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão  
Educcional, RS, 2023

1. Políticas Públicas 2. Gestão Educacional 3. Gestão Escolar 4.  
Gestão de Pessoas 5. Gestão Democrática I. Gabriel Dalla Corte, Marilene  
II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, SIMONE FREO DE SOUZA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Simone Freo de Souza

**PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE  
SANTA MARIA/RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Curso de Mestrado Profissional, do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

Aprovada em 27 de dezembro de 2023:

---

Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)

---

Janilse Fernandes Nunes, Dra. (UFN)

---

Antônio Carlos Minussi Righes, Dr. (IFFar São Vicente do Sul)

Santa Maria, RS.  
2023

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é o exercício que a alma faz, quando sai do coração o calor quentinho, cheio de alegria e transborda através de palavras pela boca. Neste sentido, ao iniciar esse percurso por meio de palavras, transcrevo com alegria agradecimentos.

Inicialmente agradeço a Deus por mostrar que tudo é possível, mesmo diante de um caminhar regado de adversidades.

À minha mãe e ao meu pai que, muitas vezes, não compreendendo o porquê das ausências e intensos dias de estudos, confiaram em mim e estão sempre a me aplaudir, explodindo de orgulho e contando a todos que um dia eu iria ser Mestre.

Ao meu esposo Tiago, minha filha Maria Julia que estiveram ao meu lado diariamente acompanhando e me encorajando a seguir, a eles que sentiram muito a minha ausência e junto comigo mudaram suas rotinas, para adequar a necessidade do momento.

À equipe do setor de Gestão de Pessoas da SMEd Santa Maria, colegas e especialmente amigos que estiveram presentes durante todo o processo, e que valoraram muito cada conquista, vibrando com minhas alegrias e me incentivando a seguir.

Aos meus dois exemplos de gestoras, cada uma em um tempo de minha trajetória, Maria Rita Bertollo e Solaine Massierer, que apontaram caminhos da gestão na prática, aliado à muito estudo, são minha inspiração de vida, pessoa, profissionais e gestoras, a elas, gratidão pela profissional que me tornei.

Aos meus amigos, e aqui trago o nome da querida Estefani Baptistella, ela que me desafiou ao mestrado, sempre impulsionando e dizendo que: “tudo vai dar certo”. Até mesmo nos dias que nem eu acreditava mais em mim, foste incrível!

À minha orientadora, professora Marilene, que faz parte da minha trajetória como professora, desde a “época da saudosa UNIFRA”. No dia da entrevista, senti tanto medo, mas, ela me tranquilizou com seu sorriso e assim foi durante cada aula, orientação, encontros no grupo, foi um exemplo de profissional, competente, cuidadosa, zelosa, e de um conhecimento inigualável. Eu sentia a confiança e a motivação pela minha pesquisa juntamente comigo; foi surreal aprender com você, minha gratidão.

E, assim, aquele exercício de gratidão vai acontecendo, saindo pela boca o que o coração está cheio.

## RESUMO

### PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SANTA MARIA/RS

**AUTORA:** Simone Freo de Souza

**ORIENTADORA:** Marilene Gabriel Dalla Corte

Este trabalho de pesquisa, do Curso de Mestrado Profissional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da UFSM, aborda a gestão de pessoas na área da Educação. Tem por objetivo geral compreender os processos de gestão de pessoas realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal. E por objetivos específicos prioriza: i) historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática; ii) identificar como acontecem os processos de gestão de pessoas na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS; iii) reconhecer na perspectiva dos gestores(as) educacionais e escolares da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS quais demandas, desafios e possibilidades relacionadas aos processos de gestão de pessoas; iv) construir orientações técnicas que contribuam para a rearticulação e qualificação dos processos de gestão de pessoas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa implicada de natureza qualitativa, que foi realizada com gestores (as) da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS (RME/SM), utilizando-se da análise documental, questionário misto *on-line*, e entrevista semiestruturada. Os dados construídos apontam que a pesquisa oportunizou o diálogo e escuta dos gestores (as), em que foi possível estabelecer comparativos e reflexões aos documentos analisados e bibliografias, no sentido de estabelecer aproximações com as demandas e ressignificações dos processos relacionados ao Plano de Lotação de Pessoal da RME/SM que, na percepção dos gestores (as), os processos são organizados e bem conduzidos, mas necessitam ser rearticulados e qualificados permanentemente. Tendo em vista que se trata de uma pesquisa de mestrado profissional, buscou-se contribuir para a sistematização dos processos de gestão de pessoas na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, culminando, portanto, com a elaboração compartilhada de um “Caderno de orientações técnicas para a construção do Plano de Lotação de Pessoal desta Rede de Ensino”.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas. Gestão Educacional. Gestão Escolar. Gestão de Pessoas. Gestão Democrática.

## ABSTRACT

### PEOPLE/HR MANAGEMENT PROCESSES AND PARAMETERS IN THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF SANTA MARIA/RS

**AUTHOR:** Simone Freo de Souza

**ADVISOR:** Marilene Gabriel Dalla Corte

This research work, from the Professional Master's Course, from the Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management at UFSM, addresses people management in the area of Education. Its general objective is to understand the people management processes carried out in the Municipal Education Network of Santa Maria/RS, in order to contribute to the rearticulation and qualification of the Personnel Staffing Plan. And for specific objectives it prioritizes: i) historicizing educational and school management policies and processes in conjunction with democratic management; ii) identify how people management processes take place in the Municipal Education Network of Santa Maria/RS; iii) recognize, from the perspective of educational and school managers in the Municipal Education Network of Santa Maria/RS, the demands, challenges and possibilities related to people management processes; iv) build guiding parameters that contribute to the rearticulation and qualification of people management processes in the Municipal Education Network of Santa Maria/RS. Methodologically, this is an involved research of a qualitative nature, which was carried out with managers from the Municipal Education Network of Santa Maria/RS (RME/SM), using documentary analysis, mixed online questionnaire and semi-structured interview. The data constructed indicates that the research provided opportunities for dialogue and listening to managers, in which it was possible to establish comparisons and reflections on the analyzed documents and bibliographies, in order to establish approximations with the demands and resignifications of the processes related to the RME Staffing Plan /SM that, in the perception of managers, the processes are organized and well conducted, but need to be rearticulated and permanently qualified. Considering that this is a professional master's degree research, the aim was to contribute to the systematization of people management processes in the Municipal Education Network of Santa Maria/RS, culminating, therefore, with the shared elaboration of a "Booklet of technical guidelines for the construction of the Staffing Plan for this Education Network".

**Keywords:** Public Policies. Educational management. School management. Management of People. Democratic management.

## RESUMEN

### PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA RED EDUCATIVA MUNICIPAL DE SANTA MARIA/RS

**AUTOR:** Simone Freo de Souza

**ASESORA:** Marilene Gabriel Dalla Corte

Este trabajo de investigación, del Máster Profesional, del Programa de Posgrado en Políticas Públicas y Gestión Educativa de la UFSM, aborda la gestión de personas en el área de Educación. Su objetivo general es comprender los procesos de gestión de personas realizados en la Red Municipal de Educación de Santa María/RS, para contribuir a la rearticulación y calificación del Plan de Dotación de Personal. Y para objetivos específicos prioriza: i) historizar las políticas y procesos educativos y de gestión escolar en conjunto con la gestión democrática; ii) identificar cómo ocurren los procesos de gestión de personas en la Red Municipal de Educación de Santa María/RS; iii) reconocer, desde la perspectiva de los gestores educativos y escolares de la Red Municipal de Educación de Santa María/RS, las demandas, desafíos y posibilidades relacionadas a los procesos de gestión de personas; iv) construir parámetros orientadores que contribuyan a la rearticulación y calificación de los procesos de gestión de personas en la Red Educativa Municipal de Santa María/RS. Metodológicamente, se trata de una investigación involucrada, de carácter cualitativo, realizada con gestores de la Red Municipal de Educación de Santa María/RS (RME/SM), utilizando análisis documental, cuestionario mixto online y entrevista semiestructurada. Los datos construidos indican que la investigación brindó espacios de diálogo y escucha a los directivos, en los que fue posible establecer comparaciones y reflexiones sobre los documentos y bibliografías analizadas, con el fin de establecer aproximaciones con las demandas y resignificaciones de los procesos relacionados con la RME. Plan de Dotación de Personal/SM que, en la percepción de los directivos, los procesos están organizados y bien conducidos, pero necesitan ser rearticulados y calificados permanentemente. Considerando que se trata de una investigación de maestría profesional, el objetivo fue contribuir a la sistematización de los procesos de gestión de personas en la Red Municipal de Educación de Santa María/RS, culminando, así, con la elaboración compartida de un "Folleto de lineamientos técnicos para la construcción del Plan de Dotación de Personal de esta Red Educativa".

**Palabras clave:** Políticas Públicas. Gestión educativa. Gestión escolar. Gestión de personas. Gestión democrática.



## LISTA DE SIGLAS

ART	Artigo
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CF	Constituição Federal
CMESM	Conselho Municipal de Santa Maria
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica
EI	Educação Infantil
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMAET	Escola Municipal de Artes Eduardo Trevisan
EMAI	Escola Municipal de Aprendizagem Industrial
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EMEI	Escola Municipal de Educação Infantil
FORDES	Núcleo de Formação e Desenvolvimento Humano da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LP1	Linha de Pesquisa em Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior
MP	Mestrado Profissional
PLP	Plano de Lotação de Pessoal
PNE	Plano Nacional de Educação
PPPG	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional
RH	Recursos Humanos
RME	Rede Municipal de Ensino
RS	Rio Grande do Sul
SAGP	Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas
SINEPE	Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino
SINPROSM	Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria
SM	Santa Maria

SME	Sistema Municipal de Ensino
SMEd	Secretaria de Município da Educação
TICs	Tecnologia da Informação e da Comunicação aplicadas à Educação
UCA	União das Associações Comunitárias
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Matriz metodológica da pesquisa.....	21
FIGURA 02	Triangulação de dados da pesquisa.....	23
FIGURA 03	Técnicas da Pesquisa.....	26
FIGURA 04	Documentos analisados.....	27
FIGURA 05	Fase de exploração do material.....	33
FIGURA 06	Fases de análise da pesquisa.....	34
FIGURA 07	Concepção técnico-científica.....	51
FIGURA 08	Concepção sociocrítica na perspectiva democrático-participativa.....	52
FIGURA 09	Gestão educacional.....	55
FIGURA 10	Aspectos da gestão escolar.....	56
FIGURA 11	Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria/ RS.....	64
FIGURA 12	Princípios da Administração Pública.....	75
FIGURA 13	Localização de Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul.....	78
FIGURA 14	Mapa situacional da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria RS ..	80
FIGURA 15	Categorias de análise.....	84
FIGURA 16	Elementos constituidores dos processos de Gestão.....	99
FIGURA 17	Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa MP.....	115
FIGURA 18	Dimensões que compõe as orientações do PLP da RME/SM.....	121

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01	Escolas da RME/SM por Tipologia.....	79
QUADRO 02	Etapas da Construção do PLP.....	116
QUADRO 03	Escolas Municipais de Santa Maria/ RS.....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01	Número de servidores (as) municipais e funções de gestão .....	81
GRÁFICO 02	Percentual de estudantes matriculados na RME de Santa Maria .....	83
GRÁFICO 03	Sexo dos (as) colaboradores (as) da pesquisa. ....	85
GRÁFICO 04	Faixa etária dos (as) colaboradores (as) da pesquisa .....	85
GRÁFICO 05	Tempo de serviço da Rede Municipal de Ensino/SM .....	86
GRÁFICO 06	Formação dos (as) colaboradores (as) da pesquisa. ....	86
GRÁFICO 07	Tempo de atuação na gestão escolar. ....	88
GRÁFICO 08	Nível no Plano de Carreira.....	104
GRÁFICO 09	Demandas dos processos de gestão de pessoas da Rede Municipal de Ensino/SM.....	110

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Trabalhos selecionados no primeiro descrito .....	37
TABELA 02	Trabalhos selecionados no segundo descritor. ....	38
TABELA 03	Trabalhos selecionados no terceiro descritor. ....	39
TABELA 04	Trabalhos selecionados no conjunto dos descritores. ....	39

<b>SUMÁRIO</b>	
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO ..... 14</b>
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA..... 20</b>
2.1	CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA ..... 22
2.2	ELEMENTOS CONSTITUINTES E ARTICULADORES DOS PROCESSOS INVESTIGATIVOS ..... 26
2.2.1	TÉCNICAS DE PESQUISA..... 26
2.2.2	ANÁLISE DE DADOS E ASPECTOS ÉTICOS DE PESQUISA..... 32
<b>3</b>	<b>ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA..... 36</b>
3.1	ESTADO DO CONHECIMENTO DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A TEMÁTICA DE PESQUISA..... 36
3.2	GESTÃO DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E INTERFACES ..... 48
3.3	HISTORIZANDO AS POLÍTICAS E PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR EM ARTICULAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA ..... 59
3.4	GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR..... 67
<b>4</b>	<b>ANÁLISES E (DE) COMPOSIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS NA RME DE SANTA MARIA ..... 77</b>
4.1	CONTEXTO E COLABORADORES (AS) DA PESQUISA ..... 77
4.2	ANÁLISE DOS DADOS CONSTRUÍDOS NA PESQUISA EMPÍRICA ..... 84
<b>5</b>	<b>PRODUTO EDUCACIONAL DA PESQUISA ..... 113</b>
5.1	CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL ..... 114
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 122</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS ..... 127</b>
<b>8</b>	<b>APÊNDICES ..... 133</b>
	APÊNDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO ..... 133
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ..... 136
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO. 137
	APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA ..... 139
	APÊNDICE E – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL ..... 140

	APÊNDICE F – PRODUTO DAS UNIDADES.....	
<b>9</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>
	ANEXO I- PLANILHA DO PLANO DE LOTAÇÃO .....	142
	ANEXO II- BOLETIM MENSAL DE MOVIMENTO ESCOLAR- EMEF's.....	143
	ANEXO III- BOLETIM MENSAL DE MOVIMENTO ESCOLAR- EMEI's.....	149



## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo está vinculado à Linha de Pesquisa em Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior (LP1), do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O estudo tem por temática central os processos de gestão de pessoas (RH – recursos humanos) realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria.

Interatuando na Secretaria de Município da Educação de Santa Maria com os processos de gestão de pessoas e, portanto, como pesquisadora em ambiente natural de trabalho, compreendo<sup>1</sup> da necessidade de envidar esforços para qualificar os procedimentos de gestão de pessoas nesta Rede Municipal de Ensino, no sentido de mapear e analisar tais processos e os enfrentamentos e desafios cotidianos, compreendendo a responsabilidade individual para a coletividade e os impactos dessas articulações relacionados aos gestores (as) educacionais.

A motivação inicial para esta pesquisa de mestrado profissional se traduz num desejo que acompanha a minha trajetória na área da Educação. Desde que iniciei os estudos, sempre dediquei tempo ao constante aprendizado e investimento na educação continuada, perpassando por muitos caminhos aprendentes desde a graduação que foi realizada entre os anos de 2004 e 2007.

Durante os processos formativos que percorri, sempre estive diante da docência de sala de aula, sendo como estagiária, educadora social e depois como professora nos anos iniciais do ensino fundamental, tornando a minha prática inter-relacionada aos aspectos teórico-metodológicos nos mais diversos espaços educativos da escola, sempre percorrendo variados caminhos, resignificando e [re] construindo saberes.

Nesse sentido, busco na memória a minha saudosa infância em que o desejo pela área da educação foi tão natural e motivador que sigo até hoje com essa convicção e busca constante por aperfeiçoamento da minha formação e atuação profissional.

Lembro da minha primeira professora e acredito que ela foi responsável pelo sentimento que carrego até hoje, sensação que perpassa a aprendizagem e destaca

---

<sup>1</sup> Na introdução deste trabalho me manifesto na primeira pessoa, pois diz respeito a trajetória pessoal formativa e de atuação profissional.

a gestão de sentimentos com que conduzia os processos. Ela era uma mediadora muito zelosa e fazia reflexões profundas sobre o processo de inserção da escola, conflitos e amizades aliados com a aprendizagem. Ela foi incrível e acredito que contribuiu para o meu desejo de seguir seus passos e, também, ser uma professora.

A escola sempre foi o espaço onde eu permitia e sentia que o encantamento de fato existia. Naqueles espaço-tempos organizados de maneira muito simples e carinhosa para acolher a todos nós, éramos tão pequenos, porém minha memória afetiva foi nutrida como uma inundação diariamente de bons sentimentos, lembro com clareza da primeira sala de aula em uma casinha com o chão de assoalho, mesinhas redondas e os potes de materiais disponibilizados no centro de cada mesa. A máquina de mimeógrafo fazendo cópias de desenhos e materiais, até hoje tenho a memória regada desses sentimentos afetivos, os estímulos, os desenhos e olhares da infância, traduzidos em memória de sons, cores, cheiros e afetos.

Fui crescendo e observando os mais variados professores que na minha trajetória acrescentaram muito, mas, especialmente, um confirmou a minha escolha pela profissão. Meu tio, irmão da minha mãe, durante a minha primeira infância estava cursando a licenciatura em Matemática, e desenvolvia suas propostas comigo, sempre fui muito feliz em realizar as atividades, lembrando especialmente da fase da alfabetização e reconhecimento dos números, a alfabetização matemática.

Na minha adolescência, esse tio (irmão de minha mãe), atuando no município de Nova Palma já professor da rede estadual, foi meu professor; sempre o tive como referência. Tão logo ele exerceu a função de gestor da escola. Foi neste lugar que iniciei o processo de compreensão sobre a responsabilidade de um servidor público, comprometido com seus saberes e fazeres e, também, um gestor determinado com modelo de gestão arrimado nos princípios de democratização, entre eles a transparência, a participação responsável, a descentralização do poder e o comprometimento com a educação pública.

Dessa forma, fui crescendo e entendendo a importância da educação e seu real sentido nas minhas escolhas, fazer memória da (re) construção de uma vida faz muito sentido, especialmente quando o passado diz muito sobre o futuro e as projeções implicadas nesse contexto.

Além disso, na minha formação e atuação profissional, encontrei em Paulo Freire a esperança como um dos elementos centrais da educação sendo que ele reforça, entre outros aspectos:

Não quero dizer, porém, que porque esperançoso, atribuo à minha esperança o poder de transformar a realidade e, assim convencido, parto para o embate sem levar em consideração os dados concretos, materiais, afirmando que minha esperança basta. Minha esperança é necessária, mas não é suficiente. Ela, só, não ganha a luta, mas sem ela a luta fraqueja e titubeia. Precisamos da esperança crítica como o peixe necessita da água despoluída. (FREIRE, 2001, p. 12).

Seguindo o fluxo do esperar, é importante destacar no contexto que muitos trajetos foram difíceis, mas, a esperança crítica foi presente, reavaliando cada processo, destacando cada momento de luta e os dias de glória. Enquanto movimento a respeito do percurso de vida para o caminhar dos meus saberes e fazeres e refaço a trajetória acerca do poder de transformação da realidade. As reflexões borbulham sobre o que de fato é suficiente para alguém que tem uma trajetória afetiva pela educação, tão logo uma identificação implicada de movimentos familiares, memórias afetivas.

Assim, no ano de 2004, ingressando na Universidade, passei a perceber que muitos dos meus sonhos estavam ainda mais próximos, mas, ainda muitos desafios a enfrentar, porém o desejo de manter o constante estudo sempre fora cultivado. Nos dois primeiros anos da graduação Licenciatura em Pedagogia fazia o trajeto diário em viagem de ônibus (Nova Palma a Santa Maria) e, para poder custear os gastos, durante o dia trabalhava. Nos dois últimos anos da graduação veio a necessidade de realizar os estágios e, nesse sentido, aconteceu a mudança para a cidade de Santa Maria onde tive a oportunidade de realizar concomitantemente estágio remunerado na Escola Marista Santa Marta. Foram períodos de muitas aprendizagens, visto que a teoria e a prática estavam sendo articuladas a todo o momento, tanto por parte dos desafios da graduação, com os estágios curriculares, quanto pelas oportunidades de estudos e práticas proporcionados pela Rede Marista. Momentos intensos de aprendizagens!

Também, no percurso formativo, cursei duas especializações: Psicopedagogia em 2010; e Tecnologias da Informação e da Comunicação aplicadas à Educação (TICs) em 2011.

Além do investimento no percurso formativo, durante algum tempo conciliei 20 horas de trabalho na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria e 24 horas na Rede Marista. Quando fui nomeada em 2021 para assumir a segunda matrícula na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, solicitei o desligamento da Rede Marista onde atuei de fevereiro de 2006 até março de 2021, encerrando um ciclo de muito ganho pessoal, profissional e, sobretudo, de experiências e práticas nas mais variadas funções no contexto escolar.

Após esses movimentos, e atuando 40 horas na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria (RME/SM), recebi o convite para trabalhar na Secretaria de Município da Educação (SMEd) e desempenhar a função de Supervisora junto ao setor de Gestão de Pessoas. Nesse sentido, a perspectiva de continuidade a formação permanente, articulada à atuação profissional, coadunando com a escolha pelo curso de Mestrado Profissional. Faz todo o sentido, justamente pelo fato de agregar conhecimentos da pesquisa implicada aos processos de gestão de pessoas.

A escolha pela pesquisa implicada à atuação profissional e o investimento em serviço pela continuidade dos estudos reflexivos acerca da indissociabilidade teoria e prática, se constitui pelas demandas da atual função que desempenho na SMEd/SM. Percebo a necessidade de investir nesta pesquisa para analisar os processos de Gestão de Pessoas realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria e compreender quais saberes e fazeres estão inter-relacionados com a cultura organizacional dos gestores escolares e da SMEd.

Especialmente, no período do segundo semestre de 2022, após a posse de novos gestores escolares, em que algumas escolas ou, até mesmo, os gestores com mais tempo de gestão que necessitam possivelmente compreender melhor os processos gestão de pessoas em seus fundamentos e normativas, fluxos e orientações de maneira objetiva e com maior proatividade.

Também, entendo a necessidade de compreensão e articulação entre SMEd e contextos escolares da Rede Municipal de Educação acerca dos conceitos de gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática, ressignificando aspectos subjacentes há como eles estão postos historicamente e, sobremaneira, na realidade atual, com vistas a captar e articular compartilhadamente novas possibilidades para a qualificação da interlocução entre SMEd e escolas da RME de Santa Maria quanto a gestão de pessoas.

Assim sendo, a área de concentração do curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional se justifica e fundamenta esta proposta de pesquisa implicada e a busca sobre estudos na área que acompanham minha rotina de trabalho no setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM, tendo em vista contribuir de maneira colaborativa com os processos desta Secretaria e da respectiva RME.

Para tanto, para esta pesquisa de mestrado profissional, articulei o seguinte **problema de pesquisa**: Como os processos de gestão de pessoas são realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS e quais contribuições para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal?

Considerando a problemática apresentada e delineada, priorizei nesta proposta de pesquisa o seguinte **objetivo geral**: compreender os processos de gestão de pessoas realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal.

Tendo em vista o atendimento à problemática e ao objetivo geral desta pesquisa, os **objetivos específicos** foram assim definidos: a) historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática; b) identificar como acontecem os processos de gestão de pessoas na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS; c) reconhecer na perspectiva dos gestores educacionais e escolares da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS quais demandas, desafios e possibilidades relacionados aos processos de gestão de pessoas; d) construir orientações técnicas que contribuam para a rearticulação e qualificação dos processos de gestão de pessoas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS.

Assim, esta dissertação está organizada em capítulos e subcapítulos. O primeiro capítulo diz respeito a introdução; nele é possível conhecer e compreender um pouco sobre minha trajetória formativa pessoal e de atuação profissional em articulação com a intencionalidade e justificativa da pesquisa de mestrado profissional, bem como o problema e respectivos objetivos de pesquisa.

No segundo capítulo, é contemplado o percurso metodológico de pesquisa, com subcapítulos relacionados às concepções epistemológicas da pesquisa e tipo de pesquisa, elementos constituintes e articuladores dos processos investigativos,

contexto e colaboradores de pesquisa, técnicas de pesquisa, bem como análise de dados e aspectos éticos.

O terceiro capítulo aborda os elementos conceituais da pesquisa, onde torna-se possível compreender aspectos epistemológicos da temática de pesquisa e, assim, a construção do conhecimento científico considerando os seguintes subcapítulos: estado do conhecimento das produções científicas sobre a temática de pesquisa; concepções de gestão da educação e suas interfaces; historicizando as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática; e gestão de pessoas no contexto da gestão educacional e escolar.

No quarto capítulo encontra-se a análise da maioria dos dados empíricos construídos na pesquisa, tendo em vista as categorias que emergiram com a contribuição dos(as) colaboradores(as) gestores(as) escolares e da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria, contextualizando os(as) colaboradores(as) da pesquisa e por base a análise de conteúdo.

Considerando que se trata de uma pesquisa de mestrado profissional, nesta dissertação encontra-se o quinto capítulo que traduz o processo de construção do produto técnico-educacional em interlocução com o contexto educacional da RME/SM.

Por fim, constam as considerações finais, as referências, os apêndices e anexos.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o percurso teórico-metodológico adotado nesta pesquisa, que tem como referência o Mestrado Profissional do PPPG/UFSM, partindo da premissa de uma pesquisa implicada ao âmbito de atuação profissional junto a Secretaria Municipal de Educação (SMEd) da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS (RME/SM), justamente por potencializar a produção de conhecimento com relação direta a este contexto de trabalho. Assim sendo, tem como principal propósito compreender em profundidade as práticas cotidianas e contribuir para a rearticulação e qualificação da gestão de pessoas nesta Rede Municipal de Ensino, com o foco no Plano de Lotação de Pessoal (PLP).

Percebe-se, portanto, que esta particularidade do Mestrado Profissional o torna ainda mais carregado de significados, pois como pesquisadora se priorizou desenvolver os processos investigativos de pós-graduação em âmbito de trabalho, tornando ainda mais valorosa a temática e a inserção implicada à atuação profissional. Neste sentido, destaca-se que esta aproximação se torna ponto forte na pesquisa de mestrado profissional, pois:

A subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa. As reflexões dos pesquisadores sobre suas próprias atitudes e observações em campo, suas impressões, irritações, sentimentos, etc., tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação e são, portanto, documentadas em diários de pesquisa ou em protocolos de contexto. (FLICK, 2009, p. 25)

Para tanto, o percurso valorativo que acontece na (re)construção do processo diário da pesquisa, conta com movimentos investigativos que se constituem em componentes essenciais para a captação e interpretação do contexto de pesquisa. Marques (2006) ilustra estes movimentos da pesquisa como uma

Construção de novos saberes, a partir de saberes anteriores, na verdade, uma reconstrução deles, no sentido de desmontagem e recuperação de modo novo. Os saberes de cada interlocutor [...] e os meus saberes se funde e se transformam, reformulam-se. De maneira muito especial, meus saberes anteriores se configuram agora outros. A isso chamamos de aprendizagem. (MARQUES, 2006, p. 28)

Nessa perspectiva, a aprendizagem acontece continuamente, tornando saberes valorativos a partir das (dis)junções e trocas constantes; essas se dão no meio de inserção com os pares ou em diálogos simultâneos construídos de comutas

intensas entre saberes e fazeres, com intuito de apropriação e aperfeiçoamento da investigação.

Seguindo este percurso se faz a escrita, em que se torna possível expressar as ideias, vivências e experiências, além de aperfeiçoar a pesquisa e a produção científica. Assim, entende-se que:

Escrever resulta de um movimento dinâmico de disputa e luta no qual muitas vezes sei como começar, mas, porque escrevo negociando com diferentes condições [...] não sei ao certo aonde vou chegar. No máximo, até posso saber onde quero chegar, mas a suscetibilidade em que me projeto quando escrevo, muitas vezes, faz abrir insuspeitadas vertentes de escrita durante o escrever. (PEREIRA, 2013, p. 216)

Para tanto, este percurso metodológico está relacionado com o problema e os objetivos da pesquisa, a fim de concretizar uma pesquisa fundamentada com temática de interesse e interlocução com o âmbito de atuação profissional, a qual gera inquietações e tem como finalidade a contribuição socioeducacional junto a Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, construindo compartilhadamente orientações para a gestão de pessoas com foco no PLP, a partir dos estudos realizados. Assim sendo, na Figura 1, encontra-se a matriz metodológica desta pesquisa implicada a esta Rede de Ensino:

Figura 1 – Matriz metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Conforme Figura 1, a matriz metodológica é delineada pelos principais elementos constituintes desta pesquisa de mestrado profissional, a qual foi



desenvolvida em diferentes movimentos articulados junto à Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS.

A seguir, são desmembrados os elementos apresentados na matriz metodológica desta pesquisa em suas concepções epistemológicas, percursos, aspectos práticos e éticos.

## 2.1 CONCEPÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa implicada é de natureza qualitativa. Implicada, porque se constitui numa pesquisa realizada em ambiente natural de trabalho e que tem colaboradores (as) gestores (as) deste contexto profissional, sendo que esses resultados têm conexões com contribuições aos processos de gestão da Rede Municipal de Ensino Santa Maria/RS.

Neste sentido, é importante evidenciar que a abordagem qualitativa desta pesquisa incorpora muito sobre a realidade da RME/SM e, portanto, dos(as) colaboradores(as), pois:

A pesquisa qualitativa é conhecida também como "estudo de campo", "estudo qualitativo", "interacionismo simbólico", "perspectiva interna", "interpretativa", "etnometodologia", "ecológica", "descritiva", "observação participante", "entrevista qualitativa", "abordagem de estudo de caso", "pesquisa participante", "pesquisa fenomenológica", "pesquisa-ação", "pesquisa naturalista", "entrevista em profundidade", "pesquisa qualitativa e fenomenológica", e outras [...]. Sob esses nomes, em geral, não obstante, devemos estar alertas em relação, pelo menos, a dois aspectos. Alguns desses enfoques rejeitam total ou parcialmente o ponto de vista quantitativo na pesquisa educacional; e outros denunciam, claramente, os suportes teóricos sobre os quais elaboraram seus postulados interpretativos da realidade. (TRIVIÑOS, 1987, p. 124).

De acordo com Triviños (1987) a abordagem qualitativa de pesquisa não deverá ser traduzida em números, gráficos e, para tanto, ela se dá no contexto de construção fundamentalmente interpretativa. Contextualizando o cenário, esta pesquisa se constituiu com base num estudo de caso da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, contando com a colaboração de Gestores(as) Escolares e do Setor de Gestão de Pessoas da Secretaria de Município da Educação, tendo em vista suas percepções e contribuições acerca dos processos de gestão de pessoas envolvendo especificamente os processos relacionados ao Plano de Lotação de Pessoal (PLP).

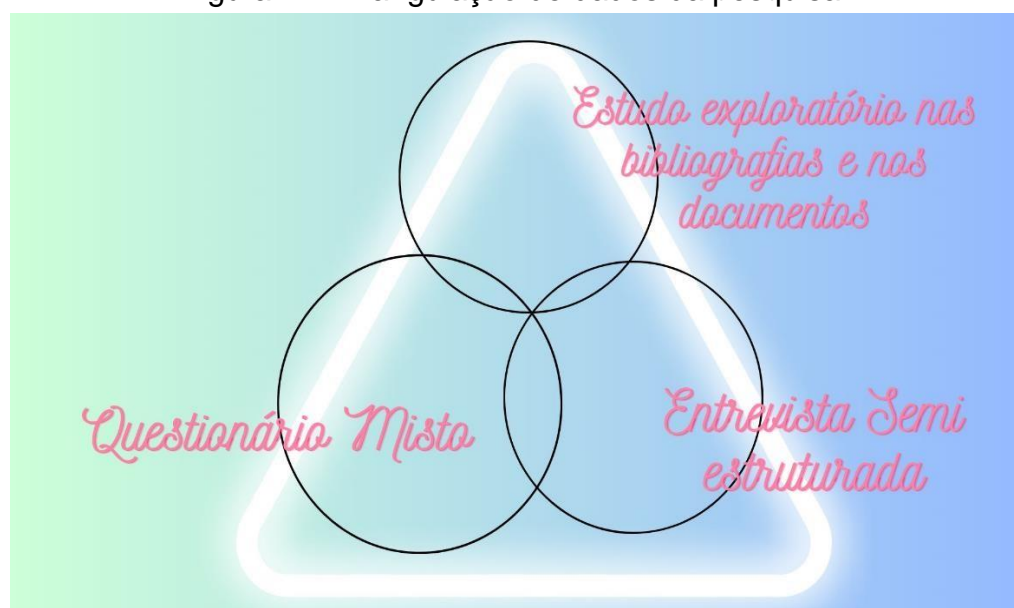
Desse modo, Triviños (1987) apresenta a técnica de triangulação por diferentes níveis de construção e análise de dados que compõem o fenômeno e, com isso,

[...] tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social. (TRIVIÑOS, 1987, p. 38).

