ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Título do capítulo	**CAPÍTULO 6**: SUPERANDO DESAFIOS, PRODUZINDO RESULTADOS
Autores(as)	Carla Rabelo
DOI	-

Título do livro	IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E ATUAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS – EXPERIÊNCIAS RECENTES DAS POLÍTICAS DAS DESIGUALDADES
Organizadores(as)	Janine Mello, Vanda Mendes Ribeiro, Gabriela Motta, Alice Bonamino, Cynthia Paes de Carvalho
Volume	-
Série	-
Cidade	Brasília

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2020

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.Reproduções para fins comerciais são proibidas.

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2020
Edição	-
ISBN	978-65-5635-000-4
DOI	-

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2020

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.Reproduções para fins comerciais são proibidas.

CAPÍTULO 6

SUPERANDO DESAFIOS, PRODUZINDO RESULTADOS

Carla Rabelo[1]

1 INTRODUÇÃO

Eu sou Carla, tenho 46 anos, nasci em Teresópolis, cidade serrana do estado do Rio de Janeiro na qual vivo e atuo desde 1991, quando fui aprovada em concurso público para atuar como professora nos anos iniciais, dando início ao meu trabalho como regente da rede municipal de ensino. Fui aluna da escola pública estadual durante toda a minha vida escolar. Em dezembro de 1990, concluí o curso normal. Quando comecei a trabalhar na rede municipal, atuava também como professora substituta nas séries iniciais em uma escola particular da cidade. Ao assumir a matrícula, recebi uma classe de alfabetização, e considero que esse tenha sido um desafio ousado, mas muito promissor. Duas redes tão distintas, com públicos tão diferenciados, representaram aprendizagem muito significativa para minha formação.

Nessa ocasião, já frequentava a Faculdade de Pedagogia Professora Nair Fortes Abu-Merhy, em Além Paraíba, Minas Gerais, na qual concluí minha graduação, em 1994.

Desde 1989, o município de Teresópolis passava pelo processo de municipalização. O número de escolas de nossa rede cresceu sensivelmente. Agregar escolas estaduais à rede municipal demandava novo ordenamento administrativo-pedagógico. Era importante alinhar esses profissionais à organização municipal. A Secretaria Municipal de Educação de Teresópolis (SME), então, buscou, nas unidades próprias, professores com formação acadêmica em pedagogia, com o objetivo de implementar um sistema de visitação itinerante nessas novas unidades. Dessa forma, recebi o convite para atuar na coordenação pedagógica. Em 1994, fui aprovada em novo concurso público. Deixei a rede particular e passei a atuar com dois vínculos: um como regente nas séries iniciais, com o vínculo novo, e outro como coordenadora pedagógica itinerante, com o antigo.

Com o pessoal reduzido, pois a rede não dispunha de profissionais habilitados para atuarem como coordenadores pedagógicos, a gestão organizava rotas de visitas às escolas, para que pudéssemos acompanhar o desenvolvimento pedagógico das

1. Pedagoga, professora de ensino religioso no Centro Educacional Beatriz Silva e no Centro Educacional Helena Paula Tavares e auxiliar de direção no Centro Educacional Beatriz Silva. *E-mail*: <carlarabelloped@gmail.com>.

unidades. Nessa ocasião, fui responsável por treze unidades escolares que atendiam à educação infantil e aos anos iniciais do ensino fundamental; cinco localizadas nas zonas rurais e oito, na zona urbana da cidade.

Semanalmente, nos reuníamos com a equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Teresópolis para elencar os objetivos prioritários de cada visita. Recebíamos um roteiro com a escala de horários e transportes e seguíamos em visitação para levar às unidades as orientações, os informes e os projetos de trabalho, além de auxiliar nas demandas mais emergenciais que encontrássemos em cada comunidade. Assim, conversávamos com os diretores e os professores sobre o planejamento das aulas, conferíamos o registro nos diários de classe, atendíamos os estudantes com dificuldades para ajudar na elaboração de atividades específicas para seu pleno desenvolvimento, auxiliávamos os responsáveis dos estudantes que precisavam de algum tipo de encaminhamento para apoio nas secretarias de saúde e desenvolvimento social, presidíamos os conselhos de classe e reuniões pedagógicas, produzíamos relatórios de visita e sugeríamos atividades para as turmas. Enfim, na limitação de horário[2] e do quantitativo de trabalho, a coordenação pedagógica itinerante funcionava como um canal de interlocução entre as unidades e a SME, especialmente para aquelas que se localizavam na zona rural. Além disso, também éramos um suporte no alinhamento das propostas pedagógicas estaduais e municipais.

Em 1995, assumi, por indicação da SME, a direção da escola na qual atuava até então como regente. Dividia meus horários entre as tarefas pedagógicas e as administrativas. Em 2000, ainda como diretora, fui convidada a fazer parte da coordenação pedagógica de outra unidade que atendia aos anos finais do ensino fundamental. Ser um "diretor pedagógico" e uma coordenadora com "visão administrativa" diminuiu muitos problemas enfrentados por mim nesse período. Em especial, a necessidade de organização de rotina semanal que desse conta de atender às duas unidades de maneira satisfatória. Esse acúmulo de funções somente foi permitido em função dos dois vínculos que tinha com a rede municipal, em que para cada um era necessário cumprir quatro horas de trabalho. Apesar de funções diferentes, esse trabalho era norteado pela certeza de que todas as ações administrativas em uma unidade devem ter apenas um objetivo: a aprendizagem. E, segundo esse pensamento, uma função corroborava para que a outra fosse aprimorada. Essa foi mais uma experiência enriquecedora e desafiadora, pois era a primeira vez que eu atuava nesse segmento. Enquanto diretora de uma unidade que atendia aos anos iniciais, observava de longe a mudança significativa nos alunos que iam estudar nas séries finais. Muitos abandonavam a nova etapa antes mesmo

