



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS SOCIAIS E CIDADANIA**

ADENILDES TELES DE LIMA

**REALIDADE DA FUNÇÃO PÚBLICA DE GESTÃO DAS GERÊNCIAS
REGIONAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE
SALVADOR: DESAFIOS, CONTRADIÇÕES E POSSIBILIDADES NO ÂMBITO DA
GESTÃO ESCOLAR - 2015 a 2025**

**Salvador – BA
2026**



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS SOCIAIS E CIDADANIA**

ADENILDES TELES DE LIMA

**REALIDADE DA FUNÇÃO PÚBLICA DE GESTÃO DAS GERÊNCIAS
REGIONAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE
SALVADOR: DESAFIOS, CONTRADIÇÕES E POSSIBILIDADES NO ÂMBITO DA
GESTÃO ESCOLAR - 2015 a 2025**

Dissertação produzida a partir da linha de pesquisa: Políticas sociais e universais, institucionalização e controle, do Programa de Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador, como requisito parcial para obter de título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Kátia Oliver de Sá

**Salvador – BA
2026**

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica. UCSal. Biblioteca Dom Geraldo Majella Agnelo

L732 Lima, Adenildes Teles de

Realidade da função pública de gestão das Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação de Salvador: desafios, contradições e possibilidades no âmbito da gestão escolar - 2015 a 2025 / Adenildes Teles de Lima . – Salvador, 2026.

154f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica do Salvador. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Mestrado em Políticas Sociais e Cidadania.

Orientadora: Profa. Dra. Kátia Oliver de Sá.

1. Função Pública de Gestão 2. Gestão Escolar 3. Política Educacional
4. Desconcentração de Gerências Regionais de Educação I. Sá, Kátia Oliver de – Orientadora II. Universidade Católica do Salvador. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação III. Título.

CDU: 371.11(813.8)

TERMO DE APROVAÇÃO

ADENILDES TELES DE LIMA

**“REALIDADE DA FUNÇÃO PÚBLICA DE GESTÃO DAS GERÊNCIAS REGIONAIS DA
SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE SALVADOR: DESAFIOS, CONTRADIÇÕES E
POSSIBILIDADES NO ÂMBITO DA GESTÃO ESCOLAR - 2015 a 2025.”**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre
em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador.

Salvador, 31 de março de 2026.

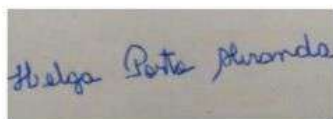
Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 KATIA OLIVER DE SA
Data: 12/05/2026 10:18:51-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Kátia Oliver de Sá -PPGPSC/ UCSAL (orientadora)



Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Pessôa Lepikson - PPGPSC/UCSAL



Prof^a. Dr^a. Helga Porto Miranda - UNEB

Dedico esta dissertação aos meus antepassados. Especialmente, àqueles cujos passos, com sabedoria, abriram caminhos para que eu pudesse passar: à minha bisavó **Alexandrina Teles**, à minha avó **Vitória Teles** e à minha mãe **Amélia Teles** - (*in memoriams*)

AGRADECIMENTOS

Gratidão, primeiramente, a Deus e aos encantados, a quem me curvo, por me protegerem e me inspirarem na minha caminhada.

Gratidão à minha família, que na sua simplicidade, me incentiva e me impulsiona na minha vida profissional e acadêmica.

Gratidão às amigas e irmãs que a vida me deu, fontes de inspiração e reflexão.

Gratidão às e aos colegas que o Mestrado me apresentou, nas disciplinas, nos momentos de trocas e de cuidado. Em especial Patrícia Nogueira que nos alinhamos e nos comprometemos em cuidar uma da outra nos processos de estudo.

Gratidão às mestras do Programa de Políticas Sociais e Cidadania que contribuíram na construção do conhecimento.

Gratidão à Rede Municipal de Ensino de Salvador, que muito me ensinou e me ensina; e garantiu que a pesquisa de campo fosse realizada.

Gratidão aos participantes da empiria. Como aprendi com vocês e quantas reflexões foram suscitadas.

Gratidão às comunidades escolares das Escolas Municipais da Gerência Regional de Cajazeiras, que me inspiraram e fizeram acreditar que é possível fazer um trabalho para além dos muros das Escolas.

Gratidão eterna à minha Orientadora, fonte de luz e sabedoria, Kátia Oliver de Sá, que me descobriu e fez com que eu me descobrisse na academia e, juntamente, conduzimos o percurso na construção da pesquisa.

Gratidão especial, às professoras Dra. Maria de Fátima Pessoa Lepikson e Dra. Helga Porto Miranda que aceitaram participar da banca de qualificação e defesa.

Gratidão ao Grupo de Estudo e Pesquisas em Políticas e Gestão Escolar (GEPPGE) pela oportunidade de retomar os estudos, pela colaboração na construção da pesquisa e pelo compartilhamento de conhecimentos.

Gratidão à Universidade Católica do Salvador, por acolher políticas públicas, o que oportunizou o meu ingresso no Programa.

[...] qualquer que seja o caminho que venham a tomar as políticas públicas dirigidas à superação da atual escola básica, há que se ter como horizonte uma administração e uma direção escolar que levem em conta a educação em sua radicalidade, contemplando sua *singularidade* como processo pedagógico e sua *dimensão democrática* como práxis social e política. (Paro, 2015, p. 120).

RESUMO

Essa dissertação tem vinculação com a linha de pesquisa - Políticas Sociais Universais, Institucionalização e Controle, do Programa de Pós-graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador (UCSal). Parte da seguinte pergunta central: Quais os indicadores da realidade histórica do caráter da função pública do trabalho de gestão das Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação de Salvador, mediante fatos que têm desafios, contradições em vistas a implantação das Gerências Regionais de Educação no período de 2015 e implementação até 2025, como avançar com possibilidades de superação de entraves? Tem como objetivo mais geral: Identificar e analisar os indicadores da realidade histórica do caráter da função pública do trabalho de gestão das Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação de Salvador, mediante fatos que têm desafios, contradições em vistas a implantação das Gerências Regionais de Educação no período de 2015 e implementação até 2025, para levantar possibilidades de avanços, em vistas a superação de entraves. Como pressuposto de investigação, destaca-se que há nos fatos identificados, enquanto indicadores de realidade que formalizam historicamente a função pública desconcentrada do caráter gerencial da Secretaria Municipal da Educação do Salvador, mediante desafios e contradições, que são instituídas pelo perfil da função pública do caráter gerencial das dez Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação do Salvador no fortalecimento da Gestão Escolar. O caminho teórico metodológico, inicialmente, adota uma pesquisa do tipo documental (com análise de documentos oficiais) e avança no campo empírico com aplicação de entrevista, questionário e aplica a técnica de grupo focal; toma como referência a técnica de coleta de dados, a partir da triangulação. O processo de investigação desenvolveu no 1º passo; levantamento do marco legal, que institui a base da realidade histórica que promoveu a necessidade da criação da proposta de reformulação da política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal da Educação (SMED) em 2015 a 2025; 2º passo, realizou-se uma investigação de campo, com identificação e esclarecimento de indicadores de realidade, considerando o processo de desconcentração da SMED, através dos seguinte procedimentos investigativos: 1º procedimento - aplicação de um questionário de maneira *online*, a 09 gerentes regionais, para obter o registro das suas vivências no processo de implantação e implementação das gerências regionais; 2º procedimento - Organização de dois grupos focais, sendo cada grupo composto por 4 diretores(as) escolares da Rede Municipal de Ensino de Salvador; 3º procedimento - realização de uma entrevista de maneira *online*, com o Secretário da Educação, que estruturou as Gerências Regionais de Educação. Os resultados em síntese, apresentam desafios e contradições, quanto a desconcentração administrativa, que enfrenta tensões entre a autonomia das unidades escolares e as exigências burocrático-gerenciais; por mais que o desenho das Gerências Regionais seja para favorecer a gestão participativa e democrática, ainda há uma fragilidade na prática; o modelo das Gerências Regionais de Educação, embora tenham uma proposta para uma maior aproximação com as escolas municipais, têm entraves e desafios para serem superados, a partir do fortalecimento da estrutura de gestão administrativa e pedagógica.

PALAVRAS-CHAVE: Função pública de gestão. Desconcentração de Gerências Regionais de Educação. Gestão Escolar. Política Educacional.

ABSTRACT

This dissertation is linked to the research line "Universal Social Policies, Institutionalization, and Control" of the Graduate Program in Social Policies and Citizenship at the Catholic University of Salvador (UCSal). It stems from the following central question: What are the indicators of the historical reality regarding the public function character of the management work within the Regional Directorates of the Municipal Education Secretariat of Salvador? Given the facts involving challenges and contradictions in the establishment of the Regional Education Directorates between 2015 and their implementation through 2025, how can we advance toward overcoming obstacles? The general objective is to identify and analyze the indicators of the historical reality of the public function character of the management work within the Regional Directorates of the Municipal Education Secretariat of Salvador, considering challenges and contradictions in the establishment (2015) and implementation (up to 2025) of these directorates, in order to propose possibilities for progress and the overcoming of hurdles. As a research premise, it is highlighted that the identified facts—as reality indicators that historically formalize the decentralized public function of the managerial character of the Municipal Education Secretariat of Salvador—reveal challenges and contradictions instituted by the profile of the managerial public function of the ten Regional Directorates in strengthening School Management. The theoretical-methodological approach initially adopts documentary research (analyzing official documents) and progresses into the empirical field through interviews, questionnaires, and the focus group technique, utilizing data triangulation as a reference. The investigation process was developed in steps: 1st step: a survey of the legal framework establishing the historical reality that prompted the need for the 2015–2025 management decentralization policy redesign within the Municipal Education Secretariat (SMED); 2nd step: field research to identify and clarify reality indicators regarding the SMED decentralization process through the following procedures: 1st procedure – administration of an online questionnaire to nine regional managers to record their experiences in the establishment and implementation process; 2nd procedure – organization of two focus groups, each composed of four school principals from the Salvador Municipal Education Network; 3rd procedure – an online interview with the Secretary of Education who structured the Regional Education Directorates. In summary, the results present challenges and contradictions regarding administrative decentralization, which faces tensions between the autonomy of school units and bureaucratic-managerial requirements. Despite the design of the Regional Directorates aiming to favor participatory and democratic management, fragility remains in practice. Although the model of the Regional Education Directorates proposes a closer relationship with municipal schools, it faces obstacles and challenges to be overcome by strengthening the administrative and pedagogical management structure.

KEYWORDS: Public management function. Deconcentration of Managements. Municipal Education Secretariat.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01	Levantamento de dissertações e teses produzidas em Programas de Pós-Graduação no Brasil, identificadas como estudos antecedentes – 2007 a 2015	92
Quadro 02	Sistematização de questões aplicadas via questionário (<i>online</i>) para Gerentes Regionais de Educação da SMED.....	26
Quadro 03	Roteiro sistematizado de questões dirigidas aos dois grupos de Diretores Escolares da rede de ensino da SMED para levantamento de dados/informações da investigação pela técnica de grupo focal.....	29
Quadro 04	Sistematização de roteiro de questões para entrevista <i>online</i> com o Secretário da Educação.....	31
Quadro 05	Ações do Programa Combinado por uma Escola Melhor.....	100
Quadro 06	Característica do perfil de formação do ex-Secretário da SMED: 2025 – 202	117
Quadro 07	Dados e informações extraídas da entrevista com o ex-Secretário da SMED no período de 2015 – 2016	118
Quadro 08	Perfil dos(as) Gerentes Regionais de Educação da SMED que trabalharam no período de 2015 a 2025, que participaram da pesquisa	120
Quadro 09	Mapeamento do desempenho da função dos Gerentes Regionais do período de 2015 – 2025 da SMED	122
Quadro 10	Perfil das Diretoras(es) Escolares vinculadas (os) às Unidades Escolares das Gerências Regionais da SMED Salvador	131
Quadro 11	Mapeamento do grupo focal com Diretoras(es) Escolares sobre o novo processo organizacional de desconcentração da gestão da secretaria municipal de educação de Salvador.....	133

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AR	Administração Regional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível Superior
CEP	Conselho de Ética de Pesquisa
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
GRE	Gerência Regional de Educação
SMED	Secretaria Municipal da Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UCSAL	Universidade Católica do Salvador

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTO DO OBJETO: ESTUDOS ANTECEDENTES, PROBLEMA CENTRAL, OBJETIVOS E HIPÓTESE.....	17
1.2	CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO	24
1.3	PROCESSO DE ANÁLISE APLICADO NA INVESTIGAÇÃO	32
1.4	MÉTODO DE EXPOSIÇÃO DA PESQUISA	33
2	PROPOSTA DA POLÍTICA DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO: INDICADORES DE REALIDADE HISTÓRICA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE DEZ GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO.....	36
2.1	FUNDAMENTOS DO MARCO LEGAL DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE SALVADOR - 2015 A 2025: INDICADORES DA POLÍTICA DE REFORMULAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	36
2.2	POLÍTICA DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR - 2015 A 2025: INDICADORES DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE DEZ GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO	40
3	GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO (GRE) DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SALVADOR (SMED) E A GESTÃO DAS ESCOLAS NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO DE 2015 E IMPLEMENTAÇÃO ATÉ 2025: INDICADORES DE DESAFIOS E CONTRADIÇÕES DA RELAÇÃO GERENCIAL DO TRABALHO DESEMPENHADO	44
3.1	BASES DE ESTRUTURAÇÃO DAS GRE NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO EM 2015 E INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO: DESAFIOS, ENTRAVES E AVANÇOS EM MEIOS AS CONTRADIÇÕES	45
3.2	DESAFIOS E CONTRADIÇÕES DO TRABALHO DESEMPENHADO PELAS GRE DA SMED DO MUNICÍPIO DE SALVADOR NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO DE 2015 E IMPLEMENTAÇÃO ATÉ 2025: FATORES TÉCNICOS - ESTRATÉGICOS ADOTADOS	53
3.3	FUNÇÃO PÚBLICA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO	

	ORGANIZACIONAL DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SMED FRENTE AOS FATORES TÉCNICOS - ESTRATÉGICOS ADOTADOS NAS ESCOLAS: DESAFIOS E CONTRADIÇÕES.....	64
4	GESTÃO ESCOLAR FRENTE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA DAS GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SALVADOR: AVANÇOS PARA ATENDER AO TRABALHO EDUCACIONAL	79
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A - Quadro 01 – Levantamento de dissertações e teses produzidas em Programas de Pós-Graduação no Brasil, identificadas como estudos antecedentes	92
	APÊNDICE B - TCLE aplicado as(aos) Gerentes Regionais de Educação da SMED	94
	APÊNDICE C - Carta convite e roteiro de diálogo para Diretores(as) Escolares vinculado(as) às Unidades Escolares da Gerência Regional da Secretaria Municipal de Educação de Salvador do Estado da Bahia.....	96
	APÊNDICE D – Carta convite e roteiro de questões para entrevista com o Secretário da Educação, por meio do <i>google meet</i>	98
	APÊNDICE E - Quadro 05 - Ações do Programa Combinado por uma Escola Melhor	100
	APÊNDICE F - Quadro 06: Característica do perfil de formação do ex-Secretário da SMED: 2015 – 2016.....	117
	APÊNDICE G - Quadro 07: Dados e informações extraídas da entrevista com o ex-Secretário da SMED no período de 2015 e 2016.....	118
	APÊNDICE H – Quadro 08 – Perfil dos(as) Gerentes Regionais de Educação da SMED que trabalharam no período de 2015 a 2016, que participaram da pesquisa	120
	APÊNDICE I - Quadro 9 – Mapeamento do desempenho da função dos Gerentes Regionais do período de 2015 – 2025 da SMED.....	122
	APÊNDICE J - Quadro 10 - Perfil das Diretoras(es) Escolares vinculadas (os) às Unidades Escolares das Gerências Regionais da SMED Salvador	131

APENDICE L – Quadro 11 - Mapeamento do grupo focal com Diretoras(es) Escolares sobre o novo processo organizacional de desconcentração da gestão da secretaria municipal de educação de salvador.....	133
--	-----

1 INTRODUÇÃO

Esse projeto de pesquisa se insere na linha de pesquisa Políticas Sociais Universais, Institucionalização e Controle do Programa de Pós-Graduação em Políticas Sociais e Cidadania da Universidade Católica do Salvador e tem fundamentos de estudos desenvolvidos, a partir do grupo de pesquisa Políticas Públicas e Gestão Escolar, vinculado ao Diretório de Grupos de Pesquisa da Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível Superior (CAPES), que se encontra credenciado por esta universidade.

A temática problematiza o objeto que trata de indicadores de fatos da realidade¹ que institui o caráter da função pública, que vem promovendo as Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação do Salvador (SMED);² nesta realidade, buscamos identificar desafios, contradições e possibilidades diante do caráter social do trabalho da SMED, junto a gestão das escolas, considerando uma investigação que abrange uma análise da implantação de unidades denominadas de Gerências Regionais de Educação(GRE) no período de 2015 e implementação até 2025.

¹ Enquanto fatos de realidade, destacamos elementos do mundo real, que se encontram ocultos pela pseudoconcreticidade; isso significa dizer que a realidade social tem um processo em curso no qual a humanidade realiza uma determinada práxis na realidade social concreta. Para Kosik (1995): “O mundo real não é uma variante secularizada do paraíso, de um estado já realizado e fora do tempo: é um processo no curso do qual a humanidade e o indivíduo *realizam* a própria verdade, operam a humanização do homem.” (Grifo do autor). Para este pesquisador: “O mundo real, não é, portanto, um mundo de objetos ‘reais’ fixados, que sob o seu aspecto fetichizado levem a uma existência transcendental como uma variante naturalisticamente entendida das ideias platônicas; ao invés, é um mundo em que as coisas, as relações e os significados são considerados como produtos do homem social, e o próprio homem se revela como sujeito real do mundo social” (Kosik, 1995, p. 23). Para Santos (1999, p. 2) um fato é como algo que resulta de uma relação. Este pesquisador, afirma, que “um fato é sempre uma relação”, destacando que os fatos não existem isoladamente, mas são produtos das interações entre elementos, contextos e circunstâncias.

² Para Soares (1997), a função pública se identifica, enquanto um conjunto de atribuições, responsabilidades e atividades exercidas por agentes a serviço do Estado, direta ou indiretamente (União, Estados, Municípios, autarquias, etc.); esta ocorre a partir do trabalho realizado em nome do interesse público, podendo estar vinculada a um cargo efetivo (concurso), emprego público (CLT) ou ser uma função temporária/de confiança; seu objetivo principal é garantir o cumprimento das políticas públicas e a prestação eficaz dos serviços essenciais que garantam direitos fundamentais à população. Portanto, tratamos o caráter da função pública nos referindo ao conjunto de características, princípios e deveres que definem a natureza do trabalho realizado pelos agentes públicos em nome de uma política municipal, que é essencialmente, a função pública, enquanto encargo ou poder conferido a uma pessoa (agente público) para atuar com o objetivo de atender ao interesse público, e não a interesses pessoais. Portanto, o objetivo central de toda função pública é servir à comunidade e ao bem comum. Ainda, segundo Soares (1997, p. 89): “O princípio da legalidade e o complexo de normas que densificam o conteúdo do princípio Estado democrático de direito forma a moldura, ou “quadro normativo”, dentro do qual agem os operadores da função pública”.

O caráter social da SMED é assumido pelos(as) profissionais das Gerências Regionais de Educação, enquanto função pública, que tem características, princípios e deveres, que definem a natureza do trabalho realizado pelos agentes públicos para realizar determinado trabalho junto às escolas, o que expõe indicadores de realidade, enquanto uma atividade objetiva; esta proposta inserida na produção e reprodução das condições histórica de produção de existência de unidades gerenciais desconcentradoras de ações técnicas - estratégicas, que nos permitem identificar, a partir das relações que estabelecem no trabalho de processos de gestão, a base da natureza desse trabalho humano, considerando a unidade da objetividade e da subjetividade, numa proposição de totalidade.³

Nesse processo de pesquisa, cada grau do conhecimento que buscamos nos aproximar foi de certo modo, uma maneira de realizar um certo modo de apropriação da realidade do objeto proposto, enquanto um esforço em promover uma atividade investigativa baseada na práxis⁴, que dá objetividade aos fenômenos históricos sociais, na medida em que é analisado como um momento do todo nas relações da sociedade capitalista. Portanto, ao analisar os fatos sociais em processos históricos, que instituem a realidade da função pública da práxis da gestão, enquanto uma unidade, abordagem de totalidade, como um todo, buscamos fugir de fatos isolados que são abstrações, ou considerados, momentos artificialmente separados do todo, os quais, somente quando inseridos no todo correspondente, adquirem verdade e concreticidade. (Kosik, 1995, p. 49)

Dado essas explicações de base filosófica da dialética, que adotamos para a investigação e exposição desta dissertação, o objeto que propomos investigar, remete-se, inicialmente, a um processo de aproximação, enquanto ponto de partida, de uma dissertação, que é intitulada - Uma análise da cultura organizacional das coordenadorias regionais de educação no processo de descentralização da gestão educacional em Salvador – BA, produzida pela pesquisadora Espírito Santo (2010) no

³ A categoria dialética de totalidade é tratada nesta investigação com o cuidado filosófico necessário para não gerar a leitura de determinismo objetivo (absoluto), no qual os elementos subjetivos não estejam presente com sua eficácia específica. No movimento que avançamos na seção (1.1), damos mais explicações contextualizadas ao movimento deste objeto, a partir da aplicação desta categoria.

⁴ Destacamos a categoria das “práxis”, a partir da referência filosófica de Kosik (1995, p. 16 - 17), que explica que no mundo capitalista da pseudoconcreticidade, há um complexo de fenômenos que povoam o ambiente cotidiano, que é a atmosfera comum da vida humana. Considerar a atividade de um fenômeno, enquanto uma práxis social significa a necessidade de reconhecer a sua essência no cotidiano das relações humanas, pois o fenômeno indica a essência do objeto e ao mesmo tempo o esconde.

Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade Estadual da Bahia (UNEB)⁵; esta investigação expõe de forma sistematizada a estruturação das Coordenadorias Regionais de Educação, que antecedem as Gerências Regionais da SMED, configurando uma explicação da primeira experiência de desconcentração da Educação Municipal do Salvador.

Foi a partir da análise desta dissertação, que destacamos um equívoco conceitual, quando é tratado o processo de desmembramento de serviços da função pública da SMED, enquanto um processo de descentralização; analisando a fundo, tivemos a possibilidade de identificar que na realidade a pesquisa trata da desconcentração, enquanto uma categoria, que se apresenta intimamente relacionada ao princípio da eficiência na administração pública; esta possui processos dinâmicos de trabalhos, ações, exigindo um arranjo adequado entre seus órgãos e entidades com o propósito de atender o fim público.

Sobre a distinção das categorias, tratadas - descentralização e desconcentração -, no âmbito da administração pública, tomamos, principalmente, a referência explicativa de estudos promovidos por Taveira (2011), que esclarece que o fenômeno denominado desconcentração, advém de uma doutrina; o órgão público ao criar o processo de desconcentração no interior deste mesmo, cria no interior deles mesmos, “[...] os encargos de sua alçada entre diferentes unidades internas, constituindo, cada qual, um núcleo com parcela de atribuições para decidir os assuntos que lhe são afetos. Estas unidades são o que denominamos órgãos e se constituem por um conjunto de competência. [...]” Nesta pesquisa, é possível obtermos o esclarecimento de que a desconcentração é um fenômeno de distribuição interna de competência do Estado ou de outra pessoa de direito público, que ele crie, vinculado diretamente à sua estrutura hierárquica” (Taveira, 2011, p. 237 - 238).

Há um estudo que nos remete à possibilidade de substanciar uma discussão preliminar sobre os processos de desconcentração de políticas educacionais, cujas

⁵ Esta pesquisa objetivou analisar a cultura organizacional das Coordenadorias Regionais de Educação da SMED para identificar **indicadores de realidade da função pública**, enquanto “[...] um conjunto de pressupostos básicos, crenças, valores, práticas desenvolvidas e aprendidas por um determinado grupo na resolução de problemas, na tomada de decisão, bem como nas formas de pensamento, ação e reação que guiam as atividades das pessoas da organização” (Santos, 1999, f. 2). Os indicadores de realidade podem ser encontrados nas análises feitas por Milton Santos, que este diz que indicadores de realidade se encontram relacionados ao espaço geográfico e suas transformações ao longo do tempo; esse pesquisador aplica esse conceito como sistemas de objetos e ações, meio técnico-científico informacional, globalização, redes geográficas, divisão territorial do trabalho, tecnosfera e psicosfera para explicar como as técnicas, a ciência e a informação moldam o espaço e as relações sociais. (Santos, 2002)

aproximações ao objeto de investigação aqui proposto, contribuiu sobremaneira para esta nossa pesquisa, em vistas a proposta da problematização do objeto proposto, que é a dissertação de Mestrado de Pereira (2015), que tem como tema - A gestão no órgão regional de educação no município de Lages, no período de 1972-2012.

Nessa pesquisa encontram-se os diferentes modelos de organizações administrativas, implantadas ao longo de 20 anos de existência do Órgão Regional de Educação no município de Lages do estado da Bahia, verificando até que ponto os gestores realizaram uma prática administrativa para além da legislação, afirmando que a prática da gestão democrática não está restrita à gestão escolar pois a legislação estabelece diretrizes para orientar a gestão educacional.

Nesse contexto da pesquisa, buscamos identificar na realidade da função pública do trabalho de gestão das Gerências Regionais de Educação, quais os desafios, contradições e possibilidades das relações construídas para atender o âmbito da gestão escolar - 2015 a 2025, considerando um processo de desconcentração de atividades estratégicas da Secretaria Municipal da Educação de Salvador.

Avançando em esclarecer os fundamentos desta proposta investigativa, destacamos na seção seguinte, elementos que tratam do contexto do objeto de pesquisa, considerando uma recuperação de estudos antecedentes, assim como avançamos em expor o problema central, os objetivos propostos e a hipótese investigativa.

1.1 CONTEXTO DO OBJETO: ESTUDOS ANTECEDENTES, PROBLEMA CENTRAL, OBJETIVOS E HIPÓTESE

Na pesquisa exploratória inicial que envolveu um movimento de levantamento de **estudos antecedentes**, identificamos poucas pesquisas sobre as Gerências Regionais, em vista a análise da função pública, que possam estar exercendo na SMED, no âmbito da política educacional; portanto, esta nossa pesquisa, torna-se relevante pelo papel preponderante em identificar desafios e contradições desenvolvidas pela função pública do caráter gerencial que ocupa na SMED a Gerência Regional de Educação (GRE) no município do Salvador, considerando o lugar estas ocuparam junto a gestão escolar no período de implantação em 2015 e no

processo de implementação até 2025.