Com base na perspectiva epistemológica do autor, compreende-se que a construção e análise de dados sobre um determinado tema, contexto e/ou sujeito abordem três níveis distintos: (i) os processos e produtos centrados no sujeito; (ii) os elementos produzidos pelo meio em que o sujeito se encontra inserido; e (iii) os processos e produtos originados pela estrutura social, econômica e cultural do macroorganismo social do sujeito, aqui relacionados principalmente ao modo de produção vigente, suas forças e relações de produção (TRIVIÑOS, 1987).

A Figura 2 demonstra o processo de triangulação proposto por Triviños (1987):

Figura 2 – Triangulação de dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora, com base em Triviños (1987).

Esta perspectiva de triangulação, conforme demonstra a Figura 2, está de acordo com a pesquisa realizada, em que não se julga e nem se tem como objeto de estudo apresentar a melhor resposta; apenas optou-se por priorizar etapas e estratégias de pesquisa entrecruzadas que estejam relacionadas a vários ângulos e possibilidades de olhar o objeto de estudo. Nesta lógica, olhou-se para os elementos construídos com base nas bibliografias, no estado do conhecimento, pelo questionário

misto e pela entrevista semiestruturada, tendo em vista que na pesquisa qualitativa a proposta aconteceu para apreender, aprender, (re)significar e (re)construir, com vistas a olhar mais de um fundamento, de uma prática e de um caminho e, com isso, triangular informações oriundas de diferentes fontes materializadas pelo processo de construção e análise de dados.

Ainda, sobre a pesquisa qualitativa:

Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos. (FLICK, 2009, p. 23).

O autor aponta caminhos sobre a veracidade de como isso se dará no contexto de construção e análises de dados:

Aqui, o objeto de estudo é o fator determinante para a escolha de um método, e não o contrário. Os objetos não são reduzidos a simples variáveis, mas sim representados em sua totalidade, dentro de seus contextos cotidianos. Portanto, os campos de estudo não são situações artificiais criadas em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. (FLICK, 2009, p. 23).

Essas situações de práticas do sujeito, e na vida cotidiana, fazem todo o sentido e contribuem de maneira valorosa para a pesquisa, pois são elementos da vida habitual que cooperam para a veracidade dos fatos com o poder de (re)significação e (re)articulação da prática. Neste propósito, Minayo (2003, p. 22) complementa que:

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

Esta unidade veio assegurando percepções acerca da abordagem qualitativa de pesquisa, com ideias e conceitos explicando o que é a pesquisa qualitativa e como isso se dá no contexto de construção e análise de dados ao longo do percurso metodológico. Nessa lógica, priorizou-se analisar o contexto real, em que o estudo de caso foi utilizado como estratégia de pesquisa científica para compreender os acontecimentos atuais e em profundidade, relacionados aos processos de gestão de pessoas na RME/SM via PLP. Assim,

[...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e

detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2016, p. 57-58).

Considerando tal propósito, reitera-se que este estudo de caso esteve voltado para a RME/SM, mais especificamente para os(as) gestores(as) desta Rede (Escolares e do setor de Gestão de Pessoas da Secretaria de Município da Educação).

Cabe, também, o reforço da importância do estudo de caso em pesquisas qualitativas por proporcionar um estudo profundo, detalhado e consistente, como uma estratégia de investigação, utilizado para tratar sobre aspectos mais próprios de determinadas realidades.

A preparação para a coleta de dados, pode ser complexa. Se não for bem realizada, toda a investigação do estudo de caso pode ser prejudicada e todo o trabalho prévio- na definição das questões de pesquisa e no projeto do estudo de caso – terá sido em vão. Além disso, ganhar aprovação para seu estudo de caso mostrando como os sujeitos humanos serão protegidos pode se mostrar outro desafio. (YIN, 2015, p. 75).

Este estudo de caso tornou-se relevante, justamente, porque oportunizou uma (re)avaliação das atividades do setor de Gestão de Pessoas/SMEd de Santa Maria e a definição de uma visão diagnóstica, tendo em vista ampliar e qualificar o olhar e a articulação dos processos de gestão do PLP que acontecem neste setor e em toda a RME/SM.

Contudo, cabe legitimar que este trabalho se trata de uma pesquisa implicada do tipo estudo de caso da RME/SM, e essa perspectiva se deu em nome da produção de conhecimento analisando as particularidades dos processos de Gestão de Pessoas desta Rede Municipal da Ensino. Embora seja uma pesquisa de amplo espectro, por se tratar de uma Rede de Ensino, ela potencializou suporte para verificar questões que, por vezes, passam despercebidas nas rotinas cotidianas de trabalho ou, então, precisam ser repensadas e rearticuladas para que se torne possível repensar as práticas de gestão a partir da construção de um produto técnico-educacional implicado ao contexto de atuação profissional, conforme as técnicas utilizadas e aspectos éticos, a seguir, delineiam os procedimentos adotados.

## 2.2 ELEMENTOS CONSTITUINTES E ARTICULADORES DOS PROCESSOS INVESTIGATIVOS

Neste subcapítulo são apresentadas as técnicas e os aspectos éticos de construção e análise de dados desta pesquisa, bem como o contexto de pesquisa, ou seja, uma breve apresentação da realidade investigada e colaboradores (as) de pesquisa, ressaltando a importância de conhecer o contexto da RME de Santa Maria, RS e adotar elementos éticos na pesquisa.

### 2.2.1 Técnicas de Pesquisa

As técnicas utilizadas no desenvolvimento deste estudo de caso da RME/SM, numa perspectiva implicada e de natureza qualitativa, são demonstradas na Figura 3:

Figura 3 – Técnicas de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Como técnica balizadora da pesquisa em documentos, foi realizada a **análise documental** acerca de elementos normativos que regem as políticas de democratização da educação e gestão de pessoas em âmbito nacional e municipal, em documentos que versam sobre as políticas de democratização em interlocução

com mecanismos de gestão de pessoas, incluindo documentos legais do contexto municipal de Santa Maria/RS. Na Figura 4, situa-se os documentos analisados:

Figura 4 – Documentos analisados



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Na perspectiva dos documentos supramencionados, a pesquisa documental foi de extrema relevância, pois contou com fontes do cenário educacional nacional e municipal, tendo por base informações na intenção de desvelar e revisitar processos históricos vivenciados e que articulam os processos de gestão da educação no Brasil e, em especial, no município de Santa Maria.

Com relação ao conceito de análise documental, Severino (2007, p. 124) define que:

É toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador. Pode ser tomada em três sentidos fundamentais: como técnica de coleta, de organização e conservação de documentos; como ciência que elabora critérios para a coleta, organização, sistematização, conservação, difusão de documentos; no contexto de realização de uma pesquisa, é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Assim, os documentos analisados foram fontes abastadas de pesquisa, em que se tornou possível obter dados ao longo do tempo e do trabalho por meio de informações estáveis, retomando importantes situações históricas através de investigações, o que possibilitou o registro e sistematização de dados contribuindo, assim, de maneira concisa para a pesquisa.

Além do trabalho sobre a análise documental realizado, conforme já explicitado, o trabalho contou com a colaboração de gestores(as) escolares da RME/SM – diretor(a) ou vice-diretor(a), de maneira que estes(as) participaram da pesquisa respondendo um **questionário misto on-line**. O questionário *on-line*, construído na ferramenta *Google Forms*, foi enviado por *WhatsApp*, com acesso através de um link, o que tornou rápido e de fácil acesso a devolutiva.

A utilização do questionário misto foi importante, pois possibilitou a combinação de perguntas fechadas e abertas que foram usadas para justificar a construção de dados mais abrangentes. Com isso, foi fundamental pensar na formulação das questões priorizando um trabalho consistente na perspectiva do que Gil (2016, p. 22) destaca:

- a) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;
- b) deve-se levar em consideração o sistema de preferência do interrogado, bem como o seu nível de informação;
- c) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- d) a pergunta não deve sugerir respostas;
- e) as perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez.

E a atenção que foi dada na elaboração do questionário desta pesquisa trouxe reflexos importantes, pois foram muito rápidas as respostas dos(as) gestores(as), todos com respostas consistentes, elaboradas e reflexivas acerca do que foi solicitado.

Ainda, destaca-se que o envio do questionário *on-line* possibilitou uma interação mais ágil e sem influências pessoais, em que as respostas foram respondidas de maneira rápida e com liberdade de devolutiva, oportunizando que o(a) colaborador(a) respondesse ao seu tempo, possibilitando o processo de construção de dados flexível e compartilhado, oportunizando a gestão de tempo conforme interesse e disponibilidade.

A aplicação do questionário misto foi realizada *on-line*, via *Google Forms*, com gestores(as) das 80 escolas da Rede Municipal de Ensino que quiseram participar (por adesão). Desses(as), 69 responderam de maneira muito rápida e com riqueza de dados, pois trouxeram detalhes a respeito das práticas de gestão de pessoas nesta Rede de Ensino.

A pesquisa despertou o interesse, a motivação, a curiosidade, a criatividade e com a perspectiva de contribuir para qualificar os processos de gestão de pessoas da

RME/SM. Muitos(as) gestores(as)<sup>2</sup>, após os dados enviados fizeram questão de ampliar o debate sobre a pesquisa querendo explorar as temáticas, buscando saber como estava o processo de construção dos dados; alguns(as) queriam saber mais sobre as possibilidades de devolutivas.

Este foi um dos momentos de compreensão da importância do questionário *on-line* para o processo de construção de dados de maneira compartilhada e colaborativa, constituindo-se numa proposta que se tornou desafiadora, porém, necessária, visto que obter respostas é o maior interesse para que a pesquisa se torne significativa e representativa ao contexto de atuação profissional e, conseqüentemente, aos processos de gestão de pessoas/RH neste caso.

Este número expressivo de 69 gestores(as) respondendo ao questionário misto *on-line* tornou-se significativo e indispensável para as análises e produções desta pesquisa. Assim, a opção pelo questionário misto *on-line* ratificou tudo o que foi planejado e proporcionou a possibilidade de poder estabelecer interlocução com gestores(as) representantes da Rede Municipal de Ensino a partir de uma gama de diversidade e pluralidade de ideias, avaliações e sugestões, tendo em vista as respostas e especificidades de cada escola.

Cabe registrar que o questionário foi organizado e articulado, contando com a participação dos(as) diretores(as) ou vice-diretores(as) escolares, conforme exposto no Decreto do Executivo de Santa Maria/RS nº 2, de 02 de janeiro de 2008, que instituiu o Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino, analisando o processo de lotação e a carga horária do quadro de pessoal por escola, entre outros aspectos que contribuem para qualificar a Gestão de Pessoas na RME/SM.

**Art. 4º** A organização do quadro de recursos humanos da Escola Municipal é atribuição do diretor nos termos do Art. 10 Inciso VI da Lei Municipal nº 4696/03, de 22 de setembro de 2003.

Parágrafo Único - Na organização do quadro de recursos humanos referido no caput deste artigo devem ser observados os seguintes critérios. (SANTA MARIA, 2008).

Observar as questões orientadoras deste Decreto é importante para a cultura organizacional da gestão da RME/SM e da gestão das 80 escolas em suas características, especificidades, aspectos organizacionais e demandas, bem como na

---

<sup>2</sup>A maioria são do gênero feminino.



conjuntura delas, pois, se constitui numa política municipal que articula o trabalho do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM, com relação a esfera do Plano de Lotação de Pessoal, assim como, de gestores(as) escolares e demais profissionais da educação.

Com base nas respostas do questionário, tornou-se possível construir uma visão abrangente acerca da problemática e dos objetivos desta pesquisa. Assim, a contribuição do questionário foi de muito significado, justamente porque os conhecimentos partilhados a partir das diversidades do grupo de gestores(as) foram ainda carregados de aspectos contextuais e valorativos do cotidiano das escolas municipais de Santa Maria, além de suas intencionalidades intensivamente aprofundadas.

Para coadunar com o escopo de dados qualitativos desta pesquisa, também, foi realizada uma **entrevista semiestruturada** com a então Superintendente do Setor de Gestão de Pessoas/RH da SMEd de Santa Maria/RS. É importante destacar o que Triviños (1987, p. 146) declara com relação a entrevista semiestruturada, pois

[...] tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. [...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...] além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações. (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Nesse sentido, foi visível compreender que a entrevista atuou no processo de construção de informações atingindo o foco principal, ou seja, colocando em interação investigadora – entrevistadora *com* pesquisados(as) – colaboradores(as).

Cabe registrar que o diálogo de forma individual com a Gestora do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM fez todo o sentido, justamente porque esta colaboradora possui saberes e fazeres relacionados à heterogeneidade das escolas da Rede, suas demandas e experiências já desenvolvidas na Gestão de Pessoas quanto as suas tipologias e por representatividade de zoneamento municipal (localização das escolas por região). Este momento se constituiu em mais uma perspectiva compartilhada, com vistas ao olhar abrangente e elaborado, mas, ao mesmo tempo, personificado e qualificado acerca da Gestão de Pessoas desta RME.

Também, a entrevista qualificou o trabalho no sentido de se tornar indispensável por ser um processo colaborativo tendo em vista as muitas maneiras de pensar, ver e agir acerca da gestão educacional e escolar no município de Santa Maria.

Importante reiterar que esta pesquisa é implicada e de natureza qualitativa, por isso a escolha pela entrevista semiestruturada para aprofundar o olhar a partir dos dados dos questionários, tornando mais fluído e reflexivo, oportunizando explorar e extrair o máximo de informações, observando o conjunto das especificidades e demandas dos processos de Gestão de Pessoas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria.

As escolas agrupadas por tipologia tornam o processo valoroso e de (re)significação em termos da gestão da educação junto a RME e ao Sistema Municipal de Ensino (SME) de Santa Maria, justamente, por ter muitas afinidades nos seus grupos pré-definidos e, com isso, o olhar personificado em suas diversidades e demandas, com vistas a encontrar colaborativamente contribuições para qualificar os processos envolvidos na gestão de pessoas neste contexto. Daí a importância da entrevista com a então Gestora do Setor de Gestão de Pessoas da SME/SM que tem ao longo de sua carreira profissional uma experiência vasta e significativa junto aos processos de gestão de pessoas da RME, convidando-a para pensar de maneira articulada a problemática e objetivos desta pesquisa.

Assim, com base na materialidade dos dados construídos pelos questionários, e pela entrevista semiestruturada, contando com a participação dos(as) colaboradores(as) desta pesquisa, foi possível problematizar, conhecer em profundidade e compreender o processo de Gestão de Pessoas da RME/SM, no sentido de construir como **produto técnico-educacional** desta pesquisa de MP um **Caderno com Orientações Técnicas para a Elaboração do Plano de Lotação de Pessoal** desta Rede de Ensino, tendo por base o conhecimento necessário que um(a) gestor(a) precisa ter com relação ao Plano de Lotação de Pessoal (PLP) e suas implicações ao cotidiano da gestão educacional e escolar na RME/SM. Após análise pela Equipe da SME/SM de Santa Maria, este documento orientador poderá constar na página da Prefeitura tendo em vista a realização anual do PLP das escolas municipais de Santa Maria.

### 2.2.3 Análise de dados e aspectos éticos de pesquisa

Para a análise de dados, optou-se pelos preceitos epistemológicos de Laurence Bardin (1977), o que garantiu que a análise fosse realizada com procedimentos sistemáticos, em que a construção e a triangulação de dados foram considerados no conjunto da materialidade diversificada e de técnicas objetivadas para resolver o problema de pesquisa.

A metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (1977, p. 42) se constitui num

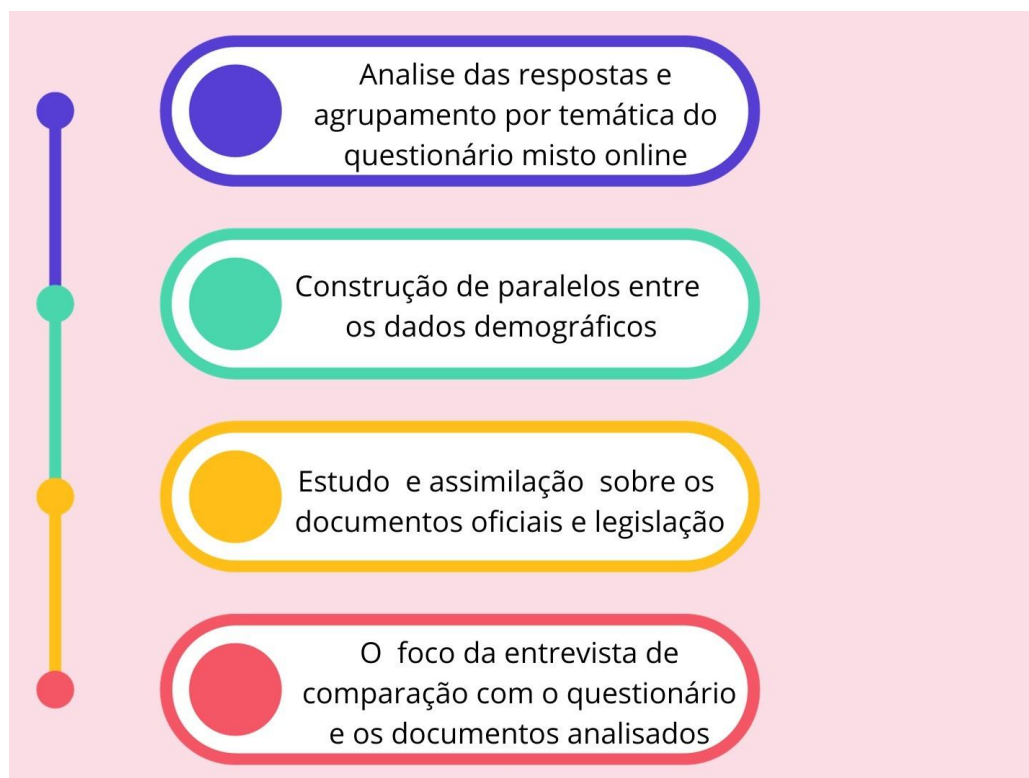
[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Este destaque para Bardin é prioritário, pois proporcionou que a organização do processo de análise fosse fundamentada em fases distintas, mas que se inter-relacionam. Nesta lógica, cabe sinalizar que a Análise de Conteúdo em Bardin (1977) está pautada em fases, a saber.

A *pré-análise ou organização* se trata de uma “[...] fase realizada, de organização dos dados com o objetivo de constituir o corpus da pesquisa. O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 1977, p. 96). Essa foi a primeira etapa para a organização da Análise de Conteúdo e, neste sentido, antes de iniciar a análise propriamente dita, foi preciso organizar os materiais e ver o que estava disponível. Assim, tornou-se possível avaliar o que faz sentido analisar e o que foi construído em termos de dados de pesquisa, especialmente no que tange ao contexto geopolítico da RME e das escolas, tornando a pesquisa ainda mais minuciosa.

A próxima fase da análise de conteúdo, que diz respeito a *exploração do material*, teve a codificação a partir do estudo ainda mais aprofundado com objetivo de instituir as unidades de registros e suas unidades de contexto. “Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (BARDIN, 1977, p. 101). Assim, foi preciso se debruçar no estudo de exploração dos dados dos documentos, questionário e entrevista, olhando para cada informação criteriosamente, a fim de codificá-las, separando as unidades de registros, conforme retrata a Figura 5.

Figura 5 – Fase de exploração do material



Fonte: elaborada pela Pesquisadora.

A codificação foi importante devido a necessária identificação de unidades do contexto investigativo, especialmente com esse número expressivo de respostas para a pesquisa. Neste caso, foi possível observar detalhadamente as especificidades e demandas das escolas, em que as diversidades são muitas dentro da própria Rede Municipal de Ensino.

Logo, ocorreu a enumeração de acordo com as respostas e a categorização que emergiram, seguindo os critérios semântico, sintático, léxico ou expressivo. Tendo por base esta perspectiva, no momento de analisar os dados da pesquisa, priorizou-se a importância da organização seguindo os propósitos da Bardin (1977), em que, primeiramente, acontece a análise das respostas e sua organização, logo depois a categorização por proximidade de respostas. E, ao final da categorização, foi realizada inferência e reflexão possibilitando e favorecendo uma análise qualitativa, ou seja, do tratamento dos resultados obtidos, em que os preceitos de pesquisa implicada e qualitativa foram atendidos numa lógica personalizada e com contribuições aos contextos e sujeitos envolvidos. Assim, a análise da pesquisa pautou-se nas seguintes fases (Figura 6):

Figura 6 - Fases de análise da pesquisa



Fonte: elaborada pela Pesquisadora.

Tendo por base a construção e análise de dados, a pesquisa seguiu passos considerando a preservação dos colaboradores e das instituições escolares, evitando a exposição dos envolvidos e atendendo as exigências técnicas e éticas. Assim sendo,

A pesquisa envolvendo seres humanos deverá prever procedimentos que assegurem a confidencialidade e a privacidade dos indivíduos pesquisados, garantindo a proteção da sua imagem, a sua não estigmatização e a não utilização das informações em prejuízo dos indivíduos e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de caráter econômico e/ou financeiro. (VIEIRA, 2003, p. 45).

É importante destacar que foi utilizado um termo de consentimento livre e esclarecido, bem como, um documento contendo o aceite em participar com a autorização dos(as) gestores(as) escolares e da SMEd de Santa Maria/RS para a realização desta pesquisa.

Tornou-se indispensável preservar todos(as) os(as) envolvidos(as) nos processos investigativos, garantindo que não há nenhum risco de exposição e que

toda documentação e informação coletada seria utilizada evitando danos presentes e futuros. Nesta direção, Vieira (2003, p. 24) salienta que:

A ponderação entre riscos e benefícios para os sujeitos da pesquisa, tanto atuais como potenciais, tanto individuais como coletivos, deve comprometer-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos, assim como também garantir que danos previsíveis serão evitados (beneficência e não maleficência).

Assim, não foram expostos dados fidedignos dos(as) participantes e respectivas instituições, preservando os(as) colaboradores(as) desta pesquisa. Por exemplo, sobre os questionários, via *Google.Forms*, o(a) participante concordou e registrou seu aceite para poder iniciar a responder as perguntas. Também, no início da entrevista semiestruturada, a gestora da SMEd foi consultada sobre seu aceite em participar e assinou o termo de consentimento livre e esclarecido desta pesquisa.

Os documentos envolvendo os aspectos éticos desta pesquisa encontram-se nos Apêndices A, B, C, D e E.

No capítulo a seguir encontram-se os elementos conceituais desta pesquisa.

### 3 ASPECTOS CONCEITUAIS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados do estado do conhecimento, com o olhar em produções científicas sobre a temática desta pesquisa. Subsequentemente, aborda-se concepções de gestão da educação que são basilares, popularizando as temáticas variantes referentes a este estudo de mestrado profissional. De grande valor, priorizou-se, também, historicizar o cenário das políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática.

#### 3.1 ESTADO DO CONHECIMENTO DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE A TEMÁTICA DE PESQUISA

Este subcapítulo apresenta, de maneira geral, os resultados de uma pesquisa de conotação exploratória do estado do conhecimento, tendo em vista refinar o olhar no conjunto de produções inter-relacionadas à temática desta investigação de MP. Tornou-se relevante aperfeiçoar os conhecimentos e constituir bases teóricas com base em produções científicas já referendadas no cenário da Educação. Assim, ao utilizar a metodologia do estado do conhecimento, buscou-se produções que estivessem alinhadas e contribuintes aos aspectos fundamentais da temática central de pesquisa.

O estado do conhecimento tem como característica a pesquisa exploratória, a análise sintética e crítica de produções científicas. Morosini e Fernandes (2014) retratam o estado do conhecimento como:

[...] identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica. (MOROSINI; FERNANDES, 2014, p. 155).

Neste sentido, destaca-se que a produção científica de uma determinada área perpassa por temáticas específicas, delimitadas a partir do desenvolvimento e dos resultados de pesquisas. Neste caso, o foco foi o estudo dos processos de gestão de pessoas na área da Educação.

Para tanto, optou-se pela busca de produções científicas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) que integra as bibliotecas digitais de Teses e Dissertações das universidades Brasileiras que utilizam o sistema e, por isso, o estudo foi realizado neste vasto manancial. Assim, delineou-se os seguintes critérios de busca em “todos os campos”: descritores sobre Atuação dos gestores AND Gestão escolar, Gestão democrática AND Gestão escolar, Gestão de pessoas AND Gestão escolar; período de 2012 a 2022; produções em dissertações; língua portuguesa.

De acordo com Bardin (2016), a leitura flutuante é um primeiro contato com os documentos que são submetidos à análise, a escolha deles, a formulação das hipóteses e objetivos, a elaboração dos indicadores que orientam a interpretação e a preparação formal do material.

Considerando os títulos das dissertações encontradas e sua aderência com a temática central desta pesquisa, foram selecionados trabalhos para leitura e busca mais específica relacionada à temática desta pesquisa.

No primeiro descritor, **Atuação dos gestores AND Gestão escolar**, e com os filtros dissertações e anos de 2012 a 2022, encontrou-se 411 trabalhos. Dessas obras, foi realizada leitura flutuante e separadas seis obras mais relevantes e aderentes a esta pesquisa, tendo como critério o título conforme demonstram os dados gerais na Tabela 1.

Tabela 1 - Trabalhos selecionados no primeiro descritor

(continua)

ANO	TÍTULO	AUTORES
2013	A gestão de conflitos no contexto escolar de Limeira (SP) e a estreita relação com processos administrativos	KÜHL, Deise Aparecida de Oliveira
2016	A gestão de pessoas e a alocação de servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas	OLIVEIRA, Samara Freire de
2017	Indicadores de desempenho para gestão de pessoas em instituições federais de ensino	LEAL, Inamara Gomes de Araújo
2018	Gestão da informação no setor de gestão de pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del-Rei: um desafio para a melhoria do atendimento ao público	CORRÊA, Raquel Wilma



(conclusão)		
2019	Gestão do quadro de pessoal: relações entre as Escolas Estaduais e a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares	FRANCISCO, Flávia da Silva Gomes

Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

No segundo descritor, **Gestão democrática AND Gestão escolar**, com os filtros dissertação e anos de 2012 até 2022, encontrou-se 675 trabalhos. Desses, foram selecionadas seis obras também, tendo como critério o título, conforme demonstram os dados gerais na Tabela 2.

Tabela 2: Trabalhos selecionados no segundo descritor

ANO	TÍTULO	AUTORES
2013	Gestão democrática: concepções de diretoras de escolas públicas estaduais do município de Lins-SP	CACERES, Marcela Evelyn Serra Silva
2014	Gestão escolar democrática, participação e autonomia: realidade ou utopia?	LIMA, Fábio Alves de
2015	Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática	CLEMENTE, Josafá da Conceição
2015	Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade	OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição
2016	Gestão democrática na perspectiva do diretor de escola	SILVEIRA, Jose dos Santos
2018	A gestão democrática na escola municipal: o conselho escolar em questão	VARGAS, Ana Lúcia Silva

Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

No terceiro descritor, **Gestão de pessoas and Gestão escolar**, com os filtros dissertação e anos de 2012 até 2022, encontrou-se 1.193 trabalhos. Desses, a partir da leitura flutuante, foram selecionadas cinco obras, também tendo como critério o título, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3: Trabalhos selecionados no terceiro descritor

<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>
2012	Eleição direta para diretor escolar: desafio à democratização da gestão	PEREIRA, Lucenil da Rocha
2015	Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola	SILVA, Camila Godói da
2019	As denúncias apuradas pelo serviço de inspeção relacionadas à gestão de pessoas: um estudo de caso na Superintendência Regional de Ensino de Varginha	REIS, Maria de Fátima
2019	Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público	SALDANHA, Cristina Camila Teles
2020	O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas	FREITAS, Nicolli Bassani de

Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Após esta seleção inicial, iniciou-se outra etapa com um olhar mais criterioso e aprofundado nas obras explanadas nas Tabelas 1, 2 e 3. Desta vez, o olhar esteve voltado para as peculiaridades de cada trabalho e suas inter-relações e contribuições para esta pesquisa. Assim, foram delimitadas cinco produções científicas, conforme a demonstra a Tabela 4.

Tabela 4: Trabalhos selecionados no conjunto dos descritores

(continua)

<b>ANO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>RESUMO</b>
2015	Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade	OLIVEIRA, Noemi Maria da Conceição	Este estudo tem como objetivo analisar o perfil do gestor no âmbito escolar, desencadeado pela gestão democrática na perspectiva do envolvimento da ação coletiva. O referencial teórico aborda o contexto histórico da organização escolar desde a LDB 5.692/71 e a LDB 9.394/96, onde segue de uma análise dos referidos acontecimentos e das propostas. Traz apontamentos da Constituição de 1988 e uma visão da escola tradicional, na qual o professor era considerado o detentor do saber. Aborda também a organização no espaço escolar e sua contribuição para formação do indivíduo,

			<p>preocupando com a sua inserção no meio social. Faz referência ao Projeto Político Pedagógico como parte integrante da gestão democrática e a participação efetiva dos envolvidos na realização desse processo, além de destacar os pontos facilitadores e dificultadores encontrados na implementação da gestão democrática nas escolas, verificando como os novos gestores são vistos sob a ótica dos docentes na efetivação do trabalho compartilhado, após a consolidação desse processo. A pesquisa busca entender a evolução na mudança da nomenclatura de diretor para gestor, conceituando sua função para uma ação mais humanizadora, sem se esquecer das práticas à luz das leis que regem a educação. A abordagem utilizada para a realização desta pesquisa é de natureza quantitativa/qualitativa. Para tanto, fizeram parte da pesquisa vários autores renomados na área, dentre eles: Naura S. Carapeto Ferreira; José Carlos Libâneo e Heloísa Lück. Conclui-se que um dos pontos importantes é a busca em pontuar os pontos em comum entre gestão e liderança em uma equipe tanto no individual quanto no coletivo.</p>
2015	Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola	SILVA, Camila Godói da	<p>O presente estudo propôs-se considerar a relação entre as dimensões da Gestão Escolar, da prática, das concepções e dos saberes do Diretor de Escola, no contexto da rede municipal de ensino em Itapevi, São Paulo. A questão norteadora desta investigação assim foi delimitada: Quais saberes são necessários para uma prática efetiva do diretor de escola pública municipal, considerando-se as diferentes dimensões da gestão escolar? Esta pesquisa objetivou identificar saberes necessários para a prática do diretor de escola, suas ações, seus significados, concepções, motivações e implicações com relação às dimensões da gestão escolar; proporcionar reflexões aos gestores, contribuindo para um novo olhar sobre a sua atuação, ao mesmo tempo, que contribuir para possíveis programas de formação de diretores de escola. Em busca de resposta à questão central e à consecução dos objetivos propostos, tomou-se por base a pesquisa qualitativa, com foco na investigação bibliográfica, análise documental e na pesquisa de campo. Após o mapeamento de campo foi construído e aplicado questionário com o intuito de caracterizar o perfil das escolas e dos gestores, para então, proceder à seleção dos sujeitos pesquisados - diretores de escolas Municipais da cidade de Itapevi-SP junto aos quais foram realizadas entrevistas de aprofundamento. Buscou-se identificar as</p>

			<p>atribuições legais do cargo, por meio de levantamento histórico - documental do município. O desenvolvimento da metodologia teve como fundamento as contribuições de Chizzotti (2013), Laville e Dionne (1999), entre outros. A sustentação teórica da pesquisa contou com o embasamento de autores como: Alonso (1983), Sander (2007), Paro (2010), Lück (2009, 2010), Apple e Beane (2001), Brito (1998, 2011 e 2014), Sacristán (1995), Freire (1986, 2005 e 2007), Masetto (2004), Lazzarin, além de Tardif (2014). Como parâmetros teóricos também figuraram as legislações pertinentes às esferas Federal, Estadual (São Paulo) e Municipal (Itapevi) que dispõem sobre o cargo de diretor de escola. Entre os documentos pesquisados destacou-se o Prêmio Nacional de Referência em Gestão, do Programa de Qualidade, sob coordenação conjunta da UNICEF, INEP e Ministério da Educação e do PDE Plano de Desenvolvimento da Escola. A importância das dimensões afetas às práticas do diretor de escola, quais sejam: Gestão Pedagógica, Gestão dos Resultados Educacionais, Gestão Democrática e Participativa, Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas, Clima e Cultura Escolar, assim como, a pertinência deste estudo no âmbito dos programas de formação continuada de diretores de escola, configuraram-se como algumas das conclusões desta investigação</p>
2018	Gestão da informação no setor de gestão de pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del-Rei: um desafio para a melhoria do atendimento ao público	CORRÊA, Raquel Wilma	<p>A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão a ser estudado irá discutir o fluxo de informação no setor de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del Rei. O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais problemas relativos ao fluxo de informações no Setor de Gestão de Pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del Rei, a fim de propor ações que possam melhorar o atendimento prestado ao público que o procura. Assumimos como hipótese que entre os principais fatores que prejudicam o fluxo de informações no referido setor estejam: a falta de formação e capacitação continuada de seus servidores, bem como a carência de informações precisas sobre os serviços prestados; e também a falta de transparência e agilidade desses serviços. Para tanto, a metodologia adotada para esse trabalho foi o estudo de caso, caracterizado pela pesquisa de campo exploratória, descritiva e de caráter</p>