2. A escala de visitação dependia das condições de tráfego nas estradas vicinais e das condições de manutenção dos carros responsáveis pelo nosso transporte. Algumas vezes, conseguíamos visitar a mesma unidade semanalmente. Outras, mensalmente. Essas visitas tinham a duração de três horas, aproximadamente.

de julho. Outros pareciam desmotivados e/ou com comportamento inadequado. Por vezes, recebíamos pedidos de informações sobre diferentes alunos em relação ao comportamento e ao desempenho. Assim, ouvíamos os pais que – acostumados com a escola na comunidade – mantinham um diálogo sempre muito próximo conosco, queixando-se de como seus filhos eram tratados de forma diferenciada nessas unidades e como o rendimento havia ficado comprometido. Compreender o comportamento contraditório desses jovens impulsionou-me a abraçar mais esse desafio. Por isso, a ida para essa escola exigiu mudança significativa em minha atuação. Observei o enorme "gargalo" entre os segmentos, especialmente quando se tratava de alunos vindos das unidades municipalizadas. Também percebi o quanto era necessário que os segmentos se alinhassem e conversassem entre si, a fim de diminuir a distância entre os objetivos traçados para cada um. Para tentar entender um pouco mais sobre adolescentes, seus conflitos e suas aprendizagens, busquei a pós-graduação em psicopedagogia na Universidade Cândido Mendes. Nesse ano, em setembro, assumi a coordenação pedagógica da maior unidade de ensino de nossa rede.

Essa escola vivenciava uma grave crise de gestão que impôs o afastamento do diretor anterior e de toda a sua equipe. Eram denúncias de má gestão dos recursos financeiros e dificuldade para conter a indisciplina – o que gerava brigas internas e externas entre os estudantes; isso gerou índices altíssimos de evasão e repetência. A SME promoveu um processo de intervenção, convidando uma equipe montada com profissionais de diferentes unidades para compor uma nova gestão da escola. Assumi a coordenação pedagógica do terceiro turno, que nessa época ainda funcionava como regular. A missão da nova equipe de trabalho era refletir sobre o papel social da escola em sua comunidade e reconquistar sua importância para a transformação tão necessária para a comunidade em que estava inserida, uma vez que se tratava de um bairro pobre, com muita violência, drogas e baixa escolarização.

No ano seguinte, assumi a coordenação pedagógica geral dessa unidade juntamente com a coordenação da educação de jovens e adultos (EJA).[3] Formamos uma equipe muito afinada: tínhamos laços de amizade e muita afinidade técnica e político pedagógica. Em pouco tempo, a violência interna, a evasão e o vandalismo no prédio foram praticamente superados. Enfim, cumprimos nossa missão! Deixei essa unidade em dezembro de 2008.

Minha trajetória na rede municipal oportunizou-me o convívio com diferentes profissionais em diferentes momentos políticos e funções. Em 2006, assumi a presidência do Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização

3. O trabalho iniciado nessa época conquistou em 2016 a Medalha Paulo Freire pelo reconhecimento na implementação de política pública para redução do analfabetismo.

dos Profissionais da Educação (Fundeb). Fazer parte do conselho ampliou ainda mais meu olhar sobre a gestão a partir da análise dos relatórios, bem como da necessidade de elencar prioridades e conhecer o orçamento. Dessa maneira, completei a rica experiência adquirida com a "itinerância" da coordenação pedagógica, a gestão de unidade, a observação e atuação nas zonas rurais e urbanas, além do convívio e da troca nos transportes. Todas essas experiências me permitiam construir um diagnóstico – mesmo que informal – de como essa rede funcionava, o que me possibilitava até propor estratégias para resolução de alguns problemas.

Em 2008, fui convidada a construir a proposta de governo para a educação municipal de um candidato a prefeito.

Escrever um programa de governo significa colocar em prática ideias, sistematizar projetos e sonhar! Ah, sim! Os sonhos foram os maiores motivadores de todas as conquistas alcançadas. Mas não sonhos vazios ou utópicos. Sonhos e projetos baseados em conhecimento prático, construído por dezessete anos de experiência em diferentes funções. Observando os detalhes e ouvindo os alunos e meus pares.

A campanha marcou o tempo histórico de Teresópolis. Nosso candidato sagrou-se prefeito, e, em 2009, cheguei à SME para assumir a chefia do Departamento de Educação de Teresópolis.

Foram imensos desafios em meio a uma crise política instalada[4] desde os primeiros dias do governo, em função da quebra da hegemonia de poder instalada na cidade por pelo menos vinte anos.

Nosso plano foi elaborado a partir das experiências aprendidas nesse percurso profissional na rede, e seu objetivo era minimizar os problemas observados por nós especialmente no que dizia respeito ao trabalho docente. Estávamos no "chão" da escola e de lá observávamos as decisões de gabinete muitas vezes desconectadas da realidade das unidades escolares. É importante registrar que o resultado da primeira Prova Brasil aplicada em nossa rede trouxe indicadores bastante negativos e que, do nosso ponto de vista, não traduziam de forma verdadeira o trabalho desenvolvido em nossas escolas.

De posse do meu "diagnóstico" informal e dos resultados da Prova Brasil sinalizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), iniciamos um trabalho baseado na formação continuada dos docentes e uma nova organização político-pedagógica da SME. Foram quase oito anos de trabalho árduo, muito estudo e tomada de decisões que modificaram a forma de gerenciar a rede de ensino. O projeto desenvolvido nesse período elevou os índices

4. Teresópolis teve, em nove anos, oito prefeitos. Instabilidade política e troca nas equipes técnicas que nos afastaram da SME duas vezes antes da conclusão de inúmeros projetos.

apurados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), alavancando Teresópolis para o terceiro lugar no estado do Rio de Janeiro e mantendo esse destaque em três edições da Prova Brasil (2009, 2011 e 2013).