Portanto, reconhecemos que foi através de um rigoroso processo de investigação, que abrange a totalidade da realidade concreta, que foi possível identificar os desafios da função pública das Gerências Regionais de Educação (GRE) no município do Salvador, e em meio às contradições identificadas, levantar determinados indicadores de possibilidades de avanços deste órgão da SMED, quanto aos processos estratégicos de propostas de atividades voltadas ao trabalho de gestão das Unidades Escolares, em vistas as Diretrizes Educacionais no Município de Salvador, considerando uma análise do período de 2015 a 2025.⁶

Como profissional da educação, na condição de estar efetiva no quadro docente da SMED do Município de Salvador, desde 1997, trabalhei por dezenove anos na função pública da Gerência Regional de Educação; no primeiro momento, na GRE de Cajazeiras, correspondente ao período de 2002 a 2014, quando exerci um trabalho que tinha a função de Coordenadora Regional Pedagógica; nesta coordenação desenvolvi funções para além do pedagógico, considerando intervenções em várias áreas administrativas e sociais das unidades de ensino; no segundo momento, subsequente, na GRE Cajazeiras e na GRE do Subúrbio I, que corresponde ao período de 2015 a 2023, quando trabalhei como Gerente Regional de Educação (GRE), já numa condição diferenciada, quando já havia uma outra estrutura de organização administrativa, proposta pelo então Secretário Guilherme Bellintani (2015 e 2016).

Com esta nova organização administrativa estruturada de função pública das GRE, instituída pela SMED para promover a desconcentração de serviços, ampliando, portanto, determinados processos, em vistas ao gerenciamento de funções que

⁶ É pela concepção do modo de apropriação da realidade, que tem fundamento histórico-crítico nas relações de produção da sociedade capitalista, que concebemos a realidade como totalidade concreta. Mas, a totalidade não significa todos os fatos. Totalidade significa: realidade como um todo estruturado, dialético, no qual ou do qual um fato qualquer (classes de fatos, conjunto de fatos) pode vir a ser racionalmente compreendido. (KOSIK, 1995, p. 29) Portanto, todos os fenômenos e acontecimentos que o ser humano percebe da realidade fazem parte de uma totalidade concreta, e não há nada que nos impeça de percebê-los e explicá-los cientificamente. O termo “indicadores”, amplamente utilizado em políticas públicas, ganha objetividade na pesquisa, enquanto um fundamento dialético para fins didáticos da investigação, por serem considerados absolutamente necessários para identificar os elementos da realidade concreta. Segundo Silva e Euzébio Filho (2021, p. 4): “Os indicadores são indispensáveis a qualquer teoria que propõe conhecer as dimensões que configuram as multideterminações da realidade social. Como todo fenômeno social, o objeto de estudo da PP não é puramente psicológico ou social. Os indicadores são invariavelmente multideterminados, sendo eles próprios instrumentos analíticos que se sustentam em diversos pressupostos de ordem econômica, social, cultural, política e psicológica”.

pudessem fortalecer a gestão escolar das unidades de ensino, as Gerências Regionais de Educação, passaram a desenvolver além de um trabalho de coordenação pedagógica o trabalho de coordenação administrativa, adotando uma equipe de suporte técnico: tecnologia da Informação - TI, técnicos de infraestrutura e uma técnica de nutrição

Com essa ampliação dos serviços, foi instituída nas GRE a função de um(a) Gerente Regional, um(a) Coordenador(a) Pedagógico(a) e um(a) Coordenador(a) de apoio Administrativo; os coordenadores possuíam uma equipe de profissionais com formação específica para desenvolver a implementação das ações das GRE em todo o município do Salvador, conforme território⁷ de atuação.

A proposta de desconcentração administrativa da SMED do município de Salvador, quando passou a instituir a função pública das dez Gerências Regionais de Educação no ano de 2015, teve o propósito de desconcentrar ações, visando promover aproximação da Secretaria Municipal da Educação com as Unidades Escolares, com vistas a promover processos de organização pedagógica e administrativa, considerando essa estratégia de caráter de desconcentração.

Mediante o período de implantação e implementação (2015 a 2025), vimos verificando, que há questionamentos por parte de gestores das unidades de ensino, quanto aos processos que geram a efetividade de atuação gerencial no que diz respeito ao trabalho a ser realizado junto às escolas municipais.

Quanto ao perfil da função pública, que foi atribuída à implantação de dez Gerências Regionais de Educação da Secretaria Municipal de Educação de Salvador (SMED), desde 2015, estas vêm atendendo às orientações pedagógicas e administrativas demandadas pela SMED, mediante determinados desafios e possibilidades, considerando a indicação de viabilizar o processo educacional de escolarização de alunos(as) da Educação Básica (Educação Infantil e Ensino Fundamental), para atender as diversas modalidades de ensino que são ofertadas pela rede municipal de Salvador.

Conhecer para analisar os indicadores de realidade que vêm formalizando

⁷ Importante salientar que o termo território não aparece em nenhum documento oficial do Município de Salvador na estruturação da organização da gestão municipal no quadriênio 2013 - 2016, estudado para a construção desta pesquisa. O termo foi inserido por esta pesquisadora, considerando a necessidade de pensar a organização regional para além da organização geográfica e, tendo em vista o espaço identitário; Para Santos (1999, p. 7): “[...] O Território é o lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os poderes, todas as forças, todas as fraquezas, isto é, onde a história do homem plenamente se realiza a partir das manifestações da sua existência. [...]” (Santos, 1999, p. 7)

historicamente a função pública do caráter gerencial da Regional da Secretaria Municipal da Educação do Salvador, mediante desafios, contradições e possibilidades da atuação na gestão escolar no período de implantação em 2015 e implementação até 2025 é a finalidade que impõe o objeto desta pesquisa.

Nesse processo de investigação, pretendemos, portanto, verificar como historicamente vem se estruturando o perfil de atribuições da função pública da Gerência Regional de Educação (GRE), vinculada à SMED de Salvador, considerando o período de 2015 a 2025, para analisar o nível de desempenho dos processos de gestão pública que se desdobram pelo desempenho, junto às Escolas Municipais, mediante a desconcentração implantada pela SMED.

São nos dez territórios que definem a rede municipal de ensino do município de Salvador, que estão inseridas as escolas municipais da rede de ensino, que na maioria destes territórios, se tornam a única representação do órgão do poder público⁸; este indicador de realidade nos leva a identificar, o quanto as unidades públicas de ensino precisam assumir a sua função social de órgão público, que implica conceber atividades de trabalho que estejam para além do administrativo, considerando que têm como objetivo central, contribuir com a formação de crianças, jovens e adultos para alcançar o direito à cidadania, que dentre outros direitos, encontra-se no processo de escolarização.

A modernização do serviço público desconcentrado, a partir de um modelo de gestão pública é uma necessidade econômica e administrativa, decorrente da necessidade de atender as demandas do Estado e das políticas sociais emanadas de políticas específicas de caráter municipal. Para Chaves (2022, f. 3): "desconcentrar consiste em imputar responsabilidades a uma estrutura administrativa (órgão público), integrante da mesma pessoa jurídica titular da obrigação, objetivando a especialização", o que requer nas Gerências Regionais e nas Unidades de Ensino a competência de efetivar os serviços de função pública emanados da SMED, em vistas a impulsionar a política educacional do município de Salvador- BA.

É fundamental que possamos compreender que desconcentrar não significa descentralizar o processo de gestão; no processo de desconcentrar a definição de políticas voltadas ao trabalho da função pública, por definição hierárquica, permanece centralizada; contudo, é imputado responsabilidades aos envolvidos no órgão-meio

⁸ Segundo Mello (apud Taveira, 2023, p. 237): "órgãos são unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuições do Estado" (2007, p.140). Para Meirelles (apud Taveira, 2023, 237): "órgãos públicos são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a quem pertencem".

(Gerências Regionais) e, no órgão-fim (Unidades Escolares), conforme descrito no Programa Combinado⁹.

Para atender a um processo real no âmbito de políticas públicas, um dos fatores mais desafiantes que vimos identificando ao longo das nossas observações, diz respeito ao papel a ser desempenhado pela GRE e gestores escolares ao receberem a desconcentração da administração da SMED, em vistas a necessidade de efetivar o exercício de diversas ações por profissionais capacitados(as), que tenham condições de ter domínio e conhecimento técnico para realizarem atividades de trabalho, que concretizem resultados que possam contribuir em promover impacto social no campo de ação do poder público, via política educacional.

A reconstrução democrática do Brasil, introduzida com a Constituição Federativa do Brasil de 1988, desenhou os caminhos da emancipação educacional com possibilidades dos Municípios, Estados e Distrito Federal organizarem seus sistemas, seus fóruns, o que abriu espaço para a função pública de diversos órgãos, promovera a organização da gestão educacional de forma que pudesse ser participativa e descentralizada; este fator, favoreceu a criação de novos processos organizacionais para serem viabilizados, proporcionando relações intersetoriais, articuladas em redes.

Em se tratando da gestão educacional nas unidades de ensino, de acordo com Parente e Lück (1999, p. 6) a centralização e a verticalização das atividades fins de organizações e sistemas, implicam em conceber processos de gestão escolar, que têm se tornado cada vez mais difícil e ineficaz, pois tem afastado as unidades de ensino dos seus verdadeiros partícipes.

Portanto, uma proposta de gestão da SMED com desconcentração de ações pedagógicas e administrativas, propõe um novo modo de fazer a educação, onde o lastro político e de gestão, alicerce lideranças em espaços de poder, construindo um perfil que, a partir do órgão central, possa alcançar os setores regionais e daí fortalecer as unidades escolares, em vistas aos seus Projetos Políticos Pedagógicos.

Uma política de desconcentração da gestão educacional, reverberando na unidade escolar, empodera a equipe profissional de educação envolvida, o que permite que “a participação possa se estabelecer pela via do envolvimento dos

⁹ O Programa ‘Combinado’, teve o lançamento oficial em 30 de junho de 2015 e propôs como objetivo mais central, nortear as atividades da SMED até o fim do ano de 2016, além de propor um processo de avaliação em todo o trabalho realizado durante esse período. Mais esclarecimentos, destacamos na seção (2.2) desta dissertação.

professores, funcionários, pais, alunos e representantes da comunidade na gestão e na organização das atividades educativas da escola” (Novaes; Louis, 2009, p. 47). Esta maneira de lidar com os processos de gestão contribuem para uma ação de planejamento, monitoramento e avaliação compartilhada do processo administrativo e pedagógico da unidade escolar.

Mediante o exposto, em que buscamos contextualizar o objeto desta investigação e tendo a necessidade de recortá-lo com maior objetividade, lançamos as seguintes **questões norteadoras**:

1. Quais os indicadores da realidade histórica da política que instituiu a necessidade da criação da proposta de reformulação da política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal da Educação (SMED) em 2015 a 2025, em vistas a implantação de dez Gerências Regionais de Educação (GRE) no Município do Salvador no Estado da Bahia?
2. Como se caracteriza o perfil de atribuições e desempenho da função pública de caráter gerencial das Gerências Regionais de Educação da Secretaria de Educação do Município do Salvador, a partir de fatos que concretizem a política de desconcentração de ações, em vistas ao período de implantação em 2015 e implementação até o ano de 2025?
3. Quais os desafios e contradições da relação do(a) Gerente Regional de Educação da Secretaria de Educação do Município do Salvador com os(as) diretores escolares, considerando o processo de desconcentração da SMED no período de 2015 a 2025?
4. Em vistas aos desafios e as possibilidades de superação de contradições da realidade da gestão escolar, quais os indicadores de avanços em processos de trabalho, que vem promovendo os(as) Gerentes Regionais de Educação, em vistas a desconcentração de ações emanadas pela Secretaria Municipal de Educação?

Mediante este recorte do objeto, a proposta de investigação pretendeu responder a seguinte **questão central**: Quais os indicadores de realidade histórica do caráter de trabalho da função pública das Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação de Salvador, mediante fatos que têm desafios, contradições, no processo de implantação - 2015 e implementação até 2025 e que possíveis avanços podem indicar melhorias no desempenho gerencial?

Para obter resposta a essa indagação de investigação, expomos como **objetivo mais geral**: Identificar e analisar os indicadores de realidade histórica do caráter de trabalho da função pública das Gerências Regionais da Secretaria

Municipal da Educação de Salvador, mediante fatos que têm desafios, contradições, no processo de implantação - 2015 e implementação até 2025 para destacar possíveis avanços de melhorias no desempenho gerencial.

Para atingir esse objetivo geral, propomos os seguintes **objetivos específicos**:

1. Levantar os indicadores da realidade da política que instituiu a necessidade da criação da proposta de reformulação da política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal da Educação (SMED) em 2015 a 2025, em vistas a implantação de dez Gerências Regionais de Educação (GRE) no Município do Salvador no Estado da Bahia;
2. Identificar e analisar como se caracteriza o perfil de atribuições e desempenho da função pública de caráter gerencial das dez Gerências Regionais de Educação da Secretaria de Educação do Município do Salvador, a partir da política de desconcentração de ações, em vistas ao período de sua implantação em 2015 e até a implementação no ano de 2025;
3. Identificar na realidade os desafios e contradições da relação do(a) Gerente Regional de Educação da Secretaria de Educação do Município do Salvador com os(as) diretores escolares, considerando o processo de desconcentração da SMED no período de 2015 a 2025;
4. Destacar na realidade, os desafios e as possibilidades de superação de entraves e contradições da realidade da gestão escolar, a partir de possíveis indicadores de avanços instituídos em processos de trabalho, que vêm promovendo os(as) Gerentes Regionais de Educação, junto aos diretores escolares, em vistas as ações de desconcentração da Secretaria Municipal de Educação.

Como **pressuposto de investigação**, destacamos que há nos fatos analisados, indicadores de realidade que formalizam historicamente a função pública desconcentrada do caráter gerencial da Secretaria Municipal da Educação do Salvador, mediante desafios e contradições, que são instituídas pelo perfil da função pública do caráter gerencial das dez Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação do Salvador; estes desafios têm contradições, a partir a função pública do trabalho junto à gestão escolar, considerando, dentre outros fatores a fragilidade na execução do planejamento estratégico e da ausência de monitoramento sistematizado das ações implementadas; para superar os entraves e avançar nas possibilidades de superação das contradições, se faz necessário indicadores substanciais para o fortalecimento das GRE, da gestão escolar e da própria Secretaria Municipal da

Educação, em vistas a promover condições reais de direitos que possam contribuir para a promoção da oferta com qualidade da Educação Básica no Município do Salvador.

Com este pressuposto, que contribui com o caminhar do processo de investigação, em vistas ao foco do objeto, traçamos a seguir, o caminho teórico-metodológico da pesquisa proposta.

1.2 CAMINHO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO

Para desenvolver essa investigação adotamos, inicialmente, uma pesquisa do tipo documental (com análise de documentos oficiais) e avançamos no campo empírico com aplicação de questionário e grupo focal, considerando que embora, estes procedimentos tenham um perfil técnico em pesquisas, os tomamos de maneira ampliada para imprimir um fundamento epistemológico, que sustenta e justifica a própria metodologia aplicada, considerando o que destaca Severino, quando afirma que “[...] a ciência é sempre o enlace de uma malha teórica com dados empíricos, é sempre uma articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico, do ideal ao real” (Severino, 2016, p. 106).

A pesquisa toma como referência a técnica da triangulação para a coleta de dados, que segundo Triviños (1987, p. 138), possui o “objetivo básico de abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Este pesquisador parte de “princípios que argumentam 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 macro realidade social”.

Nesta proposta, a técnica da triangulação, institui interesses dirigidos a três aspectos da investigação: 1. Elementos produzidos pela percepção – formas de verbalização (entrevista, questionário e aplicação de grupo focal); 2. Elementos produzidos pelo meio, representados por documentos (regimento, decreto e plano estratégico, programa, lei municipal); 3. Processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica e cultural (relações estabelecidas pelo Estado brasileiro, a SMED e GRE, enquanto processos e produtos da política, socioeconômica e cultural).

Adotamos no movimento desenvolvido pelo pensamento científico para atender ao processo de investigação, as categorias da dialética: Realidade, contradições e possibilidades, considerando que estas contribuem para o processo de captar o objeto

em todas as suas relações e nexos.

O movimento articulado das categorias da dialética com as categorias de conteúdo/teóricas, tratadas no trabalho investigativo, estabeleceu uma unidade que foi instituída pela apropriação do objeto, considerando a sua compreensão conceitual, a partir de relações que são travadas em meio a conflitos, que necessitaram serem reconhecidos e explicados, a partir do contexto do fenômeno-totalidade; estas se encerram nas múltiplas determinações que são históricas, por não serem captadas de imediato.

Segundo Carvalho (2008, p. 69), a categoria “realidade” é produzida, a partir da análise de “múltiplas determinações”, que pertencem ao real. Para este pesquisador (2008, p. 69-93), a realidade é entendida, como o que existe realmente, ou como possibilidade já realizada, entendendo que esta categoria coloca o objeto da pesquisa na existência no real concreto, enquanto condição instituída pela captura pelo pensamento.

A categoria “contradição” nos permitiu apreender o núcleo determinante de todos os aspectos e relações necessárias sobre o objeto de investigação; para tanto, foi necessário considerá-lo em seu aparecimento e desenvolvimento histórico, o que supôs colocar em evidência a fonte do movimento que o promove, em vistas ao contexto do objeto, exposto pela unidade e luta dos contrários, que se apresentam no real, quando se coloca o objeto proposto no movimento das políticas educacionais.

Já a categoria “possibilidades” nos permite conceber os fatos, enquanto uma existência real; esta não se confunde com a realidade, pois se caracteriza apenas como propriedade, como capacidade de vir a ser realidade, quando as condições objetivas correspondentes ao real estão dadas na realidade para se desenvolver. (Carvalho, 2008, 69-93) A possibilidade, transforma-se em realidade, somente quando as condições objetivas do real estão determinadas por um conjunto de fatores “amadurecidos”, necessários à realização do movimento de possibilitar mudanças da realidade, que precisa ser superada, considerando o que propomos no processo de investigação deste objeto.

Esclarecido a técnica de coleta de dados pela técnica de triangulação e considerando o movimento dialético do processo investigativo, destacamos como se desenvolveu a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

1o. passo: Levantamento do marco legal, que institui a base da realidade histórica que promoveu a necessidade da criação da proposta de reformulação da política de

desconcentração da gestão da Secretaria Municipal da Educação (SMED) em 2015 a 2025, em vistas a implantação e implementação de dez Gerências Regionais de Educação (GRE) no Município do Salvador no Estado da Bahia, em vistas ao levantamento e análise: a) Lei Orgânica do Município do Salvador - versão 2024; b) Plano do Governo Municipal – 2013 a 2016, que se refere a uma política de desconcentração de gestão administrativa pública; c) Regimento da Secretaria Municipal da Educação - 2015, que descreve a organização e reestruturação do processo de desconcentração pelas Gerências Regionais de Educação, a partir do ano de 2015; d) Programa “Combinado para uma Escola Melhor” - 2015, que definiu 111 ações a serem implementadas pela Gerência Regional de Educação (GRE) em parceria com as escolas.

2º. passo - Na investigação de campo, avançamos em um processo de identificação e esclarecimento de indicadores de realidade, que vem sendo instituídos ao perfil de atribuições e desempenho do trabalho da função pública de caráter gerencial da GRE da SMED do Município do Salvador, em vistas ao período entre 2015 a 2025, considerando o processo de desconcentração da SMED. Para tanto, adotaremos os seguintes procedimentos investigativos:

1º procedimento investigativo: Elaboração e aplicação de um questionário de maneira *online*, a dez gerentes regionais, que trabalharam e vêm trabalhando nas dez Gerências Regionais de Educação da Secretaria Municipal da Educação, durante o período de 2015 a 2025. Este questionário abarca um conjunto de perguntas, considerando atender a objetivação da pesquisa proposta e este foi aplicado no mês de novembro/dezembro de 2025. Para esclarecimento desse processo de construção das perguntas, elaboramos um quadro com as seguintes questões, relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 02 - Sistematização de questões aplicadas via questionário (*online*) para dez Gerentes Regionais de Educação da SMED

Organização perguntas questionário	Foco / levantamento de dados/informações para atender à necessidade investigativa	Questões do questionário
a,b,c,d,e	Levantamento de dados pessoais e profissionais dos(as) participantes da pesquisa - Gerentes da Regional da SMED - 2015 a 2025.	a) Nome completo do participante da pesquisa; b) Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano obteve? c) Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas. d) Possui quantos anos de serviço público na SMED?

		e) Há quanto tempo ocupa a função pública de Gerente Regional da SMED do Salvador?
f,g,	Levantamento de dados ¹⁰ de profissionais relacionados à especificidade do perfil do trabalho na Gerência Regional da SMED - 2015 a 2025.	f) Onde e por quanto tempo trabalhou ou vem trabalhando na Gerência Regional? Especifique. g) Trabalhou como Coordenador(a) Regional (antes de 2015)? Em caso afirmativo, estabeleça a diferença de perfil de trabalho que desenvolveu nas duas funções de coordenador(a) e/ou gerente?
h	Levantamento do entendimento do gerente, quanto a função pública/trabalho que desempenha na Gerência Regional da SMED, a partir do processo de desconcentração da SMED.	h) Quais os desafios enfrentados quanto ao perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional? Destaque por ordem de reconhecimento de prioridade, em vistas ao(s) desafio(s) enfrentado(s).
i,j	Levantamento de dados sobre a relação que estabelece o gerente com a SMED, em vista aos desafios e contradições no atendimento à gestão escolar, a partir do processo de desconcentração da SMED.	i) Como vem ocorrendo a relação entre a Secretaria Municipal de Educação da SMED com a Gerência Regional de Educação? Esclareça. j) Como vem ocorrendo a relação entre a Gerência Regional de Educação e a gestão escolar? Esclareça.
k,l	Levantamento de dados sobre os desafios e avanços do trabalho desempenhado pelo(a) Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares, a partir do processo de desconcentração da SMED.	k) Quais os desafios do trabalho desempenhado pelo(a) Gerente Regional de educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares, a partir do processo de desconcentração da SMED no período de 201 a 2025. Explícite. l) Quais os possíveis avanços identificados no trabalho desempenhado pelo(a) Gerente Regional de educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração, em vistas ao período de 2015 a 2025? Explícite.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

2º. Procedimento investigativo: Organização de dois **grupos focais**¹⁰, sendo cada um composto por **4 diretores(as) escolares da Rede Municipal de Ensino de**

¹⁰ A referência tomada para subsidiar a técnica aplicada sobre Grupo focal é a obra de Gatti (2005). Segundo Powell e Single (apud Gatti, 1996, p. 7), um grupo focal “é um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é objeto de pesquisa, a partir de uma experiência pessoal [...]”.

Salvador¹¹. Um grupo foi estruturado com Diretores Escolares que atendem a oferta em tempo integral e o outro grupo foi formado por diretores que atendem a oferta da Educação em tempo parcial. O critério de participação principal foi estar trabalhando na função pública de gestão escolar, desde o ano de 2015, para atender ao objetivo mais geral dessa pesquisa. Os grupos, embora tenham características comuns em função do cargo de serem diretores escolares, foram definidos a partir dos seguintes indicadores de heterogeneidade da população-alvo, em relação ao objeto de pesquisa e aos objetivos propostos.

Os dois grupos focais previram, inicialmente, reunir dez diretoras(es) de dez Gerências Regionais de Educação; contudo, no decorrer do contato para convite de participação na data agendada, duas diretoras disseram que não poderiam participar por problema de saúde. Dessa forma, para atender a participação nos grupos focais, tivemos: Grupo Focal 1 - participação de 4 diretoras e o Grupo Focal 2 - participação de 3 diretoras e 1 diretor.

A caracterização de abrangência das Unidades de Ensino, para atender as participações de diretores de escolas das GRE, foram:

- a) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta do Ensino Fundamental anos iniciais, anos finais e Educação de Jovens e Adultos;
- b) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta do Ensino Fundamental, anos iniciais com Educação de Jovens e Adultos;
- c) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta da Educação Infantil ao Ensino Fundamental (anos iniciais e finais) com Educação de Jovens e Adultos;
- d) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta de Educação Infantil, em tempo parcial;
- e) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta de Educação Infantil, em tempo integral;
- f) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta do Ensino Fundamental, anos iniciais, em tempo integral;
- g) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta do Ensino Fundamental, anos finais, em tempo integral;
- h) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta da Educação Infantil ao Ensino Fundamental (anos iniciais e finais), com atendimento em tempo integral e parcial;

¹¹ A aplicação da técnica de grupo focal realizado em mais de um grupo, nos permite ampliar o foco de análise e assim poder cobrir variadas condições, que possam ser intervenientes e relevantes para a coleta de dados e informações a serem sistematizadas e analisadas.

- i) Diretores(as) de Unidades de Ensino com oferta de Educação Infantil, em tempo integral e parcial;
- j) Diretores(as) de Unidades de Ensino com Educação Escolar Quilombola;

Para registrar a fala de cada participante, a partir da autonomia de expressão de pensamento espontâneo, foi considerado agrupamento pelo distanciamento maior que os diretores tivessem, pois o conhecimento mútuo poderia inibir manifestações e coibir a espontaneidade entre os que se conhecem; esse necessário distanciamento foi instituído pela definição de participação de diretores(as), que se encontram em territórios regionais diferentes.

A pesquisadora (moderadora) dos dois grupos focais, tomou a atitude de explicar a sua posição diante dos(as) participantes, o que significou se manter imparcial no diálogo para evitar eliciar comportamentos de cumplicidade, ou uso de poder, de contenção na participação, ou mesmo de desconfiança.

Os dois encontros de grupos focais previstos, aconteceram durante os meses de janeiro/fevereiro/2026, a partir de encontros presenciais, em local pré-definido e acordado com todos os(as) diretores escolares em estúdio específico que permitiu gravação das falas para registro/transcrição.

Para desenvolver o diálogo e a discussão coletiva entre os participantes, por grupos focais, aplicamos um roteiro de questões (quadro 03), abaixo, com flexibilidade em ampliação de falas, de forma a alimentar o enfoque da discussão do tema central. Estas questões se encontram articuladas a um processo lógico, em vistas a atender ao terceiro e ao quarto objetivos operacionais da investigação. Todo o processo de diálogo encontra-se registrado em dois aparelhos de gravação, contando com o apoio de serviço especializado e terceirizado em todo o processo. O material de gravação foi transcrito em categorias para sofrer processo de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011); este foi arquivado em um HD da própria pesquisadora, considerando a necessidade de atender ao prazo de arquivamento por cinco anos e depois, este será deletado do arquivo de HD, preservando critérios éticos previstos nesta investigação.