			<p>qualitativo. Como instrumentos foram utilizados recursos como entrevistas semiestruturadas e análise documental. A partir dos estudos realizados foi proposto um Plano de Ação Educacional marcado pela reestruturação do setor, pelo remodelamento de seu atendimento e elaboração de um fluxo de informação mais dinâmico e transparente.</p>
2019	Gestão do quadro de pessoal: relações entre as Escolas Estaduais e a Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares	FRANCISCO, Flávia da Silva Gomes	<p>A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Trata-se de estudo sobre a administração do quadro de pessoal realizada por doze escolas estaduais da Superintendência Regional de Ensino de Governador Valadares (SRE/GV). A gestão do quadro de pessoal é descentralizada e realizada nas escolas estaduais de Minas Gerais, enquanto o setor de pagamento recebe esses processos de trabalho de forma centralizada. Entre um processo e outro identificou-se lacunas nos procedimentos administrativos, que devem ser resolvidas de modo a não comprometer o resultado dessa gestão. A documentação referente às ocorrências na vida profissional dos servidores advém das escolas e é a fonte de alimentação para o Sistema de Administração de Pessoal (Sisap), as suas incorreções podem ser reproduzidas nos contracheques e na vida funcional desses servidores. Tais problemas podem gerar: a) falta de pagamento; b) contracheques com valores a maior; c) contracheques com valores amenor; d) incorreções na história funcional dos servidores. Esses erros são graves, passíveis de serem caracterizados como atos de improbidade administrativa e culminar em processos de judicialização. Portanto, o objetivo foi identificar as principais dificuldades daqueles que atuam na gestão documental do quadro de pessoal nas escolas e planejar ações para auxiliá-los. Por meio deste estudo, foi possível, pensar estratégias exequíveis para otimizar o trabalho nas escolas e, conseqüentemente, na SRE/GV. Os principais subsídios teóricos estão ligados à Lück (2009), Araújo (2017), Oliveira (2014), Paro (2010), Alvarenga Neto (2005), Eulálio (2017). A pesquisa foi qualitativa, efetivada pela aplicação de questionários estruturados e realização de entrevistas individuais semiestruturadas. Os dados apurados indicaram para uma dificuldade em emitir os documentos com base no emprego de códigos específicos e diante de orientações complexas, que também precisam ser geridas. O Plano de</p>

			Ação Educacional (PAE) propõe estratégias para aprimorar esse trabalho e atenuar os problemas diagnosticados através de uma ferramenta de interação on-line, organizada para uma consulta rápida e segura no que se refere aos processos e procedimentos informacionais destinados à gestão e escrituração de ocorrências no quadro de pessoal escolar, culminando em uma alimentação promissora do Sistema de Administração de Pessoal do Estado de Minas Gerais e demais sistemas da SRSER.E.
2019	Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público	SALDANHA, Cristina Camila Teles	Esta dissertação se objetiva a compreender como são percebidas as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que podem incentivar a inovação no setor público. Por meio da relação gestão de pessoas e inovação, tendo como pano de fundo a reforma da administração pública, um esquema de análise foi elaborado em que a profissionalização do serviço público é uma ponte entre esses três eixos. As políticas e práticas de gestão de pessoas foram sistematizadas em dimensões de análise e representam aspectos subjacentes à inovação, sendo essas: Organização do Trabalho, Políticas de Desenvolvimento, Políticas de Compensação, Políticas Tradicionais/Funcionais de Recursos Humanos, Integração das Funções/Ações de Recursos Humanos e Liderança. Por meio de um estudo de natureza qualitativa edescritiva, delineou-se a partir da literatura asvariáveis presentes nas dimensões de análise (Autonomia, Flexibilidade, Rotatividade de tarefas, Mobilidade organizacional, Equipes de trabalho, Redes, Delegação de responsabilidade ou da decisão, Formação e escolaridade, Programas de capacitação e de treinamento, Sistemas de incentivos, Remuneração ou pagamento por variável de desempenho, Recrutamento e seleção) foram avaliadas mediante análise documental e as percepções de 15 entrevistados de organizações públicas federais e estaduais e por representante do Terceiro Setor. Essas percepções acerca das variáveis foram pontuadas pelos entrevistados em uma escala subjetiva contínua presente no roteiro de entrevistas semiestruturadas. Os achados da pesquisa demonstram pelas percepções dos entrevistados que variáveis como 'trabalho em equipe', 'redes' e 'liderança' contribuem para a inovação no setor público brasileiro enquanto 'pagamento por variável de desempenho' e 'recrutamento e seleção' não apresentam bons resultados. Algumas variáveis foram percebidas de forma relativa, como 'formação e escolaridade', 'programas

			de capacitação e treinamento' e 'sistema de incentivos', pois cada entrevistado interpretou-as conforme sua experiência e seus valores. Além do mais, não foi detectada a complementariedade das funções e práticas de RH nem a adoção dessas práticas de forma compilada. Portanto, pode-se concluir pela pesquisa que falta um modelo integrado e sistêmico de gestão de pessoas na Administração Pública a partir do público consultado, fruto do cenário de restrição orçamentária e da mudança de gestão governamental nas dinâmicas de inovação no setor público, bem como a ausência de suporte organizacional para a estratégia de inovação.
--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Importante destacar as contribuições a partir do estado do conhecimento, de maneira a enfatizar os aportes desta pesquisa. Para tanto, com as obras selecionadas, na terceira etapa aconteceu a leitura e análise individual de cada produção científica, tendo por base os seguintes critérios: tema, objetivo geral, problema de pesquisa, metodologia, referencial teórico e resultados (OKOLI, 2009). Sobremaneira, estas produções foram aproveitadas e utilizadas no aprofundamento da fundamentação teórica desta pesquisa e, assim, exploradas com maior criteriosidade e respectivas contribuições a este estudo.

Observou-se as obras da Tabela 4 e destacou-se nesta pesquisa os aspectos mais relevantes de cada produção científica, considerando inicialmente que cada trabalho pôde contribuir para o referencial teórico de pesquisa.

A dissertação de mestrado, intitulada **Gestão democrática da educação: o trabalho do gestor escolar e os novos desafios para uma gestão de e com qualidade**, é de autoria de Oliveira (2015). Apresenta reflexões acerca da gestão escolar, relatando os desafios para uma gestão de qualidade e destacando o perfil do gestor em um modelo de gestão colaborativa desencadeada na perspectiva da gestão democrática. O trabalho sinaliza o contexto histórico a partir de um percurso comparativo entre a visão da escola tradicional e o que está articulado, priorizando mudanças no modelo de gestão tradicional para um novo modo de gestão participativa e democrática. Ainda, destaca as diferenças entre terminologias diretor e gestor em uma perspectiva humanizadora, destacando as dificuldades que cada gestor tem no enfrentamento dos processos nos mais variados setores. Este trabalho é de relevância devido a contribuição que traz para o referencial teórico desta pesquisa em

que coloca em tela autores como Naura S. Carapeto Ferreira, José Carlos Libâneo e Heloísa Lück, os quais, também, são fonte basilar de consulta para delinear a escrita deste estudo.

Na dissertação **Dimensões da gestão escolar: saberes e práticas do diretor de escola**, de Silva (2015), fica pontual que a pesquisa foi desenvolvida no contexto de uma rede municipal em inter-relação com dimensões da gestão escolar e os saberes e práticas dos diretores (as). É um estudo que aborda temáticas como gestão pedagógica, gestão dos resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão administrativa, gestão de pessoas, clima e cultura escolar, utilizando-se de autores como Sander (2007), Paro (2010), Lück (2009, 2010), Apple e Beane (2001), Freire (1986, 2005 e 2007), Masetto (2004), Tardif (2014).

Na dissertação **Gestão da informação no setor de gestão de pessoas da Superintendência Regional de Ensino de São João Del-Rei: um desafio para a melhoria do atendimento ao público**, de autoria de Corrêa (2018), encontra-se as discussões voltadas para a gestão de pessoas de uma Superintendência Regional de Ensino. Contudo, o maior destaque se refere ao fluxo da comunicação nesta Superintendência, trazendo latentes assuntos como a falta de formação e capacitação continuada de seus servidores, bem como a carência de informações precisas sobre serviços prestados, falta de transparência e agilidades desses serviços. São desafios e fragilidade que denotam o cenário da pesquisa e que possuem inter-relação com a presente proposta de pesquisa. Outro destaque desta produção se refere ao Plano de Ação Educacional proposto, demarcando uma reestruturação do setor e nos fluxos de processos; situações que agregam conhecimento na perspectiva deste estudo.

A dissertação **Políticas e práticas de gestão de pessoas em prol da inovação no setor público**, escrita por Saldanha (2019), traz considerações fundamentais na perspectiva da gestão de pessoas com um olhar inovador sobre processos importantes para o setor. Especialmente, se destaca pelas discussões na esfera da administração pública, contudo das práticas deste setor que foram sistematizadas em dimensões de análise representando aspectos de inovação, assim delineadas: organização do trabalho, políticas de desenvolvimento, políticas de compensação, políticas tradicionais/funcionais de recursos humanos, integração das funções/ações de recursos humanos e liderança. Nesse sentido, o trabalho traz



contribuições acerca de processos de gestão no setor público, ampliando possibilidades de inovação na trajetória do setor.

Com a análise das produções selecionadas, percebeu-se que as temáticas perpassam a esfera da gestão; algumas retomam aspectos referentes à vida funcional e às consequências que podem interferir no trabalho de cada sujeito. Em relação a esfera de gestão de pessoas a importância dos resultados constituem-se ponto forte, pois, geram preocupações muito similares na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, na maneira de conduzir os processos, na clareza de intencionalidade, na transparência na gestão e, sobremaneira, a organização das informações que são pontos de relevância.

As problemáticas e os objetivos das produções selecionadas voltam-se para compreender a caminhada dos gestores e a condução da Escola com modelo de proposta voltada para a organização e as inovações decorrentes das novas demandas das políticas públicas educacionais. Também, a conhecer os modos de participação dos gestores nos processos administrativos, a partir da consideração deles como sujeitos de direitos e atores sociais, assim como a analisar o processo de democratização da gestão educacional municipal no processo de emancipação política.

As dissertações selecionadas remetem a metodologias de pesquisa de abordagem qualitativa, em sua maioria com base na investigação colaborativa e do tipo etnográfico também, utilizando-se de observação participante, de entrevistas semiestruturadas e rodas de conversas. Por exemplo, os principais autores que embasam o referencial teórico das obras selecionadas são Freire, Luck e Nóvoa, conforme os destaques selecionados:

Freire (1996) é consultado para corroborar aspectos de democratização e participação escolar pela construção constante da autonomia. Vale mencionar, que o processo de construção é constante no caminhar, pois além de construir, ele se reconstrói processualmente democratizando os processos da educação.

Caracterizando o conceito de gestão escolar nos artigos analisados, Lück (2002) comenta seis motivos para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores (as) e

professores (as); motivar o apoio comunitário às escolas; e desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

Nóvoa (1992), também, é chamado a fundamentar as obras, expondo sua concepção de escola como um espaço de inovação educacional, bem como, um ambiente em que a autonomia esteja presente pelo investimento constante na formação de professores.

De maneira mais geral, os resultados das produções selecionadas indicam o estudo sobre gestão e quais são os saberes e fazeres dos gestores (as), que estes se vêm partícipes atuantes e transformadores da prática, sendo de extrema importância construir importantes mecanismos de democratização nos processos de gestão, especialmente para que as informações sejam de fácil compreensão.

Outra questão que as dissertações desvelam é a busca pela participação, modificando e tornando possível uma gestão compartilhada de ideias e práticas extremamente preocupadas com a equipe gestando de maneira transparente, construindo a esfera da gestão de pessoas dentro do seu espaço, como reflexo de rede compartilhada. Essa participação precisa acontecer continuamente, tanto no planejamento, implementação e avaliação, quanto na construção do projeto e processos pedagógicos, ampliando e qualificando a gestão escolar democrática na escola. Muitas vezes, essa participação necessita ser provocada pela escola e, para isso, os gestores das escolas precisam possuir boas habilidades e competências para resolução desses e outros problemas que surgem no ambiente escolar, gestando assim a esfera da gestão de pessoas no seu contexto de atuação diária.

As escolas, em que o foco de análise dos trabalhos se consolidou, buscam uma formação de valores no aproveitamento escolar dos estudantes como resultado da ampliação cultural, social, esportiva e tecnológica de currículo. Como Oliveira e Kiss (2014) mencionam, a partir de uma evolução sistemática da aprendizagem, com uma escola atenta as reais necessidades dos alunos, proporcionando a formação integral do aluno, juntamente, com enriquecimento da gestão escolar.

As autoras Caiuby e Boschetti (2015) estabelecem um conceito de tempo caracterizado como intenso, proveitoso, um tempo relativo, deixando visível em seus resultados que professores e alunos compartilham vivências, experiências e conhecimentos, sendo esses utilizados no cotidiano escolar. No âmbito do contexto educativo os espaços-tempos são de extrema importância realizando referências nas

vivências, experiências e trocas sendo fontes de inspiração, motivação e ensinamento.

A partir do estado do conhecimento, os textos selecionados serviram para referenciar esta pesquisa, tendo em vista suas principais especificidades e contribuições com relação aos resultados e análises. Além disso, produziram sentido e base teórica desta pesquisa, conforme demonstram os subcapítulos a seguir.

### 3.2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO: CONCEITOS E INTERFACES

Quando se busca compreender o significado da palavra gestão, observa-se que, segundo o dicionário Aurélio (1977, p. 73) diz respeito ao “ato de gerir, gerenciar”. Porém, fica vaga esta definição e, por isso, a necessária busca por autores que contribuam para aprofundar o olhar e o conhecimento acerca da concepção e interfaces da **gestão**.

Nesta direção, encontra-se que gestão é entendida como referente aos “[...] processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI 2009, p. 101). São definições a serem estudadas e intensamente colocadas em pauta para discussão e aperfeiçoamento.

É importante salientar que a denominação gestão está com estudos cada vez mais intensos, em consequência das necessidades da área da educação em fazer a transição paradigmática da perspectiva de administração para gestão (LUCK, 2007), justamente porque surgem constantemente desafios relacionados aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, mas, sobretudo, que são permeados pelas relações e formas de gestão das pessoas quanto à participação, autonomia, decisões, comprometimento, relações interpessoais, lotação nos contextos educativos, ensino e aprendizagem, entre outros aspectos.

Especialmente, na esfera da gestão de pessoas e administrativa, recentemente, houve o agravante da pandemia Covid-19 e, neste sentido, os desafios tomaram uma proporção maior, justamente, porque surgiram situações diferentes e com agravantes relacionados à saúde física, mental e emocional; questões que envolvem tempo, diálogo, acolhimento e habilidades na gestão de pessoas devido à sua complexidade.

Em consequência, as concepções de gestão vêm sendo debatidas e revisitadas, pois existem novos elementos que implicam vertentes e abordagens até então definidas. Entretanto, não se pode perder de vista a necessidade de investimento na qualidade da educação pública, na perspectiva de transformação da realidade atual, construindo saberes e fazeres partilhados, primando por princípios de democratização da gestão da educação.

Gracindo e Kenski (2001, p. 113) pontuam que:

Os termos gestão e administração, [da educação] são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como processo dentro da Ação Administrativa; em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político administrativo da educação.

Contudo, para Lück (2002, p. 15), é preciso haver uma mudança de consciência

[...]associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

Se constitui o enfoque da transição de administração para gestão, ressaltando a importância da mudança de atitudes e condução de equipe e modelo de gestar, não somente na terminologia, mas, sim, nas atitudes e adoção de princípios que fundamentem as práticas administrativas, pedagógicas e financeiras.

Assim, todas as intencionalidades se traduzem no cotidiano da gestão, a qual, por sua vez, está intimamente relacionada e implicada a gestão de pessoas e financeiros. Luck (2007, p. 23-24) manifesta que a gestão:

[...] emerge para superar, dentre outros aspectos, carência:

- a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos;
- b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização do trabalho em educação;
- c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.

Porém, os métodos estratégicos e globalizadores necessitam ser articulados em função da educação de qualidade, observando-se a necessidade de financiamento e gastos com despesas de pessoal adequados, entre outros aspectos que indicam caminhos na busca da excelência educacional. Não basta boa vontade dos gestores

e intencionalidade de priorizar e dar consecução a processos democráticos e participativos no contexto da gestão da educação se não houver insumos condizentes com a perspectiva socioeducacional. A educação não acontece sem investimentos financeiros e de recursos com despesa de pessoal e, para tanto, é fato que a gestão se faz na interação entre as esferas, não são dimensões isoladas.

É papel do gestor problematizar, discutir, debater, ir nas situações mais “miúdas”, no detalhe, pois, é lá que as implicações estão. A gestão exige conhecimento, humildade, construção e reconstrução diária, ouvir e mediar situações, gerir conflitos nas mais diversas dimensões, pois os processos são dinâmicos e necessitam um dos outros, trabalhando de maneira compartilhada e colaborativamente.

Ainda, abordando a gestão, conforme Paro (1986, p. 160), comprometer-se com a gestão democrática é:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Ao comprometer-se com uma gestão baseada na participação e cooperação, atingindo aos interesses coletivos, contribui para tornar a escola um espaço de acolhimento atendendo as necessidades educacionais de todos.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2009), colocam que as concepções de gestão se dividem em técnico-científica e sociocrítica. Segundo os autores, a concepção técnico-científica (Figura 7) está relacionada à verticalização nas relações e atividades desenvolvidas, ou seja, há quem determine e quem execute, se constituindo em práticas solidificadas pela hierarquia de poderes mandatários e centralizadores. Nesta perspectiva, não existe nenhum tipo de compartilhamento de ideias, são apenas determinações de ordens, sem construção e colaboração.

Figura 7 - Concepção técnico-científica



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Esta concepção, ainda, é presente em muitos contextos educativos, em que a verticalização das práticas permeia as relações entre os atores dos processos de gestão, sejam eles gestores(as), professores(as) e demais servidores(as), estudantes, famílias, entre outros.

A **concepção sociocrítica** de gestão é balizada pela perspectiva democrático-participativa, em que as decisões são construídas com base num sentimento de pertença e corresponsabilidade, pensando e agindo coletivamente, executando as propostas em regime de colaboração. Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009, p. 324), constitui-se

[...] um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração.

Deste modo, e com este modelo de gestão, o ambiente escolar pode se tornar propício à construção de ações conjuntas pela comunidade escolar, descentralizando

o poder e quebrando paradigmas<sup>3</sup>, assim se reconstruir um modelo pautado no compartilhamento, ou seja, um modelo democrático e participativo.

Na concepção de gestão sociocrítica, a partir da perspectiva democrático-participativa (Figura 8), os partícipes possuem mais espaço de fala, reflexões e discussões favoráveis à democracia.

Figura 8 - Concepção sociocrítica na perspectiva democrático-participativa



Fonte: elaborada pela Pesquisadora.

Considera-se que a participação contribui para o compromisso compartilhado com a transformação social, com motivação para o entendimento de valorização da diversidade e pluralidade sociocultural e, portanto, respeitando “[...] diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 325), permeando a uma base sistêmica para a democracia. Assim, os autores defendem que: “A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos” (LIBÂNEO; OLIVERIA; TOSCHI, 2009, p. 325).

<sup>3</sup> A concepção de paradigma segundo Lück (2007, p. 34-35): “[...] resulta, portanto, da compreensão do modo como o nosso pensamento é orientado para perceber o mundo, o que, por isso, determina o que vemos e o que deixamos de ver, e, em consequência, como reagimos diante da realidade”.

A concepção democrático-participativa vai além das tomadas de decisões, justamente porque os princípios de participação<sup>4</sup>, descentralização, transparência, inclusão e corresponsabilidade, são mobilizados em ações cotidianas por meio da institucionalização de mecanismos de democratização, entre eles órgãos colegiados, escolhas de gestores (as), construção e consecução participativa do projeto político-pedagógico escolar, existência e protagonismo de conselhos de educação entre outros fóruns e comissões subjacentes a área da educação, entre outros dispositivos tendo em vista coletividade e representatividade socioeducacional no percurso da gestão da educação.

Constrói-se, nesse sentido, o sentimento de pertença, incluindo de maneira equitativa os que queiram participar na construção, de modo que em todos os momentos a responsabilidade seja compartilhada e colaborativa, distante do modelo de gestão que separa e distancia as pessoas e equipes, entre aqueles que pensam e mandam e aqueles que executam e são apenas tarefeiros.

Também, para além das concepções de gestão da educação, importante tecer o olhar acerca de conceitos que envolvem a gestão educacional e escolar, delineando estes contextos de atuação dos gestores e suas perspectivas socioeducacionais.

A **gestão educacional** se refere a abrangência dos sistemas educacionais e redes de ensino. Já, a **gestão escolar** sobre a instância das instituições de ensino. Nesta lógica, independente do contexto macro ou micro, a **gestão democrática** implica formato de concretização das atividades administrativas, pedagógicas, financeiras que envolvem a gestão das pessoas, das práticas, dos projetos, das relações interpessoais e interinstitucionais, do ensino e a aprendizagem, do planejamento, da avaliação, entre outros aspectos.

Para o poder público a gestão da educação se constitui dever compartilhado entre União, Estados e Municípios e, nesse sentido, retrata diferentes formas de gestão entre as instâncias consultivas, normativas, deliberativas, de participação e controle socioeducacional. Além disso, da oferta da educação pelo setor público e privado.

---

<sup>4</sup> A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação (LIBÂNEO, 2004, p. 102).



Segundo Lück (2002, p. 33-34):

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto.

Também, sobre gestão educacional, Vieira (2005, p. 35) afirma que

[...] refere-se a um amplo aspecto de iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, seja em termos de responsabilidade compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações, que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação.

Torna-se possível afirmar que a gestão educacional se refere ao âmbito dos sistemas educacionais, tendo em vista o processo de articulação das diferentes instâncias educacionais de Estado e de governo e que, portanto, circulam no estabelecimento de diagnósticos socioeducacionais, planejamento, elaboração, normatização e consecução de políticas públicas e gestão da educação dos sistemas e redes de ensino do País e seus entes federados. A gestão educacional, na prática, implica contextos diversos de enfrentamento, alguns dificultadores de processos tais como recursos financeiros, investimentos com despesa de pessoal, entre outros aspectos, perpassando pela questão política que envolve constantes desafios relacionados as tratativas e negociações com diferentes demandas e instâncias.

E, no âmbito do poder público, a educação é tarefa compartilhada (CF/88, Art. 211 e LDB/96, Art. 8º), conforme ilustra a Figura 9.

Figura 9 – Gestão educacional



Fonte: elaborada pela Pesquisadora.

Compreende-se que a gestão educacional se situa no campo macro da educação; está relacionada a organização dos sistemas federais, estaduais e municipais e distrital, e respectivas redes de ensino, compreendendo a situação de cada esfera, em que as articulações administrativas, pedagógicas, financeiras e de pessoal são realizadas no âmbito macro desses contextos, com intuito de definir/determinar políticas públicas, deliberar e executar acerca dos processos de gestão no setor educacional, seja público ou privado.

No caso desta pesquisa, o estudo de caso da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, o olhar analítico está, principalmente, no âmbito da gestão educacional, em interface com a gestão escolar, conforme se situa conceitualmente.

Neste estudo de caso, a **gestão escolar** acontece na dimensão das instituições de ensino escolares da RME/SM, considerando o âmbito institucional (micro) dos processos de planejamento e consecução das políticas educacionais, tendo em vista a organização, interação e articulação da gestão administrativa, pedagógica, financeira e de pessoal destas comunidades escolares.

Com o olhar de Libâneo (2004, p. 30) é possível consolidar a compreensão acerca da gestão escolar, na perspectiva de que

[...] a organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Nesse sentido, ser gestor escolar é estar, de maneira mais direta, envolvido com a concretização de ações políticas, administrativas, pedagógicas, financeiras e de pessoas, em interface com o macro e o micro, considerando as mais diversas situações e, sobremaneira, incluindo neste universo a concepção de gestão que está em constante evolução paradigmática, especialmente como aborda Lück (2002, p. 11):

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

A Figura 10 ilustra a perspectiva e articulação da “gestão escolar”, tendo em vista as dimensões envolvidas e implicadas ao universo escolar, em que a rede ou sistema de ensino necessitam estar muito conectados para que as políticas públicas se concretizem nestes contextos institucionais que constituem uma engrenagem articulada.

Figura 10 – Aspectos da gestão escolar



Fonte: elaborada pela Pesquisadora.

A Constituição Brasileira de 1988 define “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios (BRASIL, 1988, Art. 206, Inciso VI). Na mesma perspectiva, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em atendimento e indissociabilidade à Constituição, usa os termos “na forma desta Lei”, acrescentando as palavras “e da legislação dos sistemas de ensino” (Art. 3º, Inciso VIII). Assim, fica definido:

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 escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Ainda, para complementar, cabe o destaque sobre a importância do gestor e em quais princípios de gestão está alicerçando seu trabalho e quais os esforços estão sendo dedicados para atender essas demandas.

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humanas inter-relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

É considerável que as práticas na escola se constituam como uma união de forças, direcionando processos e qualificando o trabalho escolar na construção para uma gestão democrática. O autor sinaliza principais aspectos que necessitam ser priorizados no exercício da gestão escolar e, nesse sentido, em defesa da democratização da educação.

Assim sendo, torna-se possível dimensionar a abrangência da gestão educacional e escolar, compreendendo que, para além desse aspecto, é preciso priorizar o princípio de gestão democrática que está promulgado tanto na CF/88, quanto na LDB/96, entre outros marcos normativos que orientam as práticas socioeducacionais e os processos de gestão na educação brasileira. Seguindo esta perspectiva, destaca-se a função do diretor (a) escolar segundo Lück (2002, p. 15):

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto for limitada sua concepção sobre educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e

organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho.

A responsabilidade não é somente do gestor (a), pois o comprometimento e o compartilhamento são necessários ao conjunto de atores socioeducacionais. A autora, ainda se manifesta acerca do modelo de gestão e seus reflexos:

Deve-se ter em conta que a motivação, o ânimo e a satisfação não são responsabilidades exclusivas do gestor. Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz, e identificando e modificando os aspectos do processo do trabalho, considerados adversários da qualidade do desempenho. As escolas onde há integração entre os professores tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde os professores se mantêm profissionalmente isolados. (LÜCK, 1997, p. 26).

Com base no pensamento de Libâneo (2004, p. 319),

A bagagem cultural dos indivíduos contribui para definir a cultura organizacional da organização de que fazem parte. Isto significa que as organizações – a escola, a família, a empresa, o hospital, a prisão, etc. – vão formando uma cultura própria, de modo que os valores, as crenças, os modos de agir dos indivíduos e sua subjetividade são elementos essenciais para compreender a dinâmica interna delas.

Seguindo a perspectiva do autor, destaca-se que quanto a localização das escolas, também, faz toda a diferença em nome da organização escolar em cidades pequenas, onde normalmente são cargos comissionados que fazem parte da gestão e, assim, o modelo de gestão se organiza num formato diferente em torno de interesses centralizadores do executivo. É importante compreender as maneiras de gestar, pois, se constituem obstáculos para a consecução de princípios de autonomia, participação, transparência e descentralização do poder, principalmente um bom processo comunicacional permeando as relações, interações e práticas administrativas, pedagógicas e financeiras.

No subcapítulo a seguir, encontram-se aspectos históricos e políticos subjacentes à gestão educacional e escolar na perspectiva democrática.

### 3.3 HISTORICIZANDO AS POLÍTICAS E PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR EM ARTICULAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Gestão democrática, política, participação, autonomia, inclusão, transparência, coletividade, equidade, legitimidade nos processos, são palavras e princípios que estreitam a relação e/ou distanciamento entre o discurso e as práticas. Fácil colocá-las na prática? Não é. Pelo contrário, é tarefa árdua que demanda estudo, dedicação e, em especial, cuidado com o outro e atendimento aos preceitos das políticas públicas educacionais. Porém, são palavras e princípios importantes, por consequência, necessárias(os) no contexto da Educação Básica.

A mudança dos cenários escolares vem sendo discutida a muito tempo, na perspectiva de ampliar a conduta democrática e inclusiva. Nesse sentido,

Participar é discutir, é ter voz, ganhando-a, na política educacional das escolas, na organização de seus orçamentos, sem uma forte convicção política, sem um discurso democrático cada vez mais próximo da prática democrática, sem competência científica nada disto é possível. (FREIRE, 2001, p. 127).

Freire, na década de 90, já afirmava que é preciso diminuir a distância entre o que falamos e o que fazemos e, na perspectiva da gestão democrática as palavras e princípios acima sinalizados podem ser rearticulados de maneira mais equitativa. É urgente rever os comportamentos e providências tomadas no ambiente escolar, priorizando o trabalho coletivo, sim, com descentralização do poder e transparência, para melhor preparar a escola, sendo partícipes dos processos de maneira inclusiva e colaborativa. Contudo, um desafio sério e comprometido ainda maior é a respeito de como se concretizam os princípios relacionados à democratização da gestão educacional e escolar.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB), Lei nº 9.394/96, que é a legislação que normatiza os diferentes níveis, etapas e modalidades de ensino no Brasil, em interface com os profissionais da educação, os recursos financeiros que devem ser aplicados, entre outros aspectos subjacentes, as instituições públicas que ofertam a Educação Básica e Superior precisam adotar em sua base o princípio da gestão democrática (BRASIL, 1996).

Muitos questionamentos são latentes a respeito do que é gestão democrática e como ela permeia as práticas cotidianas na área da educação. Os estudos sobre o assunto são temas para amplas discussões sobre as maneiras de gestar os sistemas,

as redes e instituições de ensino. Existe uma receita, um parâmetro orientador para tal perspectiva a ser desenvolvida de maneira assertiva no âmbito da educação? Da escola?

A gestão democrática é apenas uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência, autonomia, inclusão, entre outros aspectos. Este modelo de gestão, segundo Vieira (2005), representa um importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola.

Neste aspecto, é importante destacar o contexto histórico vivido no Brasil, ordenado pela Constituição Federal de 1988, passando por um forte processo de redemocratização e prevendo em seu texto, no Artigo 205, que a educação se constitui: “direito de todos e dever do Estado e da família, onde será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Também, a CF/88 define “gestão democrática o ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios básicos (BRASIL, 1988, Art. 206, Inciso VI).

Acerca da democratização da educação, também acontece um momento histórico e político de profundas mudanças, momento de transição política com imersão em uma nova era.

Em verdade, o mundo contemporâneo é marcado por transformações tão amplas quanto radicais, num ritmo vertiginoso e alucinante. Tudo parece acontecer rápido demais, não permitindo tempo para absorver e familiarizar-se com as novas formas. É mundo de fluidez, de vertigem, em que os deslocamentos são frequentes e banaliza-se o movimento, as distâncias. (CARVALHO, 1999, p. 13)

A preconização da gestão democrática no Brasil, acontece posterior, também na Lei de Diretrizes e Base da Educação (LDB/96) que está presente e com garantia na educação no Art. 3º, em que: 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 (BRASIL, 1996).

Também, a LDB/96 normatiza que:

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 escolar 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. (BRASIL, 1996).

Neste panorama, a democratização da educação vem balizada e normatizada com base na LDB/96, explicitando princípios de participação e coletividade, além da perspectiva da autonomia (administrativa, pedagógica e financeira).

Outro aspecto histórico a ser mencionado faz referência ao Plano Nacional de Educação (PNE), sendo que o primeiro PNE teve como período de vigência os anos de 2001 a 2011. A sua construção sistematizou contribuições advindas de diferentes segmentos da sociedade civil (BRASIL, 2001), via Conferência Nacional de Educação (CONAE).

Em 2001, o PNE passou a ter em uma de suas diretrizes a gestão democrática da educação, priorizando a participação como um mecanismo para a sua efetivação por intermédio da CONAE. Para preconizar a educação como participativa e de qualidade, o Plano associou o aperfeiçoamento do regime de colaboração entre os sistemas de ensino, o estímulo a edificação de normas de gestão democrática no ensino público com o envolvimento da comunidade, além da desburocratização e flexibilização de normas e diretrizes dos sistemas de ensino como estratégias para atender a meta da democratização da educação no Brasil (BRASIL, 2001).

O atual Plano Nacional de Educação, com sua promulgação pela Lei nº 13.005/2014, para a vigência de 2014 a 2024, passou por um longo período de reuniões que iniciaram em 2009, trazendo metas e estratégias a serem cumpridas, sendo que uma de suas prioridades se refere a manter condições para efetivar a gestão democrática da educação pública.

A meta 19 referente a gestão democrática da educação, no atual PNE propõe:

Meta 19 - Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

Para que a Meta 19 seja assegurada destacam-se as seguintes estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a **participação da comunidade escolar**;

19.2) ampliar os **programas de apoio e formação** aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de **acompanhamento e controle social** do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de



**acompanhamento de políticas públicas**, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem **Fóruns Permanentes de Educação**, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e **fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações**;

19.5) **estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional**, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) **estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares** na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, **assegurando a participação** dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) **favorecer processos de autonomia** pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8) desenvolver **programas de formação** de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de **subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos**, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (BRASIL, 2014, grifos da pesquisadora)

Importante destacar que, no PNE, além das metas que priorizam princípios de democratização, existe a proposição de estratégias, carecendo de um olhar atento, comprometido e participativo das redes e sistemas de ensino para que sejam alcançadas.