Na sequência deste relato, tratarei com mais detalhes dessa experiência de gestão da SME de Teresópolis. Entretanto, já assumo de antemão que este relato dificilmente será capaz de traduzir a grandeza deste trabalho feito a tantas mãos e testado com tantos desafios.

2 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS

A rede municipal de ensino de Teresópolis sempre foi bem avaliada por nossa comunidade. Em pesquisa realizada na cidade em 2007, a pedido do governo municipal da época, o serviço realizado pela SME foi apontado como o melhor serviço público prestado pela prefeitura. O trabalho pedagógico desenvolvido em diferentes gestões municipais tinha como meta o sucesso dos estudantes, mas a rede nunca tinha sido avaliada de forma sistemática e tampouco possuía instrumentos próprios padronizados para medir sua eficiência e a proficiência dos alunos. Entretanto, após a divulgação dos índices do Ideb em 2005, ainda sem compreendermos enquanto rede como haviam sido calculadas essas notas – pois a rede não foi preparada para a realização da Prova Brasil –, essa confiança no trabalho foi colocada em xeque. Recebemos como indicador nos anos iniciais 4,2 e nos anos finais 3,6. Ficamos atrás dos municípios vizinhos, e uma de nossas escolas ficou no grupo das cinco piores do estado.

Esse resultado incomodou muito a rede, que ainda não tinha compreendido como o Inep tinha chegado a este. Em 2009, quando assumimos o serviço pedagógico da SME, elegemos como prioridade iniciar uma relação mais próxima com o Ministério da Educação (MEC). Fomos à Brasília e percorremos os diferentes setores, com o objetivo de compreender por que existiam tantos programas federais em execução no país e o município não participava de nenhum destes.

Voltamos com várias propostas, contatos e muito trabalho, uma vez que precisávamos ampliar as funções na secretaria, para que pudéssemos ter gestores pedagógicos para todas as propostas encontradas – e a que poderíamos aderir – e que gostaríamos de colocar em prática.

Por conta do resultado ruim no Ideb, cinco unidades foram inscritas compulsoriamente no Programa Mais Educação. Foi um enorme desafio acomodar espaço físico, monitoria, proposta pedagógica e gestão financeira. E especialmente prestar contas para o MEC, alcançando um resultado satisfatório na próxima edição da Prova Brasil, que aconteceria em 2009.

Em 2008, o MEC lançou o Plano de Ações Articuladas (PAR), elaborado no primeiro momento com um pequeno grupo da gestão anterior. Recebemos uma cópia desse documento na transição para o novo governo. Muitas metas e diagnósticos apresentados não estavam de acordo com nosso olhar sobre a rede, mas estratégias haviam sido elencadas, e nós teríamos de dar continuidade, pois afinal o objetivo do PAR era justamente garantir a continuidade das metas estabelecidas em face de um diagnóstico, induzindo assim a construção de políticas públicas, e não de programas de governo. Com a visita ao MEC e a adesão a novos programas, e com base em nosso plano de governo, sentimos a necessidade de modificar o organograma do Departamento de Educação de Teresópolis. Inicialmente, duas novas funções foram implementadas na gestão da secretaria: a coordenação do Programa Mais Educação e a Coordenação de Articulação Pedagógica dos Programas Federais, com ênfase no PAR e, posteriormente, para todos os desdobramentos do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Com isso, o Departamento de Educação de Teresópolis foi se familiarizando com o funcionamento desses programas. A prática aliada aos novos olhares, pois toda a equipe pedagógica participava dos diferentes seminários e treinamentos oferecidos pelo ministério, nos fortalecia enquanto grupo e governo. Isso tirou Teresópolis do isolamento territorial em que vivíamos. Não existia na prática essa relação intergovernamental. O município não conhecia seus vizinhos, os secretários tampouco as práticas de gestão de seu entorno. Não se mantinha uma relação de trabalho e cooperação com a Secretaria de Estado da Educação do Rio de Janeiro (Seeduc), assim como também não se participava de programas oferecidos gratuitamente pelo MEC.

A cada curso, o contato com diferentes práticas e as experiências dos outros municípios do país iam nos ajudando a traçar estratégias mais próximas de nossa realidade. Destaco aqui um olhar diferenciado para o número elevado de evasão registrado pela rede.

Faltas recorrentes impactam diretamente o processo de aprendizagem, e quase sempre os alunos faltosos acabam abandonando a escola. Com o objetivo de combater a infrequência escolar, o serviço de estatística e matrícula, juntamente com o jurídico da SME, elaborou o Formulário Individual de Acompanhamento ao Aluno Infrequente (Ficai). Por meio desse documento, as escolas passaram a detectar com mais rapidez os alunos faltosos. Tão logo esse aluno fosse identificado, os responsáveis eram automaticamente notificados, e, caso as faltas continuassem, o caso era devidamente informado às autoridades parceiras. A criação do Ficai proporcionou-nos maior articulação com o Conselho Tutelar e a Vara da Infância e da Juventude. Os conselheiros, em especial, tornaram-se mais próximos às escolas, auxiliando os diretores e os coordenadores pedagógicos no processo de

resgate individual de cada aluno encaminhado. Como desdobramento dessa ação administrativa, o Departamento de Educação de Teresópolis criou o projeto Você falta? Faz falta!, logo implementado pelas unidades escolares. O projeto tinha por objetivos criar um ambiente amistoso de *reintegração* para esse estudante infrequente em seu retorno, bem como promover o sentimento de pertença a todos os estudantes, incentivando seu protagonismo em ações que estimulassem a criação de vínculos afetivos mais fortes com as escolas. Considero que essa foi uma iniciativa muito importante no combate à desigualdade de oportunidades.