Quadro 03 – Roteiro sistematizado de questões dirigidas aos dois grupos de Diretores Escolares da rede de ensino da SMED para levantamento de dados/informações da investigação pela técnica de grupo focal

Foco objetivado para coleta de dados/informações para atender à necessidade investigativa	Questões levantadas para instituir o diálogo temático
Levantamento de dados pessoais e profissionais dos(as)	a) Nome completo do participante da pesquisa; b) Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano

participantes da pesquisa - Diretores (as) Escolares da SMED - 2015 a 2025.	obteve? c) Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas. d) Possui quantos anos de serviço público na SMED? e) Há quanto tempo ocupa a função pública de Diretor (a) Escolar na SMED do Salvador? f) Trabalhou como Diretor (a) Escolar (antes de 2015)? Em caso afirmativo, estabeleça a diferença de perfil de trabalho desenvolvido.
Levantamento de dados sobre a relação que estabelece o gerente com a SMED, em vista aos desafios e contradições no atendimento à gestão escolar, a partir do processo de desconcentração da SMED.	g) Como vem ocorrendo a relação entre a Secretaria Municipal de Educação da SMED com a Gerência Regional de Educação neste processo de desconcentração? Esclareça. h) Como vem ocorrendo a relação entre a Gerência Regional de Educação e a gestão escolar no processo de desconcentração? Esclareça
Levantamento do entendimento do (a) diretor (a), quanto à função pública/trabalho que desempenha na Unidade Escolar, a partir do processo de desconcentração da SMED.	i) Quais os desafios enfrentados pelo(a) Diretor(a) de Escola, mediante o processo de desconcentração? Destaque por ordem de reconhecimento de prioridades desempenhadas.
Levantamento de desafios e de possibilidades de superação de contradições da realidade da gestão escolar, a partir de possíveis indicadores de avanços instituídos em processos de trabalho, que vêm promovendo o(a) Gerente Regional de Educação, em vistas as ações de desconcentração da Secretaria Municipal de Educação no período de 2015 a 2025.	j) Quais os desafios e possíveis avanços que você identifica nas ações do trabalho que vem desempenhando, enquanto Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração - período de 2015 a 2025? Explícite. k) Quais os possíveis avanços que você identifica nos processos de gestão escolar, considerando as ações de desconcentração da SMED, em vistas ao período de 2015 a 2025? Explícite.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Este trabalho de investigação tendo a aplicação de procedimento de realização de dois grupos focais, teve a finalidade de abrir um espaço de discussão fértil sobre os princípios democráticos, que estão propostos no processo de desconcentração de políticas públicas; é preciso que identifiquemos como pesquisadora, o que significa a consolidação do modelo administrativo em questão, que articula o desenvolvimento sócio político e administrativo da SMED com os propósitos estratégicos de desenvolvimento de educação na rede municipal de Salvador.

3º. Procedimento de investigação: Foi realizada uma entrevista de maneira presencial,

ao Secretário da Educação, que estruturou as Gerências Regionais de Educação com setor administrativo e setor pedagógico, cujo fato ocorreu no ano de 2015, tendo registro contextualizado em documentos.

Quadro 4 - Sistematização de roteiro de questões para entrevista *online* com o Secretário da Educação.

Foco objetivado para levantamento de dados/informações para atender à necessidade investigativa	Questões levantadas para instituir o diálogo temático
Levantamento de dados pessoais e profissionais do participante da pesquisa - Secretário da Educação que atuou na etapa de implantação da desconcentração da educação no município de Salvador.	a) Nome completo de cada participante da pesquisa; b) Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano obteve? c) Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas. d) Trabalhou quantos anos no serviço público na SMED? e) Qual o período de tempo que ocupou a função pública de Secretária(o) da Educação da SMED do Salvador?
Levantamento de dados sobre a proposta de reformulação da política de organização educacional a partir do processo de desconcentração da SMED.	a) Que fatores determinaram a gestão municipal de educação em criar o caráter gerencial das Gerências Regionais de Educação para atender a rede municipal de ensino de Salvador no ano de 2015?
Levantamento do entendimento do secretário, quanto à função pública da estruturação das regionais, a partir do processo de desconcentração da SMED.	a) Quais os indicadores que foram determinantes para a estruturação da gestão das Gerências Regionais serem implantadas, em 2015, enquanto entidades regionais de caráter gerenciais do município do Salvador? b) Como foi estabelecido o perfil profissional socioeducativo para a nomeação Gerente Regional de Educação, em vistas a assumir a coordenação regional pedagógica e a coordenação regional administrativa em 2015? Justifique. c) Quais as estratégias principais que alicerçaram o modelo de gestão desconcentrado do caráter gerencial das Gerências Regionais em 2015?

Os dados e informações colhidas e sistematizadas nos procedimentos investigativos, sofreram um processo de análise do conteúdo, segundo as referências de Bardin (2011), que passamos a expor no próximo item deste projeto de pesquisa.

Ressaltamos que esta proposta de investigação, com todos os instrumentos de coleta de dados e informações, já passou pela análise e aprovação do Comitê de Ética (CEP) da UCSal no mês de junho, julho e agosto de 2025, considerando que no

Apêndice B – encontra-se a sistematização de questões aplicadas via questionário (*online*) para as dez Gerentes Regionais de Educação da SMED com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); no Apêndice C – encontra-se o registro do roteiro estruturado, para atender ao grupo focal, que foi realizado com as (os) os(as) Diretoras(es) Escolares, que estão vinculadas (os) às Unidades Escolares da Gerência Regional da Secretaria Municipal de Educação de Salvador do Estado da Bahia; no Apêndice D – encontra-se a Carta convite e roteiro de questões para entrevista com o Secretário da Educação, por meio do *google meet*

A seguir, expomos como foi desenvolvido o processo de análise aplicado na investigação.

1.3 PROCESSO DE ANÁLISE APLICADO NA INVESTIGAÇÃO

Para desenvolver o processo de análise dos documentos e do material transcrito dos questionários, registros de falas dos grupos focais e registros de entrevista, aplicamos a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), considerando que esta pesquisadora, define esse processo, como sendo um conjunto de instrumentos metodológicos e técnicas, que analisam as comunicações, que se aplicam aos discursos escritos, visando obter a descrição do conteúdo das mensagens.

Nesse processo, segundo essa pesquisadora, surgiram indicadores qualitativos, que foram permitindo o(a) pesquisador(a) fazer a inferência de conhecimentos, que são relativos às condições de produção/recepção dos fatos e dados levantados para análise, a partir de determinados procedimentos adotados no processo investigativo.

Para desenvolver a investigação e análise documental, assim como analisar a transcrição do material levantado no questionário, grupo focal e entrevista, aplicamos um processo de análise de conteúdo, levando em consideração os seguintes procedimentos, que se caracterizam por polos:

Polo de pré-análise: Corresponde a um período de intuições da pesquisadora, que permitiu levantar o problema de investigação, objetivos operacionais (objetivos específicos) e um pressuposto (hipótese), para sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a elaboração desse projeto de pesquisa e conceber todo o processo da investigação, a partir de um esquema lógico e orientado para atender ao desenvolvimento das operações sucessivas.

Polo de exploração do material: Corresponde a uma fase longa da investigação, que consistiu, essencialmente, em diversos procedimentos operacionais, que envolvem: codificação, decomposição ou enumeração, em função de procedimentos investigativos adotados, previamente formulados com codificação de categorias (descritores), que são sistematizados em quadros para compor a substância essencial dos campos da empiria da pesquisa, que permitem desenvolver esclarecimentos sobre o objeto. Esta fase abarcou um processo de “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto de diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” Bardin (2016, p. 147). Para esta pesquisadora as categorias são “rubricas” ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos.

Polo de tratamento dos resultados obtidos, interpretação e explicação: Nesta fase da investigação os resultados brutos, foram sendo tratados de maneira a ganharem significados (visíveis) e válidos, a partir de um processo de sistematização com registro de dados e informações em quadros, que levantaram as categorias e subcategorias, cujos registros ofereceram um processo de investigação/análise; este polo colocou em relevo as informações colhidas, considerando dados e fatos que foram sendo fornecidas para análise, em vistas aos procedimentais instituídos no caminho teórico-metodológico da investigação.

Esse processo de análise promovido na prática da investigação, encontra-se detalhado nos capítulos três e quatro dessa dissertação.

A seguir, expomos o método desenvolvido de exposição, considerando a lógica instituída ao longo do processo de elaboração da dissertação.

1.4 MÉTODO DE EXPOSIÇÃO DA PESQUISA

Esta dissertação foi elaborada, para além desta introdução, em quatro capítulos, que passamos a discorrer.

No segundo capítulo discorreremos sobre a política de desconcentração da gestão da secretaria municipal da educação, considerando o período de - 2015 a 2025, em vistas a uma análise descritiva de indicadores de realidade histórica que instituiu o processo de implantação de dez Gerências Regionais de Educação, considerando a produção de duas seções. Na seção (2.1), tratamos de fundamentos

do marco legal da educação municipal de salvador - 2015 a 2025, levantando indicadores da política de reformulação da sua estrutura organizacional; na segunda seção (2.2), elaboramos uma sistematização de elementos que compõem a política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal de Educação de Salvador - 2015 a 2025, em vista ao levantamento de indicadores do processo de implantação de dez Gerências Regionais de Educação.

No terceiro capítulo, avançamos num processo mais empírico da pesquisa, quando discorremos sobre a Gerências Regionais de Educação da Secretaria de Educação do Município de Salvador, estabelecendo relações com o trabalho da gestão das escolas, considerando o período de 2015 a 2025; nesse processo, levantamos fatos que indicam desafios, contradições da relação gerencial do trabalho desempenhado. Para discorrer sobre esse capítulo, expomos na seção (3.1), em que expomos as bases de estruturação da implantação e implementação da função pública das Gerências Regionais no período de 2015 a 2025 para destacar ações técnicas e estratégicas adotados. Já na seção (3.2) apresentamos os desafios e contradições do caráter do trabalho desempenhado pelas Gerências Regionais de Educação da Secretaria de Educação do Município de Salvador, em vistas ao período de 2015 a 2025. E na seção (3.3) destacamos a compreensão da função pública da gestão escolar sobre o novo processo organizacional de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, em vistas a implantação das Gerências Regionais de Educação no período de 2015 e implementação até 2025, mediante fatos de indicadores de realidade dos desafios e contradições.

No quarto capítulo, levantamos elementos empíricos sobre a gestão escolar frente à estrutura organizacional das gerências regionais de educação do município de Salvador, mediante propostas de avanços, a partir de possíveis relações para obter melhor desempenho gerencial em processos de articulação de trabalho junto às escolas municipais de Salvador – Ba.

No último capítulo, em que levantamos as nossas considerações finais, expomos uma síntese do que foi produzido no processo de investigação para responder à pergunta de investigação, cuja problemática de fundado foi anunciada na introdução. Nesse capítulo, a formulação da hipótese proposta (pressuposto já anunciado) ganhou substância, a partir de elementos de análise, desenvolvidos no decorrer da investigação para consolidar o método de investigação, quando coloca os fatos no âmbito do concreto, enquanto uma síntese particular de determinações que devem aparecer como resultado da abordagem do objeto, ou seja, pelo método

elevou-se o objeto do abstrato para o concreto pensado.

Por fim, elencamos todo o referencial teórico tratado nas citações dos capítulos, considerando o registro em nossas referências.

Ainda, na parte pós-textual deste relatório de pesquisa, que compõe esta dissertação, apresentamos dez apêndices, que agregam materiais que subsidiaram o processo do caminhar da investigação pelo Conselho de Ética de pesquisa (CEP/UCSal), assim como, destacamos a exposição de quadros, que sistematizam elementos empíricos agregados ao processo de investigação e análise.

2 PROPOSTA DA POLÍTICA DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO: INDICADORES DE REALIDADE HISTÓRICA DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE DEZ GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO

Neste capítulo, expomos elementos que caracterizam a política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal da educação, em vistas ao período de 2015 a 2025, considerando o levantamento de indicadores de realidade, que historicamente instituíram o processo de implementação das dez Gerências Regionais de educação.

Em seguida, apresentamos os indicadores do processo de implantação de dez gerências regionais de educação, mediante a política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal de Educação de Salvador, em vistas ao período de 2015 a 2025.

2.1 FUNDAMENTOS DO MARCO LEGAL DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE SALVADOR - 2015 A 2025: INDICADORES DA POLÍTICA DE REFORMULAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O período delineado para realização da pesquisa, coincide com a transição do governo municipal, cuja gestão transcorreu de 2013 a 2016, onde no Plano Estratégico¹², segundo o Decreto nº 23.756/2013 foi elaborado um instrumento de planejamento e gestão de órgãos e entidades da Prefeitura, estabelecendo objetivos, metas, indicadores de desempenho com foco em projetos e programas de diversos órgãos. Este plano previu uma reestruturação organizacional dos setores da Prefeitura, na perspectiva da “descentralização”, iniciando com as Prefeituras Bairro.

O Projeto de Gestão previsto no Planejamento Estratégico (PE) da gestão municipal produzido em 2013, esteve pautado na Gestão por Resultados, conceito delineado da Administração, tendo em vista etapas e fluxos de trabalho para alcance

¹² Plano Estratégico, disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2013/2375/23756/decreto-n-23756-2013-dispoe-sobre-a-elaboracao-e-a-implementacao-do-plano-estrategico-da-administracao-municipal-de-modelo-de-planejamento-estrategico-baseado-na-definicao-de-metas-de-resultado-e-da-outras-providencias.html> Acesso em: 16 set. 2025.

de objetivos e metas, ou seja, dos resultados e desempenho meritocrático, conforme delineado no documento:

[...] A iniciativa consiste no desenho e implantação de modelo de gestão com foco em resultados, valorizando o cumprimento de metas e estímulo para a obtenção de melhores níveis de desempenho. As ações a serem implementadas são:

- I) Implantação de novo modelo de gestão de desempenho para o município.
- II) Implantação de um sistema para acompanhamento das atividades prioritárias em todos os órgãos.
- III) Estabelecimento de um acordo de resultados, através do qual as secretarias comprometem-se a realizar as atividades propostas pelo planejamento estratégico, em troca de benefícios variáveis para os servidores do município, conforme os resultados obtidos.

Resultados Esperados:

Profissionalizar a gestão do município, tornando a execução e o acompanhamento das atividades da Prefeitura transparentes e eficazes e os servidores mais engajados com o cumprimento de suas atividades [...] (Salvador, 2013-2016, p. 109).

Nesta proposta do Plano Estratégico é importante salientar que o previsto para o desenvolvimento da gestão, referia-se a uma desconcentração, como já conceituamos, considerando que a responsabilidade hierárquica permaneceria com o Gabinete do Prefeito. Neste Plano de gestão, não havia uma previsão de uma política de desconcentração da Educação, contudo, na transição de Secretários da Educação, nos anos de 2014 para 2015, esta política foi inaugurada no âmbito educacional.

Ao discutir a proposta de desconcentração da Secretaria Municipal da Educação do Município do Salvador, faz-se necessário resgatar o percurso histórico da sua construção, a partir da legislação nacional, quando a Constituição Federal de 1988, que inaugurou a redemocratização do Brasil, explicitando através do artigo 211, o regime de colaboração, apresentando possibilidades de uma ação gerencial mais democrática e intersetorial propondo uma ampliação na atuação política, para os órgãos federativos.

Nesse propósito a Prefeitura do Salvador vem experimentando um caminho em busca de um processo de participação democrática, estabelecendo determinada autonomia para os setores regionalizados, cujas funções, são parte desse objeto de investigação; nessa experiência vem sendo estabelecida uma desconcentração para a função de gestão pública da SMED, visando a aproximação com as Unidades Escolares, cuja proposta vem sendo implementada ao longo de um percurso histórico, a partir de desafios e em meio a muitas contradições, até chegar aos dias atuais.

No período em questão, o exercício do processo democrático e participativo na gestão municipal pode ser considerado como tímido. No entanto, houve uma

experimentação relevante por meio da desconcentração administrativa, vista como uma aproximação da prática democrática, pois a distribuição de responsabilidades nas ações, impõe esta aproximação. Exemplo disso foi a criação das Prefeituras-Bairro, que atuaram como órgãos de proximidade com as comunidades, identificando prioridades diretamente com o cidadão, mesmo aquém de um processo que viabiliza a descentralização, cuja proposição identificamos nessa pesquisa como possível avanço no processo de fortalecimento da função da gestão pública das GRE do município de Salvador.

Portanto, foi nessa proposição, em que ocorreu um dos primeiros momentos que demarcam esta tentativa, quando a Prefeitura se reorganizou, através da Lei nº 5045/1995¹³, que foram criadas as Diretorias Regionais de Educação, com vistas a funcionarem dentro das Administrações Regionais (AR's), conforme a Lei 5045/1995, Art. 18: “[...] com a finalidade de exercer, orientar e coordenar as atividades pedagógicas nas unidades escolares das respectivas AR's [...]” (Salvador, 1995).

Em 1997 as Diretorias Regionais de Educação foram extintas, a partir de uma nova organização administrativa instituída pela SMED e foram substituídas pelas Coordenadorias Regionais de Educação (CRE), por meio da Lei 5245/1997¹⁴ e pelo Decreto nº 11.627¹⁵, de 10 de junho de 1997, que aprovaram o Regimento da SMED; foi neste Regimento, que se estabeleceu o organograma dessa nova estruturação, considerando artigo 12, onde ficou definido o papel que seria desempenhado por estas Coordenadorias e o que estas representavam para o processo de gerenciamento educacional na rede municipal de Salvador.

A proposta indicava que estas teriam uma atuação intermediária entre os setores internos da Secretaria Municipal da Educação e as Unidades Escolares, visando “descentralizar” as ações educacionais, promovendo uma articulação técnico-administrativo-pedagógica com as escolas que foram agrupadas, inicialmente, em 10 (dez) territórios regionais; a nomenclatura que denominava a Coordenadoria Regional de Educação, abrangia agrupamento de bairros com maior proximidade do município

¹³ Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/1995/505/5045/lei-ordinaria-n-5045-1995-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-da-prefeitura-municipal-do-salvador-e-da-outras-providencias> Lei nº 5045/1995. Acesso em: 22 set. 2025.

¹⁴ Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/1997/524/5245/lei-ordinaria-n-5245-1997-modifica-a-estrutura-organizacional-da-prefeitura-municipal-do-salvador-e-da-outras-providencias> Lei nº 5245/1997. Acesso em: 22 set. 2025.

¹⁵ Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/1997/1163/11627/decreto-n-11627-1997-aprova-o-regimento-da-secretaria-municipal-da-educacao-e-cultura-e-da-outras-providencias> Decreto nº 11.627/1997. Acesso em: 22 set. 2025.

de Salvador, assim como as Administrações Regionais (ARs). Posteriormente as CRE foram reorganizadas, pelo aumento de Unidades Escolares e transformaram-se em 11(once) CRE e, foram assim distribuídas: CRE Cajazeiras, CRE Cidade Baixa, CRE Cabula, CRE Centro, CRE Itapuã, CRE Liberdade, CRE Pirajá, Cre Orla, CRE São Caetano, CRE Subúrbio I, CRE Subúrbio II.

Entre 1997 e 2014, a SMED trabalhou junto às Unidades Escolares por meio das Coordenadorias Regionais de Educação. Nesse período, a gestão dessas unidades foi majoritariamente exercida por mulheres, com uma preferência crescente por profissionais que possuísem licenciatura plena e experiência prévia em docência.

Em 2013 com o Decreto de nº 23.922¹⁶, de 14 de maio, o governo municipal reafirmou, a desconcentração das ações da Secretaria da Educação por meio de 11 (onze) Coordenadorias Regionais de Educação, que desenvolveram a função pública com os mesmos objetivos e com aproximação às Unidades de Ensino, na perspectiva de subsidiar os setores internos da SMED na garantia que as Unidades Escolares funcionassem plenamente e assim, buscando atingir uma política de acesso, permanência e sucessos dos/das alunos(as) do Ensino Fundamental e suas modalidades bem como, das crianças da Educação Infantil.

Com a nomeação de um novo secretário da educação, em janeiro de 2015, a estrutura organizacional da SMED sofreu nova modificação, extinguindo as Coordenadorias Regionais de Educação e, criando as Gerências Regionais de educação, com vistas à estruturar-se em dez (10) territórios regionais, a partir de um processo de nucleação de duas Regionais (Liberdade e Cidade Baixa), considerando o posicionamento geográfico, por serem as mais próximas.

Em uma entrevista, publicada no Portal da Secretaria da Educação, da época, realizada com o então secretário de educação, este descreveu como pensou as Gerências Regionais de Educação e para que elas foram criadas: “Agora a gente tem dez gerências em cada um desses setores que vão atuar como subsecretários locais para trazer as demandas de cada escola para a secretaria”¹⁷.

¹⁶ Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2013/2392/23922/decreto-n-23922-2013-aprova-o-regimento-da-secretaria-municipal-da-educacao-smed> Decreto nº 23.922/2013. Acesso em: 22 set. 2025.

¹⁷ Reportagem do portal de Educação da Secretaria de Educação da Prefeitura de Salvador. Disponível em: <https://educacao3.salvador.ba.gov.br/clipping-educacao/guilherme-bellintani/> Acesso em: 12 ago. 2025.

Nesta reportagem pública, que se encontra no Portal da Educação da Secretaria de educação do Município de Salvador, na época o Secretário de Educação, em (2015), dizia, que se o portão quebrava numa escola na Regional Subúrbio 1, por exemplo, essa informação não chegava na secretaria ou chegava de maneira completamente atrasada e daí a capacidade de reação era muito pequena para intervir em tempo hábil. Com a evidência de fatos como esse, a reforma administrativa realizada, ampliou a estrutura da quantidade de pessoas nas Coordenadorias Regionais de Educação, o que levou a secretário, nesta entrevista, afirmar estar satisfeito.

Na estruturação das Gerências, tendo em vista o processo de desconcentração, alguns serviços seriam deslocados do órgão central da SMED para serem implantados, implementados e monitorados na GRE; na garantia do atendimento às Unidades Escolares, foi criado o suporte técnico-administrativo e pedagógico com a nomeação de um Gerente, além de dois suportes gerenciais visando atender ao que as gerências se propunham que foi a Coordenadoria Pedagógica (10) que seria assumida por um(a) profissional licenciado(a) e a Coordenadoria de Apoio Administrativo (10), por um(a) profissional com experiência administrativa.

Avançando na necessidade de traçar com fatos históricos de como foi construída as bases de uma política de desconcentração da gestão da Secretaria Municipal de Educação de Salvador - 2015 a 2025, levantamos na próxima seção, indicadores do processo de implantação de dez Gerências Regionais de Educação, com vistas a esclarecer o processo de implantação das Gerências Regionais de Educação no período de 2015 e implementação até 2025.

2.2 POLÍTICA DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR - 2015 A 2025: INDICADORES DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE DEZ GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO

Para a implantação da política de desconcentração da Secretaria Municipal da Educação, foi construída uma estratégia de gestão baseada em indicadores de processo, sendo este um conceito muito associado ao setor Administrativo, que vem sendo utilizado no setor educacional, inclusive na mensuração de políticas públicas do governo federal. Os indicadores de processos agregaram valores na organização,

definindo rotina e fluxo das atividades, na perspectiva da qualidade do atendimento e dos resultados, a partir dos objetivos e das metas propostas pelas Instituições.

Estes indicadores de processos foram instituídos pelo Secretário de Educação na época, no ano de 2015, como ferramentas de gestão, para avaliar a qualidade de um processo e desempenho de tarefas, numa perspectiva da construção ativa do percurso, em vistas a desenvolver melhorias dos processos de gestão nas dez Gerências Regionais de Educação da Secretaria da Educação do Município do Salvador.

Para esclarecimento neste estudo, destacamos o que significa indicadores de avaliação, relacionados à educação, tomando como referência explicativa, o que foi apresentado pela “Cartilha Indicadores: Conceito e Importância para a Avaliação Institucional” (2020, f. 9), que diz:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado Ferreira, Cassiolato e Gonzales, 2009. São abstrações ou parâmetros representativos, concisos, fáceis de interpretar e de serem obtidos, usados para ilustrar as características principais de determinado objeto de análise (Magalhães, 2004). Os indicadores são mediadores que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização (Rua, 2004).

Aplicando, portanto, o conceito de indicadores de processos, que de forma a compactuar com o interesse de uma política de fortalecimento de gestão educacional, a Prefeitura de Salvador, através da Secretaria da Educação, aplicou, para dar norte ao papel desempenhado pelas dez Gerências Regionais de Educação, determinados indicadores, reunidos no “Programa Combinado” (será explicado posteriormente), que foram construídos a partir de escutas, semiestruturadas, com os diretores escolares das Escolas Municipais, traçando a relação necessária com os objetivos da proposta, gerando a elaboração de ações entre Secretaria Municipal da Educação, Gerência Regional de Educação e Unidades Escolares da rede pública de ensino municipal. As ações foram organizadas conforme a responsabilização de cada setor envolvido e da área de atuação.

Mediante a escuta regionalizada com os gestores escolares, em um exercício de maior aproximação da gestão municipal com as escolas, foram reunido um

conjunto de cento e onze (111) ações, com a proposta de serem atendidas “em parceria entre a prefeitura e a comunidade escolar”; esta proposta, o Gestor da pasta da Educação na época, Guilherme Bellintani, denominou de Programa Combinado¹⁸.

O Programa Combinado, reuniu um conjunto de ações; foi dividido em seis grupos para uma melhor organização e distribuição dos indicadores, em vistas ao objetivo de nortear a estruturação das atividades da Secretaria Municipal da Educação, com uma meta de realização de 100% das ações até o final do ano de 2016, tendo um processo de avaliação e monitoramento durante este período. Os grupos das ações foram assim organizados: **Presença na Escola**, com seis (6) ações; **Ações Pedagógicas**, com vinte e três (23) ações; **Ações de suporte**, com trinta e duas (32) ações; **Ações de infraestrutura**, com doze (12) ações; **Ações das Escolas**, com trinta e três (33) ações e **Identidade e Comunidade** com cinco (5) ações. (Quadro 5 do apêndice E).

A construção de ações do Programa Combinado não ocorreu de forma aleatória; a SMED organizou um processo de escutas, envolvendo os(as) diretores(as) escolares, que culminou em um diagnóstico de indicadores de realidade do contexto das escolas. Este diagnóstico possibilitou uma estruturação das 111 (cento e onze) ações, que definiu uma organização administrativa de forma setorizada, refletindo setores da SMED, dentro da própria GRE, conforme as áreas de necessidade identificadas no diagnóstico. Portanto, foram definidas as seguintes áreas necessárias para gestão: Pedagógica e Administrativa.

De acordo com o Art. 7º do Decreto nº 26.298/2015, as Gerências Regionais têm como finalidade ampliar a estrutura de apoio às unidades de ensino. O objetivo é garantir as condições necessárias para a implementação de políticas e diretrizes, considerando a seguinte organização:

A área Pedagógica, abarcou as seguintes ações:

I - As Coordenadorias Pedagógicas:

- a) apoiar as unidades de ensino, por meio da gestão escolar, na gestão pedagógica, de acordo com as diretrizes da Diretoria Pedagógica;
- b) analisar os indicadores educacionais e apoiar as unidades de ensino na construção de planos de ação que permitam o avanço da aprendizagem dos alunos;

¹⁸ Documento do Programa Combinado. Disponível em: <http://educacao3.salvador.ba.gov.br/combinado> acesso em: 07 maio 2025.

- c) promover a articulação das demandas das unidades de ensino com a Diretoria Pedagógica;
- d) implementar o Sistema de Monitoramento da Rede Pública Municipal de Ensino;
- e) fornecer dados de demanda por matrícula nas unidades de ensino da Gerência Regional e área de abrangência;
- f) acompanhar e orientar as unidades de ensino da Gerência Regional na realização do Censo Escolar.

II - As Coordenadorias de Apoio Administrativo:

- a) apoiar as unidades de ensino, por meio da gestão escolar, na gestão administrativa e de pessoas, de acordo com as diretrizes da Diretoria de Suporte à Rede Escolar;
- b) identificar e sanar as necessidades de pessoal, equipamentos e materiais das unidades de ensino;
- c) acompanhar, juntamente com a Diretoria de Infraestrutura da Rede Escolar, o programa anual de serviços de adequação, recuperação, manutenção e conservação, visando a promoção de condições físicas adequadas em todas as unidades de ensino;
- d) indicar, mensalmente, a necessidade de adequação, recuperação, manutenção e preservação das unidades de ensino da Gerência Regional;
- e) acompanhar o desenvolvimento das intervenções na infraestrutura das unidades de ensino;
- f) garantir o fluxo de informações com a Diretoria de Infraestrutura da Rede Escolar e Diretoria de Suporte à Rede;
- g) garantir o que for necessário para que as unidades de ensino tenham condições adequadas de funcionamento. (Grifo nosso)

A área administrativa, ainda, abarcou ações voltadas aos serviços de alimentação escolar, tecnologia, articulação comunitária, relações humanas, entre outros serviços.