Ainda, na perspectiva da gestão democrática, cabe destaque acerca da Resolução CNE nº 4, de 13 de julho de 2010 que define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Ela normatiza com objetividade a gestão democrática e a organização da escola, associando o trabalho pedagógico ao projeto político-pedagógico e à gestão de pessoas de maneira participativa:

Art. 54. É pressuposto da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola conceber a organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e procedimentos que viabilizam o trabalho expresso no projeto político-pedagógico e em planos da escola, em que se conformam as condições de trabalho definidas pelas **instâncias colegiadas**. (BRASIL, 2010, grifo da pesquisadora)

Esse pressuposto de trabalho e a maneira de organização ficam pautados de maneira objetiva, ampliando as maneiras de como conceber a gestão da escola, desafiando os gestores a construir e priorizar a consecução de práticas democráticas no contexto escolar, conforme retrata o Artigo 55 das DCN de 2010:

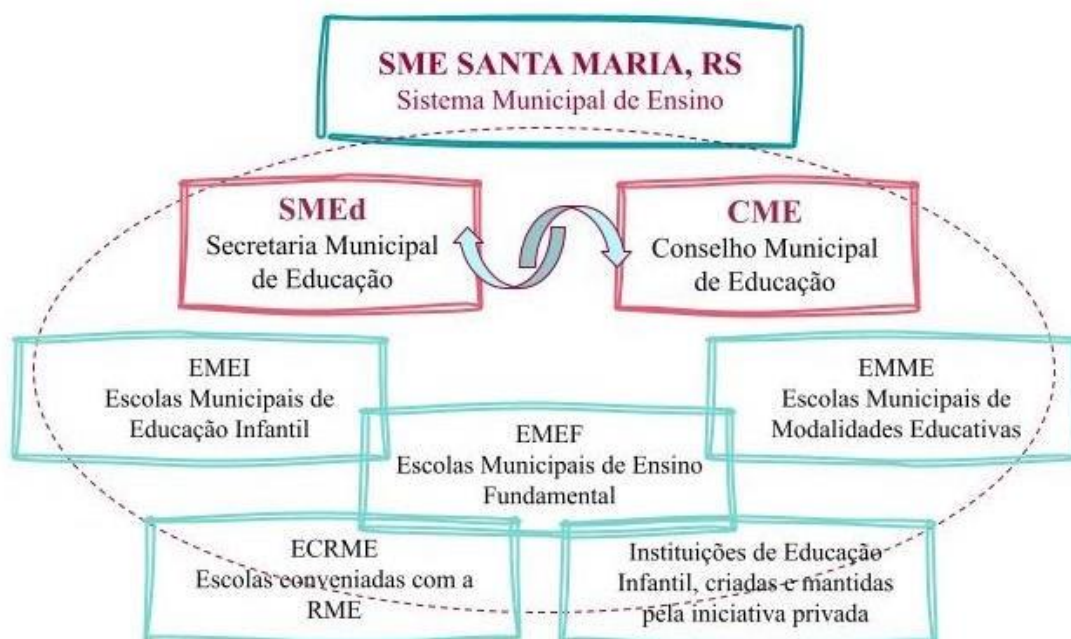
Art. 55. A gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena e fortalecendo a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola mediante: I - a compreensão da globalidade da pessoa, enquanto ser que aprende, que sonha e ousa, em busca de uma convivência social libertadora fundamentada na ética cidadã; II - a superação dos processos e procedimentos burocráticos, assumindo com pertinência e relevância: os planos pedagógicos, os objetivos institucionais e educacionais, e as atividades de avaliação contínua; III - a prática em que os sujeitos constitutivos da comunidade educacional discutam a própria práxis pedagógica impregnando-a de entusiasmo e de compromisso com a sua própria comunidade, valorizando-a, situando-a no contexto das relações sociais e buscando soluções conjuntas; IV - a construção de relações interpessoais solidárias, geridas de tal modo que os professores se sintam estimulados a conhecer melhor os seus pares (colegas de trabalho, estudantes, famílias), a expor as suas ideias, a traduzir as suas dificuldades e expectativas pessoais e profissionais; V - a instauração de relações entre os estudantes, proporcionando-lhes espaços de convivência e situações de aprendizagem, por meio dos quais aprendam a se compreender e se organizar em equipes de estudos e de práticas esportivas, artísticas e políticas; VI - a presença articuladora e mobilizadora do gestor no cotidiano da escola e nos espaços com os quais a escola interage, em busca da qualidade social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparência e responsabilidade. (BRASIL, 2010).

Nesse sentido, a gestão escolar democrática qualificada se torna indispensável para garantir que as escolas estejam atentas aos mecanismos que potencializam ampliar os espaços de participação, autonomia, transparência, coletividade e descentralização do poder, priorizando o atendimento aos direitos à educação e ao desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse processo democrático, existe a possibilidade de construir com a equipe um modelo valoroso e vantajoso para ampliar a capacidade de autonomia de todos que compõem a unidade de ensino, potencializando e desenvolvendo a equidade na equipe colaborativa de trabalho. Isso porque quando as decisões são tomadas de maneira coletiva e participativa, os envolvidos começam a ganhar mais confiança no processo de configuração e atuação da equipe de trabalho. Também, a gestão escolar democrática faz referência à colaboração, o que implica mudanças de hábitos, deixando de lado antigos costumes hierárquicos, desconstruindo a ideia de que todo sistema só será efetivo se tiver uma autoridade que centraliza o poder.

No cenário local, considerando o estudo de caso proposto nesta pesquisa de MP, é importante considerar a criação do Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria pelo advento do Art. 2º da Lei nº 4.123/97 (SANTA MARIA, 1997). A Secretaria de Município da Educação e o Conselho Municipal de Educação se constituem órgãos do SME que requerem atuar com base nos preceitos de gestão compartilhada. Nesse sentido, o Conselho Municipal de Educação é propositor e normatizador de políticas públicas educacionais, é consultivo e deliberativo, bem como órgão de controle socioeducacional; a Secretaria de Município da Educação é a executora dos processos de gestão educacional, em processo colaborativo com as instituições educativas municipais e conveniadas que são responsáveis pela gestão escolar.

Conforme retrata a Figura 11, o Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria é composto pelas seguintes representações:

Figura 11 – Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria, RS



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Ainda, é importante destacar que no Art. 3º da Lei nº 4.123/97 está disposto que compete ao Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria: “Planejar, organizar e implementar as políticas educacionais públicas” (SANTA MARIA, 1997). Em coerência a criação, existência e competência do Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria,

vem se construindo um caminho de desafios e, no ano de 2003, o município instituiu a “Gestão Escolar Democrática”, a partir da Lei nº 4.740/03 (SANTA MARIA, 2003), com o propósito de garantir a autonomia de gestão numa perspectiva democrática das escolas municipais em seus aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros. Com esta Lei, passaram a ser constitutivos do Sistema e normatizados aspectos envolvendo o conselho escolar, o projeto político-pedagógico, a escolha democrática de diretores escolares e a autonomia financeira.

Por exemplo, o Conselho Escolar, como órgão colegiado, com vistas às decisões coletivas e compartilhadas, passa a ter uma grande importância considerando que é um órgão representativo de todas as instâncias da comunidade escolar, com vez e voz nas decisões, tornando, assim, a gestão na perspectiva de colaboração e democraticamente ampla, desmistificando a ideia de detenção de “poder” na instância da equipe gestora.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

As mudanças instauradas precisam, então, priorizar a construção de uma escola com cultura democrática, focando nas relações e na gestão participativa colegiada, na perspectiva de que o poder é partilhado.

Também, é importante evidenciar a existência do Conselho Municipal de Educação (CMESM) no contexto do SME de Santa Maria:

O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA MARIA (CMESM), instituído pela Lei Municipal nº 3.168, de 14 de novembro de 1989 e denominado posteriormente pela Lei nº 4.122, de 22 de dezembro de 1997, é o órgão de política educacional, administrativamente autônomo, de caráter consultivo, normativo, deliberativo e fiscalizador acerca dos temas que forem da sua competência, vinculado à Secretaria de Município da Educação. Para a elaboração de seus pronunciamentos (Resoluções, Pareceres e Indicações) o Conselho estabelece diálogo com a sociedade local por intermédio dos representantes das entidades que o compõem e da participação nos diversos fóruns que discutem Educação no Município, propondo o conhecimento da realidade e a reflexão sobre o mesmo numa perspectiva de construção de novos cenários para a Educação no Sistema Municipal de Ensino. (Site da Prefeitura Municipal de Santa Maria, disponível em: <[https://www.santamaria.rs.gov.br/cons\\_educacao/](https://www.santamaria.rs.gov.br/cons_educacao/)>).

O Conselho Municipal de Educação, conforme seu Regimento, é composto por nove membros titulares e nove suplentes representantes das instituições, Secretaria

de Município da Educação (SMEd), 8ª Coordenadoria Regional de Educação (8ª CRE), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino (SINEPE); Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria (SINPROSM) e União das Associações Comunitárias (UAC), com vistas a acompanhar e atuar junto as demandas do Sistema Municipal de Ensino de Santa Maria (SME/SM), do qual a RME/SM faz parte, e contribuir para qualificar a área Educação municipal. Possui função consultiva, deliberativa, normativa e de controle social (SANTA MARIA, 1997).

No ano de 2023 a Lei nº 4.740/03 foi revogada, entrando em vigor aos vinte e nove dias do mês de setembro de 2023 a Lei nº 6.805 que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal entre outras providências. Assim, esta Lei atualizada traz em seu primeiro artigo:

Art. 1º Os estabelecimentos de ensino serão instituídos como órgãos autônomos sob os aspectos administrativo, financeiro e pedagógico, sem fins lucrativos, para garantir o funcionamento da instituição, submetidos à coordenação da Secretaria de Município da Educação e orientação das autoridades competentes na forma prevista para as entidades da administração indireta com a incumbência de:

I - assegurar as condições do processo de ensino-aprendizagem;

II - possibilitar a organização da Associação de Pais e Mestres;

III - instituir o Conselho Escolar;

IV - promover a participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;

V - primar pela escolha de representantes dos segmentos da comunidade escolar para o Conselho Escolar;

VI - garantir a transparência dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos;

VII - mobilizar e articular a comunidade para participar ativamente do cotidiano da escola. (SANTA MARIA, 2023).

Nesse sentido, o Conselho Municipal de Educação e a Secretaria de Município da Educação de Santa Maria trabalham na perspectiva de garantir que a legislação esteja articulado às políticas públicas nacionais, considerando a existência de SME em Santa Maria, bem como as respectivas normativas municipais se constituam nas práticas político-pedagógicas das instituições escolares da RME, envolvendo o tripé administrativo, pedagógico, financeiro e de pessoas, preservando a autonomia das escolas, trabalhando com o compartilhamento entre os setores de gestão de pessoas, financeiro e pedagógico da SMEd. Importante ressaltar sobre o respeito à participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos e órgão colegiados. Outro ponto de destaque na gestão é a transparência dos processos, além das reuniões e o compartilhamento de ideias.

Na RME de Santa Maria acontecem, periodicamente com os(as) servidores(as), momentos como a “Parada da Rede”; nesses eventos são trabalhados assuntos de interesse das escolas em suas demandas formativas. Cada servidor(a) participa em seu grupo, e tem na formação promoção de atividades variadas com intuito de construir conexões que auxiliem na prática. Nesse sentido, assuntos referentes a gestão democrática, ensino e aprendizagem, planejamento, metodologias de ensino e avaliação são temáticas trabalhadas e que geram diversos debates e contribuições para a gestão administrativa e pedagógica das escolas.

### 3.4 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DA GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR

Muitos questionamentos podem surgir ao colocar em estudo a gestão de pessoas no contexto de gestão educacional e escolar no setor público. Essas dúvidas se colocam, especialmente, quando se refere ao contexto, algo diferente gera dúvidas e incertezas, porém quando esta situação é vivenciada diariamente faz todo sentido e motivação à pesquisa. Assim, é importante destacar as peculiaridades do trabalho quando se estende a este aspecto, ainda mais do ponto de vista administrativo e pedagógico envolvendo a gestão de pessoas numa rede de ensino.

Nesse sentido, é importante fazer alusão à expressão **recursos humanos (RH)** e mencionar que é uma área relativamente nova, pois surgiu no início do século 20, ainda com nome de relações industriais devido ao forte movimento da Revolução Industrial (1870), com uma filosofia hierárquica na relação empregado e empregador. Com o passar esta concepção foi redirecionada e agregando valor devido à dimensão humana dentro das grandes instituições, o que se pretende no desenvolver nesta pesquisa aprofundando estas discussões e sua evolução histórica.

Assim, é importante mencionar a pesquisa realizada do Estado do Conhecimento corroborando, a partir dos preceitos de Saldanha (2019, p. 81):

[...] as administrações públicas estão em uma encruzilhada em que o que está em jogo é sua própria sobrevivência. É evidente que aqui a sobrevivência não se refere ao desaparecimento físico, pois a administração pública sempre irá existir, mas sim em relação a sua relevância.

Por isso, as concepções estão tomando forma em uma nova era em que já se prioriza a gestão estratégica perpassando por quebra de paradigmas pautados em gerencialismo. Nesta direção, Marras (2011, p. 262) se refere:

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Libâneo (2012, p. 66) aborda:

Os termos organização e gestão são frequentemente associados à ideia de administração, governo, provisão de funcionamento de determinada, instituição social - família, empresa, escola, órgão público, entidades sindicais, culturais, científicas etc. -para a realização de seus objetivos.

Interatuando entre essas influências de pensamentos e tendências de gestão de pessoas, os rumos desta esfera foram mudando e tornando um caminho direcionado com intencionalidades muito precisas, assim, permitindo ambientes mais abrangentes, diversificados, participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Perpassando pela nomenclatura, muitas instituições usam a nomenclatura relacionada à **gestão de pessoas**, e fica pontual que o termo muda tendo em vista que se trabalha diretamente com pessoas e, para isso, é fundamental gostar de pessoas, das interações e, sobretudo, de mediações entre elas e suas atividades profissionais. Nesse sentido, para Boog (2010, p. 104),

Quem quer ser líder tem que se sentir bem com as pessoas, tem que '[...] gostar de gente, de lidar com a intrincada alma das pessoas. Existem pessoas que adoram a parte técnica, mas se sentem incompetentes para lidar com pessoas, com a diversidade e a imprevisibilidade de comportamentos que os humanos apresentam'. Ressaltando de forma enfática essa qualidade, diz ainda que pessoas sempre devem ser tratadas como pessoas, e nunca como 'recursos humanos'.

É com esse olhar que se destaca a barreira que existe entre as terminologias gestão de pessoas e recursos humanos. Fica menos fria, mais sólida e respeitosa a expressão gestão de pessoas, justamente porque perpassa por significados embebidos de humanização, intencionalidades e processos. Lück (2009, p. 85), também, coloca que

A gestão de pessoas envolve todos os aspectos do processo humano, a promoção da motivação, desenvolvimento da equipe, a capacitação contínua, a avaliação do desempenho das pessoas na escola, com o objetivo de elevar a qualidade do ensino.

Então, tratar as pessoas como “recursos” não motiva e nem agrega valor, conseqüentemente, desfaz a função da gestão de sujeitos atuantes e proativos que perpassa por sinônimos mais valorosos e impulsionadores de processos de gestão mais qualificados. E no âmbito escolar, a gestão de pessoas tem um papel fundamental para alcançar os objetivos da qualidade de ensino e de aprendizagem sobremaneira. Ainda, neste sentido, Dutra (2016, p. 30) considera:

[...] os conceitos modernos de gestão, bem como as suas práticas, são mais eficientes para a obtenção de um maior comprometimento do colaborador com a organização. Havendo maior comprometimento, é possível que a empresa obtenha mais dedicação e maior produtividade e empenho do profissional, sem a necessidade de lhe oferecer uma vantajosa contrapartida. Afirma ainda que o desenvolvimento de pessoas se constitui na ‘habilidade do líder em estruturar, motivar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Envolve a capacidade de promover um clima interno favorável à participação e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento’.

Se costura o processo da gestão destacando aspectos de desenvolvimento profissional e liderança, no caso, as pessoas, pois sem elas os processos não fluem, as metas não são alcançadas e a humanidade se perde. Chiavenato (2009, p. 93) se posiciona nesta direção:

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Com essa posição autoral é possível refletir e retomar conceitos sobre o contexto das organizações e pessoas, considerando que cada parte, depende muito uma da outra, assim, sendo importante intensificar o estudo sobre como gestar



peças. Para tanto, é importante transitar por espaços-tempos dedicados às relações interpessoais e, com isso, investir num grande fundamento a ser detalhado fazendo referência a **ética na gestão de pessoas**. Maximiano (2009, p. 414) apresenta um conceito acerca desta perspectiva:

A ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações. [...] lida com aquilo que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal.

Muitas instituições possuem um código de ética a ser cumprido, no entanto outros espaços não têm parâmetros construídos. Contudo, este aspecto tão importante necessita ser priorizado quando se refere a pessoas, pois, a ética em ouvir pessoas e o que fazer com essas falas dizem muito sobre que tipo de profissional está atuando na instituição.

O comprometimento com a ética da instituição e, em especial, quando se refere no aspecto de gestar pessoas, é de muita responsabilidade pois preserva o servidor de situações delicadas, construindo a confiança na equipe, proporcionando hábitos de *feedback*, de transparência, honestidade; valores que podem se construir ou destruir, a depender da maneira que se conduz os processos. Ainda, nesse sentido de gestar pessoas, é destaque o conceito de **liderança**, em que as concepções de chefia tradicional e hierárquica precisam transcender o passado e a centralização do poder, perpassando por uma nova denominação inspirada em democratização dos espaços e tempos, para influenciar positivamente e trabalhar de maneira colaborativa e compartilhada com as pessoas.

Marras (2011, p. 32) explica que as organizações atualmente,

[...] repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (e não só tarefa) e que o recompensa à altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também).

Com isso, os desafios são e ficam intensos à medida que paradigmas tradicionais vão tomando outras formas. O líder, sobretudo, precisa se tornar um gestor de pessoas, adotando ações coerentes de maneira que se constitua referência positiva e proativa entre as pessoas da equipe. Construir concepções atuais e necessárias fundamentam importantes conceitos como **motivação**; esse valor

demonstra o quanto a equipe está engajada na proposta, como afirma Williams (2011, p. 258-259):

Se os gestores desconhecem quais são as necessidades dos funcionários, não serão capazes de proporcionar-lhes as oportunidades e recompensas que podem satisfazer essas necessidades [...] devem esperar que as necessidades das pessoas mudem. À medida que algumas necessidades são satisfeitas ou situações se alteram, o que motivava as pessoas anteriormente pode não motivá-las agora.

Com isso, é destaque a condição que diz respeito aos aspectos que se relacionam a conhecer as pessoas que fazem parte do trabalho cotidiano, pois é com esses detalhamentos que muitas situações podem ser (re)articuladas por meio da escuta e do diálogo. Isso não é uma tarefa fácil, porém, é necessário conhecer aspectos subjacentes ao trabalho cotidiano, o perfil e as características das pessoas da equipe, fazendo toda a diferença durante os processos de gestão. França (2009, p. 4-6) comenta acerca da gestão de pessoas sinalizando que

[...] deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados a vida social.

Portanto, se faz necessário uma organização atenta, criteriosa, muito comprometida e ética correlacionando a transparência e a descentralização do poder, conectando toda a equipe nos processos de gestão.

Estes aspectos conceituais abordados são pertinentes, visto que subsidiam a análise dos processos de gestão de pessoas que são realizados e quais as contribuições na gestão educacional e escolar da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria. Se compreende a necessidade de um estudo aprofundado, por meio desta pesquisa implicada, ou seja, realizado em ambiente natural de trabalho, desvelando uma visão diagnóstica, as demandas em seus pontos fortes, suas fragilidades e/ou necessidades que um setor de gestão de pessoas tem, suas contribuições e/ou rearticulações necessárias para o bem-estar e desenvolvimento de práticas com qualidade nesta Rede Municipal de Ensino.

Assim, este estudo prioriza desvelar a seriedade acerca do trabalho dos gestores e sobre os saberes e fazeres necessários aos processos de gestão de pessoas, bem como os desafios de dar conta das demandas cotidianas observando o rigor e a responsabilidade com os processos do Plano de Lotação de Pessoal da

RME/SM e, ainda, com a gestão de pessoas em cenários emergentes diante do contexto socioeducacional macro e micro. Para exemplificar, no Anexo I consta os quadros de PLP da SMEd Santa Maria utilizados anteriormente.

O setor de Gestão de Pessoas da SMEd, tem duas ênfases no trabalho, uma é responsável pela vida funcional de todos os servidores lotados na educação, conseqüentemente ao Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria; o outro aspecto é direcionado para a formação e o desenvolvimento humano dos professores desta Rede de Ensino. Nesse sentido, segundo Chiavenato (1999, p. 392),

A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Contudo, importante destacar essencialmente que este setor da SMEd de Santa Maria prioriza potencializar a força de trabalho existente na RME, buscando de maneira compartilhada com os(as) gestores(as) escolares caminhos e mediações concentradas na qualidade de vida profissional dessas pessoas que exercem o trabalho cotidiano nesta Rede de Ensino.

Chiavenato (1999) é um estudioso na área de recursos humanos e afirma que a gestão de pessoas provoca possíveis transformações nos recursos humanos, justamente porque está mobilizado com a vida funcional do servidor, em que ele se sente valorizado e oportuniza a construção de um *feedback* a partir das suas próprias atuações, ressignificações e reconstruções. Esta perspectiva possui conexão com as práticas que são priorizadas no setor de Gestão de Pessoas da SMEd de Santa Maria, pois o período que se realiza o Plano de Lotação de Pessoal (PLP) da Rede Municipal de Ensino constitui-se num momento em que, primeiramente, se faz uma reunião com os(as) gestores(as) escolares, divididos(as) pelas tipologias das escolas. É neste espaço e tempo que acontece a primeira escuta no coletivo e se inicia o trabalho com o direcionamento de propostas para a organização do Plano de Lotação de Pessoal para o próximo ano letivo.

Depois é realizada uma agenda individual de escuta, em que os(as) gestores(as) (as) escolares fazem a apresentação dos Planos de Lotação de Pessoal das escolas que representam. São atendidos(as) individualmente com a intenção de iniciar o trabalho e processo de planejamento para o próximo ano. Portanto, é

importante destacar que este Setor da SMEd vai muito além de lotar, nomear, conceder Regime Suplementar de Trabalho a professores(as) ou cuidar da folha de pagamento e vida funcional da RME. O trabalho é desenvolvido com cunho pedagógico, observando a pluralidade de situações envolvidas no cenário da gestão educacional que perpassa pela gestão escolar.

Quando acontecem esses momentos individuais com os(as) gestores(as) das escolas, em datas e horários pré-definidos, há um trabalho de conscientização acerca da função do(a) responsável por realizar o PLP da/na SMEd, no sentido de avançar sobre as particularidades de cada professor(a) quanto as suas práticas pedagógicas, em interface com as demandas da comunidade escolar e as diferentes funções exercidas no contexto da RME. Assim, se destaca o quão este trabalho é minucioso e importante para esta Rede de Ensino.

Nesta perspectiva, destaca-se, em contexto local, o Decreto nº 2, de 02 de janeiro de 2008, que institui e baliza o Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, no Art. 4º:

Art.4º A organização do quadro de recursos humanos da Escola Municipal é atribuição do diretor nos termos do Art. 10 Inciso VI da Lei Municipal nº 4.696/03, de 22 de setembro de 2003.  
Parágrafo Único - Na organização do quadro de recursos humanos referido no caput deste artigo devem ser observados os seguintes critérios:  
I - Adaptação a proposta pedagógica da escola;  
II - Desempenho das funções do cargo nos termos da Lei Municipal nº 4.696/03 e anexos;  
III - Cumprimento dos deveres previstos no Art. 162 da Lei Municipal nº 3.326/91;  
IV - Observância do disposto no Art. 163 da Lei Municipal nº 3.326/91;  
V - Outros critérios que a direção da escola achar conveniente incluir. (SANTA MARIA, 2008)

Contudo, o processo sob o trabalho no Plano de Lotação de Pessoal é algo muito delicado, pois, implica muitas situações que perpassam pela gestão escolar e transitam na gestão educacional, construindo uma Rede onde tudo necessita estar articulado de maneira que se constitua em possibilidades para que todas as práticas administrativas e pedagógicas possam acontecer de maneira mais qualificada possível.

Abordar a gestão de pessoas, ressaltando a importância da estratégia, vai ao encontro do que menciona Chiavenato (2004, p. 7):

O setor de RH deve buscar a qualidade se apoiando na confiança e na ética para que os funcionários desenvolvam as suas atribuições dentro de um local que dê o suporte necessário para o acolhimento de habilidades positivas; para que isso seja incorporado, há a necessidade de formação de

profissionais de recursos humanos que detenham conhecimento sobre o assunto e que se apoiem nos autores que discorrem sobre a temática.

O que isto implica à gestão educacional e à gestão escolar? São perspectivas que vão se costurando nos entremeios deste trabalho de pesquisa, tendo em vista que na lógica de processos:

A gestão de pessoas é transversal à organização. São os dirigentes de cada setor que gerencia as – e com as – pessoas; constituindo-se em referências de liderança de primeira instância. Nessa condição, são os atores responsáveis por conduzir o processo de construção do significado local (setorial) dos elementos da estratégia. (BERGUE, 2014, p. 85).

Esta ótica desvela sobre a importância da chefia imediata, da gestão escolar bem estruturada, do alinhamento de processos e liderança bem constituídas, alicerçada numa perspectiva de gestão democrático-participativa, imbuída de um diálogo permanente na construção da gestão educacional e escolar. Então, esta visão estratégica é importante para os processos de gestão de pessoas, considerando a mediação de conflitos no contexto desta Rede de Ensino, sobremaneira, das demandas das escolas.

Outra questão importante é a flexibilização laboral que, para Sander (2005, p. 37), diz respeito a

[...] um dos temas centrais da atual agenda internacional e do diálogo social em matéria de política trabalhista no interior dos países da região. A preocupação dos debates é elaborar e adotar formas de contratação de bens e serviços capazes de atender simultaneamente as necessidades atuais do mundo do trabalho e aos direitos sociais do trabalhador. Nesse sentido, a última década foi testemunha da crescente criação de espaços de flexibilidade de contratação de bens e serviços, em função do contexto caracterizado por crescentes mudanças tecnológicas, muitas vezes imprevisíveis. O certo, no entanto, é que as negociações revelam que a flexibilização na contratação de bens e serviços não é uma solução mágica, não é uma nova panaceia para resolver os atuais problemas de demanda laboral. Se bem que as negociações caminhem na direção de uma maior flexibilidade nos sistemas de contratação, cresce a consciência cidadã sobre a necessidade imprescindível de maior segurança nos regimes de serviços sociais, para preservar a qualidade do trabalho, pra prever sistemas polivalentes de educação e capacitação e, especialmente, para garantir os direitos humanos do trabalhador em termos de aposentadorias, seguro-desemprego, emprego emergencial e outros mecanismos de proteção social, como a continuidade de acesso aos serviços de saúde e a permanência no sistema escolar dos filhos dos trabalhadores desempregados.

A flexibilização que o autor aborda está diretamente relacionada aos processos de gestão do Plano de Lotação de Pessoal, e se faz necessária durante as tratativas na gestão de pessoas, em que se considera prioritariamente o perfil do(a) servidor(a)

e o ambiente de trabalho, bem como a função a desempenhar, encontrando mecanismos de preservação da qualidade do trabalho.

Assim, é preciso fluidez na e entre as gestões escolares e educacionais e, para isto, ainda é importante que na Secretaria de Município da Educação o trabalho no Setor de Gestão de Pessoas seja constituído por uma equipe de multiprofissionais. No caso da SMEd de Santa Maria consta o ForDes<sup>5</sup>, que é constituído, neste momento, por duas psicólogas, um pedagogo, uma agente administrativa e um estagiário atuado conjuntamente com o Setor de Gestão de Pessoas.

Ainda, no aspecto da gestão de pessoas na esfera pública, cabe destacar os cinco princípios da administração pública e para que o profissionalismo seja garantido por parte dos(as) servidores(as) públicos(as) e os serviços prestados atendam aos interesses da sociedade. A legislação brasileira, na Constituição Federal de 1988, determina no Art. 37 que: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988), de acordo com a Figura 12.

Figura 12 - Cinco princípios da Administração Pública



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Quando se faz referência ao Setor de Gestão de Pessoas, perpassa aos mais diversos e variados assuntos, referindo os(as) servidores(as) e, por isso, balizar este

<sup>5</sup> Núcleo de Formação e Desenvolvimento Humano da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria.

estudo com os cinco princípios da administração pública torna-se essencial e indispensável, justamente, porque eles estão na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e precisam ser observados, respeitados e construídos diariamente nos processos de gestão educacional e escolar, respeitando a vida funcional dos(as) servidores(as), tanto nos aspectos da atuação profissional quanto na dimensão humana, eixo destaque em que a equipe do ForDes interatua.

Os princípios da administração pública precisam balizar o trabalho de um setor que atua diretamente na gestão de pessoas, especialmente por ser um espaço que interfere diretamente na vida do(a) servidor(a) e os aspectos subjacentes a sua atuação profissional em diferentes contextos e relações interpessoais. Qualquer movimento requer ter embasamento legal e, além desses princípios, todas as outras legislações que fazem referência ao trabalho da área da Educação precisam ser observadas e contempladas cotidianamente na dinamização da gestão de pessoas. Nessa perspectiva, segundo Chiavenato (2009, p.28),

[...] o contexto em que se situa a gestão de pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas.

Cabe enfatizar que os(as) servidores(as) não são robôs executores de tarefas, sobremaneira, são pessoas que estão a serviço dos propósitos da instituição em que trabalham, que possuem diferenças, competências, habilidades, qualificação e atuação profissional.

## **4 ANÁLISES E (DE) COMPOSIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS NA RME DE SANTA MARIA**

Este capítulo traz ênfase aos elementos constituintes dos achados da pesquisa empírica, em que é possível contextualizá-los a partir das categorias de análise que emergiram ao longo dos processos investigativos, em inter-relação com os (as) gestores (as) colaboradores (as).

Retoma-se que a construção de dados *on-line* foi dimensionada por meio de questionário misto encaminhado para 80 gestores (as) escolares da RME de Santa Maria/RS, em que 69 se dispuseram a responder e participar da pesquisa de maneira colaborativa. O número de respostas é expressivo, o que tornou esta pesquisa ainda mais relevante, justamente porque demonstra o interesse dos (as) gestores (as) escolares em contribuir com a qualificação dos processos de gestão de pessoas na RME/SM.

Também, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a então gestora educacional da SMEd Santa Maria, atuante no Setor de Gestão de Pessoas, em que foi possível compreender e aprofundar as categorias de análise emergentes, contando com sua experiência e contribuições para a pesquisa.

### **4.1 CONTEXTO E COLABORADORES (AS) DE PESQUISA**

Inicia-se contextualizando o município de Santa Maria, em seus aspectos gerais e, em especial, sua Rede Municipal de Ensino. O município de Santa Maria, está localizado no centro do estado do Rio Grande do Sul (RS), na região Sul do Brasil, conforme demonstra a Figura 13.



Figura 13 – Localização de Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul



Fonte: Google Maps (2022), disponível em:  
<[https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:RioGrandedoSul\\_Municip\\_SantaMaria.svg](https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:RioGrandedoSul_Municip_SantaMaria.svg)>

O estado do Rio Grande do Sul faz fronteira com o Uruguai ao sul, com a Argentina a oeste, com Santa Catarina ao norte, e com o Oceano Atlântico ao leste. O município de Santa Maria que está no centro do estado do Rio Grande do Sul, destacado em vermelho, conforme elucida a Figura 13, ocupa uma área territorial de 1.780,194 Km<sup>2</sup>, com uma população estimada de 285,159 pessoas e densidade demográfica de 160,2 hab./km<sup>2</sup> (IBGE, 2021).

Após situar os dados mais gerais do município de Santa Maria, RS, torna-se importante olhar para o contexto e colaboradores (as) deste estudo de caso. A pesquisa foi realizada com gestores (as) escolares e da Secretaria de Educação da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria (RME/SM) e, neste sentido, é relevante conhecer a conjuntura desta Rede Municipal de Ensino em suas características, particularidades e demandas, onde integram 80 escolas.