O Departamento de Educação de Teresópolis então buscou, por intermédio dos contatos com a Secretaria de Educação Básica e a aproximação com a Seeduc e secretarias de educação dos municípios vizinhos, compreender os descritores e todos os índices que eram utilizados para concretizar a média na Prova Brasil. Essa descoberta nos fez determinar para toda a rede um diagnóstico mais real do trabalho desenvolvido por nós.

A equipe técnico-pedagógica da secretaria elencou todos os dados, e confesso que nós passamos a ter um olhar mais crítico sobre os números e os resultados. Foi um momento muito complicado, assim como para nós inicialmente, os diagnósticos informais anteriores à Prova Brasil e a confiança que boa parte dos gestores escolares da rede tinham de que realizavam um trabalho de excelência muitas vezes os impediam de encontrar suas forças e fraquezas.

Apresentamos então para cada equipe gestora um "raio x" dos seus resultados. Todos os anos gastávamos tempo preparando estatísticas na escola; entretanto, nem sempre o que era apurado era visto ou interpretado. Os relatórios eram feitos e entregues à SME, que aparentemente tabulava os dados e apresentava no ano seguinte, sinalizando a preocupação com a reprovação ou evasão, por exemplo. Mas, apesar dos dados nem sempre se mostrarem favoráveis, não havia comprometimento ou estabelecimento de metas para superar o que não havia sido satisfatório, nem por parte da escola, nem, tampouco, das ações da SME. Os números eram apresentados, mas nenhuma estratégia efetiva de trabalho era elaborada para que metas fossem traçadas, a fim de modificar os indicadores desfavoráveis e ampliar os favoráveis.

Ao passo que começamos a observar as estatísticas e a compreender de forma mais ampla o funcionamento da rede e, particularmente, o funcionamento de cada unidade, nossa gestão entendeu que precisávamos coordenar uma grande ação administrativa-pedagógica. Essa ação era necessária, em vista de alcançar-se o objetivo de que todas as escolas pudessem compreender que pertenciam a apenas uma rede e que, por isso, precisavam apresentar as características dessa rede, ao mesmo tempo que precisavam ter sua individualidade e identidade própria, para que assim atendessem à realidade de suas comunidades.

Em sua maioria, as escolas já contavam com um projeto político-pedagógico (PPP), documento elaborado, em geral, pela equipe gestora sem a participação da comunidade escolar, e que – após a apresentação à SME – era guardado em uma gaveta. Por sua vez, a secretaria também não tinha uma rotina de acompanhamento desses projetos. Então, eram apenas dados e frases de efeito, sem uma rotina estratégica de ação.

Avaliar e agir sobre os dados nos apontaram inúmeras demandas. Para não termos um "plano de gaveta", implementamos no calendário escolar dois dias (um no início do ano letivo e outro em agosto) destinados ao acompanhamento do projeto político-pedagógico. Nesses dias, todas as unidades deveriam apurar os resultados do ano anterior e projetar metas para que os dados observados como desfavoráveis pudessem ser superados no decorrer do ano letivo. A SME pré-organizava a rotina do trabalho, inclusive divulgando na imprensa local o "dia PPP", incentivando assim a participação em cada escola.

Com o diagnóstico informal que construímos mais a experiência já adquirida nos poucos meses de trabalho, ampliamos o alcance do nosso plano de governo no que diz respeito aos objetivos escritos no período da campanha. A leitura dos números levantados nos relatórios que encontramos na SME, a convivência com os diretores escolares e o entendimento de como funcionava a máquina pública, em pouco tempo, nos mostraram que o que desejávamos em sala de aula enquanto docentes era, em alguns pontos, inadequado para a rede, pois não havia recursos humanos e/ou financeiros que pudessem custear determinadas ações, e que era preciso reprogramar os planos sem perder os sonhos que nos motivaram a chegar até ali.

Quando reunimos tantas informações e elencamos diferentes demandas, geramos um certo conflito nas unidades. Era necessário também rever o quadro administrativo (organograma) de cada unidade, uma vez que, para dar conta dessa "nova escola", era preciso ampliar recursos humanos e financeiros.

Disponibilização de coordenadores do Programa Mais Educação, implantação da coordenação do Programa Mais Cultura, ampliação do número de refeições servidas, aumento das rotas do transporte escolar e ampliação dos prédios foram ações implementadas pela SME, com a meta de dar suporte às escolas para que assim cada unidade pudesse desenvolver seus projetos de trabalho com tranquilidade e qualidade. Por isso, ressalto que não há desenvolvimento sem investimento. Por menor que seja o crescimento esperado, há demanda para que se invista em novas funções, espaços alternativos e medidas administrativas que possibilitem o pleno desenvolvimento dos projetos pedagógicos que objetivam a melhoria da aprendizagem.

Quando a gestão entende que é necessário ampliar recursos humanos e financeiros, o sucesso chega e a sociedade ganha com a ampliação de oportunidades para todos.

Termos nos debruçado sobre as fraquezas das escolas e projetarmos metas e resultados gerou na rede certo desconforto. Diretores e orientadores pedagógicos precisavam se apropriar desses resultados e compreender que era preciso agir sobre estes. Mais que isso, precisavam dividir os sucessos e os fracassos com o corpo docente das unidades. Nesse sentido, a tensão aumentava na medida em que o docente se sentia pressionado ou "vigiado" em seu trabalho. A SME nunca teve por objeto um olhar meritocrático ou punitivo, ainda que, por vezes, os docentes assim interpretassem. O objetivo era apenas apoiar as unidades para que estas conseguissem observar seu funcionamento de maneira mais orgânica e ampla.

Foi então que decidimos promover o processo de eleição direta para equipes gestoras na rede que havia sido extinto desde 2000. O decreto foi editado pelo Departamento Administrativo da Secretaria Municipal de Educação de Teresópolis, e, para candidatar-se, além dos pré-requisitos básicos – por exemplo, formação –, fixamos a aprovação em um curso de gestão oferecido para todos os candidatos e promovido pela SME, bem como a elaboração de um plano de gestão de cada unidade.