Portanto, na organização da desconcentração da Secretaria da Educação, foi realizada a reestruturação de processos das Coordenadorias Regionais de Educação, gerando as Gerências Regionais de Educação, segundo novas orientações traçadas pelo Regimento da Secretaria da Educação, 2015¹⁹.

A proposta indicava a necessidade de inserir um (a) gerente regional, que, ainda segundo o Regimento, deveria atuar dando suporte gerencial ao Secretário(a) da Educação, realizando a liderança da sua equipe, fornecendo dados para subsidiar o planejamento da SMED, assegurando que os objetivos educacionais de cada regional fossem atingidos através da gestão de indicadores, processos e metas;

¹⁹ Regimento da Educação, 2015. Disponível em: [Decreto 26298 2015 de Salvador BA](#) Acesso em: 16 set. 2025.

A proposta indicava a necessidade, portanto, de uma liderança de Coordenação Pedagógica da Gerência Regional, com uma relação direta com as Unidades Escolares, ligadas a uma área regional, com a atribuição de apoiar (por meio da gestão escolar, que está vinculada à gestão pedagógica), promover articulação com a comunidade, promover a análise de indicadores educacionais e escolares, bem como desenvolver a realização do monitoramento do trabalho pedagógico, interagindo com toda a equipe escolar;

A coordenação de Apoio Administrativo, portanto, tem a função de apoiar as Escolas em serviços diversos, tais como estrutura física, identificando e sanando a necessidade de pessoal, equipamentos, em vistas a contribuir com as condições adequadas de funcionamento, para que estas ações se efetivem e promovam melhor qualidade no atendimento às Unidades Escolares e dessa forma, promover o alcance da finalidade social da escola, considerando a execução o das ações previstas com a comunidade, envolvendo pais, mães e responsáveis dos(as) alunos(as).

Avançado em explicações de fundamentos do marco legal da Educação Municipal de Salvador, em vistas ao período de 2015 a 2025 e considerando indicadores da política de reformulação da estrutura organizacional, avançamos em expor no terceiro capítulo, o que tratam as GRE da SMED, considerando fatos que tratam da implantação, indicadores de desafios e contradições da relação gerencial do trabalho desempenhado ao longo da história.

3. GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO (GRE) DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SALVADOR (SMED) E A GESTÃO DAS ESCOLAS NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO DE 2015 E IMPLEMENTAÇÃO ATÉ 2025: INDICADORES DE DESAFIOS E CONTRADIÇÕES DA RELAÇÃO GERENCIAL DO TRABALHO DESEMPENHADO

Neste capítulo discorreremos sobre os indicadores de desafios e contradições, frente a relação gerencial do trabalho desempenhado pelas Gerências Regionais de Educação da Secretaria de Educação do Município de Salvador.

Inicialmente na primeira seção deste capítulo, apresentamos as bases de estruturação das GRE da SMED, no período de sua implantação em 2015 e o início da implementação, apresentando os desafios, entraves e avanços em meios às contradições que atravessaram o contexto histórico.

Na segunda seção, tratamos dos desafios e contradições no trabalho realizado pela função pública das Gerências Regionais de Educação da Secretaria Municipal da Educação do Município de Salvador, em vistas ao período de implantação de 2015 e implementação até 2025, considerando a escuta, via entrevista com o ex-Secretário de Educação da SMED.

Na terceira seção, expomos a Função pública da gestão escolar no processo organizacional de desconcentração da gestão da SMED frente aos fatores técnicos - estratégicos adotados nas escolas, em vistas ao período e implantação de 2015 e implementação até 2025, para levantar indicadores de realidade dos desafios e contradições da realidade instituída, historicamente.

3.1 BASES DE ESTRUTURAÇÃO DAS GRE NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO EM 2015 E INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO: DESAFIOS, ENTRAVES E AVANÇOS EM MEIOS AS CONTRADIÇÕES

Para tomar conhecimento do processo que estruturou a implantação e implementação das Gerências Regionais de Educação no período de implantação de 2015 e implementação até 2025, em vista a conhecer os fatores técnicos - estratégicos adotados, realizamos, inicialmente, um levantamento de dados e informações extraídas de uma entrevista aplicada ao ex-Secretário de Educação da SMED, no dia 19 de dezembro de 2026.

Nessa entrevista, tivemos a possibilidade de tomar conhecimento de dados e informações sobre a forma administrativa (estrutural), que instituiu, historicamente, o processo de implantação das GRE no período de implantação de 2015 e implementação até 2025, destacando determinados fatores estratégicos técnicos, que foram adotados nesta referida época.

Os dados e informações extraídos da entrevista com o Secretário de Educação da SMED, encontram-se transcritos no quadro 06, do apêndice F desta dissertação.

Para identificar o **perfil do ex-secretário**, apresentamos nesta seção como (SE/SMED), foram consideradas as seguintes subcategorias: a) a Formação na Graduação; b) Instituição onde cursou a Graduação; c) Formação *Lato Sensu* e/ou *stricto sensu*; d) Especificação dos cursos de pós-graduação; e) Área de estudo que se especializou; f) Tempo de trabalho na SMED; g) Tempo que ocupou a função pública de Secretário.

Logo no início da entrevista, foi possível identificar que o entrevistado, aqui denominado de (SE/SMED), detém vasta experiência na administração estratégica da Prefeitura Municipal de Salvador, tendo trabalhado como Secretário (sem vínculo efetivo como servidor público). Sua incursão na gestão direta, iniciou-se na Secretaria de Turismo e Cultura, pasta que liderou pelo período de dois anos, em que este destaca:

[...] quando o Prefeito foi ACM Neto, eu era Secretário de turismo e cultura, portanto eu já tinha dois anos vivendo a experiência de gestão pública municipal numa secretaria relevante, mas nem de perto com a dimensão e os desafios que tinham a Secretaria de Educação. No final de 2014, o prefeito me convidou para sair da Secretaria de Turismo e Cultura e assumir a Secretaria de Educação [...]

Portanto, foi em janeiro de 2015, que foi publicada a designação do então Chefe do Executivo Municipal, que assumiu a titularidade da Secretaria Municipal da Educação (SMED). A sua gestão foi pautada por um compromisso temporal pré-estabelecido, exercendo o cargo de Secretário da Educação por um ciclo de dezessete meses, entre janeiro de 2015 e abril de 2016.

O entrevistado possui formação interdisciplinar, com ênfase na convergência entre educação, direito e desenvolvimento econômico; portanto, este possui Bacharelado em Direito, doutorado pelo PPG Desenvolvimento Regional e mestrado em Educação; possui estudos específicos na Economia da Educação, com foco na Educação superior; sua pesquisa de doutorado foi estruturada com base na expansão do ensino jurídico na região metropolitana do Salvador, tendo em vista o crescimento das faculdades de direito bioética econômica; na continuidade da sua pesquisa, no doutorado estudou a Teoria do Capital Humano, impacto no desenvolvimento econômico da Cidade do Salvador e individualmente quem cursa a educação superior na cidade.

Sobre o desempenho do ex-secretário entrevistado, levantamos as seguintes subcategorias de análise de conteúdo: a) Fatores determinantes para a criação das gerências regionais de educação; b) Indicadores determinantes para a estruturação da gestão das gerências regionais; d) Indicação do perfil profissional socioeducativo para a coordenação da GRE; e) Estratégias principais adotadas para o modelo de gestão desconcentrado das GRE.

A entrevista com o ex-secretário oportunizou conhecer o que foi pensando por aquela gestão sobre processo organizacional para a Educação do Município do Salvador, a partir das Gerências Regionais.

Sobre os **fatores determinantes** para a criação das Gerências Regionais de Educação, o participante desta entrevista, explica que, ao receber o convite do então Prefeito da época, no final de 2014, para assumir a Pasta da Educação, foi pesquisar sobre a educação do Município do Salvador e percebeu que seria impossível administrar uma Secretaria com a dimensão da Secretaria da Educação, com uma média de quatrocentas escolas, sete mil professores, espalhadas por Salvador, do centro da cidade à periferia, ainda contando com unidades escolares das Ilhas (Ilha dos Frades, Ilha de Maré e Ilha de Bom Jesus), bem como escolas pequenas, como escolas de grande porte, sem ter um órgão meio para realizar a interlocução Secretaria - Unidades Escolares.

Na época, ao tomar conhecimento de que não havia GRE, comentou: “[...] as Gerências Regionais eram uma crença que eu tinha [...] para se aproximar das escolas.”

Para atender ao processo organizacional, o SE/SMED, destacou que na época, havia quatrocentas escolas que foram divididas em uma média de quarenta unidades em cada uma das dez Gerência Regionais. O SE/MED destacou que a distribuição levou em conta o recorte geográfico por bairro.

Diante dessa dimensão estrutural, territorial e organizacional, o SE/SMED enfatizou que seria inviável exercer uma "gestão de proximidade" sem uma estrutura de mediação entre o gabinete da Secretaria da Educação e as unidades escolares. Nesse momento, o SE/SMED refletiu: “Se você presume que conseguirá, como secretário, estar próximo de 400 escolas, está absolutamente equivocado”.

Com base nessa reflexão, o SE/SMED, reforçou a sua convicção de que a gestão deveria ocorrer por meio de Gerências Regionais. Essa estratégia, diz este,

foi, inclusive, apresentada como uma condição ao Prefeito do município de Salvador para assumir o cargo de Secretário. Abaixo, o registro desta fala:

[...] Então eu estava na encruzilhada, que é, eu quero fazer um trabalho de proximidade, mas é impossível fazer um trabalho de proximidade com 400 escolas. E aí eu propus ao prefeito ACM Neto uma única condição para assumir a função de secretário, é que ele criasse as gerências regionais de educação. Essa foi a única condição que eu coloquei. Não coloquei mais nenhuma outra. Lógico, a liberdade de trabalhar coletivamente, de ter um processo de escuta muito qualificado [...] mas isso eu já presumia que teria.

Nesta reflexão, acima, podemos destacar que o SE/SMED tinha o objetivo de assegurar que a interação com o gerente regional funcionasse como um elo efetivo entre a direção escolar e o Secretaria de Educação, proporcionando, assim, na gestão escolar, a segurança necessária para a efetividade do trato das demandas.

Segundo a SE/SMED, não era possível criar as Gerências Regionais e o cargo de gerente sem fortalecer essa nova função ao quadro do sistema da rede de ensino do município. Para consolidar esse processo, o SE/SMED destacou a necessidade de aproximar os gerentes regionais, estabelecendo uma linha direta de comunicação — por telefone, presencialmente e com acesso livre ao gabinete. Essa estratégia, somada a reuniões frequentes, garantiria aos gerentes maior autonomia e uma relação direta com os demais setores da Secretaria da Educação.

A criação das Gerências Regionais estava fundamentada, portanto, em indicadores determinantes para a estruturação da gestão das Gerências Regionais. Nessa sequência de explicações, o SE/SMED explicou que a estruturação de um plano de ação, estabeleceria o que era atribuição da SMED, o que era das Gerências Regionais e o que era das unidades escolares.

Sobre este plano, SE/SMED destacou, que esse partiu de uma escuta ativa realizada por ele junto às Gerências Regionais e diretores escolares para mapear as necessidades das unidades. O resultado desse processo foi o 'Programa Combinado', que reúne cento e onze (111) ações, cada uma definida a partir de uma clara divisão de responsabilidades. Em sua fala na íntegra, este destaca:

Na verdade, a gente tinha, a gente criou o programa combinado, que era um programa que ele listava mais de 100 itens a partir da escuta que nós fizemos com os diretores de escola, a gente listou o que, quais eram as aproximadamente cem (100) prioridades da escola e quantas dessas aproximadamente cem (100) prioridades ficavam sob a responsabilidade da unidade escolar e quantas ficavam sob responsabilidade da secretaria [...] a escola assume a

responsabilidade, por exemplo, é manter o processo pedagógico firme na escola, é avisar a secretaria em caso de professor, falta de professor. E a secretaria cabia o quê? repor o professor [...].

Este é um exemplo, mas há outras intervenções necessárias, enquanto mediação realizada pelo(a) gerente regional, associada à sua atribuição.

Na divisão estrutural das mais de 400 escolas por gerência regional, na época, o SE/SMED, afirmou, que:

[...] essas escolas entregavam, prestavam contas ao gerente regional das suas atividades combinadas e cobravam dos gerentes regionais as atividades que cabiam à prefeitura. Então, esses eram, digamos assim, os indicadores que a gente queria de gestão, que se tivesse a entrega de 70% daqueles itens, a gente entendia que o nosso projeto estava bem sucedido.

Ao falarmos sobre o **perfil profissional socioeducativo** para nomeação do Gerente Regional de Educação das Gerências Regionais, considerando que este era nomeado para assumir como coordenador(a) geral das ações pedagógicas e administrativas, segundo o SE/SMED, não foi estabelecido que tivesse uma formação pedagógica para assumir a função.

Sobre o perfil dos(s) gerentes, o SE/SMED, ressaltou:

A gente tinha uma gerência regional e as dez gerências regionais tinham perfis bem diferentes. Só duas regionais foram ocupadas por pessoas originalmente do setor pedagógico. Outras pessoas, quase todas as outras, vieram em geral de outros setores da prefeitura ou da iniciativa privada.

Considerando essa fala, e a nossa vivência nesse processo histórico, podemos acrescentar, que os gerentes regionais que formaram o grupo inicial, tinham perfis de formação bem diversa; eram dez gerentes, sendo sete do sexo masculino e três do sexo feminino; e das dez apenas duas professoras licenciadas (pedagoga e historiadora) servidoras da Rede Municipal de Ensino. Os oito gerentes, de áreas diversas, foram identificados em outros setores da prefeitura ou da iniciativa privada. Não houve como critério para ser gerente ter experiências educacionais; mas que possuísem perfis de gerenciamento, com foco em solucionadores de problemas, ou seja, conforme a fala do SE/SMED:

[...] a pessoa precisava ser um solucionador de problema e precisava ser uma pessoa de diálogo e compreensão. Eram esses os requisitos mais básicos do gerente regional [...].

Em uma estrutura governamental de acompanhamento e monitoramento do ensino e aprendizagem, torna-se extremamente complexo, que gestores com os perfis supracitados, acompanhem e ofereçam suporte pedagógico à gestão escolar. Tal acompanhamento é vital, visto que o ensino-aprendizagem constitui o objetivo central de uma instituição de ensino.

O próprio Secretário entendeu na entrevista, diante do exposto, que na época, tornou-se necessário a composição de uma equipe técnica pedagógica específica para o suporte às unidades escolares. Para isso, priorizou-se a seleção de profissionais com perfil especializado, definindo-se a função do Coordenador Pedagógico Regional, cargo que deveria ser ocupado, obrigatoriamente, por um profissional licenciado. Nesse sentido o SE/SMED, destacou:

[...] Os outros oito não eram de perfil pedagógico e, portanto, já que eram pessoas que não eram de perfil pedagógico, a gente precisava de coordenadores pedagógicos junto com eles. E aí naturalmente, a gente escolheu coordenadores pedagógicos da própria rede para compor a gerência e fazerem o trabalho dentro das unidades da gerência.

Ampliando as explicações colocadas pelo SE/SMED, ressaltamos que a organização da equipe de trabalho da GRE, inclui-se o Coordenador de Apoio Administrativo, que foi o(a) responsável por oferecer o suporte operacional e administrativo necessário à unidade de ensino.

Por fim, na entrevista com o SE/SMED, buscamos saber quais **as principais estratégias** que alicerçaram o modelo de gestão desconcentrado do caráter gerencial das Gerências Regionais, tendo em vista ser uma experiência nova de gerenciamento.

O SE/SMED, destacou:

Eu diria que na minha gestão como na minha função como secretário, durante o meu período de um ano e cinco meses, eu considero que a gente junto com os gerentes regionais, lógico os diretores escolares, coordenadores pedagógicos, a gente fez uma produção e um resultado de impacto na rede, talvez proporcional a quatro ou cinco anos de trabalho. Eu digo isso sem medo. Por quê? porque a gente foi capaz de descentralizar o processo. E a descentralização, ela teve vários benefícios muito claros. Primeiro da escola para a secretaria. A gente se tornou, que na minha visão, foi uma secretaria com uma escuta muito mais qualificada [...]

Após essa fala, o SE/SMED relatou que as escolas tinham a prática de protocolar ofício na secretaria, expondo as suas demandas, e aguardar a análise e para um posterior encaminhamento; este destaca ser esta uma ação considerada burocrática e distante.

A proposta do SE/SMED, é que esta proposta organizacional das gerências regionais, pudesse desburocratizar o processo de atendimento às demandas das unidades escolares.

SE/SMED, destacou em sua fala, que a realização de encontros semanais pelo gerente regional e a abertura de novos canais de comunicação reestruturariam o fluxo de demandas e otimizaria o tempo de resposta, fosse em questões estruturais, administrativas ou pedagógicas. Para desenvolver essa proposta, enquanto estratégia, disse o SE/SMED, que se baseou em uma triagem por urgência: demandas complexas eram levadas pessoalmente pelo gerente ao secretário, enquanto as demais eram direcionadas aos setores competentes pelo próprio gestor.

Nesse sentido, o SE/SMED, acrescenta:

Eu diria que o principal ganho dessa estratégia foi a melhoria do fluxo de relação entre a unidade escolar e a secretaria. E se melhora o fluxo, melhora o resultado, melhora a entrega, dá velocidade a cada um desses movimentos [...].

Ainda, sobre a “entrega”, solicitei ao SE/SMED, que relatasse se ocorreu alguma “entrega” pedagógica nesse processo de desconcentração de ações, que é o foco principal do fazer educacional; sobre essa questão, este relatou:

[...] eu não tenho dúvidas que sim. a Prova Brasil, que resultou no IDEB, no ano seguinte ao trabalho da gerência regional foi o momento em que Salvador mais avançou no processo histórico de mensuração de qualidade da rede...e a gente olhando os relatos históricos do IDEB... a gente não tinha tido um crescimento do IDEB antes da “descentralização”, nada nesse nível, e não teve depois [...].

Para verificar a evidência desta fala, fomos à base de dados publicados no gedu.org²⁰ e vimos que Salvador em 2013 tinha os seguintes dados do IDEB - anos iniciais - 4.0 - projetado 3.9 e anos finais - 3.0 - projetado - 3.3. Em 2015 anos iniciais - 4.7 - projetado 4.2 e nos anos finais 3.4 - projetado 3.7. Em 2017 anos iniciais 5.3 -

²⁰ Dados disponíveis em: <https://gedu.org.br/municipio/2927408-salvador/ideb> Acesso em: 10 jan. 2026.

projetado - 4.5 e anos finais 3.9 - projetado 4.0., e vimos que em Salvador ocorreu um crescimento nos anos iniciais, embora nos anos finais, não tenha ocorrido crescimento de índices de aprendizagem.

Outro aspecto que o SE/SMED sinalizou como relevante na sua gestão, com papel significativo junto ao trabalho dos(as) gerentes regionais, foi a construção do “Material Pedagógico Nossa Rede / Programa Pedagógico Nossa Rede”.

Destaco, lembrando nesse momento histórico, que esta proposta foi realizada no ano 2015 pela Secretaria Municipal de Educação em parceria técnica com o ICEP (Instituto Chapada de Educação e Pesquisa). Esse projeto de formação continuada, também, promoveu um processo de sistematização dos Referenciais Curriculares e Cadernos Pedagógicos para os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental da rede.²¹

Em seguida o SE/SMED, falou da aproximação com professores e gestores, na elaboração desse material:

[...] foi a reestruturação pedagógica do Programa Nossa Rede, com o material pedagógico próprio feito com a participação dos professores, com todo circuito que a gente fez de escuta dos professores para a elaboração desse material pedagógico, para a implantação do Programa Nossa Rede.

O SE/SMED ao reforçar a importância do papel dos(as) gerentes regionais, tanto na elevação no aumento do IDEB, quanto na mobilização da Rede Municipal de Ensino, destacou que este só foi possível pelo movimento realizado pelas gerências regionais, como ele afirma:

[...] Nossa Rede foi de intervenção pedagógica, de elaboração conjunta pedagógica junto com os professores e gestores da Rede, foi um ponto importante de aumento da qualidade, e ele só foi possível por causa da presença dos gerentes regionais. Por que? Porque mais do que interlocutores administrativos ou gerenciais, os gerentes eram lideranças, que eram capazes de mobilizar professores e mobilizar as escolas [...]

Por fim, este dá indícios em sua fala de que o processo de aproximação com as escolas ocorreria não apenas por meio dos gerentes regionais, mas também com a participação direta do Secretário. Ainda, destacou que uma das metas estabelecidas era que ele visitasse todas as escolas durante o período de sua gestão.

²¹ Disponível em: <https://institutochapada.org.br/3722-2/> Acesso em 10 jan. 2026.

Acrescentou, ainda, que essas visitas geravam impacto significativo nas unidades que o recebiam. Como exemplo, menciona uma escola localizada no bairro de Valéria, próximo à BR-324, onde sua chegada sem aviso prévio causou estranheza ao porteiro e surpresa à diretora. Além disso, as demais escolas também se mobilizavam ao saber que poderiam receber, a qualquer momento, a visita do Secretário Municipal da Educação.

Diante deste processo investigativo com apurada escuta de entrevista, avançamos em ouvir, registrar e analisar o registro de dados e informações extraídas Gerentes Regionais de educação da SMED, que ocuparam esse cargo no período de 2015 a 2025, para identificar os processos de desafios e contradições do trabalho desempenhado pelas GRE da SMED do município de Salvador, em vistas a uma análise de fatores técnicos – estratégicos que foram implementados historicamente em função de possibilidades instituídas na realidade concreta.

3.2 DESAFIOS E CONTRADIÇÕES DO TRABALHO DESEMPENHADO PELAS GRE DA SMED DO MUNICÍPIO DE SALVADOR NO PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO DE 2015 E IMPLEMENTAÇÃO ATÉ 2025: FATORES TÉCNICOS - ESTRATÉGICOS ADOTADOS

Para tratar dos desafios e contradições no trabalho realizado pelas Gerências Regionais de Educação da Secretaria Municipal da Educação do Município de Salvador, em vistas ao período de 2015 a 2025, expomos inicialmente a subcategoria de análise de conteúdo, que foi tratado, a partir do **perfil de nove participantes da pesquisa**, cujos registros de respostas do questionário aplicado, são provenientes de registros dos(as) gerentes regionais, que identificamos como **(G)** seguido do quantitativo de participantes, que trabalharam e/ou continuam trabalhando nas GRE; estes dados e informações, encontram-se sistematizados no apêndice H – Quadro 8.

Para analisar esse perfil, foram levantadas as seguintes categorias, extraídas do questionário aplicado as(aos) gerentes regionais: a) Formação de Graduação; b) Instituição cursada na graduação; c) Conclusão do curso de graduação; d) Realização de curso de Pós-Graduação; e) Especificação do curso de pós-graduação; f) Formação adquirida no processo de pós-graduação; g) Período de trabalho no órgão da SMED; h) Tempo de ocupação na função de Gerente Regional na SMED; i) Identificação da Gerência Regional que trabalha e /ou trabalhou.

As categorias definidas para caracterizar o perfil dos(as) gerentes, permitiram identificar, que pessoas foram indicadas para assumirem o cargo no período de implantação e implementação do processo de desconcentração da Secretaria Municipal da Educação com as Gerências Regionais. Da formação na graduação, identificamos que dos nove participantes, dois possuíam formação de bacharéis em Direito; três com formação em Economia; um em Ciências Contábeis; uma licenciada em Pedagogia; outro licenciado em História e um participante desse movimento da pesquisa, não respondeu.

Ao investigar a formação dos(as) nove participantes, identificamos um predomínio de áreas técnicas e jurídicas: três graduados em Economia, dois em Direito e um em Ciências Contábeis. A área das licenciaturas é representada por dois profissionais (Pedagogia e História); não conseguimos entender porque um dos respondentes não informou sua base acadêmica, contudo, informou possuir a graduação. Essa diversidade formativa, constitui o ponto de partida para compreendermos parte do processo de implementação das políticas públicas no âmbito das gerências regionais, cujos elemento de indício desse processo, não havia exigência na formação inicial para alocação dos(as) gerentes, conforme já mencionado pelo ex-secretário da Educação, que assumiu a pasta no período de implantação das gerências regionais.

Nessa caracterização da formação dos(as) gerentes regionais, identificamos que cinco possuem cursos de especialização, sendo elas em Gestão Pública e Gestão Educacional entre outros estudos; um possui mestrado em Administração Empresarial com outros estudos similares; enquanto dois registraram não possuírem pós-graduação e um não respondeu.

É importante sinalizar que das nove pessoas que trabalharam na função como gerentes, apenas uma era servidora e as outras indicações com cargos comissionados, embora essa questão não sugira ausência de competência técnica para coordenar os serviços fundamentais realizados pelas gerências regionais de educação; talvez falte inicialmente, conhecimento na área educacional, o que deve ter sido um problema, inicialmente, mas compreendemos que este pode ter sido adquirido posteriormente, no processo de imersão com o trabalho, junto aos profissionais de educação, em diálogos permanentes.

Dessas pessoas, ao longo do tempo, algumas deixaram de trabalhar na Secretaria da Educação, outras, permaneceram na Prefeitura, outros permaneceram

na Secretaria da Educação trabalhando na Gerência Regional, no cargo de gerente e outras permaneceram na própria SMED em outros setores.

Mediante a categoria - **desempenho da função dos(as) de coordenação e/o gerentes regionais**, destacamos as subcategorias de análise de conteúdo, extraídas do questionário aplicado, cuja referência de base, encontra-se no apêndice G – quadro 07: a) Trabalho na GRE antes de 2015; b) Diferença de perfil de trabalho desenvolvido pelos(as) coordenador e/ou gerente; c) Desafios do perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional – por ordem de prioridade; d) Relação da SMED com a Gerência Regional de Educação; e) Relação entre a GRE e a gestão escolar; f) Desafios do trabalho desempenhado pelo(a) Gerente da GRE na articulação com diretores (as) escolares no processo de desconcentração da SMED; g) Avanços no trabalho desempenhado pelo (a) Gerente Regional de educação na articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração.

Destacamos, abaixo, o que foi mais significativo das respostas registradas pelos(as) gerentes regionais no questionário aplicado, considerando a necessidade de atender a esta investigação.

Quanto ao trabalho realizado na GRE, antes de 2015, na função de coordenadora regional, destaca-se que, entre os nove (9) gerentes regionais que responderam ao questionário, apenas uma (1) (G4) que foi designada pela SMED como gerente, já havia exercido anteriormente a função de coordenadora.

Considerando a diferença de perfil de trabalho desenvolvido na condição de coordenação e/ou gerentes, o(a) participante da pesquisa a (G4) ressaltou que:

As Coordenadorias Regionais de Educação foram criadas em 1997 com o objetivo de descentralizar as ações de apoio pedagógico e administrativo da Secretaria Municipal de Educação junto às escolas. Até 2015, essas coordenadorias funcionavam com todas as ações pedagógicas e administrativas concentradas diretamente na figura do Coordenador Regional, apoiado por uma equipe técnica.