Desse modo, é necessário conhecer a conjuntura das escolas municipais de Santa Maria por tipologia e abrangência no seu contexto de trabalho, onde são articulados grupos de troca, interação e discussão com suas especificidades e demandas. O Setor da Gestão de Pessoas da SMEd prioriza observar essas características e peculiaridades, enquanto tipologia, devido a interesses muito próximos, mas, ao mesmo tempo, demandas personificadas, além da importância do

enriquecimento e fortalecimento do trabalho colaborativo desenvolvido. Assim, as escolas da RME/SM são organizadas e subdivididas, conforme o Quadro 1 detalha:

Quadro 1 – Escolas da RME/SM por tipologia

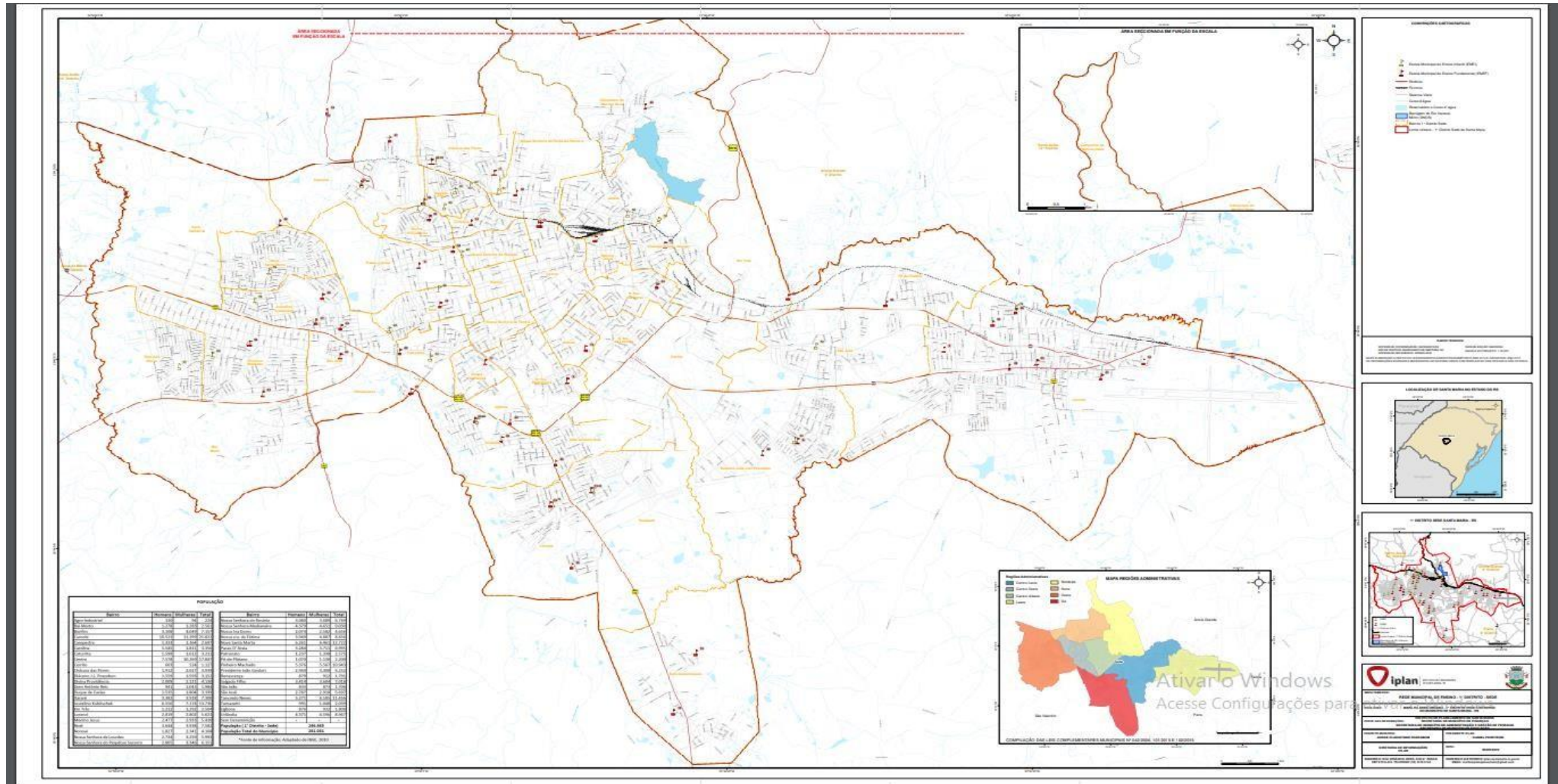
<b>Tipologia</b>	<b>Número de escolas</b>
Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF) com Educação de Jovens e Adultos (EJA) noturno	8
Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF) com Educação Infantil (EI)	26
Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF) sem Educação Infantil (EI)	12
Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI)	26
Escolas de Ensino Fundamental do campo	9
Escolas Municipais de Modalidades Educativas	2

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

No conjunto de 26 EMEI existe uma que é do campo. Das nove EMEF do Campo, três são de tempo integral. No total, são 46 EMEF localizadas na zona urbana, com especificidades já mencionadas no Quadro 1.

Na Figura 14, encontra-se a localização gráfica das escolas da RME/SM:

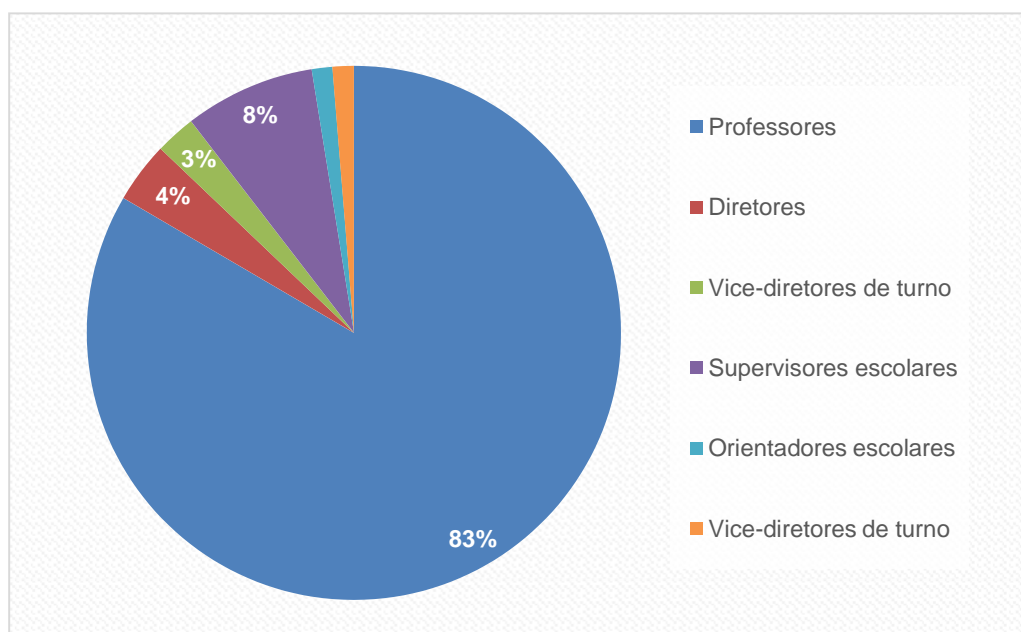
Figura 14 – Mapa situacional da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS



Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Santa Maria, disponível em: <<https://www.santamaria.rs.gov.br/smed/?secao=documentos&tipo=966>>.

Atualmente a Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS possui 2.001 servidores(as) municipais, subdivididos(as) e lotados(as) em diferentes cargos e contextos, sendo que a Secretaria Municipal de Educação possui um corpo de servidores(as) contando com os cargos de: professor, agente administrativo, arquiteto, auxiliar de serviços gerais, merendeiro, bibliotecário, contador, engenheiro civil, engenheiro eletricista, orientador educacional, guarda municipal, motorista, nutricionista, psicólogo e vigilante. Entre estes, são 1.750 servidores (as) que ocupam o cargo de professor (a). Neste conjunto de servidores (as), 81 exercem a função de diretor (a) de escola, 51 de vice-diretor (a) de escola, 165 de supervisor (a) escolar, 26 de orientador (a) escolar (cargo em extinção - N.E.) e 27 de vice-diretor (a) de turno (dados estatísticos disponíveis na SMEd em julho de 2023); os demais servidores (as) estão atuando na docência de sala de aula. Para ilustrar estes números em percentuais, foi construído o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de servidores (as) municipais e função de gestão



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

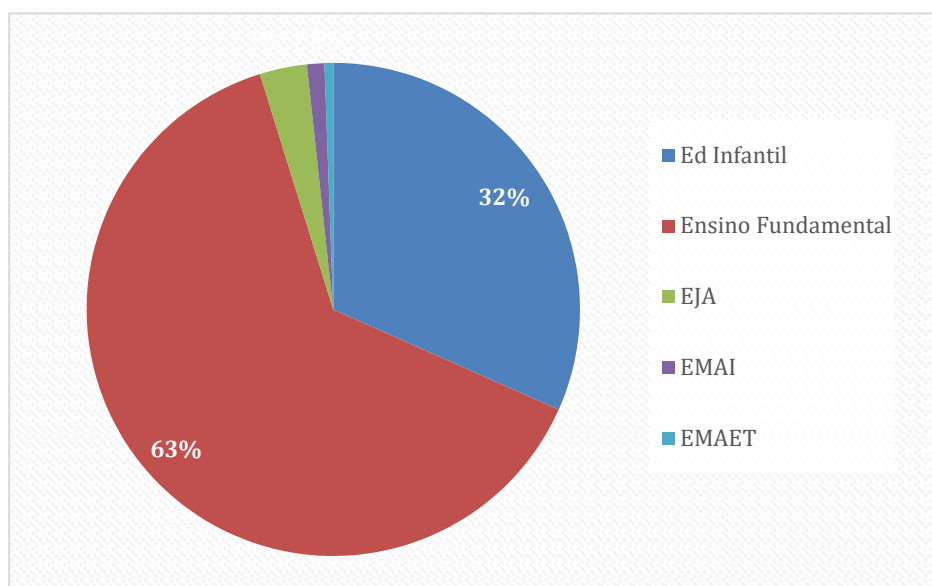
Conforme demonstra o Gráfico 1, é possível dimensionar que a gestão de pessoas na RME de Santa Maria se mantém com um fluxo intenso de demandas, entre elas os registros, aspectos burocráticos, entre outros fluxos de lotação, transferências, designação, etc. Essas demandas, por sua vez, são realizadas ainda

manualmente, sem sistema informatizado e digital integrado entre escolas e SMEd, o que torna o fluxo de processos demorado e muito dependente da condicionalidade entre servidores(as) para agilizar a gestão de pessoas, sendo que os principais recursos de comunicação entre escola e secretaria, além da presencialidade, são o e-mail e o telefone. Existe um grupo de trabalho que está estudando possibilidades e caminhos para colocar em prática um sistema informatizado, mas está na fase de implementação. Ainda, é necessário mencionar a demanda relacionada à esfera da gestão de pessoas, que tem grande fluxo e, cada vez, situações diversas, relações interpessoais e emocionais, desenvolvimento humano, entre outros aspectos envolvidos. Por isso, na sede da SMEd de Santa Maria, há o setor de acolhimento aos servidores desta Secretaria, nas suas mais variadas esferas. Tais dados relatados são registros de pesquisadora em ambiente natural de trabalho, os quais se constituem pelas práticas profissionais e percepções cotidianas junto ao Setor de Gestão de Pessoas da SMEd Santa Maria.

O Núcleo de Formação e Desenvolvimento Humano da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria (ForDes), composto por duas psicólogas, um pedagogo, um agente administrativo e um estagiário, realiza ações de mediação que alcançam escolas de maneira direta e indireta, com acolhimentos individuais e em equipe, rodas de conversa, grupos de psicologia, oficinas e dinâmicas diversificadas.

No que tange aos estudantes, consta nos registros estatísticos da SMEd, do mês de junho de 2023, que a Rede Municipal de Ensino de Santa Maria possui 19.155 matrículas. Conforme demonstra o Gráfico 2 em percentuais, são 6.064 na Educação Infantil, 12.169 no Ensino Fundamental e 594 na EJA. Nas escolas profissionalizantes são 218 estudantes matriculados na Escola Municipal de Aprendizagem Industrial (EMAI) e 110 estudantes matriculados na Escola Municipal de Artes Eduardo Trevisan (EMAET).

Gráfico 2 - Percentual de estudantes matriculados na RME de Santa Maria



Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

No Gráfico 2 é visível a expressividade das matrículas no contexto da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, especialmente com relação a Educação Infantil e ao Ensino Fundamental, ou seja, são 96% das matrículas nas etapas da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, ratificando a missão desta Rede de Ensino, conforme os preceitos das políticas educacionais para os municípios no Brasil.

Quanto a estrutura organizacional da SMEd de Santa Maria, consta que é dividida em três setores de trabalho, sendo uma Superintendência Pedagógica, uma Superintendência Administrativa e Financeira e uma Superintendência de Gestão de Pessoas (comumente mencionada como Setor de Gestão de Pessoas). Estes setores possuem equipes articuladas e preparadas para a gestão de processos educacionais, que desenvolvida a partir de demandas da RME. Por isso, a importância da gestão compartilhada.

Assim, a pesquisa foi realizada pela aplicação de um questionário misto *on-line* enviado para os 80 diretores (as) escolares da RME e, desses, 69 responderam de maneira muito rápida e interativa; os(as) gestores(as) escolares serão referidos(as) com **G + número – G1, G2, G3** subsequentemente. Também, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Gestora Superintendente de Gestão de Pessoas da SMEd, a qual é referida como **GE – Gestora Educacional**.

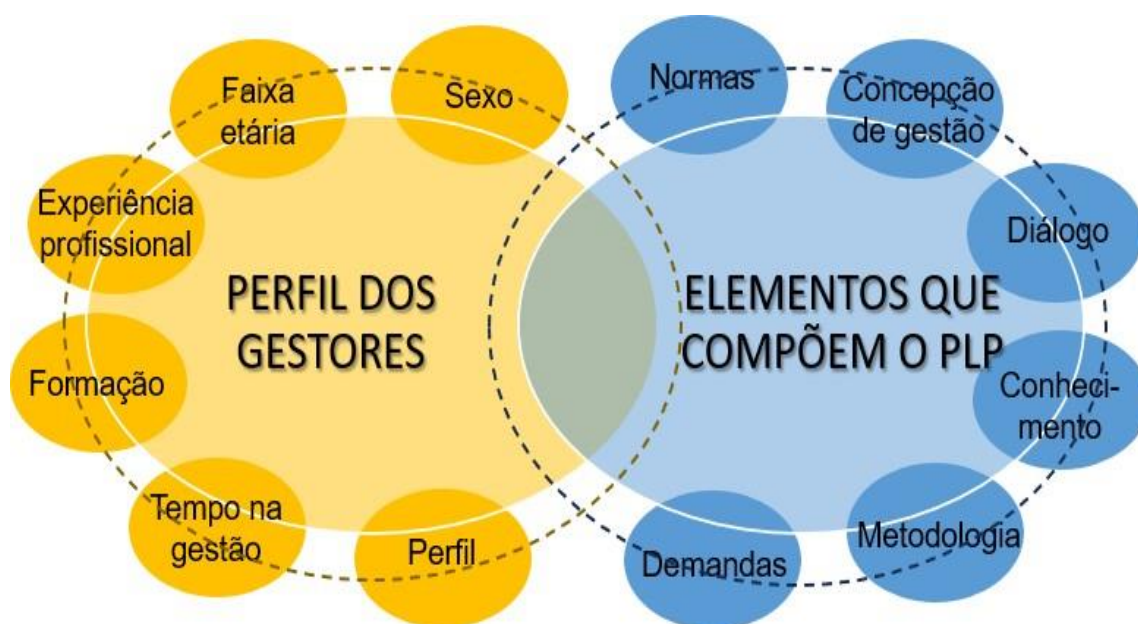


## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS CONSTRUÍDOS NA PESQUISA EMPÍRICA

Este subcapítulo apresenta mais pontualmente os dados que foram construídos de maneira colaborativa (questionário e entrevista), oportunizando um olhar mais analítico à luz da problemática e objetivos propostos. Assim, os dados construídos são analisados com a perspectiva de triangulação pelo entrecruzamento da revisão de literatura, do estudo exploratório do estado do conhecimento, da análise de documentos, da entrevista semiestruturada com a Gestora Educacional<sup>6</sup> e do questionário misto *on-line* respondido por 69 gestores.

Para tanto, emergiram as seguintes categorias e subcategorias de análise (Figura 15), as quais são abordadas de maneira flexível e inter-relacional neste subcapítulo:

Figura 15 - Categorias de análise



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

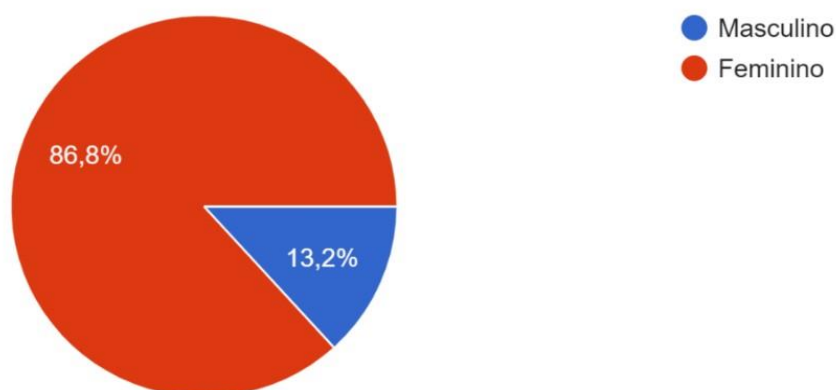
Sobre informações obtidas com os(as) gestores(as) escolares, apresenta-se gráficos extraídos da compilação dos dados da pesquisa, a partir de informações demográficas que demonstram a categoria intitulada “**perfil dos(as) gestores(as)**”,

<sup>6</sup> A Superintendente de Gestão de Pessoas da SME/SM, que se referênciava como GE, participou da entrevista de maneira colaborativa, pois se aposentou no mês de julho de 2023.

colaboradores(as) desta pesquisa. Então, inicialmente para a análise de dados optou-se pela contextualização dos (as) colaboradores (as) da RME/SM.

Quanto ao sexo, o Gráfico 3 indica que em sua maioria são mulheres (86,8%):

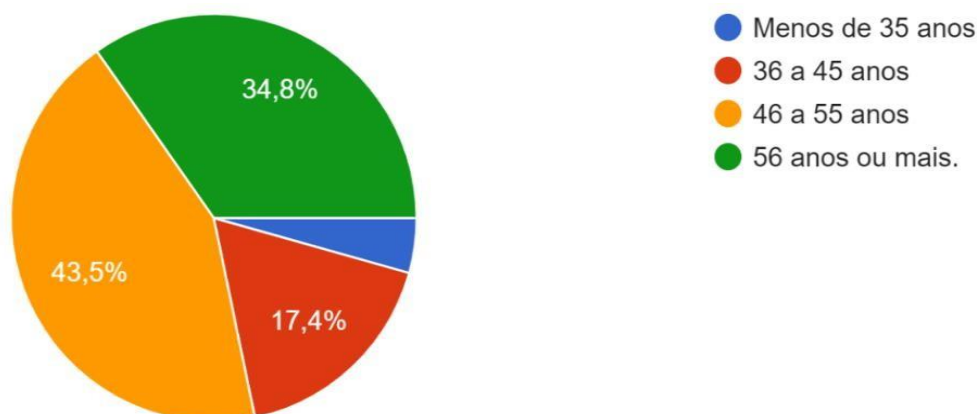
Gráfico 3 – Sexo dos (as) colaboradores (as) de pesquisa



Fonte: Produzido pela Pesquisadora, com base em dados do questionário via *Google forms*.

Quanto a idade dos (as) colaboradores (as) desta pesquisa (Gráfico 4), visualizou-se que em sua maioria estão na faixa etária de 36 a 45 anos (34,8%) e 46 a 55 anos (43,5%):

Gráfico 4 – Faixa etária dos (as) colaboradores (as) da pesquisa

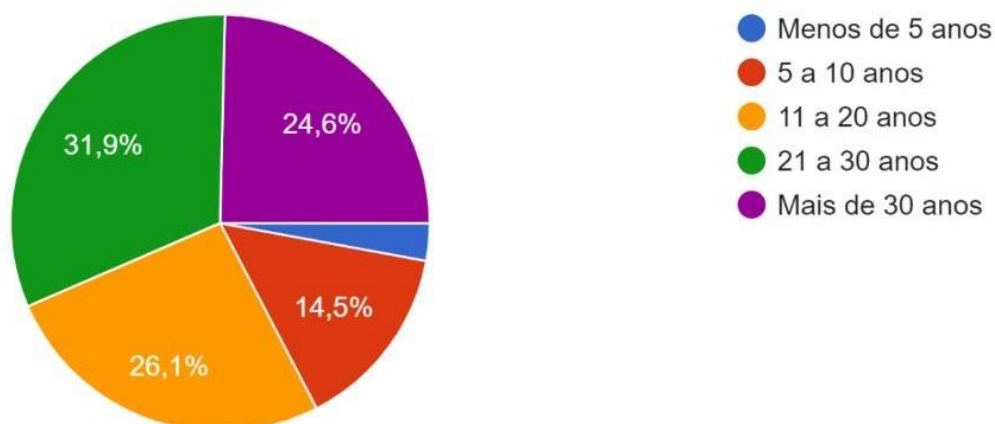


Fonte: Produzido pela Pesquisadora, com base em dados do questionário via *Google forms*.

No que diz respeito ao tempo de serviço na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, está pontual que, em sua maioria (58%), os (as) colaboradores (as) possuem entre 11 e 30 anos de serviço, conforme demonstra o Gráfico 5.



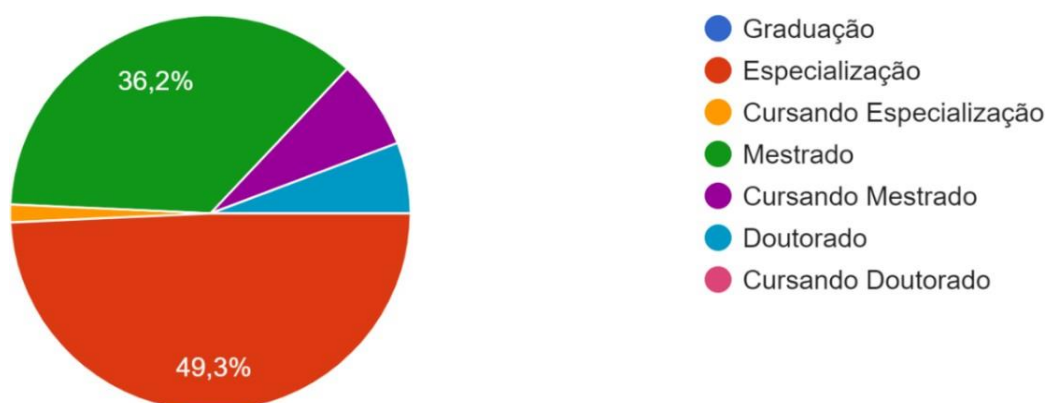
Gráfico 5 – Tempo de serviço na RME/SM



Fonte: Produzido pela Pesquisadora, com base em dados do questionário via *Google forms*.

É necessário que toda a qualificação da Rede esteja intimamente relacionada ao processo acompanhamento e monitoramento cotidiano. O Gráfico 6, contempla dados obtidos sobre a qualificação dos (as) Colaboradores (as) que atuam na RME/SM:

Gráfico 6 – Formação dos (as) colaboradores (as) da pesquisa



Fonte: Produzido pela Pesquisadora, com base em dados do questionário via *Google forms*.

De acordo com a formação dos (as) colaboradores (as) da pesquisa (Gráfico 6), observou-se que, em sua maioria, possuem curso de especialização (49,3%) e mestrado (36,2%), somando um percentual de 85,5% com pós-graduação.

Nesse sentido, a importância dos investimentos em qualificação dos (as) gestores (as) é de suma importância. Porém, o município não possui um curso específico para a qualificação permanente dos (as) gestores (as). Atualmente, está fazendo parte do grupo de mentoria intitulado “Educa+ RS” do Tribunal de Contas do Estado, além das formações mensais intituladas como “Parada Formativa da Rede”<sup>7</sup>.

Com a revogação da Lei nº 4.740/03 de Gestão Democrática, e a homologação da Lei nº 6.805, de 29 de setembro de 2023, passou a ocorrer a implementação da nova Legislação de Gestão Democrática da RME de Santa Maria, em que um de seus critérios é disponibilização de um curso específico para os (as) gestores (as) escolares pela Secretaria de Município da Educação.

Assim, é necessário desvelar e consolidar a importância que esta Rede de Ensino possui. Muito qualificada em termos de especialização e mestrado, e despontando em termos de doutorado. Esta perspectiva se justifica porque em Santa Maria há várias universidades, entre elas a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Universidade Franciscana (UFN) e a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e, também, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFAR). Estas instituições são as identificadas com o maior número de entrega de certificados e de conclusões de curso por parte dos (as) servidores (as) da RME/SM.

Essa qualificação expressiva da RME, está intimamente relacionada à maneira como seus profissionais priorizam a profissionalização, o que é corroborado por Lück (2009, p. 55): “Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Assim, se faz destaque sobre o alto índice de qualificação da RME/SM e sobre a potência de trabalho, porém deve ser direcionada para a melhoria do ensino e da aprendizagem de estudantes, bem como a qualificação dos processos de gestão da educação. Nesse sentido,

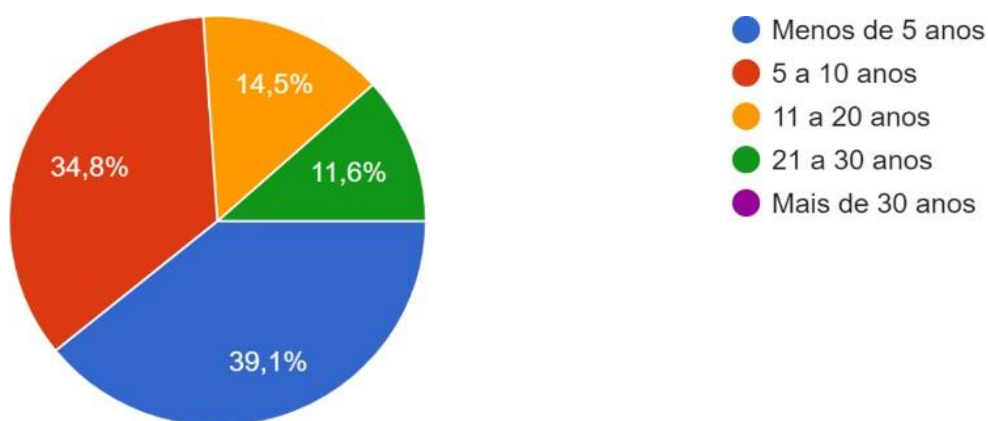
---

<sup>7</sup> A Parada Formativa acontece mensalmente, onde todos os servidores, são momentos formativos direcionados de acordo com a função que desempenha. Todo o quadro de pessoal da escola tem esse momento no mesmo dia, em espaços diferentes, com temáticas diferentes.

[...] Diretores competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas. (LÜCK, 2009, p. 67).

Quanto ao tempo exercendo a função de gestor (a) escolar constatou-se que, em sua maioria, são 39,1% com menos de 5 anos e 34,8% atuando a partir de 5 a 10 anos (Gráfico 7), totalizando um percentual de 73,9% de gestores (as). Diante disso, se percebeu que a grande maioria dos (as) gestores (as) são novos, com pouco tempo de atuação na gestão.

Gráfico 7 – Tempo de atuação na gestão escolar



Fonte: Produzido pela Pesquisadora, com base em dados do questionário via *Google forms*.

Com esses dados demográficos, foi possível contextualizar a representação das principais características da população de servidores (as), sendo factível traçar um perfil dos (as) gestores (as) da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, RS, em que, atualmente, em sua maioria, a Rede é jovem na atuação junto a gestão e, isso, implica numa formação mais atualizada e sociocrítica, em tese, pautando-se numa concepção democrático-participativa de gestão. Para corroborar com a pesquisa, o estudo realizado do estado do conhecimento desvela uma das pesquisas selecionadas que traz:

O sentido da educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes, objetivos, assim como, a legislação vigente são saberes imprescindíveis ao gestor escolar. A necessidade da capacidade conceitual está totalmente relacionada ao trabalho do diretor, pois ao lidar com a complexidade das

dinâmicas humanas, uma das competências básicas é a promoção na comunidade escolar do entendimento do papel de todos em relação à educação e à função social da escola, com destaque para a formação do aluno para a vida, o que pressupõe unidade e efetividade no trabalho coletivo. (SILVA, 2015, p. 83).

É destaque a necessidade de formações específicas, para poder lidar com a complexidade que a função e atuação de gestor (a) requer, para que o trabalho seja realizado de maneira fundamentada e de acordo com as demandas e dinâmicas escolares, bem como concepções mais atualizadas de gestão da educação. Lück (2009, p. 23) aborda esta questão, quanto aos aspectos necessários para esta atuação na gestão escolar:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A importância da construção de ser gestor (a) é algo extremamente minucioso, em que se percebe que RME, objeto deste estudo, atualmente conta com um coletivo de gestores (as) escolares iniciantes no cenário da profissão, ao contrário da gestora educacional da SMEd que possui vasta experiência na Rede, especialmente junto ao setor de gestão de pessoas.

Nesse sentido, sobre os dados obtidos com a Gestora Educacional da SMEd (GE), ficou pontual que vem atuando “[...] na RME por 37 anos, na SMEd por 21 anos, desses, 7 anos no setor pedagógico e os demais na assessoria técnica e RH/Gestão de Pessoas. Nesses dois últimos anos a pauta era PLP também”<sup>8</sup>.

Importante ressaltar a experiência desta gestora na RME/SM. Verificou-se que ela conhece a Rede com riqueza de detalhes, escolas e suas localizações, quadro de lotação de pessoal das escolas, incluindo, professores (as) e demais servidores (as), números aproximados de alunos (as), além de compreender as demandas e especificidades existentes. Conhece muitos professores (as) e servidores (as) em seu perfil e suas histórias pessoais e profissionais, mantendo-se acolhedora, com escuta sensível e afetiva, muito conectada às demandas e encaminhamentos pontuais para dirimir as dificuldades dos (as) gestores (as) escolares. Tais percepções se concretizaram pelo diálogo realizado durante a realização da entrevista

---

<sup>8</sup> Para destacar as falas dos (as) colaboradores (as) desta pesquisa será utilizado o recurso “*itálico*”.

semiestruturada e, também, pela interatuação enquanto pesquisadora em ambiente natural de trabalho junto a SMEd/SM e no Setor de Gestão de Pessoas.

Assim, de posse de elementos da empiria, é importante dar seguimento com os demais dados da pesquisa que são relevantes para este trabalho. Contudo, buscase relacioná-los com as demandas do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM sendo possível contemplá-las, ainda mais especificamente e que foram abordadas durante a pesquisa.

Nesse sentido, retomar o que a legislação do Setor regulamenta e, com isso, consta que o **Plano de Lotação de Pessoal (PLP)** da RME/SM (categoria de análise) está regulamentado pelo Decreto nº 02, de janeiro de 2008, em que “institui o Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino e a carga horária do quadro administrativo por escola”. Importante destacar que: “Art.1º Fica instituído o Plano de Lotação de Pessoal, estabelecido pela Secretaria de Município da Educação, nas Escolas da Rede Municipal de Ensino” (SANTA MARIA, 2008).

Chiavenato (1999, p. 28) aponta que a

[...] gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Nesta lógica, normativa e bibliográfica, o PLP constitui-se num processo indispensável ao Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM; ele possibilita em determinado momento do ano letivo estabelecer conexões entre todas as outras demandas escolares. Nesse sentido, destaca-se no Art. 2º seu objetivo:

Art.2º O Plano de Lotação de Pessoal tem o objetivo de lotar as Escolas Municipais com pessoal docente e administrativo em número necessário e adequado para pleno funcionamento, bem como racionalizar o aproveitamento máximo da carga horária de cada professor. (SANTA MARIA, 2008).

A partir do destaque da legislação que regulamenta o Plano de Lotação da RME de Santa Maria, RS, destaca-se o perfil da gestora que esteve articulando esses processos na SMEd nos últimos anos, a qual vem adotando um perfil colaborativo, democrático-participativo, de compartilhamento e humanização, em que a legalidade se encontra a um processo intitulado por ela de “gentificar” (GE).

Nesta lógica, Libâneo (2018, p. 89) destaca que a participação é

[...] o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e na organização escolar”. Desta forma, compreende-se a necessidade de promover a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Importantes conexões entre a fala da GE e a concepção de Libâneo, permitindo observar que o princípio da participação potencializa a consecução da gestão democrática. E, nesta perspectiva, destaca-se a posição de Paro, (2007 p. 108) quanto à coletividade e à cooperação inter-relacionadas à participação no contexto da gestão democrática de qualidade:

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade.

Contudo, vale o destaque de que a proposta de Plano de Lotação de Pessoal está alinhada com a perspectiva da gestora e com autores, tornando destaque a coletividade, a colaboração e a gestão democrática com o principal eixo.

A Gestora Educacional responde à solicitação de fazer um relato/narrativa de como vinha realizando o processo de desenvolvimento do PLP no contexto da gestão educacional municipal. Nesse sentido, aponta:

**Quanto a concepção** de Plano de Lotação de Pessoal, inicialmente, era realizada somente a partir de uma visão administrativa, à luz do que previa o decreto executivo que regulava a composição do quadro de professores e servidores dos demais segmentos funcionais, conforme a tipologia das escolas.