A implementação do processo seletivo, juntamente com a formação e a elaboração do plano de gestão, fez com que a rede e seus potenciais gestores avaliassem seu desempenho não somente a partir da própria experiência empírica, mas também levando em consideração os indicadores do Ideb, as estatísticas anuais solicitadas pelo Educacenso do Inep e pelos diferentes serviços da SME.

A seguir, apresentarei um breve resumo dos projetos desenvolvidos por nossa gestão. Com a implementação de cada um, foi possível diminuir a distância entre as diferenças que encontramos na educação municipal antes de nossa chegada à SME, especialmente no atendimento às escolas de zona urbana e rural, que passaram a ser vistas com o mesmo potencial de trabalho.

2.1 Programa Educação Integrada

Teresópolis tem uma grande área rural. Algumas regiões dessa área, embora bem próximas ao centro urbano, conservam características do campo. Das 97 unidades da rede, 47 localizam-se na zona rural.

Essas unidades representam um número significativo no quantitativo de alunos matriculados na rede. Os resultados dessas unidades eram bastante diferentes da zona urbana. Na tentativa de diminuir a distância entre as unidades em uma mesma rede, o Departamento de Educação de Teresópolis apresentou às escolas a Coordenação de Educação no Campo, setor responsável por organizar projetos de

trabalho com as unidades localizadas nos dois distritos da zona rural do município. O Programa Educação Integrada estudou a realidade e as particularidades dessas escolas. Foi elaborado um programa de formação continuada voltado para que os objetivos ainda não atingidos por essas unidades enquanto rede pudessem ser superados, bem como garantir a construção da identidade escolar a partir da realidade local. Promovíamos encontros periódicos, nos quais os profissionais lotados nessas unidades eram os organizadores das oficinas e dos projetos de trabalho, que visavam dar aos professores e aos funcionários ferramentas para o desenvolvimento de aprendizagem significativa. Os temas de cada encontro eram definidos a partir das demandas apresentadas pelas equipes lotadas nessas escolas. Dessa forma, conseguimos aproximar unidades localizadas em comunidades vizinhas, assim como minimizar as desigualdades nos espaços físicos, do número de alunos, de falta de professores, de transporte etc. Como ponto relevante, também conseguimos extinguir as classes "bi" ou "tri" seriadas. Em 2011 e 2013, na avaliação da Prova Brasil, as unidades localizadas na zona rural destacaram-se positivamente, superando inclusive as médias de algumas unidades da zona urbana.

2.2 Programa da Saúde do Profissional da Educação

Enquanto elaborávamos o plano de governo, antes mesmo de vencermos as eleições, percebíamos o quanto colegas professores e funcionários estavam cansados, desmotivados e adoecendo. O número de afastamentos por problemas psicológicos e até mesmo psiquiátricos era assustador, e era possível observar esse número alarmante baseando-se apenas na realidade de nossa unidade. Partindo-se dessa observação, era possível supor que o número na rede deveria ser realmente preocupante.

Ausência de professores e funcionários prejudica a aprendizagem e aumenta a indisciplina. Então, era preciso projetar algo que nos auxiliasse a combater esse problema.

Quando chegamos à SME, os números eram alarmantes e aumentavam a cada dia. Os conflitos entre professores e gestores, alunos e professores, e gestores e a comunidade sinalizavam que as relações estavam adoecidas. Foi então que, como alternativa de combate a todo esse clima antipedagógico, apresentamos às unidades o Programa da Saúde do Profissional da Educação (PSPE).

Composto por três psicólogas e uma fonoaudióloga, esse grupo percorria as unidades com *workshops* sobre inteligência emocional e relacional. Trabalhavam o gerenciamento de conflitos, a valorização da autoestima dos profissionais da educação, bem como o uso correto da voz. Essas oficinas aconteciam regularmente nas unidades por meio de agendamento prévio, e havia também encontros maiores organizados de forma sistemática no auditório da secretaria.

Quando um profissional necessitasse de apoio extra, a SME oferecia três encontros fora do horário com o profissional do PSPE.

Com a implementação desse programa, minimizamos o número de conflitos no ambiente escolar e também o número de afastamento por problemas decorrentes do mau uso da voz.

2.3 EJA diurna

Outra demanda levantada por nossa equipe era a necessidade de atendimento diferenciado para os estudantes que tinham histórico de repetência e, por essa razão, encontravam-se fora da faixa etária correta. Muitas vezes, esses alunos eram marginalizados nas escolas, pois o formato das aulas não fazia mais sentido para eles. Isso gerava uma indisciplina gigantesca, que geralmente culminava no abandono da escola.

Muitos desses meninos e meninas não tinham condições de frequentar a escola à noite, e talvez essa nem fosse a melhor opção, dependendo da comunidade em que esse jovem residia.

Foi então que iniciamos a EJA diurna, um projeto elaborado pelo Departamento de Educação de Teresópolis e capitaneado pela Coordenação da EJA na SME.

A EJA diurna atendia cerca de 150 jovens na faixa etária que variava entre 14 e 17 anos; tais jovens era integrantes do 6º ao 9º ano do ensino fundamental. Em parceria com a Seeduc, ocupamos as salas de uma escola estadual no segundo turno, que passou a atender nossos jovens em estrutura toda financiada pelo município de Teresópolis.

A matriz de referência previa aulas das disciplinas do núcleo comum, todas elaboradas para a realidade destes jovens, de segunda a quinta-feira; na sexta-feira, havia oficinas pedagógicas.