A partir desse período, foram criadas as Gerências Regionais, com uma estrutura organizacional mais definida. Nesse novo formato, instituiu-se a Coordenação Pedagógica Regional, composta pelo(a) coordenador(a) e pelos(as) coordenadores de acompanhamento pedagógico, responsáveis pelo apoio direto às escolas. Paralelamente, foi criada a Coordenação de Apoio Administrativo, formada

pelo(a) coordenador(a), técnicos administrativos e especialistas, como a nutricionista e profissional técnico responsável pelo acompanhamento das questões relacionadas à infraestrutura física das escolas.

Conforme já foi exposto em explicação anterior, há uma diferença salutar entre as atribuições das Coordenadorias Regionais e das Gerências Regionais. A proposta inicial das Coordenadorias Regionais, aproxima-se da concepção das Gerências Regionais, quando estas apresentam a necessidade de aproximação com as unidades escolares, bem como da “descentralização”, expressão do participante G4, visando tornar menos burocrática esta relação. Um outro elemento a ser destacado na entrevista, é a desconcentração das funções de coordenação geral, do pedagógico e do administrativo da figura do(a) coordenador(a) regional, que passou a distribuir as atribuições com o gerente, coordenador regional pedagógico e o coordenador regional de apoio administrativo.

Nesse processo, o(a) participante da pesquisa G4, em sua avaliação, destacou que:

[...] Essas duas coordenações constituem setores que atuam no âmbito das Gerências Regionais, com a finalidade de apoiar e fortalecer a gestão escolar, assegurando melhores condições para o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas. Nesse contexto, o gerente regional passou a assumir um papel mais gerencial, coordenando tanto as ações pedagógicas quanto as funções técnico-administrativas, junto ao conjunto de escolas da sua jurisdição. Essa mudança visou otimizar a gestão, promovendo uma maior integração entre as áreas pedagógica e administrativa e garantindo uma abordagem mais articulada nas decisões e na implementação das políticas educacionais.

Com esse registro, podemos considerar um processo de otimização da gestão desconcentrada, em vistas ao alcance de mediações articuladoras de trabalho gerencial para atender a política municipal de ensino do município de Salvador.

No que diz respeito a categoria que trata dos **desafios do perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional** – por ordem de prioridade, a partir da participação dos(as) nove profissionais que responderam ao questionário, foi destacado que na realização da função dos gerentes regionais, os participantes apresentaram os desafios do perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional, sendo elas por ordem de prioridade. Cabe salientar que os

aspectos que mais se destacaram, relacionaram à infraestrutura, recursos humanos e escuta sensível.

O(a) participante da pesquisa G1 registrou um aspecto intrigante, além de outros relevantes, sendo que este na ordem de prioridade aparece na posição quatro (4) numa relação de quatro itens: “Os principais que posso mencionar são: 1 - Gestão de Pessoas; 2 - Gestão de Suporte à Rede Escolar; 3 - Gestão da Infraestrutura da Rede Escolar; 4 - Atuação da Gerência Regional durante as greves e paralisações.”

O que fez o(a) participante da pesquisa G1, relacionar este item como um dos mais desafiante, quando destacou que este desafio está no gerenciamento do processo ou no pós-processo, considerando a necessidade de mediar a garantia de direitos, seja dos(as) trabalhadores(as) do magistério, seja dos(as) alunos(as) das escolas municipais.

Ainda, sobre esta categoria, o (a) participante da pesquisa G4, registrou aspectos bastantes relevantes, considerando os desafios da função:

[...] Um dos maiores desafios desse profissional consiste em dispor de: Condições técnicas adequadas e segurança institucional para apoiar, orientar e assessorar as escolas na execução, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas educacionais planejadas pela Secretaria Municipal de Educação (SMED). Essas políticas devem ser implementadas pelas escolas em estreita articulação com as Gerências Regionais, de modo a assegurar coerência entre o planejamento central, a mediação regional e a prática pedagógica desenvolvida no cotidiano escolar. Outro desafio relevante é manter-se constantemente atualizado, especialmente no que se refere à legislação educacional e às suas frequentes alterações, bem como aos princípios e práticas da gestão pública e da gestão escolar.

Corroborando com a reflexão acima, ressaltamos o que o(a) participante da pesquisa G2, destacou que:

O maior desafio foi aprender a ter uma escuta sensível, a partir daí foi encontrar um equilíbrio entre as tarefas operacionais e educacionais. Por fim, entender as necessidades de cada escola, estabelecendo um planejamento preciso para atender a todas da melhor maneira possível.

Outros aspectos, que foram listados como desafios e de forma prioritária, foram:

“reforma de escola” (G3); “conhecer a realidade das comunidades e da educação” (G5); “escuta, atenção, solícito e empatia” (G6); “construção da confiança com a Rede, agilização da manutenção, construção de novas unidades e acompanhamento do aprendizado” (G7); “falta de professores, infraestrutura física, entrosamento com a distância das ilhas”

(G8); “liderança, mediação de conflitos, análise de dados e gestão por resultados” (G9).

Podemos observar nesses registros, que uma certa coerência, em assinalar indicadores dos desafios do perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional, que requerem atenção do poder público.

No que se refere à categoria de análise - **relação da SMED com a Gerência Regional de Educação**, é importante destacar, que alguns dos participantes já não exercem mais a função de gerentes regionais, como foi comentado, acima. Ainda, assim, dos(as) nove profissionais que responderam ao questionário, todos(as) registraram, que a relação sempre foi pautada pelo respeito, pelo alinhamento e pela busca do esforço em pautar um melhor entendimento sobre os processos dessa natureza.

Segundo os registros do questionário, a relação estabelecida no período de implantação das Gerências Regionais foi fundamental para o fortalecimento do trabalho junto às unidades escolares, conforme destaca o(a) o(a) participante da pesquisa G1:

No período no qual fiz parte da Gerência Regional a relação da SMED com a GRE era de alinhamento e entendimento. Foi o início da implantação das Gerências Regionais e a SMED fortaleceu a atuação das GRE's em todos os sentidos. As Gerências Regionais eram ouvidas e possuíam voz ativa em grande parte dos temas.

Esta afirmação foi fortalecida pelo(a) participante da pesquisa G2, que diz que: “Sempre uma relação de muita presença. A gerência sempre teve um apoio incondicional da secretaria, tanto na esfera pedagógica, quanto operacional.”

Já o(a) participante G3, limitou-se a dizer que a relação era ótima; já o(a) G4 traz uma explanação mais formal com base nos princípios regimentais, e afirma que a relevância ocorreu, conforme a estrutura regimental. Devido a contribuição deste argumento destacado, ressaltamos a fala na íntegra:

A relação entre a Secretaria Municipal de Educação e as Gerências Regionais ocorre em conformidade com a estrutura regimental da Prefeitura Municipal de Salvador. O planejamento, a coordenação, a execução e o controle das atividades educacionais no âmbito do município são realizados por cinco diretorias que compõem essa estrutura, a saber: Diretoria Pedagógica; Diretoria de Gestão de Pessoas da Educação; Diretoria Administrativa; Diretoria de Infraestrutura da Rede Escolar; e Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade. Essas diretorias estão sob a liderança direta da

Secretaria Municipal de Educação e atuam de forma integrada nas ações regimentais mencionadas. Nesse contexto, as Gerências Regionais, também subordinadas diretamente ao Secretário Municipal de Educação, exercem papel fundamental ao assegurar que as políticas públicas planejadas para a educação municipal sejam efetivamente implementadas no âmbito das unidades escolares.

Os participantes da pesquisa G5, G6, G7 e G8, sucessivamente, afirmaram que a relação é: “satisfatória”; “Hoje temos muita participação nas decisões”; “durante o período foi muito boa”; “Relação participativa e respeitosa”.

Um aspecto que chamou atenção nos registros, foi o fato do participante da pesquisa G9, de forma mais crítica, sinalizar que a relação existente entre a SMED e a Gerência Regional, ocorre fora do que os outros participantes relataram. Assim, foi relatado: “Relação Indireta, Comunicação Ineficiente, Recursos Limitados para o alcance das Metas”.

Nesse depoimento é possível perceber, que este(a) participante da pesquisa trouxe outros elementos para reflexão sobre a atuação das Gerências Regionais, que tem implicações relevantes.

Além da relação da SMED com a Gerência Regional, uma outra categoria que os gerentes apresentaram pontos para reflexão, trata da relação da GRE com a Gestão Escolar. Importante este ponto, pois não estamos falando da relação com o(a) Diretor(a) Escolar, mas com a Gestão Escolar. Em alguns momentos nas respostas, identificamos que há essa confusão conceitual.

O posicionamento dos participantes da pesquisa nesta questão levantada, se aproximou muito ao relato sobre a relação entre a SMED e a GRE, trazendo a proximidade, com a presença dos gerentes nas escolas, referindo-se à meta mensal das visitas, conforme o Programa Combinado, em contato com a “gestão escolar”, para garantir a efetividade na resolução dos problemas, assim, como é relatado pelo(a) participante da pesquisa G2: “[...] A relação não só ficou saudável e eficiente da gestão escolar com a gerência, mas uma relação importante entre todas as gestões escolares, cada uma sentia a necessidade do outro e sempre buscava ajudar.”

Considerando a leitura das relações existentes, inclusive na perspectiva regimental, um/a das participantes (G4) relatou que:

[...] A relação entre a Gerência Regional e as unidades escolares ocorre respaldada pelas legislações vigentes, bem como pela legislação municipal que estabelece a subordinação hierárquica da

gestão escolar à Gerência Regional, respeitando-se, contudo, a autonomia das escolas. Essa dinâmica favorece o diálogo permanente entre a equipe escolar e a gestão regional, possibilitando a supervisão e o acompanhamento das ações educativas desenvolvidas pelas unidades de ensino.

Com esta transcrição de falas, assim como de outras, que segue, não foi possível perceber se havia uma relação além da resolução dos problemas práticos e objetivos e, se foi estabelecida uma relação dialógica para configurar uma gestão participativa.

Outros elementos de relações foram agregados pelos outros participantes, tais como: “Respeitosa”; “Muito tranquila; ouvindo os(s) gestores(as) e sendo todo apoio para resolução dos problemas.”; “Relação participativa, democrática e respeitosa.”; “relação muito respeitosa e de carinho mútuo.”; e a última participante da pesquisa, complementa não diferente do que já haviam dito, que: “De forma Linear, Direta e pessoalmente, e/ou através de canais de comunicação rápidos para intermediar problemas junto à SMED com vistas a melhoria do funcionamento escolar.”

Diferente da categoria anterior, que trata do desafio referente ao **perfil profissional**, esta categoria trata da **relação da SMED com a Gerência Regional de Educação**, em vistas aos desafios do trabalho desempenhado pelo (a) Gerente Regional de Educação; é a partir dessa categoria de análise, que tivemos a possibilidade de compreender como se desenvolveram as articulações do trabalho dos(as) gerentes(as) com os(as) diretores(as) escolares, a partir do processo de desconcentração da SMED. Neste aspecto a ideia é intuir a articulação da GRE com os Diretores escolares, diferente da reflexão anterior, que foi sobre a Gestão Escolar.

Os(As) participantes desta pesquisa, ao realizarem uma contextualização do trabalho na Rede Municipal de Ensino, enquanto um fato, dão indícios desta ser complexa e diversa, considerando a extensão geográfica, bem como destacam a diversidade das comunidades locais e escolares e do perfil do/a Diretor/a Escolar, de forma que esta realidade precisa ser tratada por diferentes abordagens, em vistas a atender as especificidades territoriais e culturais.

Diante da diversidade e da dificuldade imposta pela estrutura da Rede Municipal de Ensino, tivemos a possibilidade de identificar que a implementação de procedimentos e rotinas foram necessárias, contudo, um dos gerentes apontou a dificuldade de aceitação de alguns diretores escolares. Outro ponto de atenção

apresentado por um/a dos(as) participantes (da pesquisa G2), é o destaque as dificuldades e desafios das escolas especificarem os seus principais problemas e entenderem que a resolução viria por ordem de prioridades da gestão da SMED.

O(A) Gerente (G4) traz um aspecto bastante relevante e significativo para o acesso, a permanência e o sucesso de cada aluno(a) da rede de ensino, que é a reflexão sobre a descontinuidade de políticas educacionais da rede do município, que sofre rupturas em cada novo período de governos, comprometendo a qualidade do trabalho pedagógico e de gestão. Diante da conclusão a que se chegou, um(a) participante da pesquisa, traz o seguinte:

[...] Dentre os inúmeros desafios, destacam-se aqueles que têm impactado significativamente os resultados do rendimento escolar dos estudantes, especialmente a descontinuidade de programas e projetos implantados pela Secretaria Municipal de Educação (SMED) ao longo do período de 2015 a 2025. Essa descontinuidade tem repercutido de forma negativa tanto nos resultados do trabalho da Gerência Regional quanto no desempenho das escolas, comprometendo a consolidação de ações pedagógicas e a continuidade dos processos formativos (Gerente, G4).

Complementando, esse registro no sentido de ampliar a reflexão, este(a) participante da pesquisa, expõe de forma clara, que, no que tange a responsabilização da Gerência Regional, esta causa estranheza pois, a Gerência Regional é um órgão diretamente ligado ao gabinete do Secretário de Educação da SMED, que depende deste para tomada de decisões estruturais. Sobre essa questão, destacou:

[...] Soma-se a esse cenário o desafio permanente de garantir uma educação de qualidade diante da realidade heterogênea das comunidades e das unidades escolares, marcadas por diferentes contextos sociais, econômicos e culturais. Nesse contexto, cabe à Gerência Regional atuar de forma estratégica, articulando políticas, programas e ações que considerem as especificidades territoriais, ao mesmo tempo em que busquem assegurar equidade, continuidade das políticas públicas e melhoria dos resultados educacionais. (Gerente, G4)

O que consideramos, enquanto pesquisadora, diante desse fato narrado, é que essa afirmação seria viável, caso a política educacional do município fosse descentralizada, em vez de ter sido desconcentrada. Isso garantiria plenos poderes à Gerência Regional para estabelecer uma articulação efetiva com o órgão central, incluindo a elaboração de um Planejamento Estratégico, que incluísse recursos uma

política desconcentradoras de recursos financeiros, com distribuição regionalizada, de maneira que atendesse às realidades locais, mantendo a sintonia com as diretrizes centrais da política educacional do município.

Um/a outro/a participante dessa pesquisa, expõe exatamente a dificuldade de operacionalizar as ações na Gerência Regional, em função da ausência de autonomia e compreensão do órgão central com as suas realidades específicas; ainda, esta aponta a fragilidade nas equipes técnicas: “[...] Falta de autonomia e recursos para resolução de problemas simples do dia a dia, falta de equipe capacitada na gerência regional para a garantia dos resultados na melhoria das aprendizagens” (Gerente, G9).

A última questão do questionário aplicado, sugeriu aos participantes uma **reflexão sobre os avanços identificados no trabalho desempenhado pelo (a) Gerente Regional de educação, em vistas a articulação com os (as) diretores (as) escolares no processo de desconcentração, em vistas ao período de 2015 a 2025**; nesta questão voltada mais especificamente ao trabalho dos(as) gerentes, colocamos a necessidade de um olhar sobre si mesmo, sobre o seu trabalho junto aos gestores escolares e como este impactou no fortalecimento do trabalho dos Diretores Escolares.

Diante da expressão qualitativa dessa categoria de análise pelo preenchimento do questionário, expomos, abaixo, na forma de citação, o que registraram alguns gerentes regionais, sobre esse ponto de reflexão de possibilidades, considerando que:

O/a participante da pesquisa G1, trouxe que:

[...] Eu acredito que o principal avanço foi a aproximação que ocorreu das Escolas com a SMED através das GRE's. Com Gerências Regionais estruturadas e empoderadas, o tempo de resposta e de resolução de boa parte das questões foi reduzido. Com isto as Unidades escolares passaram a ter uma rede de apoio desconcentrada, atenta às suas necessidades e que também conhece a realidade e a especificidade local.

O/a participante da pesquisa G2, expôs seu pensamento na mesma linha de reflexão, expressando:

Aproximação da gestão escolar, trabalho em conjunto pensando sempre no bem da comunidade. Nesses 2 anos entendemos que conseguimos entregar uma gestão participativa, sempre ouvindo e discutindo as necessidades de cada escola.

O/a participante da pesquisa G3, destacou como necessidade, a “Integração com os Diretores e todo o corpo docente da Unidade Escolar, Coordenadores Administrativos e Pedagógicos.”

O/a Gerente participante, G4 discorreu sobre esta questão, a partir do que está posto como atribuição da Gerência Regional e da ideia inicial do gestor que construiu a proposta da reestruturação das Gerências Regionais de Educação, ressaltando um traçado de avanço. Para comprovação, expomos a fala na íntegra:

Observam-se avanços significativos na relação entre a Gerência Regional de Educação e as equipes escolares. Tais avanços são evidenciados, sobretudo, pela mudança de postura dos(as) gestores(as) escolares em relação ao papel da equipe regional, que passou a ser reconhecida como instância de apoio, orientação e acompanhamento sistemático do trabalho desenvolvido nas escolas. Nota-se maior compreensão, por parte dos(as) diretores(as), de que o monitoramento e o acompanhamento realizados pela Gerência Regional não têm caráter meramente fiscalizador, mas constituem instrumentos de fortalecimento da gestão pedagógica. Nesse contexto, evidencia-se a consolidação da corresponsabilidade do(a) gestor(a) escolar na execução do trabalho pedagógico desenvolvido na unidade de ensino, bem como nos resultados educacionais apresentados [...]

Os(As) outros(as) pesquisadores participantes, apontaram determinados indicadores, que dão indícios de avanços, para além dos que já foram apresentados, considerando a seguinte sistematização, em que levantamos em síntese para análise de conteúdo, sem desconsiderar a fidedignidade das falas: a) criação de sistemas para que as regionais possam colaborar com as Unidades Escolares; Melhoria do Ideb; b) aumento no quadro de docentes em região que tinha defasagem de licenciados; c) com análise e diagnóstico acontece ampliação de creches em determinada região; atenção para a realidade educacional das ilhas e melhoria nas condições de trabalho; d) extensão da Educação em Tempo Integral, inclusive meta presente no planejamento estratégico da gestão municipal, em áreas mais vulneráveis do Município; e, d) ampliação da oferta do Ensino Fundamental anos finais; um outro avanço por parte das unidades escolares, foi a melhoria na gestão de dados, realizando análise e mapeamento dos seus resultados, interpretação diagnóstica, para gerar as intervenções pedagógicas.

Mediante esse movimento investigativo, que trouxe elementos fundantes ao processo dessa pesquisa, avançamos em expor os desafios e contradições, em que

tivemos a possibilidade de identificar no trabalho desempenhado pelas GRE da SMED do município de Salvador no período de implantação em 2015 e implementação até 2025, em vistas a uma análise de fatores técnicos - estratégicos que foram viabilizados.

3.3 FUNÇÃO PÚBLICA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO ORGANIZACIONAL DE DESCONCENTRAÇÃO DA GESTÃO DA SMED FRENTE AOS FATORES TÉCNICOS - ESTRATÉGICOS ADOTADOS NAS ESCOLAS: DESAFIOS E CONTRADIÇÕES

Para tratar e analisar os dados e informações provenientes da realização do Grupo Focal, constituído pela participação de Diretoras/es Escolares, vinculadas/os às Unidades Escolares, distribuídas nas Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação, em vistas aos desafios e possíveis avanços no processo de desconcentração da Secretaria Municipal da Educação, no período de 2015 a 2025, destacamos mais do que a análise de falas isoladas, mas sim a dinâmica de interatividade, identificando pontos de consenso, dissidências e a influência mútua entre os participantes, permitindo que os resultados reflissem não apenas opiniões individuais, mas determinados parâmetros de desafios diante que exigiu a função pública da gestão escolar no processo organizacional de desconcentração da gestão da SMED frente aos fatores técnicos - estratégicos adotados nas escolas.

Inicialmente, expomos a categoria de análise, que trata do **perfil de oito diretoras** (es) participantes da pesquisa, que identificaremos como **(D)**, considerando a nomenclatura pelo número de participantes. Para analisar este perfil que se encontra no apêndice J, Quadro 10, foram levantadas as seguintes subcategorias: a) Formação de Graduação; b) Instituição cursada na graduação; c) Conclusão do curso de graduação; d) Realização de curso de Pós-Graduação; e) Especificação do curso de pós-graduação; f) Formação adquirida no processo de pós-graduação; g) Ano de ingresso na Rede Municipal; h) Ano de ingresso na Direção Escolar; i) Tempo de ocupação na função de Diretor (a) Escolar.

A análise do perfil dos participantes revela um grupo de gestores escolares com sólida formação na área de educação, com 87,5% dos diretores graduados em Pedagogia, 12,5% em Normal Superior. No que tange à experiência na gestão escolar, observa-se uma heterogeneidade significativa: Enquanto alguns diretores possuem vasta trajetória (superior a 15 anos), outros possuem uma inserção mais recente na função. Essa diversidade de tempos de carreira, enriqueceu o conteúdo das falas do grupo focal, permitindo o contraste entre visões experientes e perspectivas emergentes sobre as possibilidades de avanços de processos na realidade da Rede Municipal de Ensino.

Além da graduação todos possuem uma ou duas pós-graduação em Educação, apenas um dos oito não buscou especialização na área de educação.

Um destaque se faz a esse grupo focal, é que dos oito participantes, apenas um(a) participante é do sexo masculino.

Mediante o olhar da gestão escolar sobre o novo processo organizacional de desconcentração da gestão da SMED de Salvador, destacamos as categorias de análise de conteúdo, extraídas do roteiro de diálogo, construído para a realização do trabalho procedimental do Grupo Focal, que ocorreu de forma presencial, cuja referência de base encontra-se no apêndice L - quadro 11: a) trabalhou como Diretor (a) Escolar (antes de 2015); b) diferença do perfil de trabalho desenvolvido da CRE e da GRE; c) a relação entre a SMED com a GRE neste processo de desconcentração; d) relação entre a GRE e a gestão escolar no processo de desconcentração; e) desafios enfrentados pelo(a) Diretor(a) de Escola, mediante o processo de desconcentração – ordem de prioridade; f) desafios e possíveis avanços nas ações do trabalho do Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração - período de 2015 a 2025; g) possíveis avanços que você identifica nos processos da gestão escolar, considerando as ações de desconcentração da SMED, em vistas ao período de 2015 a 2025.

Destacamos assim, o que foi mais relevante do diálogo realizado com as/os diretores escolares no Grupo Focal, considerando a necessidade de atender às categorias ora relacionadas.

Quanto à trajetória dos(as) oito diretores(as), que trabalharam anterior ao ano de 2015, observou-se uma diversidade do perfil profissional, considerando: Um dos participantes não era servidor público no período; outro integrava a equipe gestora como vice-diretor; e um terceiro atuava na Coordenadoria Regional de Educação (CRE) como técnico de acompanhamento das unidades escolares. Os demais cinco participantes já exerciam a função de direção escolar, durante o período de implantação das Gerências Regionais (GRE).

Ao analisar as diferenças entre os modelos, CRE e GRE, o participante **D1** destacou que a antiga CRE possuía um perfil meramente transmissor de informações, com uma estrutura engessada e sem autonomia. Segundo seu relato, a CRE era distante do cotidiano escolar por não possuir “braços operacionais para as demandas pedagógicas e administrativas”.

Esse mesmo participante D1 afirmou, que a transição da CRE para a GRE promoveu uma aproximação entre a escola e o núcleo regional, considerando que essa nova formatação conferiu maior autonomia à gestão e otimizou o fluxo de trabalho, permitindo que o Diretor permanecesse mais tempo na unidade escolar, afirmando que essa mudança estrutural aprimorou significativamente o cotidiano das escolas.

Em compensação, o(a) participante D3 apresenta uma visão divergente, sustentando que a CRE era mais funcional que o modelo atual. Em sua fala, D3 enfatiza que a Coordenadoria Regional de Educação de 2010 — período em que assumiu a direção — apresentava um desempenho superior ao observado na Gerência Regional em 2025. Segundo este(a) é perceptível que o(a) Gerente Regional, hoje, tenha possibilidades muito maiores, contudo na sua experiência é visto que isso não é efetivado na prática, o que o(a) entristece.

De acordo com D3, a relação quando era Coordenadoria Regional, era uma relação de confiança, uma relação de alicerce, contrário ao que acontece atualmente:

Mas a coordenação regional, a gerência regional também estava muito próxima. A sensação hoje é que a gente não tem, com essa descentralização, a gente não tem a SMED, nem tem a GRE. Hoje nós não temos ninguém. O distanciamento é imenso. A parte do pedagógico também é uma parte que foi extremamente sucateada. O pedagógico não existe [...] (D3).

Ao destacar as diferenças entre a CRE e a GRE, o(a) diretor(a) D4 — diretor(a) escolar, desde 2015 — aponta que o diferencial das Coordenadorias Regionais residia em quem assumia o cargo de coordenador(a), composto por servidores de carreira. Segundo este(a), a transição para as Gerências Regionais, trouxe avanços que ajustaram algumas sobrecargas que ficavam sob a responsabilidade do(a) diretor(a), mas também, alguns retrocessos, sendo o principal deles a prevalência de indicações políticas. Para D4, a maior perda foi a ausência de gerentes que dominassem a área educacional e possuíssem vivência prática na área, bem como lidar com o indicado, politicamente, e se ia querer fazer as coisas ou não. Esta afirmação é reforçada na seguinte fala:

[...] Então eu acho que as perdas elas vieram daí, dos cargos políticos e que as pessoas às vezes nem conhecem nada do que está sendo ali apresentado. Então como é que ela vai debater? Como é que ela vai propor? Considero que o avanço vem justamente dessa, eu vou dizer assim, liberdade de ação. Então hoje muita coisa você resolve na gerência regional, sem que você precise ir até SMED (D4).

Já o(a) participante D5, afirmou que naquele período antes de 2015, quando trabalhava como vice, e percebia que a CRE não tinha aproximação com a equipe gestora, a relação era privilegiadamente com a Direção Escolar; contudo, observava a funcionalidade da CRE, e via o seguinte:

[...] mas quando era CRE, o pedagogo, eu acho que ele focava mais nessa questão do pedagógico mesmo, dava conta. E tinha todo esse receio com essa questão da gerência, de poder se afastar disso, e a gente perder as questões, os processos. Mas também eu percebo que assim, agora que a gente já tem um

caminhar desse novo formato, acho que as coisas foram se acomodando um pouco mais. Os gerentes tomando posse daquilo que eles precisam de fato tomar posse dos processos administrativos, os coordenadores pedagógicos [...] (D5).

Ao ouvir a fala do(a) diretor(a) escolar, acima, o(a) participante G6, que apresenta uma trajetória profissional maior na Direção Escolar, afirmou que a CRE era menos regulada, além disso o coordenador regional, via as coisas com uma amplitude maior, porque não tinha o(a) gerente e o(a) coordenador(a) e isso porque era um coordenador que via tudo. Quando mudou para gerência, segundo este, ficou mais organizado. Sua fala na íntegra, abaixo:

[...] Quando nós mudamos para gerência, ficou mais organizado, assim, no sentido de uma melhor divisão das estruturas, das funções, do trabalho. Mas é uma relação um tanto mais política, né? Não é politicagem. Tem uma diferença. O olhar muda (G6).