Com a constatação da necessidade e importância de um olhar sistêmico para a realização do Plano de Lotação de Pessoal, por escola, buscamos outra organização mais processual.

Em síntese, a organização do trabalho se ancorou na concepção de gestão integrada, ou seja, nos pressupostos da dimensão Pedagógica, de Gestão de Pessoas, mais o ForDes, e também com o suporte da dimensão administrativo-financeira. Com essa dinâmica, se fez necessário, ressignificar processos na escola, dimensão intersetorial na SMEd, bem como com a Secretaria de Município de Administração e Gestão de Pessoas da Prefeitura.

O setor de Gestão de Pessoas, ancorado em um ponto de vista estratégico, em nível também de PPA, planejou ações integradas que mudaram o perfil do trabalho, migrando de uma perspectiva burocrática para a gestão com ênfase na dimensão pedagógica com foco nas mais diversas aprendizagens que envolvem a educação escolar. (GE).

A respeito da condução e entendimento sobre o Plano de Lotação de Pessoal, fica pontual que a GE relata acerca de um processo de (re) construção ao longo do exercício da profissão junto ao setor de gestão de pessoas na SMEd. Ela denota que sempre foi uma perspectiva burocrática, à luz da legislação, porém o olhar sistêmico, estratégico e democrático, bem como a experiência possibilitaram a ressignificação constante e uma evolução do trabalho. Nesse sentido a GE sinaliza que, estrategicamente, tem priorizado observar, explorar e articular o que de melhor cada servidor (a) tem para contribuir junto à RME/SM, procurando gestar de maneira integrada, compartilhada e com (co) responsabilidade com os (as) gestores (as) escolares as lotações nos contextos escolares, pautando o seu trabalho na observação do potencial do servidor (a), articulando o perfil de servidor (a), docente e gestor (a) às demandas das escolas.

Para G14 fica pontual que:

*A organização e conhecimento sobre cada escola e suas necessidades pelo setor de gestão de pessoas/RH. A inclusão de sistemas de informação por meio de plataforma digital tem agilizado os processos. A escuta diálogo entre o setor de gestão de pessoas e as gestões das escolas fortalece ambos os setores.*

Tornar o (a) servidor (a) corresponsável e conhecedor (a) das suas potencialidades é essencial, segundo a GE. Por isso, quando questionada sobre a metodologia de trabalho no Setor de Gestão de Pessoas, a GE colocou:

**Quanto a metodologia** de trabalho, durante o ano letivo, fazemos momentos de escutas com gestores, professores e demais servidores das escolas, com colegas do setor pedagógico e em seus desdobramentos e financeiro. Fazemos visitas às escolas, articulamos nosso trabalho junto ao ForDes. É a sistematização da Gestão de Pessoas\RH pela construção coletiva.

*Na sequência, no início do segundo semestre letivo, apresentamos calendário de reuniões com as escolas, por tipologia, para orientações quanto a previsão e finalização do PLP com vistas a implantação para o ano letivo posterior. Esse movimento implica em: avaliar os movimentos necessários para atingir as metas pedagógicas (dentro do possível), período de pedido e efetivação de transferências, constituição de turmas novas, ampliação do atendimento nos diferentes níveis e modalidades de ensino, previsão dos pedidos de licenças previstas em lei, das permutas, aposentadorias, todos os demais movimentos pertinentes, etc.*

*Após, realizamos atendimentos individuais com as escolas para homologarmos os encaminhamentos planejados para o ano letivo seguinte em conjunto com o setor pedagógico da SMEd e ForDes.*

*Para finalizar o processo de homologação comunicamos aos servidores, individualmente, as alterações realizadas ou não realizadas, bem como para as escolas. Essa finalização compreende processos junto a SAGP (Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas).*

*Saliento que o PLP está sempre em processo, considerando que as escolas estão em constante dinâmica pedagógica, o que exige um olhar atento para o movimento de pessoal para melhor responder a agenda pedagógica. (GE)*

Com isso, destaca-se esse modelo de gestar, entrecruzado com a perspectiva da gestão democrática, sendo ela:

A possibilidade de uma gestão democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e natureza da coisa administrada. No caso da administração escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica como objetivos de uma educação transformadora determinam [...] a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos esses articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista. (PARO, 1996, p. 151).

O ponto de vista da GE, sobre como ela vinha realizando ao longo dos anos o processo de desenvolvimento do PLP no contexto da gestão educacional municipal, traz muito presente os preceitos de gestão democrática. Nesse sentido, foi possível constatar um modelo de gestão pautada nos princípios de participação, humanização e, sobretudo, inclusão e acolhimento, tornando o Setor de Gestão de Pessoas da SMEd estratégico e importante espaço de articulação dos perfis e demandas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria. Nesta direção, alguns Gestores Escolares corroboram as falas da GE:

*A disponibilidade e o trabalho incansável para atender a todas as demandas que surgem nas escolas da RME. O processo de escuta é fundamental para facilitar o trabalho enquanto gestor. (G13)*

*A equipe da gestão de pessoas da SMED é um ponto forte. Tem uma referência pessoa de referência para cada demanda e a tentativa de ajustada as fragilidades a cada ano, principalmente com relação ao PLP. (G20)*

*O grupo de pessoas que trabalham no RH conhecem a realidade das escolas da RME e, também, são qualificados para exercerem as funções. (G35)*

*Organização e agilidade nos encaminhamentos; Conversas individuais para solucionar as demandas. (G56)*



Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas se torna imprescindível para inter-relacionar os aspectos legais, teóricos, éticos e humanos. Nesse sentido, o (a) gestor(a) que atua diretamente com “pessoas” no cotidiano das instituições requer ter um perfil que contemple as seguintes características:

[...] maior autonomia para as equipes; autonomia elevada entre equipes internas; processo organizacional rápido e inovador; cargos bem definidos; atividades complexas e variadas; o processamento da informação adquire capacidade expandida; inovação, criatividade e mudança ganham destaque; ambientes dinâmicos e tecnológicos faz imprescindível o uso do conceito de Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 67)

Cabe estabelecer paralelo com os dados da pesquisa e, desse modo, quando foram questionados sobre os pontos fortes identificados no Setor de Gestão de Pessoas da SMEd, alguns(as) gestores(as) abordaram o seguinte:

*[...] identifico como pontos fortes o esforço da gestão de pessoas em escutar e atender as necessidades dos profissionais de educação e das escolas. Também, vejo a experiências das pessoas que trabalham neste setor, são pessoas que entendem a dinâmica das escolas, pois isso também conseguem lidar melhor com nossas demandas. (G21)*

*[...] Organização. Boa comunicação. Empatia. Multitarefa. Guardião de informações. Liderança. Proatividade. Capacidade de gerenciar conflitos. Habilidade em enxergar talentos. Organização. Atualização constante. (G23)*

*[...] o setor sempre ouviu meus feedbacks constantes, escuta as minhas reclamações e sugestões e as leva em consideração de forma que eu me sinta parte do processo de compor meu quadro de pessoal. (G40)*

*[...] Fácil acesso às informações que necessitamos e a prontidão nas respostas às nossas dúvidas, além da clareza com que nos são apresentadas as leis que norteiam a gestão de pessoas. (falo aqui da equipe do RH). Adiantar o PLP também foi para maior conquista de todos. (G52)*

Esses dados da pesquisa fazem tessituras com o trabalho, sobre a importância da gestão estratégica, experiente, dinâmica, acolhedora, inclusiva, que sabe mediar conflitos e é proativa. Nesse sentido, é destaque o foco na gestão estratégica e suas implicações para a qualidade do trabalho, como afirma Fischer (2002, p. 12):

A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalha.

Importante o que foi revelado durante esta manifestação acerca da importância da experiência em entender a dinâmica das escolas e, até mesmo, os mecanismos e diretrizes de atuação, e que vai ao encontro da proposta de (re) organização e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal que tem como composição da equipe três professoras da RME de Santa Maria. Esta composição tem a intencionalidade de atender as demandas com maior abrangência, prontidão, conhecimento teórico-prático e legal, propriedade e intencionalidade, identificando e (re) articulando compartilhadamente com os (as) gestores (as) escolares as demandas necessárias do chão de escola e da RME em sua conjuntura. Nesse sentido, a GE destaca como ponto forte:

*Notável o comprometimento do grupo para articular o trabalho com foco na dimensão pedagógica observando os critérios legais que regem a vida funcional dos servidores, a capacidade de a equipe trabalhar com tais registros sem o recurso da tecnologia para agilizar e sistematizar processos e dados, a integração do departamento de pessoal\RH com o Gestão de Pessoas, a gentificação dos processos, compartilhamento responsabilidades, espírito de equipe.*

Alguns (as) gestores (as) escolares direcionam seus discursos para estalinha de pensamento:

*Automotivação, proativo, liderança, valorizar os profissionais e gerenciar os recursos. (G1)*

*Empatia. Ética. Ambiente saudável. Boa gestão do capital. Capacidade de reinvenção e atualização. (G26)*

*No meu ponto de vista o acolhimento, a escuta, a preocupação com a "vida/carreira" profissional enquanto servidor para que não ocorra prejuízo ao longo do tempo. (G29)*

*Organização para atender as demandas, respeito a caminhada de cada instituição, esforço em atender as necessidades das escolas. (G32)*

Fazendo um paralelo com o que os (as) gestores (as) escolares desenrolam, fica na “boniteza” deste trabalho transcórrer elos entre as gestões, em que se desvelam falas paragonadas entre esferas e modelos de gestar, tornando uma pesquisa prazerosa de se fazer. Segundo Gil (2006, p. 71):

Gestão de Pessoas é um termo novo no âmbito das organizações, não podendo denominar uma nova profissão. Um termo completo que abrange um propósito do que uma função. Entretanto, o profissional pode ser considerado como um novo profissional, pois é constituído de algumas aptidões e práticas novas, se comparadas as que eram realizadas anteriormente. O gestor de pessoas está a seu cargo o desenvolvimento de processos para suprir as demandas, aplicar, e monitorar as pessoas. Esse

profissional possui uma visão dos funcionários, considerando-os como parte essencial de todo processo, sendo as pessoas que impulsionam as organizações.

Assim, a prática é visivelmente constatada durante a pesquisa, se concretiza durante todo o tempo, valorizando e impulsionando as instituições em seus aspectos de gestão de pessoas, bem como da gestão da infraestrutura física, material e tecnológica, entrecruzada ao tripé administrativo, pedagógico e financeiro.

Quando questionado sobre os pontos fortes o G40 destaca que:

*O setor de recursos humanos da Secretaria de Educação determina um papel muito importante para a minha gestão. Gosto da importância que o setor dá para o engajamento do projeto pedagógico da EMEF XXXX, solicito e defendo profissionais que gostem da escola, tenham o perfil e queiram trabalhar aqui e o RH sempre atende essas solicitações e aceita os argumentos, essa acolhida também me dá motivação positiva para que eu siga mais confiante na minha gestão.*

A importância e as atribuições aliadas ao reflexo da demanda, se fazem presentes no relato do G40, e corroboram para um modelo/perfil de gestor (a) qualificado (a) e que entende o propósito do trabalho.

*A equipe do RH da Secretaria do Município da Educação é muito comprometida e tem um olhar sensível para atender as demandas das Escolas. Estão sempre prontas para nos atender e acolher nossas necessidades. Outro ponto importante, foi o PLP ter iniciado em setembro e ter sido feito de forma on-line, permitindo atualização de acordo com as mudanças nas demandas da Escola. (G27)*

G27 relata sobre a maneira que foi realizado o PLP em 2022, planejando para o ano de 2023, realmente foi diferente dos outros, em que se utilizou o “drive” do E-mail institucional para manter comunicação, planejamento estratégico em conjunto com os(as) gestores(as) escolares, no sentido de investir em articulação dos processos de gestão de pessoas no conjunto de escolas da RME/SM e a SMEd.

Nesse sentido, Lück (2009, p. 45) propõe que

[...] O monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação do plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas necessárias, em relação aos resultados pretendidos.

Os apontamentos dos(as) gestores(as) escolares vão ao encontro do que Lück explicita, no sentido de que se faz necessário articular, acompanhar, monitorar e observar o ritmo, proporcionando meios para planejamento, consecução e avaliação,

neste caso do PLP de maneira sistêmica e impulsionador de um trabalho participativo e compartilhado entre SMed e gestores(as) de toda a RME.

Ainda, sobre as falas da GE, quando questionada: “Como você se percebeu enquanto gestora no contexto da organização do PLP junto à RME/SM?”

*Dentro do possível procurei humanizar, gentificar os processos juntamente com a equipe de trabalho do Gestão de Pessoas. Procurei fortalecer, na equipe do RH, a sensibilidade, o exercício da empatia e compaixão, uma visão pedagógica nos processos burocráticos. Atitude revelada no testemunho individual e coletivo. Todos os processos, por mais complexos que fossem, sempre que pautados pela amorosidade, as possibilidades se multiplicam. O trabalho flui com confiança e pertencimento quando, as pessoas envolvidas, são tratadas como protagonistas, quando se dá voz às falas recebidas. Outra postura na qual me pautei para atuar foi dar tempo, espaço para as escolas fazerem seus processos de construção de caminhos, de possibilidades, de percurso [...]. Ao saborear processos os resultados são efeitos.*

Ao traduzir em escrita este relato, na leitura, impossível não se emocionar com o testemunho que vai muito além de uma fala, mas, sim, de como um testemunho de que “gentificar processos” foi observado no cotidiano dos processos de gestão de pessoas. Justamente, por ser uma pesquisa realizada em ambiente de trabalho sendo, diariamente, possível realizar uma avaliação sobre a prática pautada nestes princípios e modelos de gestão retratados pela gestora.

Chiavenato (2002, p. 34), aborda que ser gestor de pessoas vai além de administrar recursos, no sentido de que

*[...] gestores devem atuar como líderes, pois seu papel é superior ao administrador de pessoas e de Recursos Humanos. Na Gestão de Pessoas, é preciso que as pessoas sejam consideradas colaboradoras, pois espera-se a adesão delas na realização dos objetivos.*

Para tanto, se faz referência as falas da Gestora Educacional, comparando com as proposições de Chiavenato, em que o ato de liderar, e como aborda a GE, é dar espaço e oportunidades. Assim, quando oportunizado trazer outros comentários pertinentes, a GE relata que:

*Registro que o PLP é um processo que transcende a realização do quadro de pessoal por escola. É Integração, conexão, fidelização, união de competências pedagógicas (movimento de vidas), planejamento, avaliação, proposta, percurso, olhar para os princípios legais, trabalhar em equipe, olhar para metas e resultados, planejar resultados, entre outros aspectos.*

Quando, se percebe em uma função de gestor(a) educacional, com atribuições extremamente complexas e decisórias, com implicações na vida de muitos(as) servidores(as), faz-se necessário a racionalização de cada processo minuciosamente.

Esta fala da GE, tem o entendimento de movimento de vidas e de corresponsabilização por elas, o que faz muito sentido dos muitos tantos anos que esta gestora atua nesta mesma função junto à SMEd/SM.

O destaque para o processo compartilhado entre todos os(as) colaboradores(as) da organização e seus clientes é uma questão de atuação colaborativa e participativa (MAXIMIANO, 1995). Para Fogari e Teixeira (2012), a administração participativa é uma filosofia de administração de pessoas, visando a capacidade de decidir e solucionar problemas de maneira compartilhada e coletiva. Essas assertivas tornam a culminância da proposta com a prática concretizada, ratificado o significado do setor de gestão de pessoas da SMEd/SM e sua interveniência na dinâmica das escolas. Contudo, G37 aborda:

*Considero demandas muito importantes porque impactam muito no dia a dia da escola, se meu quadro de pessoas não está completo, é certo que a escola deixará de cumprir sua função primordial: as crianças e estudantes não terão seus direitos de aprendizagem e acolhimento e proteção garantidos. E aí vem a frustração de uma gestora, porque um diretor quer que todas as suas crianças e estudantes tenham acesso a uma educação pública de qualidade, sem professores e funcionários e estagiários em número suficiente é impossível e a diretora pode pouco no sentido de resolver essas questões se no seu quadro de pessoas está faltando gente. E sonho com o dia que vamos iniciar um ano letivo com o quadro de pessoal potente e completo. Falta de recursos humanos, uma política para os contratos de estagiários e uma maior agilidade dos mesmos, atender as demandas de forma mais rápida com relação a afastamentos e atestados. (G37)*

Faz sentido a fala do (a) gestor (a) reiterando a importância do início do ano com o quadro de pessoal completo, fundamental para o andamento da escola. G44 complementa:

*Eu acredito muito no trabalho em rede, somos uma instituição só onde todos somos servidores da Prefeitura de Santa Maria, a SMED é um braço dessa instituição, penso que muitas vezes quem trabalha dentro do centro administrativo da nossa cidade, que não tem contato direto com as escolas, não entende a importância que "nomear" 1 professor pode fazer na vida de toda uma comunidade. Por isso, considero esse estreitamento de relações e de trabalho em conjunto (rede) ser essencial para que possamos avançar em situações que demandam, principalmente a falta de recursos humanos.*

Nesse contexto, ainda mencionando as demandas, é importante dar continuidade ao percurso explicitando que a lotação de pessoas junto à RME está entrecruzada, de maneira geral, aos seguintes elementos constituidores dos processos de gestão (Figura 16):

Figura 16 – Elementos constituidores dos processos de gestão



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Assim, por compreender a importância do trabalho de pesquisa, existe a necessidade de contextualizar e aprofundar sobre como acontece a sistemática na rotina e no contexto do setor de Gestão de Pessoas da SME, correlacionando com a escola e a pesquisa.

Inicia-se abordando as **Nomeações** que dizem respeito ao chamamento de convocação dos candidatos classificados através de site da prefeitura.

Atualmente na Lei nº 4.696/03, de 22 de setembro de 2003, que estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do Município (SANTA MARIA, 2003), institui o respectivo quadro de cargos e dá outras providências, sendo previstos atualmente 1.700 cargos, dos quais todos estão ocupados. Importante destacar que durante a atual gestão são realizadas nomeações sempre que a vaga fica disponível, ou seja, quando um professor aposenta, exonera, demitido ou por falecimento, imediatamente já é feito o pedido de nomeação para a Secretaria de Administração e Gestão de

Pessoas (SAGP) da Prefeitura, que aguarda uma portaria desse ato e logo, publica o edital no site da prefeitura, aba “editais”.

Contudo, importante reiterar que essa legislação é do ano de 2003, atualizada em 2009, e a RME/SM ampliou bastante tanto em número de crianças como em número de escolas, mas o número de cargos continua o mesmo. Atualmente, o quadro de professores é composto por 1.743 professores, desses 43 são professores celetistas que não ocupam cargo, 380 professores possuem dois cargos, outros fazem Regime Suplementar de Trabalho, porém ainda há necessidade de professores na RME/SME (dados do setor de Gestão de Pessoas/SMEEd, dados junho de 2023).

G44 traz como destaque a demanda de nomeações, por ser fundamental na dinâmica da escola, muito pontual e é de responsabilidade dos servidores (as) que fazem o PLP. Ocorre que, após ter uma vacância de um professor (a) / servidor (a) é gerada uma vaga. Pode ser apenas por aposentadoria, exoneração, demissão ou falecimento. Nesse sentido, é encaminhada a solicitação para a Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas da Prefeitura para a publicação de edital no site da prefeitura. **Exoneração** só pode ocorrer a pedido do (a) servidor (a), através do site da prefeitura na aba “demandas”.

G1 tem compreensão desses processos e demandas quando relata: *“Infelizmente a maior fragilidade é falta de professores, o que não é culpa do setor e, por isso, tanta dificuldade em resolver”*. Ainda, G16 aborda:

*Acredito que o que atrapalha o processo do PLP e RST é a falta de pessoal, dificultando assim, a suprir todas as demandas e necessidades das escolas. Entendo que falta um sistema de cruzamento de dados para agilizar os processos e previsibilidade de falta de professores a fim de suprir as necessidades das escolas.*

Se sabe que não é falta de agilidade que impacta na falta professores da RME e, sim, a necessidade de atendimento à legislação com relação ao número de cargos previstos no Plano de Carreira Municipal (Lei nº 4.696/03) e na Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000) que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a saber:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de

afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívida consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (BRASIL, 2000)

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) estabelece um conjunto de normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações para prevenir riscos e corrigir desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas. Entre as normas criadas pela LRF, está o limite de gastos com pessoal em diferentes esferas públicas. A União só pode gastar até 50% da receita líquida corrente. Já estados, municípios e Distrito Federal é um percentual de 60%. Caso a despesa chegue a 95% do limite estabelecido, são vedados a concessão de vantagens, a criação de cargos e empregos e o pagamento de horas-extras, entre outros itens.

G54, também, demonstra sua preocupação com as limitações do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM em suas implicações com a legislação e os impactos no contexto das escolas:

*A fragilidade se trata muito mais sobre o limite de ação que o setor de RH da secretaria de educação tem a respeito destes itens, a dependência de contratação e liberação de mais profissionais pela prefeitura causa entraves na solicitação das escolas para atender essas necessidades. (G54)*

Discussão realizada e que faz todo sentido do lugar que este (a) gestor (a) escolar fala – o chão da escola, pois, com a falta de pessoal as práticas pedagógicas e a qualidade da educação ficam comprometidas.

A pesquisa vem desenhando um percurso significativo, pois desvela a importância da construção de um caderno com orientações técnicas para elaboração do Plano de Lotação de Pessoal, visando informar, orientar e articularos (as) gestores (as) acerca dos processos de gestão de pessoal no âmbito da gestão educacional (via SMEd Santa Maria) e na gestão escolar (via escolas da RME/SM). Nesse sentido, aborda-se o **Estágio Probatório** que está fundamentado na Lei nº 3.326/91, de 04 de junho de 1991, dispondo “sobre o regime jurídico único dos (as) servidores (as) públicos municipais e dá outras providências” (SANTAMARIA, 1991). O Art. 25 normatiza que:



Art.25 Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores:

I- assiduidade;

II- disciplina;

III- eficiência;

IV- produtividade;

V - responsabilidade. (SANTA MARIA, 1991)

Quanto a esta demanda, não houve manifestações pelos (as) gestores (as) escolares e nem pela GE, por ser algo muito objetivo. Contudo, verificou-se com GE que durante o PLP sempre é mencionada a importância do preenchimento do boletim de estágio probatório de maneira muito fidedigna e processual, oportunizando ao servidor (a) em estágio evoluir de maneira reflexiva e conjunta em seu trabalho, e que mesmo não estando em estágio probatório há a necessidade de *feedback* com transparência e ética.

Sobre as **Gratificações**, esta demanda é complexa e intensa, especialmente durante o momento de PLP, pois exige um estudo personalizado e profundo sobre a vida funcional de cada servidor (a), em que GE sinalizou a necessidade de o(a) gestor(a) do Setor de Gestão de Pessoas ter domínio sobre o assunto, bem como o(a) gestor(a) escolar, pois, são responsáveis pela interpretação e aplicação da legislação e sobre as alterações do quadro de pessoal em tempo real. No Plano de Carreira do Magistério Público de Santa Maria, RS (Lei nº 4.696/03) a “gratificação” é normatizada no Art. 41:

Art.41. Além das gratificações previstas na Lei da Instituição do Regime Jurídico único dos Servidores Municipais, serão deferidas aos membros do Magistério as seguintes gratificações:

I - Gratificação pelo exercício de função em locais de difícil acesso ou provimento;

II- Gratificação de Unidocência;

III- Gratificação pelo exercício de Direção de Escola; IV

- Gratificação pelo exercício do Magistério no turno da noite. Seção II

- da Gratificação Pelo Exercício de Função em Local de Difícil Acesso ou Provimento. (SANTA MARIA, 2003)

G23 afirma que as “[...] gratificações correspondem à responsabilidade dos cargos assumidos”, sendo, de um coletivo de 69 respondentes, o (a) único (a) que abordou sobre gratificações, ratificando o que está posto na legislação.

Ao abordar as gratificações, destaca-se que no Plano de Carreira (Lei nº 4.696/03) está previsto gratificações para professores (as) que estão no 1º e 2º de 20%, incentivo diretamente relacionado a alfabetização, e para professores (as) que

estão no 3º, 4º e 5º ano gratificação de 10%; também, é previsto a gratificação para professores (as) que exercem a função de supervisor (a) escolar, vice-diretor (a) e diretor (a) escolar, de acordo com o número de estudantes por escola. Ainda, constam as gratificações de difícil acesso, em que cada escola tem uma gratificação específica que é revisada anualmente por uma comissão determinada por portariae que tem critérios específicos para concessão ou revogação.

**Troca de Nível**, uma demanda pontual e objetiva que visa conceder a progressão com o avanço na vida funcional do (a) servidor (a), está prevista no Plano de Carreira do Magistério Público de Santa Maria, conforme a Lei nº 4.696/03:

Art. 16 Os níveis constituem a linha de habilitação dos professores, independente da área de atuação, conforme se segue:

- a) Nível I - Habilidade específica de magistério obtida em curso de nível médio, na modalidade Normal;
- b) Nível II - Habilidade específica em nível superior, em curso de Licenciatura de graduação Plena;
- c) Nível III - Habilidade específica em curso de Pós-Graduação de Especialização correlacionada com o curso superior de licenciatura, na área de educação ou de pedagogia;
- d) Nível IV - Habilidade específica obtida em curso de Pós-Graduação de Mestrado, correlacionada com o curso superior de licenciatura, na área de educação ou pedagogia.

§ 1º - A mudança de nível é automática e vigorará a contar do mês seguinte àquele em que o interessado requerer e apresentar o comprovante de nova habilitação.

§ 2º - O nível é pessoal, de acordo com a habilitação específica do professor, que o conservará na promoção à classe superior (SANTA MARIA, 2003).

Esta demanda também não foi mencionada durante a construção de dados da pesquisa, possivelmente por ser muito objetiva, pontual e realizada rapidamente, porém, destaca-se as atribuições do Setor de Gestão de Pessoas, justamente porque corresponde às demandas cotidianas.

No Gráfico 8 são apresentados dados quanto aos pedidos deferidos de troca de nível no Plano de Carreira do Município de Santa Maria; dados até o mês de junho de 2023 extraídos através de relatório da SMEEd.

Gráfico 08 – Nível no Plano de Carreira



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O atual Plano de Carreira não prevê troca de nível para doutorado, porém é considerado o nível IV Mestrado e Doutorado, por isso o sistema não tem essa discriminação específica em números entre um e outro. O nível de doutorado é uma demanda de reformulação e qualificação do Plano de Carreira, que precisa ser atendida na perspectiva de valorização dos servidores municipais.

Ao que corresponde a **Efetividade do Servidor**, é uma demanda muito ampla que se subdivide em: atestados médicos, quando superiores a 2 dias, cada servidor que tiver atestado superior a dois dias deve se direcionar a Medicina do Trabalho da Prefeitura e passar por um médico da prefeitura para dar validade, atestados superiores a 15 dias passam pela perícia médica, orientações da Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas (SAGP). Já as férias de servidores (as) e professores (as) são coletivas, salvo excepcionalidades de servidores (as) da educação que não estão lotados em escolas, ou seja, lotação na SMEd. Folha ponto e horas-extras, trabalho extremamente operacional de registro da vida funcional de servidores (as). Somente G14 abordou que: *“É uma questão complicada pois envolve a capacidade financeira. Talvez ter alguma forma de remunerar as horas de trabalho fora do horário”*. Essa demanda é técnica e visa zelar pela vida funcional de servidores (as); é fundamental que se mantenha atenção a esta demanda e somente esta fala é apontada como sugestão. Porém, esta prática de remunerar o

(a) professor (a) com horas-extras não é notório na RME de Santa Maria, salvo excepcionalidades.

O **Boletim Mensal** é preenchido pelos (as) gestores (as) escolares, em que são registrados elementos que constituem a efetividade de servidores (as), professores (as) e estagiários (as) da escola. Considera-se que é uma demanda técnica da lotação e efetividade, porém, este documento (caderno com orientações técnicas) possibilita a comunicação formal e técnica entre Escola e Secretaria de Educação acerca das atividades desenvolvidas mensalmente, as cargas horárias, as turmas, as funções exercidas, entre outros aspectos relacionados a licenças, funções gratificadas, projetos, horas-atividade, etc.

Os modelos de boletins mensais utilizados na Rede Municipal de Ensino, especialmente das EMEF, passaram por atualizações em dezembro de 2020. É destaque que a partir de necessidades pontuais foram rearticulados para atender a realidade das escolas. Quanto às EMEI, não há, até o momento, um modelo único reformulado; em cada escola existe adequação de forma gradativa e modelos ajustados à sua realidade. Além disso, cabe relatar que na RME existem escolas do campo e escolas profissionalizantes, as quais ainda não aconteceu a personificação do boletim mensal. Esta é uma demanda que precisa ser priorizada.

Assim, cabe destacar que este documento é utilizado como comunicação entre as Escolas e a Secretaria de Município da Educação, pois traz um quantitativo e um mapeamento atualizado mensalmente a respeito da situação de lotação e atividades desenvolvidas pelos (as) servidores (as), professores (as) e estagiários (as) da escola. Além destes dados, também é utilizado para fins de aposentadoria, sendo que os dados contidos nele são fonte de informações para a elaboração da certidão de tempo de serviço e/ou informações solicitadas por outra secretaria para a conclusão do processo de aposentadoria. No Anexo II constam os boletins utilizados atualmente.

No rol das licenças, consta a **Licença Prêmio (LP)**. Ela está prevista no Regime Jurídico Único (SANTA MARIA, 1991), conforme Art. 143: “Por quinquênio de serviço ininterruptos prestados ao Município, o (a) servidor (a) terá direito a concessão de três meses de licença-prêmio”. Essa demanda é pontual e por, normalmente, ser algo em que não interfere na rotina da escola, não foi pauta para discussão durante a pesquisa. Atualmente, estão sendo liberadas as LP para aposentadorias

especialmente em função da falta de professores para substituir os (as) servidores (as) afastados.

A **Licença Interesse Particular (LIP)** está normatizada no Art. 142 do Plano de Carreira, Lei nº 4.696/03:

Art. 142. O servidor efetivo que contar com mais de dois anos de serviço prestado ao Município de Santa Maria é assegurado o direito de usufruir de licença para tratar de interesses particulares, pelo prazo máximo de dois anos consecutivos, sem remuneração. (SANTA MARIA, 2003)

É importante destacar que as LIP são demandas que fazem parte do Setor de Gestão de Pessoas e que raramente entram em discussão por se tratar de algo muito pontual, mas que acontecem e que independem da gestão escolar, impactando na necessidade de substituição temporária.

Esta licença é solicitada pelo (a) servidor (a) no site da prefeitura; ela vai para análise da Superintendência de Gestão de Pessoas e, normalmente, é liberada mediante a substituição; destaca-se que ela não é remunerada e o (a) servidor (a) que for gozar dela pode usufruir no máximo o período de 2 anos, podendo retornar antes, porém o (a) servidor (a) perde a sua escola de lotação, ficando à disposição da SMEd para nova designação em seu retorno.

A **Licença Qualificação Profissional (LQP)**, que está sempre em voga por ser uma Rede de Ensino com um Plano de Carreira que prevê a valorização dos cursos de especialização e mestrado e potencializa acréscimo salarial em virtude da troca de nível, conforme previsto na Lei nº 4.696/03. Já do Art. 137 do Regime Jurídico, Lei nº 3.326/91, destaca-se:

Art. 137- Para obter as licenças previstas nesta seção a Secretaria de Município da Educação publicará pelo menos uma vez por ano, edital, com prazo de trinta dias para inscrição de candidatos à qualificação profissional, especificando as condições da inscrição, cursos prioritários, número de inscrições por Centros de Lotações, critérios de seleção e de classificação dos candidatos.

§ 1º - O Secretário de Município da Educação em consonância com o Sindicato da Categoria designará uma Comissão Especial para seleção e classificação dos candidatos inscritos, a qual deverá submeter relatório conclusivo à sua aprovação.

§ 2º - O servidor, enquanto durar a licença, não poderá assumir novos encargos remunerados, públicos ou privados, sob pena de ser revogada a autorização.

§ 3º - A licença somente poderá ser concedida mediante assinatura de termo de compromisso em que o candidato se obrigue uma vez concluído o período de afastamento autorizado, a continuar servindo o Município por prazo não inferior a duração daquele, e a, em caso contrário, restituir ao Município os

vencimentos e as vantagens então percebidas, calculadas em seu valor atualizado. (SANTA MARIA, 1991)

Sobre esta demanda, ela é atendida anualmente conforme normatiza a Lei nº 3.326/91, no Art. 137, “Pelo menos uma vez por ano, com prazo de 30 dias para inscrição”, sendo realizada pela publicação de edital de seleção aos interessados (as) em LQP. Uma equipe representativa de servidores (as) e professores (as) municipais, sindicato dos professores e conselho municipal, designados por meio de portaria, organizam todo o processo conforme os critérios para seleção à LQP em atendimento à legislação vigente.

Nem sempre o edital atende à demanda de toda a RME/SM, por ser uma Rede muito grande e com um quantitativo expressivo de candidatos. Nesse sentido, os dados, contidos em relatórios das Comissões de Seleção para LQP, revelam que desde o ano 2017 foram concedidas 28 licenças desta natureza.