A SME firmou parceria com vários segmentos da cidade, para oferecimento de oficinas que pudessem dar aos estudantes diferentes ferramentas para o resgate do conhecimento, mas que especialmente pudessem criar em cada um o sentimento de pertencimento à realidade da escola. Ou seja, nosso objetivo era que cada estudante pudesse ver na EJA uma oportunidade de resgatar o tempo perdido e concluir o ensino fundamental com qualidade, aumentando assim sua autoestima e ampliando as oportunidades de um futuro melhor.

A equipe de profissionais concursados e escolhidos pelo Departamento de Educação de Teresópolis, auxiliados por todas as chefias do departamento e também pelas psicólogas do PSPE, elaborou material didático específico para essa modalidade de ensino. Além disso, projetou todas as oficinas pedagógicas: circo; teatro; dança; música; criação literária; esportes; e educação sexual.

2.3.1 Meio ambiente

No PAR, encontramos objetivos previstos para o trabalho pedagógico voltado para elaboração de políticas públicas que cuidassem melhor do nosso *habitat*. Após a tragédia climática em 2011, esse tema se tornou essencial em nossa rotina. Era preciso agir com firmeza para que pudéssemos reconstruir a cidade, nossas escolas e famílias. Então, o Departamento de Educação de Teresópolis criou uma nova função, designando um professor atuante nesse segmento para que – com a Secretaria de Meio Ambiente e Defesa Civil de Teresópolis e as escolas – pudéssemos agir, especialmente nas localidades mais atingidas, na construção de ações que impactassem na rotina dos moradores da região. Essas ações se baseavam em atividades vivenciais nas escolas, acompanhamento da Agenda 21, reflorestamento, plano de segurança em caso de chuvas fortes, manuseio de sirenes, instalação de pontos de apoio nas comunidades etc.

2.3.2 Semana da Diversidade

A Semana da Diversidade tinha por objetivo promover a discussão das questões de diversidade que perpassam o ambiente escolar, como as dificuldades de aprendizagem, as necessidades especiais, as identidades, as relações intrapessoais, entre outras. As ações aconteciam nas escolas municipais e em espaços coletivos.

Quando elaboramos a Semana da Diversidade, propúnhamos pensar em uma educação na qual todos que atravessam o chão de cada escola pudessem ter suas necessidades educativas atendidas.

A SME organizava palestras e oficinas programadas durante a semana, em que nomes de destaque no cenário nacional falavam ao lado de valores locais, com o objetivo de abordar a diversidade em seus mais variados graus e esferas, para públicos também diversos.

3 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DE REFERÊNCIA

Seguindo nosso plano de governo, instituímos outra frente de trabalho liderada por nosso departamento: a construção de matriz de referência, organizada a partir dos descritores elencados pelo MEC como prioritários para a elaboração da Prova Brasil. Na trajetória do departamento, nossa proposta curricular estava pautada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCN) e nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs). Entretanto, com a chegada do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), o país conheceu uma matriz de avaliação. Nesse sentido, a linguagem utilizada em nossa proposta pedagógica ou "grade" curricular nos parecia defasada. Considerando essa reflexão, propusemos a revisão e a construção de nossa matriz. Esse trabalho foi longo, mas muito enriquecedor. Toda a rede foi convidada a

revisitar os objetivos instituídos para cada ano de escolaridade e apresentar propostas para a construção de uma matriz eficiente, que conversasse com os demais anos e também com o outro segmento. Estudamos muito e ouvimos as diferentes realidades: escolas do campo; cidade; anos iniciais e finais; e educação infantil.

Construímos descritores para todas as áreas de conhecimento e fomos além. Como já tínhamos compreendido o funcionamento da avaliação externa, instituímos a Avaliação Anual do Conhecimento dos Estudantes (Avance). Para essa prova, foi criada uma matriz de avaliação, ouvindo sempre os professores que atuavam no 4º e no 8º anos. Foi uma forma de monitorar os resultados dos estudantes que seriam avaliados no ano seguinte pela Prova Brasil. Por meio da Avance, era possível identificar quais descritores deveriam ser melhor trabalhados pelos professores em suas unidades com cada grupo. O mais importante nessa ação não foi a avaliação por si só, mas o entendimento sobre quais eram os objetivos de aprendizagem de cada ano de escolaridade – uma vez identificada a fraqueza, era possível agir sobre esta –, antes que o estudante completasse a etapa de escolaridade em que se encontrava.

Com a criação da Avance, fechamos um grande ciclo de monitoramento de indicadores. Tínhamos a Provinha Brasil, aplicada no 2º ano de escolaridade, a Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), no 3º ano, a Avance, no 4º e 8º ano, o Sistema de Avaliação do Estado do Rio de Janeiro (Saerj)[5] e a Prova Brasil, no 5º e 9º ano.

Por intermédio de todos esses instrumentos de avaliação, internos e externos, a SME desenhava sua proposta de formação continuada. Dessa forma, sinalizava às escolas que caminhos deveriam ser percorridos para que as metas traçadas para cada ano de escolaridade fossem atingidas.

Entendemos que nossa rede pode ser considerada "pequena" ou "mediana" diante do número de estudantes, profissionais e unidades, quando comparada a outros municípios de nosso país. Entretanto, o número de metas estabelecidas para que pudéssemos atingir os objetivos propostos era grande, e organizar todas essas linhas de trabalho simultaneamente foi um desafio sem igual. Cuidar da linguagem de um grupo tão grande na SME por vezes me pareceu tarefa impossível.

A secretaria então investiu no capital humano além, é claro, nos recursos financeiros necessários para acompanhar o desenvolvimento crescente que traçamos como meta em nosso plano de governo.

5. Implementado pela Seeduc, em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), o Saerj tinha por objetivo coletar informações sobre o desempenho escolar dos estudantes, a fim de garantir o direito de aprendizagem.