Com essas falas, podemos identificar, que cada diretor(a) escolar, ao vivenciar sua trajetória dentro do processo de transição, apresentou a sua experiência e colaborou com o propósito da pesquisa.

O Participante D7 expos uma fala sobre a caracterização do processo de transição, concordando com a perspectiva de concentração das ações na pessoa do(a) coordenador(a) regional, quando foi da CRE, e que havia muita “política”, e trouxe a seguinte afirmação:

[...], se eu gosto de você, você tem tudo, se eu não gosto, o bicho pegava. Então, a gente procurava fazer uma política, uma política da boa vizinhança com a CRE, para que as coisas acontecessem [...] (D7)

Expondo, ainda, as falas que descrevem o processo de caracterização, D7, traz que, com a GRE, concordando com D6, houve uma maior divisão do trabalho, contudo percebeu que esta divisão ficou muito compartimentada; diante deste fato, afirmou, que:

[...] Quando a gente precisa de uma questão administrativa, a gente vai para uma pessoa. Quando precisa de uma questão pedagógica, vai para outra pessoa. Quando precisa quebrar o pau, vai para o gerente. A gente vai dividindo esse trabalho. Eu concordo, ficou muito repartido também. A gente tem uma repartição muito grande. E aí, procura e não sei quem. Fica gato e rato, tentando achar para resolver o problema. Mas, em termos de organização, eu acredito que a gerência, ela deu um salto qualitativo [...] (D7).

Para concluir as exposições de participação no grupo focal, acerca das distinções entre os modelos de CRE e GRE, recorreremos em destacar o relato do D8, que expos sua experiência prévia como técnico (a) de acompanhamento na CRE antes de 2015; esse(a) diretor(a) nos ofereceu uma análise fundamentada em sua vivência interna. Segundo D8, embora a transição para a GRE tenha proporcionado uma maior organização dos processos, houve uma mudança significativa no perfil do comando: anteriormente, a CRE era majoritariamente gerida por pedagogas. Sintetizamos essa percepção no seguinte trecho do relato:

[...] Então, elas tinham um outro olhar sobre o processo. Então, assim, para mim, eu vejo mais malefícios, vamos dizer assim, mais prejuízos, porque os profissionais que lá estavam tinham integralidade do processo. Então, eu lembro bem que nas reuniões a gente saía para as escolas, mas a gente saía sabendo de tudo, de matrícula, de sistema, de professor, de vida de carga horária. Então, a gente sabia um pouco de cada coisa. E quando a gente ia para a escola, a gente ia realmente com o foco de ajudar, de intervir, de melhorar. A gente não ia só para catalogar dados, recolher dados para preencher planilha [...] (D8).

Nesse relato, D8 afirmou, contudo, que um dos benefícios com a chegada do gerente é que este possuía uma entrada na Secretaria da Educação e que algumas situações conseguiam dar agilidade, contudo a convivência com alguns gerentes o(a) fez perceber que muitas coisas não caminhavam. Esta(a) apresenta, ainda, que a grande diferença esteve na questão pedagógica, e aí este(a) afirma que: “[...] na questão da intervenção pedagógica nas escolas, eu acho que a gente saiu perdendo” (D8).

Para a subcategoria seguinte que trata da **relação entre a SMED com a GRE neste processo de desconcentração**, em cada um(a) dos(as) participantes trouxe a sua vivência neste processo, destacamos alguns trechos de transcrição de falas, diálogo, ocorrido no grupo focal.

Para D1, a secretaria vem em uma corrida muito grande para reestruturar os números e aí o papel dos (as) gerentes fica bem estabelecido. Segundo este participante, ao falar dessa relação, disse que de fato não existia autonomia, que era uma autonomia vigiada, no sentido de número. Então ele (a) traz o seguinte:

[...] Essa questão mesmo da corrida do pedagógico, e tem alguns momentos que são bem assertivos, eu só acho que poderia ser revisto algumas questões, por exemplo, eu acho que

a gente faz avaliação de mais, e se tabula de menos. É o tempo todo fazendo avaliação, essa é a avaliação, e esse pedagógico não anda, porque mal a gente vai para a prática para poder trabalhar o que for de fragilidade dentro do pedagógico, já é hora de fazer uma nova avaliação. Então, é avaliação por cima de avaliação, porque é número por número, e aí já está estabelecendo uma corrida de números frios, e isso me inquieta, isso tem inquietado muito essa relação que é estabelecida com esses gerentes regionais[...] (D1).

Uma observação destacada na fala de D1 é que já foi apresentada na dimensão do impacto, é que a formação do(a) gerente não era somente com foco em da Educação; contudo há um esforço por parte dos (as) gerentes que não são licenciados de se aproximarem da prática educacional, que foi o que aconteceu, segundo ele, com 65um(a) dos(as) gerentes que trabalhou na sua gerência:

[...] o nosso último gerente, nosso penúltimo gerente, ele se tornou um pedagogo, porque assim, ele sabia dizer um não pedagogicamente para a gente, e nas atividades pedagógicas, ele fazia questão de estar presente. Nos nossos encontros de gestores, nem que fosse para cinco minutinhos, ele estava ali para ouvir, para contribuir. Então, era uma pessoa que não era da área de educação, ele não tinha formação em educação, mas ele aprendeu, e aprendeu principalmente a ter sensibilidade com as questões pertinentes às nossas unidades escolares [...] (D1).

Se por um lado, D1 apresentou a possibilidade de uma pessoa que não seja da área da Educação estabelecer esta aproximação com o fazer das unidades escolares, por outro lado este(a) traz que:

[...] Mas essa questão de ter qualquer outra pessoa de outra formação que não seja nossa dentro das gerências, às vezes, trazem esses desconfortos. Então, hoje, o que eu percebo é justamente isso. Os gerentes regionais, a gerência regional, ela está muito imbuída nessa questão dos avanços. Só que, para chegar a um avanço, você tem todo um caminho a percorrer, você tem todo um trabalho pedagógico a ser feito, e para a gente que está lá, não é a questão do chão da escola, não é da ponta. Para a gente que convive com o menino, com aquela realidade, é muito mais que um número.

[...] eu espero que retome, porque essa questão de algumas pessoas estarem à frente da regional por uma questão só política, às vezes não dá o tom que a própria formatação de criação da gerência regional tem, que é de aproximar essa escola da secretaria, que aproximar essa comunidade da própria secretaria, que a secretaria entenda o que é uma

gerência regional, ela entenda qual é o papel dessa escola, dessa própria gerência, das pessoas que ali trabalham não é da ponta [...] (D1).

Seguindo os destaques de elementos textuais transcritos do diálogo do grupo focal, sobre a relação da SMED com a GRE, o(a) D2 traz uma analogia, quando diz que na mensagem existe o emissor, e o receptor e que a Escola fica perdida na mensagem entre o emissor e o receptor, e aí exemplifica:

[...] porque sai da SMED, chega na GR e chega na escola, de que maneira chega na escola? O que é que está vindo da SMED, que está chegando na ponta? E mais, que é o movimento inverso, o que é que está saindo da ponta que chega na SMED? (D2).

O(a) participante D3, apresentou-se completamente incrédulo(a) com a atual configuração da sua Gerência Regional de Educação e do (a) gerente regional. E traz algo que instigou o grupo a repensar o lugar de serviço da GRE, que se afasta da sua real função ao ser criada. Este(a) afirma com base na sua experiência, que o referido setor parece desconhecer ou ignorar as atribuições da GRE. A seguir trechos dessa afirmação:

Eu acho que hoje, a minha visão é que a GR, que está nesse meio, nessa comunicação, SMED - GR - Escola, é muito mais um dificultador da comunicação. O setor que eu vejo que mais funciona é o setor que ignora a GR [...] é um setor que manda diretamente as informações, a GR geralmente não sabe quando tem as informações, não sabe das orientações que são dadas, é o setor que funciona perfeitamente. Então, na verdade, meio que é um nó na comunicação entre a SMED e a escola [...] então, assim, hoje eu particularmente aciono muito mais a secretaria do que eu acionava no início de minha gestão [...] (D3).

Dando continuidade à nossa análise e reforçando o que o(a) participante D3 apontou, o (a) D4 destacou, que existe uma falta de diálogo entre os setores da SMED, e que o órgão central precisa fazer o alinhamento entre os setores, pois muitas das vezes um setor “desdiz” o que o outro afirma. Assim, este expõe em sua fala:

[...] Então, eu acho que essa questão da comunicação, essa descentralização que se buscou, ainda não está bem organizada, não. Ela precisa de alinhamento, ela precisa de

ajustes [...] E eu costumo dizer assim, cada setor tem as suas atribuições. E eu acho que isso precisa ficar muito claro. É a atribuição do setor, independente de quem está lá, independente de quem esteja lá. Porque, às vezes, a gente fala e parece que você está falando de pessoas, a gente está falando de processos. Eu preciso saber diferenciar. Quando aquilo que eu estou falando, eu estou me referindo a processos administrativos, a encaminhamentos organizacionais, e quando eu estou falando, não estou falando de pessoas. E, às vezes, a coisa fica muito no pessoal. (D4).

Ao ouvir as falas dos participantes do grupo focal, percebemos conformidade entre elas em algumas categorias, e esta é uma delas. O (a) participante D5 traz uma expressão da tecnologia para emitir a sua impressão sobre o trabalho realizado da Secretaria para GRE; da GRE para a Escola e ao contrário, também, este(a) diz que existe um *delay*, inclusive com a comunicação escrita. Para esclarecimento, o D5 descreve da seguinte forma:

[...] A impressão é que a gente está correndo sempre. A gente vai e vai. Quando chega o outro, calma aí, respira, daqui a pouco eu vejo [...] (D5).

Segundo D5, onde não pode ocorrer *delay* é na Escola. E como diretor(a), este(a) diz que precisa fazer as coisas acontecerem na própria Escola. Que é na Escola as coisas precisam acontecer; este afirma: “[...] com gerência, sem gerência. Com secretário, sem secretário. Não importa [...]”.

Com todas as questões complexas no processo das relações institucionais, D5 afirma, que ainda assim, este(a) não passa por cima da GRE. Quando não consegue resolver, procura a GRE, não vai diretamente à secretaria.

Quanto a sensação de atendimento lento ou um atendimento demorado, D6 afirmou que sente que está sempre correndo e que quando outro chega, o outro age mandando parar e ter calma. Então, segundo D6, parte-se para outro caminho, e que não há tempo para frustração. Outra observação feita por D6, é que as respostas não chegam, os problemas não são resolvidos, nem os sistemas funcionam bem. Sobre essa questão, destaca:

[...] mas aqui no meio, a gente pensa, o que é que eu posso oferecer para esse menino? Porque se a gente ficar olhando, e tem que olhar, porque senão você também não funciona, para todas as questões que atrapalham o processo, a gente não vai fazer nada não, só vai piorar a nossa realidade, só vai piorar, aí você pede, liga para a gerência e diz, eu tenho esse problema, aí a pessoa te atende e fala assim, ô Pró, eu já entendi, eu já tô

vendo isso, eu vou ver aqui depois, eu lhe dou um feedback. Feedback de quê? De que não tem? [...] (D6).

O(A) participante D6 traz também, que as indicações políticas são comuns em vários municípios, e que às vezes atrapalham o andamento dos trabalhos, além disso, ainda tem as designações para os setores, as mesmas pessoas há mais de 20 anos, que tendem a não se atualizar, e, aí, ele (a) pergunta: “[...] como é que você muda essa realidade? [...]”

Por fim, o participante D6 sinaliza sobre a ausência efetividade da relação entre SMED e GRE:

[...] A relação SMED e GRE, eu não sei nem como é que funciona, se é só um bate papo, se é só uma indicação. Porque se as questões das escolas não são resolvidas, eu me dou bem com todos os gerentes. Nessas mudanças, já tive 4, bem diferentes um do outro, mas eu me dou bem com todos eles, eles vão à escola sempre, toda a equipe gosta. Mas não tem afetividade nas respostas, não tem [...] (D6).

Seguindo o processo de reflexão, D7 diz que não percebeu esta relação da SMED com a GRE, e que o distanciamento perdura, o mesmo que existia com a CRE. Este(a) reforça esta afirmativa com a seguinte fala:

[...] Ela não faz porque o órgão central que detém todo o poder não consegue chegar por algum motivo. Ela não chega lá. E não chega lá. Então eu não posso dizer que essa relação da SMED com a... Para mim não mudou muita coisa. Em todos os aspectos. Então como é que é essa relação? Eu vejo muito distante essa relação da SMED. Mesmo com a tentativa de desconcentração que há, mas está muito distante [...]

A fala do (a) D8, surge em conformidade com as anteriores, trazendo, que atualmente, o(a) gerente tem acesso, busca e, consegue resolver é o que é possível, pois algumas respostas já existem e sempre associadas ao não, então vai se fazendo o que pode, diz este(a) e continua afirmando que a situação de funcionários (terceirizados), podem comprometer o trabalho, mas quando as relações chegam em um patamar de muitas dificuldades, chegando ao limite de tolerância, pois o não trabalhar compromete, também, o funcionamento da Instituição, o que muitas vezes leva a devolução deste funcionário.

O processo de implantação das GRE, considerando a proposta de desconcentração da Educação no Município de Salvador, traz vários aspectos de análise e seguindo aqui, temos mais um fato que foi destacado pelo dialogo no grupo focal, que foi a relação entre a GRE e a gestão escolar no processo de desconcentração. Diante do proposto, os participantes apresentaram suas vivências nesta relação, que avançamos em expor.

Para D1, existe uma aproximação qualificada entre a Gerência Regional e a Gestão Escolar. Existe um respeito a todos que compõem a equipe da escola. Não acontece da GRE não resolver o problema na Escola pela ausência do Diretor.

Seguindo este mesmo ponto de reflexão, o(a) D2 destacou que ao analisar os resultados das avaliações em reunião na Secretaria, percebeu-se que houve um avanço, contudo ninguém perguntou como chegou lá. Para este(a), está comunicação precisa melhorar, para que ocorram melhores resultados e melhores avanços.

Sobre esta relação D3 refletiu sobre a comunicação diária, destacando que as CI (circular interna) chegam da SMED, e são repassadas sem nenhuma análise, não passa nem pela líder pedagógica, nem pela coordenadora regional pedagógica, e quem repassa para os diretores são os trabalhadores terceirizados.

O D4 traz um elemento, que em outras reflexões vão se repetir, e que contraria a proposta inicial das Gerências Regionais, pois as atribuições são oficialmente documentadas, que é o fato de definir o fazer da GRE a quem está exercendo o papel de gerente. O que D4 diz da relação GRE e Gestão escolar, é o seguinte:

Eu acho que depende muito do papel de quem está na gerência. Eu já tive gerentes que atuaram, que chegavam na escola e se o gestor não estivesse na escola, ele não tratava com ninguém [...] A atual gerente, que saiu há pouco tempo, mas eu preciso falar de quem estava lá há mais tempo [...] era uma pessoa que ouvia todos. Ela fazia reuniões com a dupla gestora. Existiam grupos de informes e era alguém que acompanhava de fato o que estava acontecendo dentro da unidade escolar. Era alguém que estava aberta a receber, tanto na gerência como ia à escola. Então, essa comunicação não era perfeita, mas também não era algo que se nós buscássemos, ficaríamos sem ter uma resposta.

Para os demais participantes, há uma diferenciação nas relações, sendo algumas com distanciamento, quando afirmam que não há uma aproximação da GRE com a Gestão Escolar, considerando o que foi relatado pelo participante D5; enquanto

D6, destacou o interesse sobre os resultados, sem a preocupação com o processo, aspecto este já sinalizado anteriormente por outro participante; já D7 afirmou, que a relação é muito boa entre a GRE e a Gestão Escolar. Não apenas com o (a) Diretor (a), mas com o vice, ou com os trabalhadores da secretaria e D8 afirmou que a relação hoje, com o(a) novo(a) gerente, é muito boa, mas, no entanto, com o anterior, disse que fez uma solicitação, por trinta dias, para uma reunião, e que não foi atendido(a).

Continuando a reflexão, extraída do diálogo no grupo focal, os(as) diretores (as) participantes trouxeram, dentro da sua realidade, **os desafios enfrentados pelo(a) Diretor(a) de Escola, mediante o processo de desconcentração** por ordem de prioridade, sendo assim, o D1 afirmou que um dos desafios é lidar com os instrumentos disponibilizados pela secretaria; sendo assim, este(a) disse:

[...] Exemplo, hoje tudo é via E-Salvador. Você não passa nem pela pessoa humana mais. Então, esse E-Salvador que é tão frio quanto às faltas de resposta que nós não tínhamos, eu acho que esse foi o maior desafio. Que é você estar dentro da unidade escolar, há postos, para lançar os processos que a escola precisa lançar. E a cada ano, a cada dia, essa exigência tem sido maior [...] (D1).

O(A) participante D2 apresentou por ordem de prioridade, o que ele(a) percebeu como desafios para a Gestão Escolar, destacando as seguintes questões: há falta de respostas para as demandas; há burocracia, que colabora com a falta de celeridade, que segundo este(a), da secretaria e GRE para a Escola, o contrário ocorre completamente diferente, e afirmou:

[...] A gente às vezes tem um problema na escola, que é como eles dizem, quando chega para a gente é sempre urgente. E quando é o contrário? Quando a roda gira inversa [...] (D2).

Para D3 o grande desafio que os(as) diretores enfrentam hoje, em vista ao destaque temporal tratado nesta pesquisa, é que a tempos atrás, não era assim; afirmou que existe uma certa solidão, este(a) passou a enfrentar, como estar sozinho. D3 traz em sua reflexão: “[...] é a gente sentir só nesses momentos. Então, a gente trabalha sozinho. Isso, para mim, é o mais difícil.”

Nesse aspecto do diálogo, o(a) D4 relaciona alguns desafios por ordem de prioridade:

[...] Primeiro a **sobrecarga** de atribuições que têm se colocado nos ombros do gestor. Eu acho que, nesse processo de descentralizar, tudo acabou recaindo para o gestor [...]
 [...] O segundo, eu acho que é essa burocracia que existe [...] você ter uma coisa tão simples e você precisar mandar e-mail, você mandar abrir processo, você abrir CI. Quando eles querem, eles mandam um zap, cobrando algo da gente [...]
 [...] Terceiro: indicações políticas ... Eu acho que isso tem colocado as escolas numa situação de muita fragilidade.

Os (as) participantes D5 e D7 trazem a contratação de pessoal como necessário, ter professor, a falta de professor é antiga, e funcionários na Escola são grandes desafios. A não contratação de pessoal é um aspecto que compromete o pleno funcionamento da Instituição de Ensino: seja para a docência, como para os outros serviços em geral. O(A) D7 acrescenta outros desafios: as condições de trabalho, inclusive a temperatura dentro da escola; a qualidade do trabalho do professor, não basta ser doutor; há projetos anunciados, mas que não chegam.

O (a) D6 traz a falta de respostas diante das demandas e o D8 apresenta como grande desafio a falta de qualidade dos profissionais que chegam, sejam professores, como Auxiliares de Educação Infantil; ele inclui também a falta de qualidade na infraestrutura.

No que diz respeito à categoria que trata dos **desafios e possíveis avanços nas ações do trabalho do Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração**, para aprofundar esta categoria, os(as) diretores trouxeram reflexões que expuseram como cada um/a classificou os desafios possíveis no processo de desconcentração.

O(A) participante D1 apresentou como desafio a necessidade da coerência entre o fazer da Gerência Regional, articulado com a gestão escolar e com a comunidade. A intenção era que a GRE fizesse esta articulação. Naquele momento o gerente regional era conhecido na comunidade.

O(a) participante D2 disse que esta proposta depende do perfil do (a) gerente; afirmou que para superar os desafios e alcançar os avanços, é necessário depender de quem assume o cargo de gerente e ainda falou:

[...], mas eu vejo a gerência não como um aporte, mas como uma ponte, que às vezes a gente consegue atravessar, às vezes a gente emperra ali, mas isso vai muito de gerente, de gerência, de quem está... gerência é gerente.

Para o(a) D3 o grande desafio foi na transição de gerente, não de CRE para GRE, objetivando manter toda uma construção, que ele(a) considerava como de muita qualidade. Para ilustrar segue o que D3 afirmou no grupo focal:

[...] A gente tinha anos de gestão, de uma gerência que tinha um perfil muito específico e que rodava, rodava muito certo, muito direito. Claro que tinha defeitos, nada é perfeito, mas que rodava...Cada um deixou sua marca, porque a gente não precisa ser igual, a gente precisa fazer com competência...E aí, eu acho que o grande desafio foi manter a qualidade, e infelizmente isso não aconteceu. A perda de qualidade foi muito grande. Então, o diálogo, a manutenção, o diálogo com os diretores eram muito intensos.

Sendo os (as) oito diretores com uma diversidade de vivência, as contribuições que trouxeram para a pesquisa são muito relevantes.

O(a) participante D4 apresentou um fato, ainda, não citado pelos anteriores, que é o desafio de lidar com as diferentes realidades das unidades escolares, no que diz respeito a estruturação e a autonomia de uma equipe de trabalho da GRE, que possa dialogar com estas Unidades, oferecendo a cada uma, especificamente, suas necessidades básicas. Seguem os desafios conforme explanação da(o) participante:

[...], o número de técnicas pedagógicas que ela tinha auxiliado, esse trabalho dentro da regional. Então, hoje nós temos para o diurno, dentro da regional..., somente três técnicas para acompanhar todas as escolas. [...], e considero também um desafio não ter autonomia para determinadas decisões. Então, existem situações que se dependesse somente da GRE, você sabe que seria resolvido ali naquela hora, mas demanda ainda acionar outros setores, outras chefias, às vezes até outras secretarias (D4).

Na categoria em questão, o(a) D5 apresentou como grande desafio, este perceber na (GRE), que também, sentem a falta de apoio da SMED. Porque, segundo sua percepção, a SMED muitas vezes está lá “esbarrada em questões políticas, em questões burocráticas” e, a nível de avanço, o que dificulta a sua relação com o(a) gerente, o que causa a não facilidade de acesso, quanto aos setores e pessoas da SMED.

O(A) D6 traz o avanço associado ao desafio, que transcrevemos na íntegra:

[...] A gerência escolar, de fato, com todas as questões, tem um trabalho de interlocução entre a escola e a secretaria. O

resultado dessa interlocução é que nem sempre é o que a escola precisa, mas existe ali uma interlocução entre a secretaria e a escola, e aqui já foi dito também, e eu acredito que sobretudo pelas relações, né? Eu acho que na atual conjuntura, quem está lá acima na secretaria, o secretário também, ele tem uma... ele tem um carisma que aproxima, né? Eu acho que isso também favorece a relação com os gerentes, e que aí o reboque vai chegando na escola de alguma forma, né? Então, eu vejo como algo positivo.

De acordo com o relato de D7, a relação entre o(a) gerente e a escola configura-se como um desafio contínuo; embora seja descrita, como uma interação sem grandes dificuldades interpessoais, observa-se uma limitação na capacidade de resolução de problemas; este(a) afirma que as situações são comunicadas eletronicamente, para que, segundo ele (a):

[...] como a gente fala comumente no dia a dia da escola, a gente se cobre. A gente se cobre, mas não resolve [...] Ademais, conforme mencionado anteriormente em outra categoria de análise, o participante relata que a eficácia da gestão está intrinsecamente ligada ao perfil individual de cada gerente: [...] O gerente que foi, por exemplo [...] era muito bom, ele não era bom, ele era muito bom, era proativo, era presente, era muito próximo das escolas [...], inclusive estabelece um diálogo com outras secretarias para resolver alguns problemas de manutenção, quando há alguma limitação da SMED. Visto como um avanço.

Por fim, citado por D7 também, um outro elemento que se repete nesta categoria como um desafio, é o processo de descontinuidade, citado por gerentes regionais, durante a aplicação do questionário e que compromete todo um trabalho estruturado, como este(a) aponta sobre um determinado secretário:

[...] Então, ele tinha uma fala boa, eu gostava de escutar, eu gostava muito das reuniões com ele, das propostas que ele tinha e tal, só que assim, cadê o respaldo, cadê o apoio para aquela proposta ir para frente? Tinham várias exigências, exigências até boas. Aí entra outro que não aprova, pronto, joga pra lá mesmo que não vai pra frente. Então, são processos também muito quebrados ... na secretaria. Um entra, pensa uma coisa e vai, vai [...], então, assim, essa descontinuidade atrapalha essa desconcentração [...]. (D7)

Para concluir a análise desta categoria, o(a) participante D8, traz um aspecto como avanço, já sinalizado, por outros, que é a questão da escuta, inclusive pela experiência que passou com um/a gerente, pois depende de quem está na liderança.

Uma outra questão destaca por D8, que se percebe como grande desafio, é a questão pedagógica, que será citado, abaixo, na íntegra:

[...] Então, eu sinto essa falta da questão pedagógica, porque como eu era a coordenadora que acompanhava a escola, a gente fazia intervenção, a gente fazia grupo de estudo, a gente fazia seminário, a gente fazia muitas coisas. O que eu acho que hoje falta na gerência é isso. Então, a coordenadora de acompanhamento que acompanha a minha escola foi o quê? Umas três vezes na escola o ano todo? Pra pegar dados. [...]

Em vivências anteriores, não como Diretor (a), D8 cita algo bastante relevante, e que define, um pouco, o papel das gerências regionais, não só apenas do gerente:

[...] Então, você ia na escola, você entrava, você sabia quem era o professor. Eu lembro que [...], conhecia todos. Então, você sabia quem era aquela escola, você sabia o problema daquela escola e você chamava o gestor para dialogar e para pensar juntos, em caminhos que melhorassem a minha escola, os dados, tudo, mas era um conjunto [...]

Para concluir a análise da categoria em questão, citamos o que destacou D8, sobre as ações dos gerentes, enquanto consideradas relevantes; mediante esta afirmação, este colocou que há um aspecto a considerar, que impacta no fazer pedagógico, que este(a) cita de forma bem contundente em sua fala:

[...] A gente tem gerentes que dialogam, que vão buscar resultados, que tentam lhe trazer resoluções, mas essa questão pedagógica, do pensar a escola, de te ajudar a pensar a escola, pensar o seu próprio fazer, eu não tenho esse apoio nesse sentido [...] (D8).

Diante destas falas, bem situadas, porque tratam de vivências de trabalho realizado, fazemos o esforço em buscar compreender as contradições do sistema da rede de ensino para explicar, o que caracterizou a função pública da gestão escolar no processo organizacional de desconcentração da gestão da SMED frente aos fatores técnicos - estratégicos adotados nas escolas, mediante todos os desafios, aqui relatados.

Destacamos, que após a sistematização desse procedimento técnico de análise, que se desenvolveu a partir do trabalho de potencial diálogo mantido pelo grupo focal, foi possível desenvolver o capítulo que segue nesta dissertação, considerando as possibilidades de ressaltar avanços em possíveis indicadores de relações para obter melhor desempenho gerencial em processos de articulação para

atender ao trabalho educacional da gestão escolar, frente a estrutura organizacional da função pública das Gerências Regionais de Educação do município de Salvador.