Destaca-se sobre a necessidade de as redes de ensino priorizarem a formação permanente aos seus servidores (as), a exemplo da Parada Formativa da RME. Freire (2001, p. 80) aborda que é preciso investir em formação permanente:

[...] um dos programas prioritários em que estou profundamente empenhado é o de formação permanente dos educadores, por entender que os educadores necessitam de uma prática político-pedagógica séria e competente que responda à nova fisionomia da escola que se busca construir.

Esses momentos são indispensáveis com o intuito de aprofundar, aprimorar e reflexionar as práticas político-pedagógicas no contexto da gestão educacional e escolar.

As demandas do **Regime Suplementar de Trabalho (RST)**, historicamente, no Setor de Gestão de Pessoas da SME, sempre foram motivos de intensa preocupação e reorganização, considerando o número expressivo de trabalho, bem como de fluxo intenso. A possibilidade de suplementação de carga horária está prevista no Plano de Carreira sob Lei nº 4.696/2003, com redação acrescida pela Lei nº 5.625/2012:

Art. 24. O professor que estiver exercendo suas funções no Sistema Municipal de Ensino, sempre que as necessidades de serviço o exigirem, poderá ser convocado para cumprir Regime Suplementar de Trabalho de mais dez (10) horas, mais vinte (20) horas ou vinte e cinco (25) horas semanais, nos seguintes casos:

I - Suprir licenças de saúde superiores a quinze (15) dias;II - Suprir afastamentos que não por saúde superior a trinta (30) dias;III - Suprir convênios com escolas particulares filantrópicas;

IV - Suprir cedência ou afastamento de professores no exercício de função gratificada;

V - Suprir o afastamento de professores no exercício de Direção e Vice-direção de Escola;

VI - Suprir convênios, projetos ou programas com o governo Federal e Estadual.

Parágrafo único - No caso de vacância no cargo e inexistência de candidatos habilitados, a convocação prevista neste parágrafo será feita pelo prazo máximo de seis (06) meses, devendo a Secretaria de Município da Educação comunicar à Secretaria de Município dos Recursos Humanos a necessidade de realizar Concurso Público nesse período. (SANTA MARIA, 2012, redação acrescida pela Lei nº 5.625)

Essa demanda reúne uma série de competências e conhecimentos sobre a dinâmica e rotina de cada escola, pois faz toda a diferença, visto que é uma possível alternativa para as necessidades de professores(as) que vão surgindo.

Segundo a GE, a RME/SM possui um banco de RST *on-line* que é de acesso aos servidores(as) que tenha E-mail institucional; está disponível no site da Prefeitura Municipal de Santa Maria<sup>9</sup>. Com isso, é importante abordar o que G12 menciona: “RST - *deveria existir apenas para as licenças e afastamentos, não para suprir vagas*”. Esta fala procede, porém quando se faz um RST é necessário justificar, segundo legislação, sendo que a justificativa de vaga não existe, portanto isso não é feito, conforme o Art. 24 da atual legislação.

G23 também se manifesta sobre as RST: “[...] *vejo que neste ano houve grande avanço, devido a esta nova organização, e que siga assim*”. Segundo GE, foi realizada uma organização diferente dos anos anteriores, pois no ano de 2022 os processos de RST foram enviados com antecedência facilitando a organização das demandas e do fluxo das escolas para o ano de 2023.

Ainda sobre RST, G34 declara que há “[...] *falta de profissionais que tenham disponibilidade para suplementação*”. Essa constatação é presente na RME/SM. Conforme a GE, atualmente, tem um edital aberto no site da Prefeitura de Santa Maria e só é possível fazer inscrição os professores (as) com matrículas ativas, porém, como abordado anteriormente, no quadro da RME/SM há 380 professores (as) com duas matrículas, o que dificulta muito a disponibilidade de servidores para realizar o RST. Ainda, há na maioria das escolas o turno da manhã que atende aos anos finais e a tarde os anos iniciais; essa situação é um agravante, diante de algum afastamento, pois não se tem disponibilidade de professores disponíveis para suprir

---

<sup>9</sup> Disponível em: [http://santamaria.rs.gov.br/arquivos/baixar-arquivo/documentos/doc\\_202310020803-5835.pdf](http://santamaria.rs.gov.br/arquivos/baixar-arquivo/documentos/doc_202310020803-5835.pdf)

essa necessidade em determinado turno. Contudo, existe uma Lei aprovada para Contratação Temporária e em processo de edital; o que contribuirá para suprir com maior agilidade as demandas de afastamentos.

Também, na lógica de lotação ou substituição de pessoal na RME/SM, a demanda de **estagiários (as)** preocupa os (as) gestores (as) escolares. Estagiários (as) remunerados (as) na RME de Santa Maria se constituem pela Lei nº 5.626, de 04 de abril de 2012, que regulamenta dispositivos sobre estágio nos órgãos da administração direta e indireta do município de Santa Maria e dá outras providências.

Art. 2º O estágio somente poderá ser realizado em setores que possam proporcionar efetiva experiência profissionalizante, de acordo com a linha de formação do estudante, e será desenvolvido com a finalidade de complementar o ensino e a aprendizagem já constante dos programas escolares. (SANTA MARIA, 2012)

Esse artigo traz que o (a) estagiário (a) deve atender demandas de acordo com a área de formação e atuação profissional. Ainda, destaca-se acerca de quem pode realizar os estágios remunerados na RME:

Art. 8º Estudantes matriculados e com frequência regular e efetiva nos cursos de educação superior, ensino médio, educação profissional de nível médio ou superior e atestado pela instituição de ensino, serão admitidos para a realização de estágio. (SANTA MARIA, 2012)

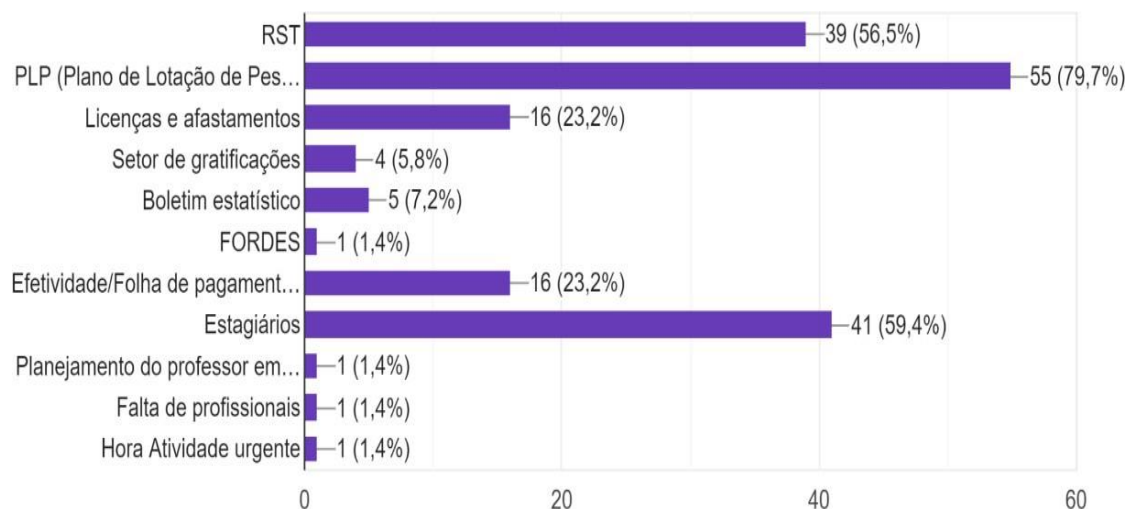
O maior número de estagiários (as) está destinado para as turmas de educação infantil das EMEI, turmas de educação infantil das EMEF, bem como para atender crianças com necessidades especiais na RME (dados da SMEd).

O quadro de estagiários (as) é flutuante, pois muitos iniciam e acabam não terminando a semana, por isso, existem duas situações: as vagas novas paraturmas novas ou vagas de reposição. Atualmente, não existe um extrato do corrente ano, visto que o ano não encerrou e esse dado não é de responsabilidade da Secretaria de Município da Educação, pois, toda a documentação fica com a Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas da Prefeitura.

Conforme dados registrados no questionário *on-line*, o Gráfico 9 demonstra as principais preocupações e demandas de gestão da RME/SM, de acordo com a perspectiva dos (as) gestores (as) escolares:



Gráfico 9 – Demandas dos processos de Gestão de Pessoas da RME/SM



Fonte: Produzido pela Pesquisadora (2023), com base em dados do questionário via *Google forms*.

Esses dados demonstram que entre as principais demandas encontram-se PLP (79,7%), Estagiários (as) (59,4%) e RST (56,5%). Tais aspectos causam preocupação justamente porque estão relacionados aos processos de ensino e aprendizagem e de gestão na Rede. Inclusive pelos relatos de gestores (as), verifica-se: *“A demora na efetivação do contrato, após o envio da documentação do candidato, por vezes, fazendo com que a pessoa desista da vaga ou que se coloque em outro emprego”* (G11). *“Morosidade na liberação de novos estagiários”* (G44).

Essas falas vêm ao encontro das demandas de gestão de pessoas na RME/SM. Assim, conforme a GE, os fluxos de contratação e atendimento as demandas vêm sendo reavaliados e redimensionados, a fim de agilizar o processo. Com isso, foram realizadas reuniões para readequar e, atualmente, o fluxo passa direto da escola para a Prefeitura Municipal, tendo em vista a renovação e contratação das vagas existentes; somente vagas novas necessitam ser verificadas e avaliadas pelo Setor Pedagógico da SMEd. Assim, o que é de responsabilidade do Setor de Gestão de Pessoas é a efetividade de estagiários (as) que vem informada pelas escolas e, nesta direção, encaminha-se a efetividade para a folha de pagamento. Este fluxo vem contribuindo para a dinamização do processo, já se observando bons resultados.

Ainda, sobre esta demanda de estagiários (as), G12 afirma que:

*Exigência para os candidatos de graduação. Atualmente é exigido que o candidato esteja cursando no mínimo o terceiro semestre do curso de graduação, incoerente ao pensarmos que a maioria das vagas são preenchidas por estudantes de Ensino Médio que, em alguns casos, são ou poderiam ser as mesmas pessoas.*

Com relação a esta percepção de G12, se sabe que é uma preocupação latente visto que a Lei nº 5.626, de 04 de abril de 2012, regulamenta dispositivos sobre estágio nos órgãos da administração direta e indireta do município de Santa Maria e dá outras providências. A referida Lei normatiza:

Art. 8º Estudantes matriculados e com frequência regular e efetiva nos cursos de educação superior, ensino médio, educação profissional de nível médio ou superior e atestado pela instituição de ensino, serão admitidos para a realização de estágio.

Parágrafo Único - Os estudantes de ensino superior somente serão admitidos após terem cursado os 02 (dois) primeiros semestres do curso. (SANTA MARIA, 2012)

A contar de 17 de agosto de 2023 a legislação foi modificada, revogando o parágrafo único do Art. 8º da Lei Municipal nº 5.626, de 04 de abril de 2012, que regulamenta os dispositivos sobre estágios nos órgãos da administração direta e indireta do Município de Santa Maria e dá outras providências. E foi homologada a Lei Ordinária nº 6.781, de 17 de agosto de 2023.

A demanda que envolve estagiários (as) é um problema que não é atual, por isto existe um estudo da atual gestão municipal para buscar solucionar o caso, sendo que a proposta que vem se desenhando se trata de uma parceria com incentivo. Algumas reuniões já foram realizadas e ainda está em fase de tratativas, entre a instituição, a Procuradoria Geral do Município de Santa Maria (PGM) e Secretaria de Município da Educação de Santa Maria. Este estudo, também, é fruto da mentoria fornecida pelo Tribunal de Contas do Estado (TCE), através do Programa Educa+ RS.

Com isso, a contribuição dos estagiários (as) remunerados poderá ser qualificada, pois se pensa em uma valorização remuneratória e capacitação desses profissionais promovendo, inclusive, o seu projeto de vida profissional, visto que, atualmente, a necessidade deste serviço está sendo determinante na grande maioria das escolas da RME, especialmente as de Educação Infantil e aquelas em que é necessário o acompanhamento de estudante com necessidades especiais.

Assim, ao concluir este capítulo, pontua-se que a pesquisa com os (as)gestores (as) consistiu num momento rico de avaliação e apontamentos que contribuem para a reconstrução da dinâmica e prática da gestão de pessoas na RME/SM.

Fazer parte do mestrado profissional, oportunizando muitas reflexões sobre a atuação profissional cotidiana, neste caso, junto ao Setor de Gestão de Pessoas da SMEEd. Nesse sentido, realizar a pesquisa com os (as) gestores (a) da RME de Santa Maria contribuiu para avançar compartilhadamente e de maneira corresponsável acerca das demandas relacionadas à gestão do PLP nesta Rede e, conseqüentemente, neste Setor da SMEEd. Esta perspectiva, potencializa a ressignificação de processos de gestão de pessoas no Setor de Gestão de Pessoas da SMEEd e, também, a rearticulação do PLP junto as instituições escolares, no sentido de otimizar e qualificar os processos de lotação, de suplementação, transferências, licenças, entre outros aspectos.

A seguir é apresentado sinteticamente o produto técnico-educacional decorrente desta pesquisa de mestrado profissional.

## 5 PRODUTO EDUCACIONAL DA PESQUISA

O curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Educação Básica e Superior prevê, em sua natureza e currículo, a elaboração de um Produto Educacional de perspectiva implicada e/ou aplicada. Tem por objetivo em contribuir com a atuação do (a) acadêmico (a) e de outros profissionais que estejam implicados com o contexto profissional em estudo.

Assim, o Produto Educacional é parte complementar dos documentos finais para conquista da formação de mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional pela Universidade Federal de Santa Maria. Destaca-se o Ato Normativo nº 03/2018 – PPPG/UFSM, no que diz respeito ao produto técnico-educacional, sinalizando que pode ser apresentado em diversos formatos, conforme indicado na Portaria Normativa da Capes nº 07, de 22 de junho de 2009, que dispõe sobre os Mestrados Profissionais no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), quanto a elaboração do trabalho de conclusão de curso.

Destaca-se que o produto não surgiu ou emergiu de maneira aleatória, uma vez que foi construído a partir de demandas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS e, também, ao longo da pesquisa de MP, tendo em vista as contribuições colaborativas de gestores (as) escolares e da Secretaria Municipal de Educação.

Ainda, vale fazer memória sobre o **problema de pesquisa**: Como os processos de gestão de pessoas são realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria e quais contribuições para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal? Considerando a problemática apresentada e delineada, priorizou-se nesta pesquisa o **objetivo geral**: compreender os processos de gestão de pessoas realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal. Assim sendo, buscou-se compreender em profundidade as práticas cotidianas e contribuir para a rearticulação e qualificação da gestão de pessoas na RME/SM, com o foco no Plano de Lotação de Pessoal (PLP).

Cabe rememorar o exposto no Decreto do Executivo de Santa Maria/RS nº 2, de 02 de janeiro de 2008, que instituiu o Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino, analisando o processo de lotação e a carga horária do quadro

de pessoal por escola, entre outros aspectos que contribuem para qualificar a Gestão de Pessoas na RME/SM.

**Art.4º** A organização do quadro de recursos humanos da Escola Municipal é atribuição do diretor nos termos do Art. 10 Inciso VI da Lei Municipal nº 4696/03, de 22 de setembro de 2003.

Parágrafo Único - Na organização do quadro de recursos humanos referido no caput deste artigo devem ser observados os seguintes critérios. (SANTA MARIA, 2008).

Observar as questões orientadoras deste Decreto é importante para a cultura organizacional da gestão da RME/SM e da gestão das escolas em suas características, especificidades, aspectos organizacionais e demandas, bem como na conjuntura delas, pois, se constitui numa política municipal que articula o trabalho do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM, em relação a esfera de Plano de Lotação de Pessoal, assim como, de gestores (as) escolares e demais profissionais da educação.

Portanto, este capítulo, em suas partes, tem a finalidade de apresentar o processo de construção, o objetivo, a natureza e a estrutura do produto educacional decorrente desta pesquisa de MP - “Caderno de orientações técnicas para elaboração do Plano de Lotação de Pessoal da RME/SM”, o qual será disponibilizado no site da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria, RS, a gestores(as) colaboradores(as) da pesquisa, entre outros implicados, tendo em vista organizar e dinamizar o PLP desta Rede de Ensino. Tal produto, reúne as aprendizagens, vivências, dados de pesquisa e (re) avaliações diárias do percurso da pesquisa implicada e aplicada do mestrado profissional.

## 5.1 CONSTRUÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

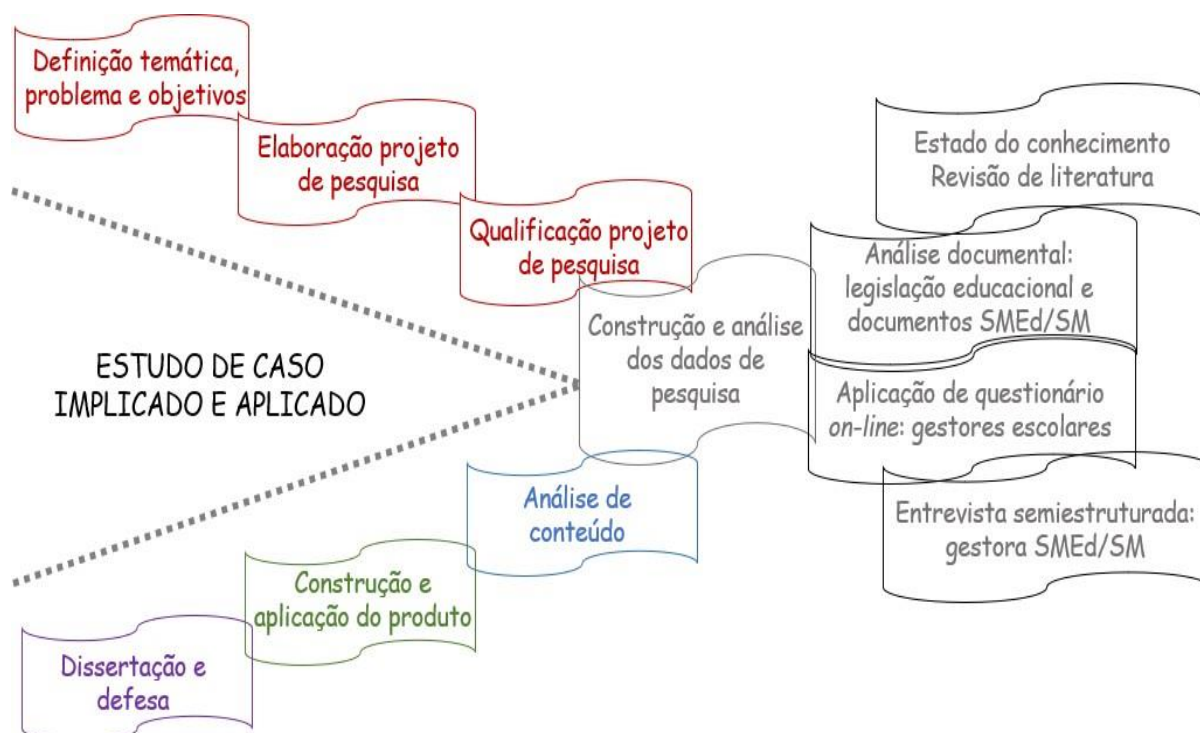
Apresenta-se neste subcapítulo a síntese da construção do produto educacional decorrente desta pesquisa de MP, caracterizando inicialmente na coleta de dados, com o processo de análise de dados resultou no produto proposto com a finalidade de responder ao problema de pesquisa já rememorado.

Neste sentido, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa, com base num estudo de caso implicado e aplicado na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, RS, em que o processo de construção de dados contou com a colaboração de

69 gestores (as) das escolas municipais e de uma ex-gestora educacional do Setor de Gestão de Pessoas da SMEd de Santa Maria.

Os aspectos metodológicos de construção e análise de dados desta pesquisa de MP são apresentados na Figura 17:

Figura 17 – Síntese dos procedimentos metodológicos da pesquisa de MP



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Os procedimentos de construção e análise de dados foram elaborados e executados de acordo com a problemática e os objetivos desta pesquisa, conforme já relatados em seus aspectos teóricos e metodológicos no capítulo 2 desta dissertação.

Contando com os dados construídos, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) em que se tornou possível construir reflexões interpretativas acerca das concepções, percepções e sugestões de gestores (as) escolares e educacionais colaboradores(as) desta pesquisa, tendo em vista responder ao problema de pesquisa e elaborar o produto educacional, que já está sendo implementado em parte por autorização da Secretaria de Município da Educação.

Portanto, o produto educacional decorrente desta pesquisa de MP – *“Caderno de orientações técnicas para elaboração do Plano de Lotação de Pessoal da*

*RME/SM* se constitui resultante da análise de pesquisa dos dados de cunho aplicado, considerando que anualmente, em setembro e outubro, é realizado o planejamento envolvendo a lotação de pessoal para o próximo ano letivo, envolvendo de maneira implicada os (as) gestores (as) para qualificar e organizar os dados construídos e a versão preliminar dos produtos desta pesquisa de MP.

Para construir o produto utilizou-se dados dos questionários e da entrevista, mas, também, da experiência profissional considerando que, enquanto pesquisadora em ambiente natural de trabalho, atua-se no Setor de Gestão de Pessoas da SMed/SM e, neste sentido, vem se tornando emergente a construção de orientações técnicas para gestores(as) escolares tendo em vista compreenderem as etapas do processo de construção do PLP da RME e, também, as atribuições de cada gestor(a) neste contexto, entre outros elementos importantes para a realização do PLP.

Assim, buscou-se identificar quais eram efetivamente as etapas de construção anual do PLP, a quem compete cada ação a ser realizada e com qual objetivo, conforme elucida o Quadro 2:

Quadro 2 – Etapas de construção do PLP

(Continua)

<b>Etapas de construção do PLP</b>	<b>Objetivo da Etapa</b>	<b>Responsável pela Etapa</b>	<b>Período/data de realização</b>
ETAPA 1: Reunião de apresentação da proposta de PLP/2024 para os segmentos da SMed, Setor Pedagógico, FORDES e Administrativo-financeiro.	Proporcionar o conhecimento dos processos do Plano de Lotação de Pessoal a todos os setores da sede da Secretaria de Município da Educação.	Equipe de PLP	Segunda quinzena de agosto.
ETAPA 2: Café estratégico com diretores e diretoras. Acontecerão reuniões com os diferentes grupos de diretores, agrupados por tipologia, para a apresentação do cronograma de organização do Plano de Lotação de Pessoal para o ano letivo seguinte.	Oportunizar aos gestores escolares compreender os processos de gestão de pessoas que norteiam o Plano de Lotação de Pessoal	Equipe de PLP	Mês de setembro
ETAPA 3: Transferências: Período para solicitação de transferências para o ano letivo de 2024 se	Assegurar a garantia do professor e servidor em solicitar transferência da escola em que está lotado.	Professores e servidores	Primeira quinzena de outubro
ETAPA 4: Preenchimento do Quadro com o Plano de	Viabilizar para a equipe gestora um material	Equipe gestora, professores e	Segunda quinzena de

Lotação de Pessoal para 2024: O quadro com o Plano de Lotação para 2024 será compartilhado, via google drive, com o e-mail institucional da escola, e deverá ser preenchido on-line.	organizado partindo dessa pesquisa com as reais necessidade pelos gestores.	servidores.	outubro
ETAPA 5: Deferimentos do Plano de Lotação de Pessoal 2024: Serão deferidas ou indeferidas as solicitações referentes aos Planos de Lotação de Pessoal através dos botões no próprio quadro de PLP.	Analisar cada quadro individualmente com olhar criterioso sobre os processos de gestão de pessoas realizando os deferimentos e indeferimentos.	Equipe PLP	Mês de novembro
ETAPA 6: Reuniões individuais com as escolas. As reuniões entre os gestores escolares e a equipe PLP/2024 acontecerão por agendamento, conforme data informada através de e-mail.	Ensejar momento de conclusão do PLP, onde todas as escolas serão atendidas individualmente.	Equipe PLP e equipe gestora escolar	Mês de dezembro

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, tornou-se possível compreender que a entrevista realizada com a GE não caracteriza apenas discurso, mas, também, se concretiza nas etapas do Quadro 3, em que se identifica a existência de um compartilhamento do que baliza o Plano de Lotação de Pessoal da RME, desde o que compõe o quadro da própria Secretaria de Município da Educação aos gestores(as) escolares que perpassam por todo o quadro, possibilitando momento de trocas, construções e reconstruções de processos de gestão de pessoas, no sentido de elucidar e qualificar esta prática.

G17 traz como ponto forte do Setor de Gestão de Pessoas que as “*Reuniões com gestores para a elaboração do PLP e escuta para melhoria do quadro professores que atuam na escola*”. Para G48 existe

*Organização do Plano de Lotação de Pessoal com fácil comunicação com a mantenedora atendendo as demandas das instituições/quadro de pessoal que contempla diferentes funções administrativas/pedagógicas que facilitam a condução do processo ensino aprendizagem com resultados satisfatórios/ elaboração do PLP com antecedência possibilitando melhor flexibilização e ajustes de demandas.*



O momento de PLP faz parte da (re) construção sobre as situações que perpassam o âmbito escolar, sejam elas relacionadas ao processo de legislação e/ou ao cuidado com o (a) servidor (a) em todas as minúcias da escola.

Contudo, ao especificar o Plano de Lotação de Pessoal da RME, é preciso observar e atender as especificidades das tipologias das escolas - EMEF com EJA, EMEF com EMEI, EMEF sem EMEI, EMEI, seja da região urbana ou do Campo e, também, as escolas com Modalidades Educativas (EMAI e EMAET). Esta perspectiva precisa ser personalizada na organização do PLP junto ao drive, ou seja, cada escola recebe as “orientações” relacionadas à construção do PLP e, junto a elas, consta um “fluxograma”, quadros e requerimentos do PLP (gratificações, RST, entre outros) a serem preenchidos.

Com a finalidade de contextualizar as escolas da RME/SM, no Quadro 3 consta o nome e respectiva tipologia.

Quadro 3 – Escolas Municipais de Santa Maria, RS

(continua)

<b>Escolas Municipais de Ensino Fundamental com EJA</b>
EMEF Adelmo Simas Genro
EMEF Diácono João Luiz Pozzobom
EMEF Pinheiro Machado
EMEF Duque de Caxias
EMEF Maria de Lourdes Ramos Castro
EMEF Irmão Quintino
EMEF Luizinho de Grandi (Junto ao CAIC)
EMEF Júlio do Canto
<b>Escolas Municipais de Ensino Fundamental com Educação Infantil</b>
EMEF Dom Antonio Reis
EMEF Edy Maia Bertoia
EMEF Erlinda Minoggio Vinadé
EMEF Antonio Gonçalves Amaral
EMEF Fontoura Ilha
EMEF Francisca Weinmann
EMEF Leduvina da Rosa Rossi
EMEF Livia Menna Barreto
EMEF Lourenço Dalla Corte
EMEF Miguel Beltrame

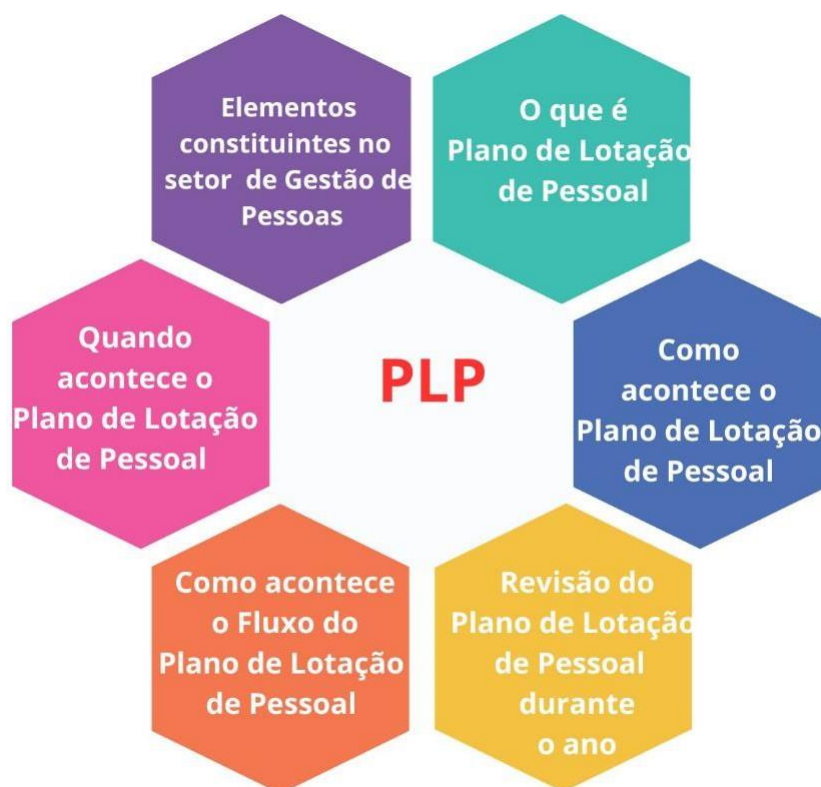
EMEF Oscar Grau
EMEF Padre Gabriel Bolzan
EMEF Sergio Lopes
EMEF Renato Nocchi Zimmermann
EMEF São Carlos
EMEF Vicente Farenzena
EMEF Aracy Barreto Sacchis
EMEF Chacara das Flores
EMEF Nossa Senhora da Conceição
EMEF Padre Nobrega
EMEF Martinho Lutero
EMEF Rejane Garcia Gervini
EMEF Hylda Vasconcellos
EMEF Dom Luiz Victor Sartori
EMEF Alfredo Winderlich
Escolas Municipais Ensino Fundamental sem Educação Infantil
EMEF Maria de Lourdes Bandeira Medina
EMEF João Pedro Menna Barreto
EMEF Euclides da Cunha
EMEF Zenir Aita
EMEF São João Batista
EMEF Pão dos Pobres Santo Antonio
EMEF Santa Helena
EMEF Ione Medianeira Parciannelo
EMEF Castro Alves
EMEF Altina Teixeira
EMEF Nossa Senhora Perpetuo Socorro
EMEF Lidovino Fanton
Escolas Municipais de Educação Infantil
EMEI Ady Schneider Beck
EMEI Ângela Tomazetti
EMEI Aracy Trindade Caurio
EMEI Boca do Monte (Escola do campo)
EMEI Borges de Medeiros
EMEI Casa da Criança

EMEI Darcy Vargas
EMEI Eufrázia Pengo Lorensi
EMEI Glaci Correa da Silva
EMEI Ida Fiori Druck
EMEI Ivanise Jann de Jesus
EMEI João Franciscatto
EMEI Luiza Ungaretti
EMEI Luizinho de Grandi
EMEI Montanha Russa
EMEI Nosso Lar
EMEI Núcleo Infantil CAIC Luizinho de Grandi
EMEI Sinos de Belém
EMEI Vila Jardim
EMEI Zahie Bered Farret
EMEI Zulânia de Fátima Simionato Salmoni
EMEI Santa Rita de Cassia
EMEI Vila Vitória
EMEI Ida Berteotti
EMEI Circe Rocha
EMEI Giana Didonet Grassi
<b>Municipais de Ensino Fundamental do Campo</b>
EMEF Bernardino Fernandes
EMEF José Paim
EMEF Santa Flora
EMEF Tancredo Penna de Moraes
EMEF Irineo Antolini
EMEF Intendente Manoel Rias
EMEF João da Maia Braga
EMEF João Hundertmark
EMEF Pedro Kunz
<b>Modalidades Educativas – Profissionalizantes</b>
EMAET - Escola Municipal de Artes Eduardo Trevisan
EMAI - Escola Municipal de Aprendizagem Industrial

Fonte: elaborada pela Pesquisadora, com base em Boletins Estatísticos da SMEd/SM (2023).

Assim, buscou-se a partir das reflexões, contribuições de gestores (as) escolares e experiências na atuação junto ao Setor de Gestão de Pessoas da SMEd/SM organizar orientações técnicas acerca da construção do PLP da RME/SM, tendo em vista as seguintes dimensões, conforme retrata a Figura 18.

Figura 18 – Dimensões que compõem as orientações do PLP da RME/SM



Fonte: Elaborada pela Pesquisadora.

Além das informações personificadas constantes nestas orientações, fluxograma e quadros do PLP, decorrentes das percepções e sugestões de gestores (as) escolares e da GE, durante a construção de dados foi sugerido que, por exemplo, houvesse campos específicos para o Setor de Gestão de Pessoas da SMEd se manifestar acerca das demandas, encaminhamentos e/ou possibilidades. Assim, organizou-se “botões” deferido, indeferido ou em análise.

O produto educacional decorrente desta pesquisa e seu conteúdo consta no Apêndice E.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo sobre “Processos de Gestão de Pessoas na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS”, foi possível observar e revisitar as concepções, percepções e demandas relacionadas e esta perspectiva de gestão da educação municipal de Santa Maria, analisando criteriosamente cada aspecto da pesquisa. A pesquisa agregou muito, mas, além disso, contribuiu para ressignificar as práticas desenvolvidas pelo Setor de Gestão de Pessoas da SMEEd com uma perspectiva de (auto) avaliação permanente de saberes e fazeres durante a realização do estudo, pautando-se na reflexão e ação.