No Departamento de Educação de Teresópolis, foram criadas equipes para liderar os diferentes projetos que aconteciam simultaneamente em todas as nossas unidades. Todos os grupos de trabalho interno tinham ciência dos resultados das unidades, mas especialmente conheciam o que chamamos de "linha de chegada", onde gostaríamos de estar ao término do nosso mandado de quatro anos.

Construir em uníssono um projeto com tantos braços e inseri-los no cotidiano da escola foi muito desafiador. Mas os resultados comprovaram que nenhum investimento foi desperdiçado, pois Teresópolis apresentou crescimento nos índices do Ideb nas edições seguintes da Prova Brasil, em 2009, 2011 e 2013.

Nosso maior desafio ao assumir a gestão da secretaria foi fazer o Departamento de Administração da SME compreender que este apenas existe para que os estudantes atinjam o sucesso escolar.

Todas as ações administrativas – como merenda, horas extras, lotação de pessoal, material didático, compras e rotas de transporte – apenas existem para facilitar o processo de aprendizagem.

4 DESCONTINUIDADE POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E DESIGUALDADES EDUCACIONAIS E SOCIAIS

O formato de gestão instituída em nosso município impede a construção de continuidade de ações administrativas. Ações estas que colaborem para a consolidação de políticas públicas que possam contribuir para a diminuição de desigualdades sociais.

Com as constantes trocas das equipes de governo, novas propostas e formas de gerenciar a rede são esperadas. Entretanto, o departamento de administração precisa manter a engrenagem funcionando, ao passo que agrega as novas metas dos novos grupos. Considero isso o ponto mais difícil de toda a articulação para gerenciamento de uma rede: garantir que, independentemente do plano de governo, as políticas públicas instituídas para aprimoramento dos índices e melhor gestão nunca sejam substituídas. No entanto, a dificuldade é fazer com que os novos grupos que assumem a secretaria compreendam esse funcionamento necessário da rede, quando em alguns momentos são inexperientes e sem preparo para assumir a gestão pública, muitas vezes indicados tão somente por questões políticas.

Ao ler este relato até aqui, talvez você esteja pensando o quão nossa gestão foi eficiente em produzir bons resultados e como tudo pareceu tão óbvio e fácil. Em nossa opinião, antes de chegar à gestão da SME, também tínhamos a impressão de que ações não eram executadas por puro capricho ou má vontade. Para nós, nas escolas, tudo era somente uma questão de "querer". Entretanto, fomos forçados a aprender que, até mesmo sabendo qual a melhor atitude a tomar, nem sempre a gestão tem autonomia ou capital político para fazer com que os demais pares compreendam as reais necessidades de sua pasta.

Muitas decisões no gabinete precisam ser tomadas em nome da governabilidade. Por isso, aprendemos que o trabalho mais difícil da gestão da SME era aliar os interesses políticos do governo às suas necessidades, fazendo isso de forma transparente e de um jeito que não se perdesse de vista nossos reais objetivos. Afinal, embora todos que atuam na gestão em um governo sejam agentes políticos, nós, em especial, não tínhamos partido político, e lidar com essa parte sempre foi muito desgastante.

Quando um novo grupo se forma e pretende gerenciar a secretaria, carrega consigo novos olhares e novas metas, bem como deseja trabalhar em prol de resultados que tenham significado para suas expectativas, as quais muitas vezes não são construídas aleatoriamente, mas são pautadas na experiência das escolas e da prática político-pedagógica do grupo. Além, é claro, de objetivos e metas estabelecidos no plano de governo.

Quando se chega à SME, o novo grupo tem pressa, mas geralmente se depara com profissionais até certo ponto acomodados ou que fazem aquela mesma burocracia sem sentido há muitos e muitos governos. Mudar esse *status* de produção é desafio tão grande quanto vencer a eleição. Como exemplo, podemos citar a difícil tarefa de fazer o responsável pelas rotas que transportam os estudantes na zona rural do município compreender que era necessário maior controle sobre os horários de saída e chegada dos estudantes de suas unidades. Ou conscientizar o serviço de manutenção da Prefeitura Municipal de Teresópolis de que a manutenção dos transportes de professores, funcionários e estudantes deveria ser eficiente, caso contrário, com a constância de carros quebrados que não chegavam até as unidades, as faltas e os atrasos, torna-se praticamente impossível garantir a aprendizagem. Sem presença e sem o cumprimento do quantitativo de horas na escola, era quase impossível melhorar o desempenho escolar de nossos estudantes. Assim, para garantir um trabalho exitoso na SME, sonhos e metas pedagógicas sozinhas não bastam. É necessário administrar bem toda a retaguarda que garante que a ação pedagógica aconteça.

Juntamente com essa dificuldade interna, também experimentamos a inexperiência do próprio governo em gerenciar as demais secretarias. Era muito custoso o entendimento de que saúde, educação e desenvolvimento social são pastas muito complexas, com necessidades muito particulares e recursos próprios, que precisam estar articuladas, mas que devem ser autônomas entre si.

Teresópolis viveu momentos de instabilidade política desde que assumimos a SME, em 2009. O governo lutava por apoio e sofria graves críticas por conta da política partidária que não agregava ações em função do coletivo. Em 2010, enfrentamos uma epidemia de gripe suína, e, por determinação da Secretaria de Saúde de Teresópolis, as aulas foram suspensas por aproximadamente trinta dias.

Trabalhamos sob enorme pressão, pois o calendário letivo foi prejudicado e a reposição das aulas foi extremamente desgastante para professores, estudantes, gestores e a equipe da SME.

Em janeiro de 2011, o município viveu a maior tragédia climática do país.[6] Unidades escolares foram destruídas, bem como perdemos professores, funcionários e alunos. A SME transformou-se em um QG de distribuição de alimentos, roupas e documentos. Sim, documentos! A lama invadiu as casas, e muitas famílias perderam todos os seus pertences. Nas comunidades atingidas nas quais a escola tinha sido preservada, esta passou a ser abrigo e dormitório, além de providenciar cópia dos documentos dos responsáveis e das crianças para que estes pudessem dar entrada em programas de assistência.