4 GESTÃO ESCOLAR FRENTE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA FUNÇÃO PÚBLICA DAS GERÊNCIAS REGIONAIS DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SALVADOR: AVANÇOS PARA ATENDER AO TRABALHO EDUCACIONAL

Este capítulo versa sobre os avanços e as possíveis relações da gestão escolar diante da estrutura organizacional das gerências regionais nos processos de articulação do trabalho, considerando a proposta de desconcentração, com a mediação da Gerência Regional de Educação, dialogada no grupo focal.

A análise desta categoria oportuniza a compreensão de possíveis avanços da desconcentração, mediante a proposição do fortalecimento do processo de articulação da GRE com a gestão escolar, tendo em vista a qualidade do trabalho nas escolas.

Para um maior aprofundamento, expomos neste capítulo, as reflexões realizadas pelos participantes do grupo focal, diretores escolares.

Nesta linha de entendermos estes avanços, um aspecto considerado por D1, nos parece ser bastante relevante e que se manteve quase unânime, que o fato da manutenção da comunicação.

Quando caracterizado o papel de suporte para atender as Gerências Regionais, para além dos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros, o(a) gerente tem um papel político/social. Este papel, muitas vezes, deixa os diretores apreensivos quando o assunto é a movimentação sindical da categoria do magistério e que muitas vezes desemboca em uma greve, e, segundo D1 em anos anteriores havia muitas pressões sobre os(as) diretores(as) de escolas, contudo este(a) afirma, como este avanço, desenvolveu um novo formato, em que pelo menos os gerentes, passaram por sua regional, deixando as Escolas mais livres para promover determinada movimentação. Este(a) destaca, acrescentando em sua fala: [...] E isso é bacana, porque você precisa deixar o outro ter autonomia que ele precisa realmente, de fato, ter e exercer.

O(A) participante D2 traz um elemento que considera avanço, mas que posteriormente, torna-se um retrocesso, citando:

[...] A minha caminhada junto à gerência regional nesses anos de gestão teve muitas nuances. Teve aquele momento que a gerência estava bem próxima, perto da escola e que a gente conseguiu muita coisa. Teve aquele momento da solidão, onde a gente estava ali se sentindo sozinha, mas gerente, gerência é gerente (D2).

A(O) D3, considerando que acompanhou todo processo de implantação e implementação das Gerências Regionais, diz que houve avanços, destacando que:

[...] que vinha exatamente dessa falta de medo do dizer, do perguntar, e do dizer eu não sei, e do outro também dizer eu não sei te dar resposta. Porque o gerente também pode não saber dar resposta, e não tem problema nenhum ele dizer não sei, vamos procurar? Eu não sei como funciona isso, não, eu não entendo de educação não, mas eu vou procurar saber, eu vou ler sobre isso, eu vou perguntar alguém, me diga aí o que você acha [...] A gerência anterior, que eu falo, de mais tempo, não era uma gerência fofinha. Não é isso que a gente está pedindo. Era uma gerência dura, que dizia, que discordava, que dava não, que tranquilamente falava tudo o que tinha para dizer. Não gostei disso, não gostei daquilo. E estamos juntos (D3)

É perceptível, na fala dos(as) participantes, que sempre que traz aspectos de avanços, os desafios tendem a acompanhar a reflexão, fazendo o contraponto, apresentando algumas contradições no processo de implementação.

Continuando a exposição das falas registradas e transcritas dos(as) participantes, D4 diz que houve uma estratégia, em que a regional que ela fazia parte encontrou para garantir o acompanhamento das Unidades Escolares, que foi a divisão por polo, com agrupamento de escolas:

[...] A gerência regional era dividida por polos, e cada polo tinha as escolas que elas consideravam que caminhavam mais ou menos que sozinhas. Então, o nível de atenção daquela escola, é aquela escola que diz assim, aqui eu sei que caminha, essa escola aqui precisa de um apoio maior, de um investimento maior [...] então, ela sabia esse equilíbrio entre as ações que eram desempenhadas.

Já o(a) participante da pesquisa, D5 traz como avanço, a sua relação com o gerente e o acesso deste(a) na secretaria:

[...] Eu acho que na minha perspectiva, com a relação que eu tenho com o gerente, a facilidade que ele tem de chegar até setores e pessoas da SMED que eu não tenho conhecimento e que para ele é mais fácil. Então, isso facilita. É um ponto positivo [...]

Em uma conformidade nesse processo de análise, as(as) participantes D6 e D7 trouxeram como um grande avanço, o “Programa Dinheiro Direto na Escola Soteropolitana (PDDES)”²² que direciona recursos próprios do município diretamente para os Conselhos Escolares, permitindo que as escolas tenham mais autonomia na tomada de decisão e no gerenciamento de seus recursos, que segundo elas/es o recurso que a Escola recebe do Governo é um valor com uso restrito, como afirma D6:

[...] Da mudança da secretaria com a gerência, eu acho que a novidade mesmo é o PDDES, porque desenrolou muita coisa, né? A gente tem a verba que vem do governo federal, mas ela é uma verba restrita, né? Você tem 500 alunos e ganha 6 mil reais do governo federal [...]

Já o PDDES permitiu um planejamento mais aberto, dando maior autonomia de execução ao Conselho Escolar, inclusive atendendo algumas pendências que não eram atendidas diretamente pela SMED. O D7 fala que o PDDES oportunizou a montagem de laboratórios, que antes eram improvisados:

[...] Nós chamamos de laboratório de aprendizagem de transformar a escola enquanto salas de experimentos da matéria, da disciplina [...] nós compramos, já montamos, compramos todos os materiais do laboratório de ciência. Pensar em microscópio. Lá nós temos microscópio analógico, eletrônico e digital. Então estamos montando ele. Por quê? Porque o estudante, ele precisa aquilo que as escolas de grande porte, já entenderam, particulares. A escola é o chão da possibilidade [...]

Para fechar este capítulo, destacamos, ainda o(a) D8 reforçou em sua fala, quando destacou que a aproximação da GRE com as Escolas, se torna um fato fundante. Este(a), sinaliza o acolhimento como um grande avanço na sua GRE, e assim afirma:

[...] Então eu falo assim, porque eu passei por esses dois momentos. Um que não tinha escuta, a escuta zero e você fica ali com seus problemas, que o problema é seu, não é meu. E o outro que te acolhe e ainda liga no outro dia para saber, pró como é que você está? Assim, apresentamos os avanços percebidos e vivenciados pelos diretores escolares no processo de desconcentração, cientes de que alguns avanços precisam ser alcançados.

²² Disponível em: <https://pddes-educacaosalvador.com.br/> Acesso em: 3 fev. 2026.

Mediante essas falas, que se colocaram no esforço de expor os processos que avançaram na gestão escolar, frente a estrutura organizacional da função pública das GRE do município de Salvador, buscamos destacar o que significou os possíveis avanços nas relações para obter melhor desempenho gerencial em processos de articulação para atender ao trabalho educacional.

Em busca de uma síntese, que possa contribuir para responder a pergunta central dessa investigação, avançamos em expor no próximo capítulo, nossas considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta investigativa, ao analisar a função pública da gestão das Gerências Regionais de Educação, enquanto um processo de desconcentração, a partir da proposta da Secretaria Municipal da Educação de Salvador, buscou, com base nos indicadores de fatos da realidade levantada, identificar desafios, contradições e indicadores de possibilidades, diante do seu caráter social de uma política, junto à gestão das escolas.

Esta é uma investigação que abrangeu uma análise da implantação de unidades denominadas de Gerências Regionais de Educação (GRE) no período de 2015 e implementação até 2025.

Para desenvolver esta proposta investigativa, recuperamos o processo que teve início na seguinte pergunta central: Quais os indicadores da realidade histórica do caráter da função pública do trabalho de gestão das Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação de Salvador, mediante fatos que têm desafios, contradições em vistas a implantação das Gerências Regionais de Educação no período de 2015 e implementação até 2025 e como avançar com possibilidades de superação de entraves?

Considerando essa questão central, o objetivo geral e os objetivos específicos anunciados na introdução deste relatório, traçaram um caminho eu foi percorrido num determinado processo investigativo, que abrangeu fundamentos teóricos e empíricos para alcançar um nível de objetividade que pudesse gerar essa dissertação.

Como pressuposto de investigação levantado na introdução, a investigação nos permitiu confirmar que há nos fatos identificados, indicadores de realidade que formalizam historicamente a função pública desconcentrada do caráter gerencial da Secretaria Municipal da Educação do Salvador, mediante desafios e contradições, que são instituídas pelo perfil da função pública do caráter gerencial das dez Gerências Regionais da Secretaria Municipal da Educação do Salvador.

Conforme um processo abrangente de investigação, que envolveu três campos de empiria, tivemos a possibilidade de expor os desafios e contradições do caráter gerencial das GRE da rede municipal de Ensino de Salvador, junto ao trabalho de Gestão Escolar, em vista ao recorte temporal – 2015 a 2025.

A investigação nos permitiu verificar que estes desafios carregam em si, determinadas contradições, a partir a função pública que as GRE assumem no trabalho junto à gestão escolar, considerando, dentre outros fatores, determinados aspectos de fragilidade na elaboração e execução de planejamento estratégico e da ausência de monitoramento sistematizado das ações que são implementadas, anualmente.

As evidências iniciais, surgiram da análise do arcabouço documental, que detalham determinadas atribuições que devem ser consideradas para as GRE. Sob essa ótica, a reestruturação da SMED buscou promover a desconcentração dos serviços como estratégia para o fortalecimento da gestão escolar.

Em momentos de processos de análise de dados e informações colhidas, registradas e transcritas, por procedimentos de investigação, textualmente, expomos um diagnóstico do trabalho das GRE no âmbito da política educacional da Secretaria Municipal da Educação (SMED).

O esforço mais ampliado de análise recaiu sobre a necessidade de destacar a articulação entre essas instâncias e as unidades escolares, com ênfase na gestão escolar, a partir da recuperação argumentativa da fala de diretores(as) escolares.

Para tanto, confrontamos o arcabouço documental de estruturação das gerências com as vivências e percepções de ex-Secretário Municipal, de gerentes e ex-gerentes regionais e de diretores escolares. A análise dos dados nos proporcionou um panorama amplo do processo de desconcentração da SMED, em vistas a implantação e implementação das GRE no esforço em buscar promover o fortalecimento da gestão escolar.

A partir do pressuposto investigativo que levantamos sobre o processo de desconcentração da SMED Salvador, viabilizado pelo caráter gerencial de suas dez Gerências Regionais, nos permitiu examinar os desafios e contradições do trabalho de serviço público junto à gestão escolar.

Portanto, a investigação comprovou, pelo contexto empírico de análise, que há desafios e contradições significativos a serem considerados pela política de desconcentração da SMED, em vistas ao fortalecimento de escolas da rede municipal de Salvador. A desconcentração administrativa enfrenta tensões entre a autonomia das unidades escolares e as exigências burocrático-gerenciais. Por mais que o desenho das GRE seja para favorecer a gestão participativa e democrática, ainda há uma fragilidade na prática de processos de gestão, que exigem uma acurada atenção.

Analisar o contexto dessa realidade, a partir do que expôs um ex-secretário da Educação, considerando o roteiro da entrevista da investigação realizada, nos permitiu identificar possíveis indicadores que justificaram o surgimento das Gerências Regionais. A entrevista, enquanto um procedimento de investigação, confirmou que a proposta da Secretaria Municipal da Educação era uma desconcentração e não uma descentralização, tendo em vista que a responsabilidade hierárquica da função que tem abrangência social e financeira, permanecia com a Secretaria Municipal da Educação.

Esta entrevista, revelou, ainda, a existência de um material estruturado, que nos permitiu avançar com base em uma escuta qualificada dos diretores escolares, que era orientado pelo trabalho das GRE; contudo este material se perdeu ao longo dos anos, o que denota que não há um referencial documentado para orientar as diretrizes estratégicas do trabalho das GRE; as ações ocorrem muito pela necessidade de atender ao emergencial.

Ressaltamos, ainda, a ausência de requisitos quanto ao perfil profissional ou formação técnica para a indicação do gerente regional, mediante a proposta analisada. Contudo foi destacado de forma veemente, a necessidade de ter um coordenador pedagógico regional e um coordenador de apoio administrativo com papéis sociais de serviço público de trabalho bem definidos e delineados, em vistas aos objetivos estratégicos das GRE.

A rigorosa análise da realidade, a partir das falas dos(as) gerentes regionais, nos permitiu identificar as bases de estruturação do processo de desconcentração com a criação das GRE. Indicadores foram expostos de maneira sistematizada para compreensão e explicação da formação inicial das Gerências Regionais de educação, tais como: estrutura organizacional mais definida, em detrimento das coordenadorias regionais; fortalecimento do trabalho junto às unidades escolares; apoio incondicional da secretaria da educação; o gerente como ponto focal de resolução dos problemas.

Diante do registro das falas, a partir das categorias definidas, indicadores de desafios foram apresentados em função do trabalho das gerências regionais, que nesta síntese voltamos a destacar, que dizem respeito aos processos de gestão, tais como: gestão de pessoal; gestão de suporte à Rede Escolar; gestão da infraestrutura da Rede escolar; gestão quanto ao papel das gerências regionais durante as greves e paralisações; gestão para atender as condições técnicas adequadas e segurança institucional para dar suporte às unidades escolares; nesse processos de gestão é

preciso que seja considerado, o aprender a ter uma escuta sensível; conhecer a realidade das comunidades e da educação; promover a construção de confiança com rede de escolas do município; manter frequente análise de dados/gestão por resultados com programação antecipada; ampliar a comunicação que vem sendo ineficiente entre a SMED e a GRE; há recursos limitados para alcance de metas, que necessitam de estudos e tomada de decisões que superem os entraves; descontinuidade de programas e projetos implantados pela SMED; há necessidade de implementação de procedimentos e rotinas; há ausência de autonomia política e financeira das GRE para um gerenciamento mais próprio para atender as necessidades locais; fragilidade da formação de equipes técnicas internas e essencialmente, é preciso que haja planejamento estratégico, anual, articulado ao Planejamento Estratégico da política educacional da rede municipal de ensino.

Quanto à exploração da categoria de análise que trataram dos avanços do trabalho dos(as) gerentes, tivemos a possibilidade de obter um processo de captura de elementos essenciais que constituem a base desse trabalho, cujos indicadores foram extraídos de questionário aplicado: implantação de gestão participativa; mudança de visão dos diretores escolares em perceber as GRE como instância de apoio; melhoria do IDEB; melhoria na gestão de dados com realização de análise e mapeamento de seus resultados.

Com base nos dados coletados através do grupo focal com diretores escolares, que geraram análises realizadas por categorias, destacamos alguns apontamentos, que se tornam essenciais a essa síntese em nossas considerações finais de investigação:

- a) Quanto a CRE: Os coordenadores eram servidores da educação, pedagogas; o modelo de CRE era mais eficaz do que a vivência atual de GRE; a CRE era um órgão meramente transmissor; tinha foco no pedagógico; era menos regulado; concentração das ações no coordenador regional; distante do cotidiano escolar.
- b) Quanto a GRE: Maior divisão do trabalho; aproximação entre a escola e o núcleo regional; ajuste de algumas sobrecargas que ficavam sob a responsabilidade do Diretor; retrocesso quando confere apenas à indicação política para ser gerente, sem focar na competência técnica; maior organização dos processos; gerente não ser da educação; o fazer da GRE depende muito da pessoa que assume.
- c) Quanto a relação SMED/GRE: autonomia vigiada; se por um lado sinalizam a aproximação da secretaria com a unidade escolar, outros apontam um

distanciamento; a falta de comunicação entre os setores da SMED que compromete o trabalho da GRE; atendimento lento às necessidades das unidades escolares; pessoas muito tempo nos setores da SMED sem atualização do seu fazer; interesse sobre os resultados, sem entender o processo;

d) Quanto à categoria de análise que tratou dos desafios, estes revelaram os aspectos enfrentados pelos diretores, que destacamos: Lidar com os instrumentos disponibilizados pela SMED; falta de respostas para as demandas; a burocracia; a solidão dos diretores na tomada de decisões estratégicas, que muitas vezes estão desarticuladas de uma proposta mais ampla da política educacional; sobrecarga das atribuições; indicações políticas dos funcionários; falta de pessoal; falta de professor; contratação de pessoal; as condições de trabalho; temperatura das salas de aula; a qualidade do trabalho do(a) professor (a); projetos anunciados pela Secretaria e que não chegam às escolas; falta de qualificação dos funcionários que chegam para trabalhar na escola; ausência de condições apropriadas de infraestrutura das escolas, de forma que favoreçam o trabalho pedagógico.

e) Quanto à categoria de análise referente aos avanços, a partir da presença da GRE, foram apresentados os seguintes pontos: A movimentação das escolas ficou mais livre; a GRE mais próxima das escolas; atendimento das escolas por polo garantindo a sua especificidade; facilidade de acesso do gerente aos setores e pessoas da SMED; boa relação entre gerente e diretor escolar; criação do Programa Dinheiro Direto na Escola Soteropolitana (PDDES); acolhimento por parte da GRE mais aberta.

Portanto, esta pesquisa fez o esforço em destacar contribuições reflexivas, que embora não conclusivas, se colocam, enquanto indicadores de realidade sobre a função pública das Gerências Regionais de Educação, a partir do processo de desconcentração. Ficou visível para reafirmarmos, que a estruturação das GRE se refere à desconcentração e não descentralização, o que exige uma revisão estratégica de funções. A nova estrutura traz também, a experimentação de uma relação democrática, gestão participativa, contudo o trabalho de empiria apresenta elementos que se distanciam desta prática; nem sempre o que se indica nos objetivos que indicam o organizacional se concretiza no operacional. Há um distanciamento a ser estudado e analisado para superação de entraves.

O modelo de Gerência Regional, proposta pela Secretaria Municipal da Educação do Município do Salvador, embora seja uma proposta considerada essencial para uma maior aproximação, garantido monitoramento e apoio ao processo

pedagógico e administrativo das Unidades Escolares, se apresenta nesta pesquisa com amplos entraves e desafios para serem superados.

Em vista a necessidade de atentar para indicadores que contribuam para superar os entraves e avançar nas possibilidades de superação das contradições, em síntese, destacamos, que estar por exigir: salto de qualidade na formação inicial e continuada dos (as) gerentes regionais e na qualificação das equipes; retomada de procedimentos e rotinas das GRE associados ao trabalho realizado pelas unidades escolares; elaboração de um planejamento estratégico das GRE, anual, com base no Planejamento Estratégico da SMED e a realidade de cada Unidade Escolar por Gerência Regional; alinhamento gerencial entre os setores da Secretaria Municipal da Educação e as Gerências Regionais; elaboração de políticas educacionais municipais com um prazo estabelecido para no mínimo dez anos; formação continuada para os diretores escolares com base na especificidade do trato pedagógico, que exige a gestão educacional, em vistas ao fortalecimento da gestão democrática e participativa nas três dimensões, na experimentação de um Sistema de Monitoramento, que abarque o órgão central, o órgão regional e as unidades escolares.

Com vistas a contribuir efetivamente com a política educacional da rede municipal de Salvador, esta pesquisa apresenta indicadores substanciais para o fortalecimento das GRE, da gestão escolar e da própria Secretaria Municipal da Educação, em vistas a promover condições reais de direitos na promoção da oferta com qualidade da Educação Básica no Município do Salvador.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Elisiana Rodrigues. **Espaço, Política Educacional e Desenvolvimento:** um estudo a partir das Diretorias Regionais de Educação do Estado da Bahia. 2007. 198 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade). (PPGEduC/Uneb). Universidade do Estado da Bahia, Salvador. 2007. Disponível em: http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/01/jaciara_gomes_do_espirito_santo.pdf Acesso em: 21 set. 2024.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, SP: Imprensa Oficial do Estado, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 28 out. 2025.

CARVALHO, Edmilson. **A produção dialética do conhecimento**. São Paulo: Xamã, 2008.

CAVALCANTI, Themistocles Brandão. A função pública e seu regime jurídico. Direito Administrativo. **Revista do Serviço Público**. V. 4, n.2, pp.3-204. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9751/6809> Acesso em: 11 nov. 2025.

CHAVES, Rafael Ferreira. **Descentralização x desconcentração:** conceitos para o TCE ES. Estratégia de Concursos. 15 dez. 2022. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/descentralizacao-tce-es/> . Acesso em: 13 mai. 2025.

ESPÍRITO SANTO. Jaciara Gomes do. **Uma análise da cultura organizacional das coordenadorias regionais de educação no processo de descentralização da gestão educacional em Salvador – BA**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade). Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC). Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2010. Disponível em: http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/01/jaciara_gomes_do_espirito_santo.pdf Acesso em: 21 set. 2024.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. 248 p.

PARENTE. M. A.; LÜCK, H. **Mapeamento da descentralização da Educação Brasileira nas Redes Estaduais do Ensino Fundamental**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** 1ª. ed. 6ª. reimpressão. São Paulo: Cortez, 2015.

PEREIRA, Elson Rogério Bastos. **A Gestão no Órgão Regional de Educação No Município de Lages, no Período De 1972-2012.** 2015. 116 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação, Stricto Sensu, Mestrado Acadêmico. Universidade do Planalto Catarinense, Santa Catarina. 2015. Disponível em: https://data.uniplaclages.edu.br/mestrado_educacao/dissertacoes/deaa1c206e36985d3c2b5182af8c5dbd.pdf Acesso em 27 maio 2025.

SALVADOR. **Bellintani, Guilherme.** Secretaria de Educação da Prefeitura de Salvador. 2015. Disponível em: <https://educacao3.salvador.ba.gov.br/clipping-educacao/guilherme-bellintani>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SALVADOR. **Lei Orgânica do Município de Salvador.** Disponível em: https://www.cms.ba.gov.br/uploads/3bdae368d1a3e255c81b7f262ba1bbf6_1709038424.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

SALVADOR. Prefeitura Municipal. **Salvador construindo um novo futuro: planejamento estratégico 2013-2016.** Salvador: SEMGE, 2013. Disponível em: http://biblioteca.fmlf.salvador.ba.gov.br/phl82/pdf/livros/Planej_estrategico.pdf. Acesso em: 28 out. 2015

SANTOS, Milton. O dinheiro e o território. Revista **GEOgraphia**, Niterói, v. 1, n. 1, p. 7-13, 1999. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/13360> Acesso em: 11 nov. 2025.

SANTOS, Milton. **A natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. 119 – 141. Disponível em: <https://sites.usp.br/fabulacoesdafamiliabrasileira/wp-content/uploads/sites/1073/2022/08/A-natureza-do-Espaco.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025.

SILVA, Alessandro Soares da; EUZÉBIOS FILHO, Antonio. Marxismo, consciência e comportamento político. **Linhas Críticas.** Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, v. 27 (2021), pp. 1-19. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/36500> Acesso em: 5 dez. 2025.

SILVA, Joselita Alves Gabriel da. **A Influência da descentralização da Gestão Escolar no desempenho do Sistema Municipal de Educação.** 2008. 88 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Contemporaneidade). Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC). Universidade do Estado da Bahia. Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.cdi.uneb.br/site/wp->

[content/uploads/2016/01/joselita_alves_gabriel_da_silva.pdf](#) Acesso em: 21 set. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2018.

SOARES, Fabiana de Menezes. Função administrativa, estabilidade e princípio da neutralidade: alguns apontamentos sobre a reforma administrativa. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 34 n. 136 out./dez. 1997. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/294/r136-08.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Acesso em: 10 nov. 2025.

TAVEIRA, Adriana do Val Alves. Descentralização e desconcentração. **Revista Paradigma**, n.18, p.236-247, jul/dez 2009. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/paradigma/article/view/55> . Acesso em: 13 maio 2025.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciência Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA. Cartilha Avaliação Institucional disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/<https://www2.uesb.br/assessoria/apda/wp-content/uploads/2023/07/cartilha.indicadores-2020.pdf>. Acesso em: 28 out. 2025.

APÊNDICE A

Quadro 01 – Levantamento de dissertações e teses produzidas em Programas de Pós-Graduação no Brasil, identificadas como estudos antecedentes – 2007 a 2015

No	Título da produção	T/P	Pesquisador(a)	Universidade /PPG	Ano/depósito	Objetivo da pesquisa	Localização
01	Uma análise da cultura organizacional das coordenadorias regionais de educação no processo de descentralização da gestão educacional em Salvador – BA.	D	Jaciara Gomes do Espírito Santo	Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia – UNEB	2010	Analisar a cultura organizacional para identificar como esta é percebida, enquanto “[...] um conjunto de pressupostos básicos, crenças, valores, práticas desenvolvidas e aprendidas por um determinado grupo na resolução de problemas, na tomada de decisão, bem como nas formas de pensamento, ação e reação que guiam as atividades das pessoas da organização” (f. 7).	http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/01/jaciara_gomes_do_espirito_santo.pdf
02	Espaço Política Educacional e Desenvolvimento: um estudo a partir das Diretorias Regionais de Educação do Estado da Bahia	D	Elisana Rodrigues Oliveira Barbosa	Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia - UNEB	2007	“Elucidar os aspectos relacionados aos efeitos das políticas pública de educação no contexto das Diretorias Regionais de Educação do Estado da Bahia, com vistas nos indicadores de desenvolvimento e relacionar os indicadores educacionais com a configuração territorial do desenvolvimento econômico, humano e social, levando-se em conta as políticas de descentralização e municipalização do ensino fundamental.” (f. 20)	http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/01/elisana_rodrigues_oliveira_barbosa.pdf
03	A gestão no órgão regional de educação no município de Lages, no período de 1972-2012	D	Elson Rogério Bastos Pereira	Programa de Mestrado em Educação da Universidade do Planalto Catarinense	2015	“Analisar as implicações das bases normativo-institucionais atribuídas ao Órgão Regional de Educação de Santa Catarina, sediado no município de Lages, nas práticas de gestão educacional operadas pelos gestores, no período de 1972 – 2012.” (f. 7)	https://data.uniplacages.edu.br/mestrado_e_duacao/disseracoes/deaa1c206e36985d3c2b5182af8c5dbd.pdf

04	A Influência da descentralização da Gestão Escolar no desempenho do Sistema Municipal de Educação	D	Joselita Alves Gabriel da Silva	Programa de PósGraduação em Educação e Contemporaneidade, da UNEB - Universidade do Estado da Bahia	2008	“Objetivo principal analisar a relação existente entre o processo de descentralização da gestão de escolas públicas da Rede Municipal e o desempenho do Sistema Municipal de Educação.”(f. 7)	http://www.cdi.uneb.br/site/wp-content/uploads/2016/01/joselita_alves_gabriel_da_silva.pdf
----	---	---	---------------------------------	---	------	--	---

Fonte: Produção da própria pesquisadora.