Este processo de pesquisa esteve intimamente conectado ao problema de pesquisa: *Como os processos de gestão de pessoas são realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria e quais contribuições para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal?* E, no intuito de responder ao problema proposto, priorizou-se o objetivo geral *compreender os processos de gestão de pessoas realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação do Plano de Lotação de Pessoal*. Tendo em vista o atendimento à problemática e ao objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos foram assim definidos e atendidos: a) historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática; b) identificar como acontecem os processos de gestão de pessoas na RME/SM; c) reconhecer na perspectiva dos gestores educacionais e escolares da RME/SM quais demandas, desafios e possibilidades relacionados aos processos de gestão de pessoas; d) construir orientações técnicas que contribuam para a rearticulação e qualificação dos processos de gestão de pessoas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS para a rearticulação do Plano de Lotação de Pessoal da RME/SM. Além disso, no primeiro capítulo buscou-se justificar esta pesquisa, bem como situar a temática balizadora dos processos investigativos implicados ao contexto de atuação profissional na perspectiva democrático-participativa da gestão de pessoas.

Assim, o capítulo dois trouxe o percurso teórico-metodológico desta pesquisa em que foram fundamentadas e discutidas as concepções epistemológicas em seus elementos constituintes e articuladores dos processos investigativos,

contextualizando o contexto e os (as) colaboradores (as) da pesquisa, bem como as técnicas de construção e análise de dados.

O capítulo três oportunizou um olhar mais apurado nas bases teóricas da pesquisa e, dentre estas, o Estado do Conhecimento foi referência ao acompanhamento de documentos analisados. Nesse sentido, as principais aprendizagens e conceitos que os (as) autores (as) do estado do conhecimento trouxeram com relação com o trabalho foi especialmente sobre a gestão democrática, em que foi possível realizar um estudo acerca das concepções de administração e gestão, bem como as implicações relacionadas entre a perspectiva técnico-científica e sociocrítica. Também, buscou-se compreender acerca do trabalho compartilhado e suas implicações dentre a equipe escolar, com ênfase à liderança democrático-participativa.

O estado do conhecimento teve como característica a pesquisa exploratória, a análise sintética e crítica de produções científicas, considerando a conceitualização de Morosini e Fernandes (2014). Neste prisma, foi exatamente o que aconteceu, a identificação, registro, síntese sobre a produção do campo da gestão de pessoas, categorização e análise dos principais achados a partir de pesquisas científicas e atualizadas.

Ainda, foi possível contextualizar as concepções de gestão e historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática de pessoas. Para tanto, foi necessário revisitar documentos normativos e dados importantes do município de Santa Maria, bem como, buscou-se em autores o referencial teórico necessário para subsidiar os preceitos desta pesquisa. Em especial, a exemplo de Lück (2002, p. 15), tornou-se possível afirmar que é preciso haver uma mudança de consciência

[...] associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

A autora, entre outras bases teóricas, contribuiu com as análises deste trabalho com importantes considerações sobre os paradigmas de gestão, especialmente fundamentando que a gestão democrática requer ser desenvolvida de maneira compartilhada e sem centralização do poder, com práticas construtivas, com líderes

capazes de serem articuladores de decisões coletivas e mobilizadoras da comunidade, que poderão se constituir transformadoras de novas práticas. Assim, buscou-se atender ao objetivo de historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática, olhando para a evolução paradigmática de administração para gestão e a mudança de atitude por parte de gestores (as) e, conseqüentemente, das instituições.

No capítulo quatro foram analisados os dados de pesquisa, contextualizando a Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS. Este capítulo foi intenso, denso e muito gratificante, pois nele foram entrecruzados os dados teóricos, documentais e do campo empírico. Nesta direção, além dos (as) autores (as), também foi possível ouvir as percepções, avaliações e sugestões de 69 gestores (as) escolares, sendo um quantitativo muito expressivo de colaboradores (as) nesta pesquisa (86,3% de gestores da RME), o que se configurou num processo muito intenso e emocionante de se explorar e reflexionar. Os (As) gestores (as) trouxeram considerações importantes sobre o processo de lotação de pessoal na RME/SM, destacando que é um trabalho muito desafiador e requer ser comprometido com a qualidade da interlocução entre gestão educacional e escolar.

Na época da pesquisa eram 80 gestores (as), e trazer a resposta de 69 desses (as) constituiu-se num marco importante e cheio de significado do que traduz esta pesquisa para a RME/SM. Nesta perspectiva, o processo de compilação de dados do trabalho oportunizou a gestores (as) construir um caminho compartilhado entre/com eles (as), o que traduz o trabalho que precisa ser priorizado e realizado cotidianamente, com modelos democráticos e de gestão participativa e colaborativa.

É oportuno destacar a construção comparada entre os dados demográficos e o estudo dos documentos oficiais e legislação; ainda, houve a importante missão de realizar a entrevista com a então GE da SMEd e fazer aproximar dos dados do questionário misto *on-line* e os documentos analisados. Esta perspectiva foi um momento de muito aprendizado e construções, pois, a gestora educacional entrevistada é uma profissional experiente e qualificada, com estudos aprofundados sobre gestão, em especial a gestão de pessoas. As contribuições da GE trouxeram elementos essenciais e de culminância para esta pesquisa, de maneira produtiva, construtiva e colaborativa.

No capítulo cinco, foi apresentado o produto educacional, o qual consta na íntegra no Apêndice E. O respectivo produto tem a perspectiva de atender ao objetivo deste trabalho, de contribuir com um caderno com orientações técnicas voltado para a ressignificação e rearticulação do Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS e, assim, o trabalho foi sendo costurado com uma intencionalidade pautada no contexto da RME/SM, tendo em vista a elaboração deste documento e a finalidade de proporcionar a gestores(as) escolares e da SMEEd aspectos fundamentadores e orientadores acerca de elementos balizadores do processo que envolve o Plano de Lotação de Pessoal da Rede.

Foi posto em voga a relevância do produto e o legado por ele deixado, em que consistiu num caderno com orientações técnicas carregando de significados, potente e contextualizado à RME de Santa Maria. Um documento simples e de fácil entendimento, mas, sobremaneira, que foi construído com a reverberação das falas e demandas de gestores (as) partícipes deste processo de pesquisa, tendo em vista que a expectativa é de atender de maneira qualitativa e organizada ao Decreto nº 2, de 02 de janeiro de 2008, que institui o Plano de Lotação de Pessoal da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, com a carga horária do quadro administrativo por escola.

O trabalho tomou uma dimensão significativa, pois oportunizou a escuta a gestores (as) escolares e a então gestora educacional da SMEEd, a análise de documentos e bibliográfica construindo um trabalho que possibilitou dar eco na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, RS.

Cabe ressaltar que o curso de Mestrado, sempre foi um sonho. Após iniciado foi um desafio, intenso, exigente, fortalecedor, mas, o melhor de tudo, possível! O Mestrado proporcionou reflexões diárias sobre a prática profissional em ambiente natural de pesquisa, visto que tudo esteve sempre muito conectado, a prática com a pesquisa e, de fato, muitas vezes, a pesquisa e a própria atuação profissional se confundiam e/ou se fundiam, correlacionando-se. Por isso, ratifica-se que a qualificação no curso de MP/PPPG reverbera qualitativamente e reflexivamente na atuação profissional, uma vez que potencializa o estudo sobre a própria prática, contribuindo para a ressignificação e rearticulação do contexto profissional.

Estar concluindo o curso de MP é motivo de satisfação, pois, trabalhar 40 horas, seguir as rotinas familiares e ainda ter uma progressão no contexto de atuação, como Superintendente do Setor de Gestão de Pessoas da SMEEd de Santa Maria, objeto deste



estudo, com toda a certeza é impacto do Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da UFSM.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 15 Dez. 2022.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996**. BRASIL. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 29 Nov. 2022.

BRASIL, IBGE. **Censo Demográfico**, 2010. Disponível em, <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santa-maria/panorama>>. Acesso em: 22 Set. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 20 Jan. 2023.

BRASIL. **Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho de 2010**. Disponível em: <[https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE\\_RES\\_CNECEBN42010.pdf?query=AGR](https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_RES_CNECEBN42010.pdf?query=AGR)>. Acesso: 20 Jan. 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014. 312 p.

BOOG, G. G. A excelência na gestão de pessoas e equipes. In: LEITE, B.; FURLAN, J.; SITA, M. (coord.). **Ser mais inovador em RH: ideias criativas e novas propostas para o desenvolvimento do capital humano**. São Paulo: Ser Mais, 2010.

CAIUBY, B. B.; BOSCHETTI, V. R. Uma escola de tempo integral. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, vol.1, n.1, jan.-abr. 2015, p.84-97. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.24115/S2446-62202015119p.84-97>>. Acesso: 08 Jun. 2022.

CAPES. **Portal de Periódicos**. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>>. Acesso em: 12 Mar. 2013.

CARVALHO, A. M. P. de. O “Brasil Real” em questão: em resgate crítico de cientistas sociais. **Tese de Doutorado em Sociologia**. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza – Ceará. 1999.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4. ed. Atlas: São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**, 1977.

FISCHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional, In: FLEURY, M. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A importância do desenvolvimento humano para a organização. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, v. 3, n. 1, 2012.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, P. **Política e educação**. Política e educação: ensaios / Paulo Freire. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2001.

FREIRE, P. **A Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo. Paz e Terra, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. Editora Atlas, São Paulo, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. **Gestão de Sistemas Educacionais; a produção de pesquisa no Brasil**. Brasília, DF: MEC, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Organização da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, H.; FREITAS, K. S. de; GIRLING, R.; KEITH, S. **A Escola Participativa – O Trabalho do Gestor Escolar**. Editora Vozes, 1997.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, p. 11-33, fev/jun 2002.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. vol. I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Editora Atlas, São Paulo, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARQUES, M. O. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa**. 5. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. **Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções**. Educação Por Escrito, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez. 2014.

NÓVOA, A. **Vidas de professores**. Lisboa: Porto Editora, 1992.

OKOLI, C. **Guia para realizar uma revisão sistemática da literatura**. 2009.

Disponível

em:

<<https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/748>>.

Acesso em: 03 Ago. 2022.

OLIVEIRA, O. V.; KISS, R. C. S. Educação Integral, Escola de Tempo Integral e Currículo Integrado: uma Análise a partir de uma Escola Pública. **Rev. Fac. Educ.** vol. 21. Ano.12, n.1, p.119-136, jan./jun.2014. Disponível em: <<http://doi.org/1030681/21787476>>. Acesso em: 08 Jun. 2022.

PARO, V. H. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a Democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. Cortez, 2000.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. Ática, 2002.

PARO, V. H. **A teoria do valor em Marx e a educação**, Cortez, 2006.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007. 120p.

PEREIRA, M. V. A escrita acadêmica: do excessivo ao razoável. **Revista Brasileira de Educação**. V. 18. N 52. Jan-Mar. 2013, Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/D6Hyj3DHR3Dznk3nKVy5ZPC/abstract/?lang=pt> Acesso em: 19 set. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. **Mapa da Rede Municipal de Ensino**. Disponível em: <https://www.santamaria.rs.gov.br/smed/?secao=documentos&tipo=966>. Acesso em: 02 Out. 2022.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: é hora da relevância**. Educação Brasileira, Brasília, 2005.

SANTA MARIA. **Decreto nº 313, de 20 de dezembro de 2007**. Define assessoramento pedagógico nos termos da lei nº 11.301/06 e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/decreto/2007/32/313/decreto-n-313-2007-define-assessoramento-pedagogico-nos-termos-da-lei-n-11301-06-e-da-outras-providencias?q=decreto+313#> >. Acesso em: 05 Dez. 2023.

SANTA MARIA, RS. **Lei Municipal nº 4.123/97, de 22 de dezembro de 1997**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/1997/413/4123/lei-ordinaria-n-4123-1997-cria-o-sistema-municipal-de-ensino-de-santa-maria>>. Acesso em: 20 Jan. 2023.

SANTA MARIA, RS. **Decreto nº 2, de 02 de janeiro de 2008**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/decreto/2008/1/2/decreto-n-2-2008-institui-o-plano-de-lotacao-de-pessoal-da-rede-municipal-de-ensino-e-a-carga-horaria-do-quadro-administrativo-por-escola>>. Acesso em: 20 Jan 2023.

SANTA MARIA. **Lei Nº 4740/03, de 24 de dezembro de 2003**. Institui a gestão escolar democrática. 2003. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2003/474/4740/lei-ordinaria-n-4740-2003-institui-a-gestao-escolar-democratica>>. Acesso em: 22 out. 2023.

SANTA MARIA. **Lei nº 6.781, de 17 de agosto de 2023**. Revoga o parágrafo único do art. 8º da Lei Municipal nº 5.626, de 04 de abril de 2012, que regulamenta os dispositivos sobre estágios nos órgãos da administração direta e indireta do Município de Santa Maria e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2023/679/6781/lei-ordinaria-n-6781-2023-revoga-o-paragrafo-unico-do-art-8-da-lei-municipal-n-5626-de-04-de-abril-de-2012-que-regulamenta-os-dispositivos-sobre-estagios-nos-orgaos-da-administracao-direta-e-indireta-do-municipio-de-santa-maria-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 20 Jan. 2023.

SANTA MARIA. **Lei Nº 6805/03, de 29 de setembro de 2023.** Institui a gestão escolar democrática. 2023. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2023/680/6805/lei-ordinaria-n-6805-2023-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-publico-municipal-e-da-outras-providencias>>. Acesso: 10 Nov. 2023.

SANTA MARIA. **Lei nº 5626, de 04 de abril de 2012.** Regulamenta dispositivos sobre estágio nos órgãos da administração direta e indireta do município de santa maria e dá outras providências.

SANTA MARIA. **Lei nº 4.696, de 22 de setembro de 2003** estabelece o plano de carreira do magistério público do município, institui o respectivo quadro de cargos e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/2003/470/4696/lei-ordinaria-n-4696-2003-estabelece-o-plano-de-carreira-do-magisterio-publico-do-municipio-institui-o-respectivo-quadro-de-cargos-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 05 Dez. 2023.

SANTA MARIA. **Lei nº 3326/91, de 04 de junho de 1991.** "Dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos municipais e dá outras providências". Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-maria/lei-ordinaria/1991/333/3326/lei-ordinaria-n-3326-1991-dispoe-sobre-o-regime-juridico-unico-dos-servidores-publicos-municipais-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 05 Dez. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez Editora, 2007. 23 edição revista e atualizada.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In:\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

VIEIRA, V. A. Hipertensão arterial e aspectos éticos em pesquisa envolvendo seres humanos: implicações para a área da saúde. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, Recife, v.3, n.4, p.481-488, out./dez., 2003.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: SEDUC. **Nos paradigmas de gestão escolar.** Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

WARSCHAUER, C. **A Roda e o registro:** uma parceria entre professor, alunos e conhecimento. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993. p. 235

WILLIAMS, C. **Administração.** São Paulo: Cengage Learnig, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad: Cristhian Mateus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Questionário a ser aplicado aos (às) gestores escolares

01- Sexo

Masculino                       Feminino

02- Qual sua idade?

Menos de 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 anos ou mais.

03-Tempo de atuação profissional na Rede Municipal de Ensino

Menos de 5 anos

5 a 10 anos

11 a 20 anos

21 a 30 anos

Mais de 30 anos

04-Qual a sua área de concurso

---

05-Qual seu nível de habilitação

Graduação

Especialização

Especialização incompleta

Mestrado

Mestrando incompleto

Doutorado

Doutorado incompleto



06-Tempo exercendo a função de gestor escolar

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

07-Na sua opinião, enquanto gestor escolar, como você percebe a organização dos processos do setor de gestão de pessoas/RH:

- Boa
- Muito boa
- Ruim
- Muito Ruim
- Outra: \_\_\_\_\_

08-Os processos do setor de Gestão de Pessoas/RH vêm em uma constante caminhada, priorizando organizar as demandas para atendê-lo da maneira mais adequada. Nesse sentido, quais demandas você julga que merecem uma atenção especial e melhoramento quanto a organização dos processos:

- RST
- PLP
- Licenças e afastamentos
- Setor de gratificações
- Boletim estatístico
- FORDES
- Outros: \_\_\_\_\_

09-Considerando os aspectos assinalados na questão anterior, quais suas contribuições para que a gestão de pessoas/RH seja qualificada?

---

---

10-No caso de construção de um sistema on-line para a realização do PLP e manutenção mensal dele, quais suas expectativas e sugestões?

---

11-Você tem algum outro comentário ou contribuição que seja pertinente ao setor de gestão de pessoas/RH? Escreva com suas palavras:

---

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista será com a Superintendente de Gestão de Pessoas da SMed de Santa Maria, RS.

1. Qual a sua formação?
2. Quantos anos você atuou na RME/SM? E neste setor da Smed?
3. Faça um relato/narrativa de como você realiza o processo de desenvolvimento do PLP no contexto da gestão educacional municipal.  
Do seu ponto de vista:
4. Quais os pontos fortes do Setor de Gestão de Pessoas/RH tendo em vista o PLP?
5. Quais os limites e fragilidades do Setor de Gestão de Pessoas/RH tendo em vista o PLP?
6. Quais as vantagens e desvantagens do PLP no processo de gestão escolar?
7. Como você se percebeu enquanto gestora no contexto da organização do PLP junto à RME/SM?
8. Qual perfil aos gestores escolares em inter-relação com a organização do PLP junto à RME/SM?
9. Quais sugestões você atribui para qualificar o desenvolvimento dos processos de PLP dentro do setor de gestão de pessoas/RH e, conseqüentemente, na RME/SM?
10. Algum outro comentário?

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Simone Freo de Souza, acadêmica do curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional-Mestrado Profissional em Políticas Públicas, orientanda da prof Dr. Marilene Gabriel Dalla Corte, desejo por meio deste convidá-lo para participar de uma pesquisa que estamos realizando, intitulada: -Processos e Parâmetros de Gestão de Pessoas/rh na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS

Esta pesquisa pretende: Compreender os processos de gestão de pessoas/RH realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação da gestão educacional e escolar neste contexto.

Para tanto, serão desenvolvidas pesquisas, partindo da perspectiva de uma pesquisa implicada ao âmbito de atuação profissional, justamente por potencializar a produção de conhecimento com referência direta ao contexto de trabalho. Tem como principal propósito compreender melhor as práticas cotidianas e contribuir para a rearticulação e qualificação da gestão de pessoas/RH na RME/SM.

Informamos que a sua identidade será mantida em sigilo, e que os dados coletados estarão sob os cuidados dos pesquisadores responsáveis. Confirmamos que a sua participação neste estudo é livre e você pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem sofrer qualquer dano ou prejuízo.

O estudo oferece um risco mínimo, você pode sentir algum desconforto ou intimidado (a), durante a pesquisa. Caso aconteça, fica assegurado o seu direito de desistir sem qualquer prejuízo. A sua participação neste estudo não terá nenhum benefício pessoal direto, contudo, estarás contribuindo para ampliação de conhecimentos sobre tema.

Os dados coletados ficarão em completo sigilo sob a minha responsabilidade e da Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte. Após este período, os dados serão destruídos. Você tem direito de tirar suas dúvidas a qualquer momento sobre o andamento da pesquisa tendo a garantia de que todas as suas perguntas serão respondidas. Garante-se o compromisso do pesquisador que os dados serão utilizados única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no (a) presente projeto de forma anônima.

Por fim, eu Simone Freo de Souza, ciente do que foi exposto, acredito ter sido informado de maneira satisfatória a respeito da pesquisa, tendo ficado claro os propósitos do estudo, assim como os procedimentos, seus riscos e benefícios, a garantia de confidencialidade e esclarecimentos. Concordo em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem acarretar qualquer dano e/ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Qualquer dúvida ou esclarecimento sobre a pesquisa, você pode entrar em contato com a pesquisadora, Simone Freo de Souza, através do endereço Rua: Virginia Nicolodi, nº 98, Madre Paulina, Bairro Medianeira, Santa Maria, RS. Telefone (55) 996776491. E-mail: simone.freo.souza@gmail.com.

Declaro que recebi cópia do termo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Santa Maria,

---

Assinatura do entrevistado (colaborador da pesquisa)

---

Assinatura da Acadêmica

---

Assinatura da Orientador (a)

## APÊNDICE D – AUTORIZAÇÃO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
EDUCACIONAL - MESTRADO PROFISSIONAL

Eu [nome da autoridade], abaixo assinado, responsável pela [nome da instituição, empresa, organização], autorizo a realização do estudo [título do projeto], a ser conduzido pelas pesquisadoras [relacionar os nomes dos envolvidos].

Fui informado(a), pelo(a) responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Data

Assinatura e carimbo do responsável institucional

## APÊNDICE E - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA  
SECRETARIA DE MUNICÍPIO DA EDUCAÇÃO



Prefeitura Municipal de  
**SANTA MARIA**

Ativ. Vir  
Acess. Figuri

Santa Maria, 07 de março de 2023.

De: Secretaria de Município da Educação – SMEd

Para: Simone Freo de Souza

Assunto: Autorização para o desenvolvimento do projeto de pesquisa “PROCESSOS E PARÂMETROS DE GESTÃO DE PESSOAS/RH NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SANTA MARIA/RS ”

### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Informamos que o projeto de pesquisa intitulado “PROCESSOS E PARÂMETROS DE GESTÃO DE PESSOAS/RH NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SANTA MARIA/RS”, que tem como proponente Simone Freo de Souza, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, poderá ser desenvolvido junto à Superintendência de Gestão de Pessoas/RH da SMEd e com a Gestão Escolar da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS. O projeto tem como objetivo geral compreender os processos de gestão de pessoas/RH realizados na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, no sentido de contribuir para a rearticulação e qualificação da gestão educacional e escolar neste contexto. E por objetivos específicos prioriza: I) historicizar as políticas e processos de gestão educacional e escolar em articulação com a gestão democrática; II) identificar como acontecem os processos de gestão de pessoas/RH na RME/SM; III) reconhecer na perspectiva dos gestores educacionais e escolares da RME/SM quais demandas, desafios e possibilidades relacionados aos processos de gestão de pessoas/RH; IV) construir parâmetros orientadores que contribuam para a rearticulação dos processos de gestão de pessoas/RH da RME/SM. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa implicada de natureza qualitativa, que será realizada com gestores da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, utilizando-se das técnicas de análise documental, questionário misto on-line, roda de conversa e entrevista semiestruturada. Espera-se com esta pesquisa contribuir para sistematização de processos e parâmetros orientadores de gestão de pessoas/RH na Rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS, culminando com a elaboração participativa e compartilhada de um guia/manual nesta perspectiva.

Na certeza de compartilharmos interesses comuns, reiteramos votos de estima e consideração.

Atenciosamente.

  
Solange Mainardi de Souza  
Matricula 17244-8  
Assessora de Relações Interinstitucionais

Alameda Montevideo, nº 313, Ed. Sobral Pinto · 1º e 2º andar · Bairro N. Sra. das Dores  
Santa Maria/RS · CEP: 97050-530 · Tel.: (55) 3174.1510 – Opção 1 · www.santamaria.rs.gov.br

Após a defesa e apreciação da banca o Produto Educacional será colocado nesse espaço, como apêndice da dissertação.



## ANEXOS

## ANEXO I - Planilhas com informações PLP2020

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA  
SECRETARIA DE MUNICÍPIO DA EDUCAÇÃO



**Planilha com informações PLP / 2020**  
**Escolas Conectadas BNDES**  
**E-mail: plpsmed2020@gmail.com**

RST			
Professor(a) para RST razão da(s) Licença(s):			
Professor(a) RST/Vacância do(a) Diretor(a):			
Nome professor(a) RST/Vacância do(a) Vice-Diretor(a):			
Cedência/Permuta:	Função:	Município:	
Planejamento			
Total Carga horária necessária (n° de turmas de A. I. x 4 horas):			
Dinâmica de Atendimento Atual/Carga horária atendida:			
Carga Horária necessária para completar 100% do planejamento e sugestão de áreas para completar o atendimento:			
Necessidades para 2020			
Segmento Funcional	Razão da necessidade	A contar	Citar Area/Nível de ensino /AI/AF/C. Curricular

Alameda Montevideo, nº 313, Ed. Sobral Pinto – 1º e 2º andar – Bairro N. Srª das Dores – Santa Maria/RS -  
CEP: 97050-510- Telefone: 55 39217051

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA  
SECRETARIA DE MUNICÍPIO DA EDUCAÇÃO



**Planilha com informações PLP / 2020**  
**Escolas Conectadas BNDES**  
**E-mail: plpsmed2020@gmail.com**

Observações
Registrar o nome dos gestores com RET de 5h.

Espaço para registro do que é necessário informar à mantenedora e que não está incluído nos campos anteriores.





Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – EDUCAÇÃO INFANTIL – MATERNAL/ BERCÁRIO**

Matrícula	Nome completo	Nível	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – EDUCAÇÃO INFANTIL – PRÉ ESCOLA**

Matrícula	Nome completo	Nível	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

3

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – ANOS INICIAIS – 20 HORAS**

Matrícula	Nome completo	Ano Escolar	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – ANOS FINAIS – 20 HORAS**

Matrícula	Nome completo	Componente Curricular	Turmas		Carga Horária frente aluno.		API Resolução CMESM nº 25 – maio/2008 Carga Horária	Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T			

4

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – ANOS FINAIS – 10 HORAS**

Matrícula	Nome completo	Componente Curricular	Ano/ Turmas		Carga Horária frente aluno.		API Resolução CMESM nº 25 – maio/2008 Carga Horária	Escola onde Complementa	Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T				

**PROFESSORES QUE EXECUTAM O PLANEJAMENTO**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar/ Turmas	Carga Horária		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T		

**PROFESSORES COM COMPLEMENTAÇÃO DE CARGA HORÁRIA – CCH**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Escola de Origem (Lotação)	Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T	M	T			

\*Quadro para registro de professores que têm apenas 10h de lotação nesta escola.

5

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES DE INFORMÁTICA EDUCATIVA/PONTO FOCAL DA EDUCAÇÃO CONECTADA  
DECRETO EXECUTIVO Nº 313, de 20/12/2007**

Matrícula	Nome completo	Ano/Turmas		Carga Horária frente aluno		Regime		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
		M	T	M	T	LOTADO	RST		

**PROFESSORES COM PERMUTA/CEDENCIA**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Regime de trabalho	Origem	PERMUTA	CEDENCIA	API Resolução CMESM nº 25 – maio/2008 Carga Horária	Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T							

**PROFESSOR/ SERVIDOR EM READAPTAÇÃO**

Matrícula	Nome completo	Cargo do concurso	Readaptado na função de/ Local	Carga Horária		Formação	Documento comprobatório	Assinatura do Servidor (a)
				M	T			

6

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**ASSESSORAMENTO PEDAGÓGICO**  
(Decreto nº 313, 20 de dezembro de 2007)

Matrícula	Nome completo	Função	Carga Horária		Regime		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	Lotado	RST		
		Diretor (a)						
		Vice-Diretor (a)						
		Vice- Diretor (a) de turno						
		Orientador (a) Educacional						
		Supervisor (a) Anos Iniciais						
		Supervisor (a) Anos Finais						
		Professor de Informática Educacional						

**PROFESSORES COM REGIME ESPECIAL DE TRABALHO – RET**  
(LM 4696 art. 23 / LM 8916/19 – altera art. 23 – LM 4696/03)

Matrícula	Nome completo	Função	Ano / Turmas		Carga Horária		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

7

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGIME SUPLEMENTAR DE TRABALHO – RST**  
(LM 4696/2003 / LM 5625/2012)

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Carga Horária frente aluno.		API	Período RST (Datas)		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T	M	T		Carga Horária	De:		

**PROFESSORES ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO – AEE**

Matrícula	Nome completo	Carga Horária	Ano / Turmas		Exerce esta função em outra escola?	Formação	Observações e assinatura do Servidor (a)
			M	T			

**AGENTE ADMINISTRATIVO**

Matrícula	Nome completo	Carga Horária	Horário		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			Manhã	Tarde		

8

Nome da Escola:

Mês/Ano:

--	--	--	--	--	--	--	--

**MERENDEIRO (A)**

Matrícula	Nome completo	Carga Horária	Horário		Órgão		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			Manhã	Tarde	Prefeitura	Terceirizado		

**AUXILIARES DE SERVIÇOS GERAIS – ASG**

Matrícula	Nome completo	Carga Horária	Horário/Turno		Órgão		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			Manhã	Tarde	Prefeitura	Terceirizado		

**PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS EM LICENÇA**

Matrícula	Nome completo	Licenças: informar o tipo por extenso, a data de início/término, e a portaria, se houver.

9

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**ESTAGIÁRIOS REMUNERADOS CONTRATADOS**

Nome completo	Carga horária semanal	Procedência (órgão)	Destino: (Turma/Turno, Maternal, Pré A ou B, se AEE especificar aluno atendido e turno que trabalha).	Observações e assinatura do estagiário

**RESUMO DO MOVIMENTO MENSAL – PROFESSORES E SERVIDORES**

Matrícula	Nome completo	Cargo/Função	Tipo: (troca de função na escola ou troca de turma, apresentação na escola, aposentadoria, exoneração, se transferência para outra instituição/escola: informar o nome)	Data: (a/c de... , informar dia, mês e ano)

10







Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – EDUCAÇÃO INFANTIL – BERCÁRIO / MATERNAL**

Matrícula	Nome completo	Nível	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

**PROFESSORES COM REGÊNCIA – EDUCAÇÃO INFANTIL – PRÉ ESCOLA**

Matrícula	Nome completo	Nível	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

3

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES QUE EXECUTAM O PLANEJAMENTO**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar/ Turmas	Carga Horária		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T		

**<sup>1</sup>PROFESSORES COM COMPLEMENTAÇÃO DE CARGA HORÁRIA – CCH**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Carga Horária frente aluno.		Escola de Origem (Lotação)	Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T	M	T			

1 - Quadro destinado para registro quando há professores lotados com apenas 10h na escola, informar onde complementa as outras 10h da lotação.

**PROFESSORES COM PERMUTA/ CEDÊNCIA**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Regime de trabalho	Origem	PERMUTA	CEDÊNCIA	API Resolução CMESM nº 25 – maio/2008 Carga Horária	Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T							

4

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSOR/ SERVIDOR EM READAPTAÇÃO**

Matrícula	Nome completo	Cargo do concurso	Readaptado na função de/ Local	Carga Horária		Formação	Documento comprobatório	Assinatura do Servidor (a)
				M	T			

**ASSESSORAMENTO PEDAGÓGICO  
(Decreto nº 313, 20 de dezembro de 2007)**

Matrícula	Nome completo	Função	Carga Horária		Regime		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	Lotado	RST		
		Diretor (a)						
		Vice-Diretor (a)						
		Vice-Diretor (a) de turno						
		Orientador (a) Educacional						
		Supervisor (a) Educação Infantil						
		Professor de Informática Educacional						

5

Nome da Escola:

Mês/Ano:

**PROFESSORES COM REGIME ESPECIAL DE TRABALHO – RET  
(LM 4696 art. 23 / LM 8916/19 – altera art. 23 – LM 4696/03)**

Matrícula	Nome completo	Função	Ano / Turmas		Carga Horária		Formação	Observações e assinatura do servidor (a)
			M	T	M	T		

**PROFESSORES COM REGIME SUPLEMENTAR DE TRABALHO – RST  
(LM 4696/2003 / LM 5625/2012)**

Matrícula	Nome completo	Ano escolar / Componente Curricular	Turmas		Carga Horária frente aluno.		API Carga Horária	Período RST (Datas)		Formação	Observações e assinatura do servidor(a)
			M	T	M	T		De:	Até:		

6



Nome da Escola:

Mês/Ano:

**RESUMO DO MOVIMENTO MENSAL – PROFESSORES E SERVIDORES**

<b>Matricula</b>	<b>Nome completo</b>	<b>Cargo/Função</b>	<b>Tipo:</b> (troca de função na escola ou troca de turma, apresentação na escola, aposentadoria, exoneração, se transferência para outra instituição/escola: informar o nome)	<b>Data:</b> (a/c de... , informar dia, mês e ano)

NUP: 23081.036281/2024-67

Prioridade: Normal

Ato de entrega de dissertação/tese  
134.334 - Dissertação e tese

### COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
16	Versão atualizada Dissertação	FINAL Mestrado 04.06.24.pdf

### Assinaturas

04/06/2024 22:35:07

SIMONE FREO DE SOUZA (Aluno de Pós-Graduação - Aluno Regular)  
05.10.20.02.0.0 - PG em Políticas Públicas e Gestão Educacional - Mestrado Profissional - 42002010159F0

06/06/2024 12:49:20

MARILENE GABRIEL DALLA CORTE (PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR (Ativo))  
05.00.00.00.0.0 - CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE

13/06/2024 11:08:30

ELISIANE MACHADO LUNARDI (Coordenador(a) de Curso)  
05.10.20.00.0.0 - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL - CPPGPPGE

Código Verificador: 4198327

Código CRC: 60d8b0ac

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