Trabalhamos incansavelmente para que o calendário letivo não sofresse atraso. Em 7 de fevereiro, iniciamos às aulas, e a cidade respirou um pouco de normalidade.

A SME, nessa perspectiva, tornou-se um grande órgão de apoio aos munícipes. E novamente nossa equipe precisou articular-se para dar conta de programas de enfretamento do luto, meio ambiente e reconstrução.

Faço esse breve comentário sobre essas dificuldades, pois, em 2011, apesar de tudo, o município viveu momentos muito gratificantes com os resultados da Prova Brasil. Dessa forma, demonstrou-se o quanto um trabalho sério, alinhado com a realidade e construído por uma equipe que não está somente lotada no prédio da secretaria, mas também em todas as unidades, é capaz de ser eficiente, até mesmo com tantas adversidades.

Finalizando este relato, compreendo o quanto é importante uma visão mais ampliada da realidade em que vivemos e trabalhamos. Algumas metas apenas puderam ser estabelecidas pelo grupo por conta do pleno conhecimento dessa realidade das unidades de nossa rede.

Percebi também que, mais do que sonhos e projetos, há de se ter equipe. Sozinho, nenhum prefeito ou secretário é capaz de construir um trabalho que possa reverberar em toda a sua rede. A formação de uma equipe plural e o investimento no capital humano de cada um foram importantes para o sucesso de todo esse trabalho. Registro aqui minha gratidão a todo grupo de trabalho que, junto comigo, superou o improvável para que Teresópolis ocupasse lugar de destaque no cenário educacional deste país.

Avaliando-se as gestões anteriores à nossa, nenhuma outra "experienciou" tanto desgaste. Além de toda a instabilidade política que paralisa as ações de uma gestão, forçando-a a negociar interesses distintos daqueles que são prioritários para

6. Uma chuva atípica atingiu a região serrana do Rio de Janeiro, em janeiro de 2011. Deslizamentos e enchentes afetaram diferentes municípios da região provocando morte e destruição. Foi considerado o maior desastre climático do país, com mais de quinhentos mortos oficiais.

a população, também experimentamos o crescimento e a força das mídias sociais, que, com inúmeras *fake news*, ajudavam a causar mais instabilidade e conflitos.

Apesar de tudo isso, conseguimos nesse período de sete anos dar um salto na qualidade do serviço ofertado aos nossos professores e estudantes. Para os alunos, comprovamos isso com o bom desempenho de nossa rede nas avaliações externas e na credibilidade de nossas escolas junto à sua comunidade. Para nós professores, a construção do plano de cargos e salários e a incorporação do Fundeb aos salários foram marcas registradas de nossa gestão, que até hoje influenciam os ganhos reais de nossa categoria.

Hoje, de volta às salas de aula da rede, penso no crescimento pessoal e profissional que vivi em função de toda essa experiência. Penso que me transformei em uma profissional completa: madura e responsável. Embora eu tenha posicionamentos distintos diante de algumas ações das gestões posteriores, consigo perceber o quanto todas estas deixam o melhor que podem fazer com a realidade que se apresenta. Antes, as críticas eram apenas críticas.

Neste momento, estar atuando em uma unidade como regente para mim representa a melhor parte de todo esse processo. A partir dessa minha nova realidade, consigo também compreender o quão necessário é a troca de papéis para o crescimento de uma boa gestão. Equivoca-se quem deseja estar na SME durante toda a sua carreira. Quando essa passagem dura muito tempo, o profissional perde um pouco do "calor" da realidade cotidiana da escola, afoga-se na resolução de problemas administrativos na SME e ilude-se com a ideia de que tudo anda mal ou de que seu trabalho é o melhor e insubstituível. Engano!

É na escola que podemos perceber o quanto o trabalho na gestão foi eficiente ou não. Por isso, a equipe precisa sempre estar vinculada à realidade das escolas e não apenas produzindo ideias e projetos para estas. As escolas são a base e a única razão de um profissional desejar atuar na SME.

Poder avaliar isso é um privilégio que vivo agora. Da mesma forma que me faço críticas quando vejo a irrelevância de algumas ações do Departamento de Educação de Teresópolis quando estava sob minha gerência. Mas isso não me causa arrependimento, e sim aprimoramento enquanto professora que sou.

Finalizando minhas reflexões, gostaria de citar o professor Paulo Freire: "Eu sou um intelectual que não tem medo de ser amoroso. Amo as gentes e amo o mundo. E é porque amo as pessoas e amo o mundo que eu brigo para que a justiça social se implante antes da caridade."[7]

---

7. Depoimento de Paulo Freire retirado do documentário *Educador da liberdade*, exibido pela TV Bexiga e Vereda: Centro de Estudos em Educação.

Esse é o desejo que moveu nosso grupo de trabalho durante a gestão da SME no município de Teresópolis. Sempre acreditamos em uma gestão humanizada, com atendimentos próximos e pessoais. Baseamos nosso trabalho especialmente na criação de vínculos entre todos os atores do processo de gestão. Muitas vezes, essa forma de trabalho sofre críticas, pois para alguns não é séria. O autoritarismo tende a ser mais respeitado por alguns, ou entendido como melhor forma de gerenciar uma secretaria.

Gestão plena, compartilhada e humanizada. Incentivo ao protagonismo das escolas e autonomia aos seus gestores. Isso é partilhar decisões e construir uma rede forte, independente, que sabe onde quer chegar.

Deixamos nossa contribuição na gestão da SME e continuamos em cada escola trabalhando para que as sementes plantadas possam frutificar.

Compreendi que a construção de um projeto não pode ser para um governo, mas sim para uma cidade, e que, se fizermos justiça social, o futuro certamente será mais promissor.