Legenda: TP - Tipos de Produção (D - dissertação; T - Tese)

APÊNDICE B – TCLE aplicado as(aos) Gerentes Regionais de Educação da SMED

Prezado(a) Senhor(a),

Estou produzindo uma pesquisa intitulada: Realidade da Função Pública do caráter gerencial da Gerência Regional de Educação da Secretaria Municipal da Educação do Salvador: desafios, contradições e possibilidades na Gestão Escolar - 2015 a 2025, e a sua participação é de elevada contribuição. Consistirá em responder a esse questionário, com base em perguntas relacionadas ao tema proposto nesta pesquisa. Ao decidir em participar, esclareço que: 1. Caso não se sinta à vontade com alguma questão da entrevista ou do questionário o(a) senhor(a) poderá deixar de respondê-la, sem qualquer prejuízo; 2. As informações serão utilizadas em trabalhos científicos acadêmicos, sem identificação, assegurando-lhe total confidencialidade e sigilo; 3. Sua participação não lhe causará nenhum custo financeiro e nenhum ônus. Ressalto, que eu, enquanto pesquisadora, me comprometo em armazenar os dados coletados adequadamente e assegurar o sigilo das informações em um dispositivo eletrônico pessoal, não deixando registro em ambiente virtual público; este procedimento se refere a todos os registros do questionário e TCLE. Ressalto que este estudo foi previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UCSal. Portanto, para preencher este questionário é preciso que marque abaixo, no espaço apropriado, se leu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para informar se aceita participar da pesquisa. Coloco-me à disposição para eventuais dúvidas e esclarecimentos necessários. Telefone: (71) 98833 8092. Email: adenildes.lima@ucsal.edu.br Comitê Ético em Pesquisa (CEP) da UCSAL, considerando o email: cep@ucsal.br. Tel: (71) 3203-8913.

Aceito, por livre e espontânea vontade, participar desta pesquisa:

() Aceito () Não aceito

Todas as perguntas são de caráter obrigatórias:

- a) Nome completo do participante da pesquisa;
- b) Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano obteve?

- c) Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas.
- d) Possui quantos anos de serviço público na SMED?
- e) Há quanto tempo ocupa a função pública de Gerente Regional da SMED do Salvador?
- f) Onde e por quanto tempo trabalhou ou vem trabalhando na Gerência Regional? Especifique.
- g) Trabalhou como Coordenador(a) Regional (antes de 2015)? Em caso afirmativo, estabeleça a diferença de perfil de trabalho que desenvolveu nas duas funções de coordenador(a) e/ou gerente?
- h) Quais os desafios enfrentados quanto ao perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional? Destaque por ordem de reconhecimento de prioridade, em vistas ao(s) desafio(s) enfrentado(s).
- i) Como vem ocorrendo a relação entre a Secretaria Municipal de Educação da SMED com a Gerência Regional de Educação? Esclareça.
- j) Como vem ocorrendo a relação entre a Gerência Regional de Educação e a gestão escolar? Esclareça.
- k) Quais os desafios do trabalho desempenhado pelo(a) Gerente Regional de educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares, a partir do processo de desconcentração da SMED no período de 201 a 2025. Explicite.
- l) o) Quais os possíveis avanços identificados no trabalho desempenhado pelo(a) Gerente Regional de educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração, em vistas ao período de 2015 a 2025? Explicite.

APÊNDICE C - Carta convite e roteiro de diálogo para Diretores(as) Escolares vinculado(as) às Unidades Escolares da Gerência Regional da Secretaria Municipal de Educação de Salvador do Estado da Bahia

Prezado(a) Senhor (a),

Estou produzindo uma pesquisa intitulada: Realidade da Função Pública do caráter gerencial da Gerência Regional de Educação da Secretaria Municipal da Educação do Salvador: desafios, contradições e possibilidades na Gestão Escolar - 2015 a 2025, e a sua participação é de elevada contribuição. Consistirá em participar de um grupo focal, de forma dialógica e participativa, com base em um roteiro orientado, por mim, enquanto moderadora do processo de interação, relacionado ao tema proposto nesta pesquisa. Ao decidir participar desta pesquisa, esclareço que: 1. Caso não se sinta à vontade com alguma questão do roteiro o(a) senhor(a) poderá deixar de respondê-la, sem qualquer prejuízo; 2. As informações serão utilizadas em trabalhos científicos acadêmicos, sem identificação, assegurando-lhe total confidencialidade e sigilo; 3. Sua participação não lhe causará nenhum custo financeiro e nenhum ônus. Ressalto, que eu, enquanto pesquisadora, me comprometo em armazenar os dados coletados adequadamente e assegurar o sigilo das informações em um dispositivo eletrônico pessoal, não deixando registro em ambiente virtual público; este procedimento se refere a todos os registros do questionário e TCLE. Ressalto que este estudo foi previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UCSal. O roteiro está estruturado para ser aplicado às (aos) Sras.(es), Diretoras (es) Escolares que estão vinculadas (os) às Unidades Escolares da Gerência Regional da Secretaria Municipal de Educação de Salvador do Estado da Bahia. A autorização e participação na pesquisa será via assinatura do TCLE (duas vias) onde constam todos os procedimentos necessários para a realização da mesma. Coloco-me à disposição para eventuais dúvidas e esclarecimentos necessários. Telefone: (71) 98833 8092. Email: adenildes.lima@ucsal.edu.br. Comitê Ético em Pesquisa (CEP) da UCSAL, considerando o email: cep@ucsal.br. Tel: (71) 3203-8913.

- a) Nome completo do participante da pesquisa;
- b) Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano obteve?

- c) Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas.
- d) Possui quantos anos de serviço público na SMED?
- e) Há quanto tempo ocupa a função pública de Diretor (a) Escolar na SMED do Salvador?
- f) Trabalhou como Diretor (a) Escolar (antes de 2015)? Em caso afirmativo, estabeleça a diferença de perfil de trabalho desenvolvido.
- g) Como vem ocorrendo a relação entre a Secretaria Municipal de Educação da SMED com a Gerência Regional de Educação neste processo de desconcentração? Esclareça.
- h) Como vem ocorrendo a relação entre a Gerência Regional de Educação e a gestão escolar no processo de desconcentração? Esclareça
- i) Quais os desafios enfrentados pelo(a) Diretor(a) de Escola, mediante o processo de desconcentração? Destaque por ordem de reconhecimento de prioridades desempenhadas.
- j) Quais os desafios e possíveis avanços que você identifica nas ações do trabalho que vem desempenhando, enquanto Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração - período de 2015 a 2025? Explicita
- k) Quais os possíveis avanços que você identifica nos processos de gestão escolar, considerando as ações de desconcentração da SMED, em vistas ao período de 2015 a 2025? Explicita.

APÊNDICE D – Carta convite e roteiro de questões para entrevista com o Secretário da Educação, por meio do *google meet*

Prezado(a) Senhor (a),

Estou produzindo uma pesquisa intitulada: Realidade da Função Pública do Caráter Gerencial da Gerência Regional de Educação da Secretaria Municipal da Educação do Salvador: desafios, contradições e possibilidades na Gestão Escolar - 2015 a 2025, e a sua participação é de elevada contribuição. Consistirá em participar de uma, com base em um roteiro orientado, por mim, enquanto moderadora do processo de interação, relacionado ao tema proposto nesta pesquisa. Ao decidir participar desta pesquisa, esclareço que: 1. Caso não se sinta à vontade com alguma questão do roteiro o(a) senhor(a) poderá deixar de respondê-la, sem qualquer prejuízo; 2. As informações serão utilizadas em trabalhos científicos acadêmicos, sem identificação, assegurando-lhe total confidencialidade e sigilo; 3. Sua participação não lhe causará nenhum custo financeiro e nenhum ônus. Ressalto, que eu, enquanto pesquisadora, me comprometo em armazenar os dados coletados adequadamente e assegurar o sigilo das informações em um dispositivo eletrônico pessoal, não deixando registro em ambiente virtual público; este procedimento se refere a todos os registros do questionário e TCLE. Ressalto que este estudo foi previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UCSal. O roteiro de entrevista está estruturado para ser aplicado ao Sr. Secretário Municipal, da Secretaria Municipal de Educação de Salvador do Estado da Bahia. A autorização e participação na pesquisa será via assinatura do TCLE (duas vias) onde constam todos os procedimentos necessários para a realização da mesma. Coloco-me à disposição para eventuais dúvidas e esclarecimentos necessários. Telefone: (71) 98833 8092. Email: adenildes.lima@ucsal.edu.br. Comitê Ético em Pesquisa (CEP) da UCSAL, considerando o email: cep@ucsal.br. Tel: (71) 3203-8913.

1. Nome completo de cada participante da pesquisa;
2. Qual a formação de Graduação? Onde e em que ano obteve?
3. Tem curso de especialização, mestrado e doutorado? Especificar as certificações adquiridas.

4. Trabalhou quantos anos no serviço público na SMED?
5. Qual o período de tempo que ocupou a função pública de Secretária(o) da Educação da SMED do Salvador?
6. Que fatores determinaram a gestão municipal de educação em criar o caráter gerencial das Gerências Regionais de Educação para atender a rede municipal de ensino de Salvador no ano de 2015?
7. Quais os indicadores que foram determinantes para a estruturação da gestão das Gerências Regionais serem implantadas, em 2015, enquanto entidades regionais de caráter gerenciais do município do Salvador?
8. Como foi estabelecido o perfil profissional socioeducativo para a nomeação Gerente Regional de Educação, em vistas a assumir a coordenação regional pedagógica e a coordenação regional administrativa em 2015? Justifique.
9. Quais as estratégias principais que alicerçaram o modelo de gestão desconcentrado do caráter gerencial das Gerências Regionais em 2015?

APÊNDICE E

Quadro 05 - Ações do Programa Combinado por uma Escola Melhor

Presença na Escola	Ações pedagógicas	Ações de suporte	Ações de infraestrutura	Identidade e Comunidade	Ações das escolas
Combinado 01 Garantir que o Secretário visite cada Unidade de Ensino duas vezes por ano até o final de 2016.	Combinado 07 – Implantar uma Central de Relacionamento com sistema de gerenciamento para a solução dos problemas existentes nas Unidades de Ensino.	Combinado 30 Fornecer a parceria da SMED com a Ronda Escolar e PRODERB.	Combinado 62 – Garantir mobiliário administrativo para todas as Unidades de Ensino.	Combinado 74 Criar estrutura de Atendimento Psicológico para alunos e professores da Rede Municipal, incluindo apoio de Fonoaudiólogos e Psicopedagogos, com foco inclusive nos alunos com deficiência.	Combinado 79 Prestar contas acerca do uso dos recursos financeiros da Unidade de Ensino.
Combinado 02 Garantir que os Diretores de cada	Combinado 08 - Elaborar/Revisar e implementar as	Combinado 31 - Garantir telefone fixo em	Combinado 63 – Garantir serviços de capina e poda a	Combinado 75 Implementar o programa Agentes da	Combinado 80 Garantir a elaboração,

GRE tenham três reuniões por semestre para discutir o Combinado.	novas Diretrizes Curriculares Municipais e o material didático para a Educação Infantil, em regime colaborativo com representações da Rede	todas as Unidades de Ensino	partir da solicitação da Unidade de Ensino.	Educação, com foco na redução do abandono escolar e na melhoria da relação com a família, ampliando os canais de comunicação com os pais e alunos já estabelecidos pelas Unidades de Ensino e SMED.	implementação e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento da Escola (a partir do PDDE Interativo), partindo dos resultados da escola no PROSA e demais indicadores educacionais, inclusive os do Boletim de Indicadores Educacionais.
Combinado 03 Garantir que o Gerente Regional ou Coordenador Administrativo visite todas as Unidades de Ensino de sua regional a cada 15 dias.	Combinado 09 - Elaborar/Revisar e implementar as novas Diretrizes Curriculares Municipais e o material didático de Língua Portuguesa e Matemática para o Ensino Fundamental I, em regime	Combinado 32 – Garantir aos Diretores celulares corporativos com plano de voz que permita ligações para qualquer operadora	Combinado 64 – Limpar a caixa d'água a cada seis meses.	Combinado 76 Fortalecer a arte no currículo municipal, inclusive com a criação de uma companhia municipal de arte e educação.	Combinado 81 Expor em local público e de alta circulação as ações do programa Combinado.

	colaborativo com representações da Rede.				
Combinado 04 Garantir que as Coordenadoras Pedagógicas Regionais visitem todas as Unidades de Ensino de sua regional uma vez por mês.	Combinado 10 - Elaborar/Revisar e implementar as novas Diretrizes Curriculares Municipais para o Ensino Fundamental II, em regime colaborativo com representações da Rede.	Combinado 33 Oferecer serviço de reprografia com boa qualidade às Unidades de Ensino.	Combinado 65 – Reduzir infiltrações nas Unidades de Ensino.	Combinado 77 Melhorar a identidade visual das Unidades de Ensino para o público externo.	Combinado 82 Cumprir o número de dias letivos do calendário escolar.
Combinado 05 Garantir que as Unidades de Ensino recebam a visita do Coordenador Pedagógico da GRE a cada semana ou mediante solicitação da	Combinado 11 - Elaborar/Revisar e implementar as novas Diretrizes Curriculares Municipais para a Educação de Jovens e Adultos, em regime colaborativo com representações	Combinado 34 Garantir internet em todas as Unidades de Ensino com, no mínimo, um roteador por escola.	Combinado 66 – Garantir internet em todas as Unidades de Ensino com, no mínimo, um roteador por escola.	Combinado 78 Implantar um prêmio anual que fortaleça experiências exitosas da Rede Municipal.	Combinado 83 Realizar reuniões com os pais ou responsáveis no início do ano letivo e ao final de cada bimestre.

Unidade.	da Rede.				
Combinado 06 – Garantir a visita de um Fiscal de Manutenção a cada 15 dias ou quando se fizer necessário, mediante solicitação das Unidades de Ensino diante de questões emergenciais.	Combinado 12 – Ampliar a carga horária dos alunos do Ensino Fundamental I, mediante um amplo diálogo em toda a Rede e em consonância com as exigências salientadas pelo Fórum de Gestores, garantindo condições para tal ação.	Combinado 35 Garantir a retirada de inservíveis das Unidades de Ensino.	Combinado 67 Fazer o controle de pragas, animais peçonhentos, abelhas, etc., a partir da solicitação da Unidade de Ensino, preferencialmente nos recessos.		Combinado 84 Apresentar, bimestralmente, aos responsáveis o relatório de desempenho dos alunos.
	Combinado 13 – Complementar o acervo literário nas Unidades de Ensino, considerando as sugestões de temáticas da Rede e	Combinado 36 Promover, com a Limpurb, ações de melhoria da coleta de lixo nas Unidades de Ensino e garantir a não instalação de depósito a	Combinado 68 Revisar a rede hidráulica (esgoto e pluvial) a partir da solicitação das Unidades de Ensino.		Combinado 85 Implementar ações que aumentem a frequência dos alunos na escola.

	oferecendo condições adequadas para a utilização dos livros.	uma distância mínima de 20 metros.			
	Combinado 14 – Fortalecer a política de avaliação externa para os alunos do Ensino Fundamental, respeitando o princípio da diversidade, com vistas à realização de ações pedagógicas para melhoria da aprendizagem.	Combinado 37 Garantir merenda escolar de qualidade e em quantidade que atenda a demanda das Unidades de Ensino.	Combinado 69 Fazer a revisão ou reestruturação da rede elétrica, bem como promover ações com a Coelba para que essa rede elétrica suporte a utilização de todos os utensílios eletrônicos.		Combinado 86 Cumprir o planejamento do Mais Educação (nas escolas que possuem o programa).
	Combinado 15 – Analisar e/ou ampliar os Protocolos de Avaliação dos alunos existentes	Combinado 38 Implantar sistema de segurança eletrônica nas Unidades de Ensino situadas	Combinado 70 Melhorar acessibilidade nas Unidades de Ensino que possuem alunos		Combinado 87 Garantir o cumprimento dos horários de

	na Rede de forma colaborativa.	em regiões mais violentas de acordo com estudos.	com deficiência.		funcionários e professores que fazem parte do quadro escolar
	Combinado 16 - Realizar jornadas sobre avaliação do aluno com os professores do 3º e 5º anos	Combinado 39 Garantir apoio jurídico-contábil às Unidades de Ensino.	Combinado 71 Garantir reforma, reconstrução ou a mudança de todas as escolas da Rede que se encontrem em situação crítica, até dezembro de 2016, priorizando períodos de férias e recessos escolares.		Combinado 88 Implementar, com o apoio da SMED, mecanismos de substituição do professor que falta.
	Combinado 17 - Implementar política de regularização do fluxo escolar com o objetivo de reduzir a distorção idade-série gradativamente.	Combinado 40 Garantir quadro de funcionários de apoio adequado às necessidades das Unidades de Ensino.	Combinado 72 Ampliar vagas em tempo integral, iniciando a construção de cinco Centros de Educação Integral e ampliando o número de Unidades de Ensino que ofertem atividades no		Combinado 89 Promover iniciativa de preservação do patrimônio escolar.

			contraturno, respeitando as particularidades de cada Unidade de Ensino.		
	Combinado 18 - Implantar projeto de Apoio à aprendizagem para os alunos do 3º e 5º anos, bem como do 6º ao 9º, com foco na redução das reprovações.	Combinado 41 Garantir ADI para alunos com deficiência, conforme legislação.	Combinado 73 Dobrar o número de vagas de Educação Infantil até 2016.		Combinado 90 Garantir o tempo pedagógico diário dos alunos.
	Combinado 19 - Garantir programa de Revisão de Língua Portuguesa e Matemática para o 5º ano, respeitando o projeto político-pedagógico das	Combinado 42 Garantir quadro completo de pedagogos e professores de disciplinas			Combinado 91 Garantir que os planos de aula dos professores apresentem atividades didáticas condizentes com os objetivos curriculares

	Unidades de Ensino.				almejados
	Combinado 20 - Apoiar atividades extra-classe realizadas pelas escolas, garantindo a saída dos alunos uma vez por ano.	Combinado 43 Melhorar o processo de substituição de professores em licença.			Combinado 92 Oportunizar o cumprimento da Matriz Curricular.
	Combinado 21 - Estruturar, assistir e organizar os espaços tecnológicos das Unidades de Ensino	Combinado 44 Implantar em todas as Unidades de Ensino o PCR da Educação, com foco na garantia de 1/3 da Jornada de Trabalho para Planejamento e Atividades Complementares.			Combinado 93 Garantir aplicação do Protocolo de Avaliação de Desempenho dos Alunos para todos os alunos, principalmente do 3º, 5º e 9º anos.
	Combinado 22 - Implantar programa que	Combinado 45 Garantir dois computadores			Combinado 94 Garantir que todos os

	estímule e fortaleça experiências inovadoras na Rede Municipal de Educação	por Unidade de Ensino para a área administrativa.			professores da escola analisem os resultados dos seus alunos nas avaliações internas e externas.
	Combinado 23 -Promover formação continuada para os Gestores e membros dos Conselhos Escolares, fortalecendo a gestão democrática.	Combinado 46 Garantir no mínimo uma TV e um DVD por Unidade de Ensino.			Combinado 95 Garantir a implementação de um programa de correção de fluxo (da Secretaria ou da escola).
	Combinado 24 - Garantir formação continuada para os Profissionais do Magistério, de acordo com prioridades estabelecidas conjuntamente	Combinado 47 Garantir máquina de lavar e secar roupas nos CMEIs e nas escolas de Tempo Integral.			Combinado 96 Promover uma ação conjunta e democrática de implementação de um projeto de Alfabetização Especial, em consonância com o projeto político-

	com representantes de todos os segmentos da Rede.				pedagógico da Unidade de Ensino.
	Combinado 25 - Reformular e informatizar o Diário de classe para EI, EF I, EF II, Tempo Integral e EJA e disponibilizá-lo antes do início do ano letivo.	Combinado 48 Garantir dois ventiladores funcionando em cada sala de aula das Unidades de Ensino.			Combinado 97 Garantir aplicação da revisão para a Prova Brasil, de acordo com os programas vigentes ou à escolha da escola, para os alunos do 5º ano e do 9º ano.
	Combinado 26 – Informatizar os históricos escolares	Combinado 49 Instalar ar-condicionado em, no mínimo, 20% das salas de aula mais críticas, garantindo manutenção.			Combinado 98 Promover ações que busquem viabilizar a alfabetização dos alunos no 1º ano, com consolidação nos 2º e 3º anos, mediante apoio

					do Coordenador Pedagógico.
	Combinado 27 - Aprimorar o sistema informatizado de matrícula, com mecanismos de apoio (call center).	Combinado 50 Garantir bebedouros e filtros de cozinha para todas as Unidades de Ensino, com manutenção e troca de acordo com os prazos de validade e com a danificação dos equipamentos.			Combinado 99 Identificar os alunos com deficiência na escola e elaborar um Plano de Atendimento Individualizado para cada um, com o apoio de uma equipe multidisciplinar estruturada e atuante.
	Combinado 28 - Reformular, com representação dos Chefes de Secretaria Escolar, documentos oficiais da Unidade de Ensino (Ex: Ficha	Combinado 51 Garantir a instalação, sinalização e manutenção dos extintores de incêndio das Unidades de Ensino, como também o			Combinado 100 Verificar se os alunos com deficiência estão acompanhados pelos AEE e/ou pelas Instituições Conveniadas.

	do Aluno).	oferecimento de curso de socorristas			
		Combinado 52 Garantir os utensílios e equipamentos de cozinha adequados, de forma a atender o bom funcionamento das Unidades de Ensino.			Combinado 101 Cumprir as ações dos projetos que a escola optar por implementar (Mente Inovadora, Khan Academy, parceiros locais etc.)
		Combinado 53 Garantir material de expediente em quantidade que atenda a demanda das Unidades de Ensino, conforme especificações definidas.			Combinado 102 Fazer um trabalho diferenciado para os alunos que apresentam indisciplina.

		Combinado 54 Garantir material de higiene pessoal para os CMEIs e escolas em Tempo Integral.			Combinado 103 Garantir reunião de planejamento para todos os professores, semanalmente, com o Coordenador Pedagógico
		Combinado 55 Garantir material de limpeza em quantidade que atenda a demanda das Unidades de Ensino.			Combinado 104 Acompanhar as aulas a partir do planejamento proposto pelos professores, garantindo a rotina da sala de aula.
		Combinado 56 Garantir brinquedos e jogos de acordo com a faixa etária para todas as Unidades de Ensino, inclusive			Combinado 105 Atualizar, mensalmente, os dados de alunos e responsáveis nas pastas dos alunos.

		para crianças com deficiência.			
		Combinado 57 Garantir material escolar em quantidade que atenda a demanda das Unidades de Ensino, com entrega antes do ano letivo.			Combinado 106 Manter os dados atualizados e completos no SIGEL (todos os módulos).
		Combinado 58 Garantir material docente em quantidade que			Combinado 107 Realizar reuniões mensais do Conselho

		atenda a demanda das Unidades de Ensino.			Escolar (com atas).
		Combinado 59 Garantir fardamento em quantidade que atenda a demanda das Unidades de Ensino, com entrega antes do início do ano letivo.			Combinado 108 Preencher o Diário de Classe diariamente.
		Combinado 60 – Garantir o quadro branco para todas as salas de aula			Combinado 109 Preencher o Censo Escolar nos prazos estabelecidos
		Combinado 61 Garantir mobiliário escolar para todas as Unidades de Ensino.			. Combinado 110 Socializar com a Gerência Regional relatórios de

					atividades especiais realizadas nas escolas.
					Combinado 111 Manter atualizadas as atas de ocorrências, reuniões de conselho, ACs e atendimento de pais e alunos

Fonte: Documento do Programa Combinado. Disponível em: <http://educacao3.salvador.ba.gov.br/combinado> acesso em: 07 maio 2025.

APÊNDICE F

Quadro 06: Característica do perfil de formação do ex-Secretário da SMED: 2015 - 2016

Graduação	Instituição da graduação	Realização de curso de Pós-Graduação	Especificação do curso(s) de pós-graduação	Área de Estudo	Tempo de trabalho na SMED	Tempo que ocupou a função pública de Secretário
Direito	UCSAL	Sim	Mestrado em Educação - UFBA (2006)	Economia da Educação com foco na Educação superior/expansão do ensino jurídico na região metropolitana de Salvador, o crescimento das faculdades de direito bioética econômica	1 ano e 5 meses – janeiro de 2015 a 30 de abril de 2016.	1 ano e 5 meses – janeiro de 2015 a 30 de abril de 2016.
			Doutorado – desenvolvimento regional.	Economia da Educação/Teoria do capital humano, impacto no desenvolvimento econômico da cidade de Salvador e individualmente em quem cursa a educação superior na cidade.		

Fonte: produção elaborada pela pesquisadora a partir da realização da entrevista (*online*)

APÊNDICE G

Quadro 07: Dados e informações extraídas da entrevista com o ex-Secretário da SMED no período de 2015 - 2016

Fatores determinantes para criação das gerências regionais de educação	Indicadores determinantes para a estruturação da gestão das gerências regionais	Indicação do perfil profissional socioeducativo para a coordenação das GRE	Estratégias principais adotadas para o modelo de gestão desconcentrado das GRE
- Uma Secretaria com uma grande dimensão e grandes desafios: em média 400 escolas, sete mil professores, distribuídas no município de Salvador; - Distribuição das Escolas a partir de duas salas de aula, escolas grandes, bem como escolas nas Ilhas, escolas no centro econômico de Salvador - A ideia era fazer uma gestão de proximidade com as escolas, com interlocução entre o gabinete do secretário e cada escola; - criação das GRE como condição para assumir a SMED; - Secretário com escuta das escolas; - Para organização formal das GRE, foram criados dez cargos de gerentes regionais; - As GRE com 1 (um) gerente; 1 (um) coordenador(a) administrativa e 1 (uma) coordenação pedagógica com perfis de liderança (três grandes funções).	- Desafio da proximidade das GRE com as escolas numa rede tão ampla (extensão geográfica); - Escuta direta do Secretário com os diretores; - Gerente com a escuta direta da escola como um canal; - Reuniões frequentes do Secretário com o(s) gerentes; - foi instituído caráter de autonomia administrativo; - Livre acesso do(a) gerente ao gabinete do secretário; - Criação do “Programa Combinado” com mais 100 itens/ações prioritários para escolas municipais, a partir de demandas (divisão de responsabilidades da escola com a secretaria). - De 400 escolas, dividiu aproximadamente 40 escolas em cada GRE. - Dos indicadores de gestão, a entrega bem sucedida seria de 70% dos itens do “Programa Combinado”;	- A escolha não foi de pessoas com perfil pedagógico, mas sim com perfil gerenciador, solucionador de problema; - Precisava ser uma pessoa de diálogo, e compreensão, requisitos mais básicos do gerente regional; - Não programado, “por circunstância do destino” dois desses dez vieram da própria rede com perfil pedagógico. - Como oito não eram de perfil pedagógico, tornou-se necessário a escolha de coordenadores pedagógicos, da própria rede, para compor a gerência e fazerem o trabalho dentro das unidades escolares	- Escuta qualificada a partir do gerente regional, substituindo a mera ação de protocolar um ofício na secretaria, presencialmente; - Canais de comunicação do diretor com a secretaria através do gerente regional: telefone direto com o gerente, whatsapp do gerente ou no grupo; - Os casos mais urgentes já deviam chegar ao Secretário no mesmo dia e o menos urgente, seria filtrado pelo gerente e ia nos setores específicos da SMED para resolver; - A entregas eram mais qualificadas, a secretaria passou a conhecer mais os problemas a partir da vivência dos gerentes melhorou o fluxo entre a Unidade Escolar e a secretaria, melhorando o fluxo, melhorando o resultado, melhorando a entrega

Fonte: produção elaborada pela pesquisadora a partir da realização da entrevista (*online*)

APÊNDICE H

Quadro 8 – Perfil dos(as) Gerentes Regionais de Educação da SMED que trabalharam no período de 2015 a 2025, que participaram da pesquisa

Gerentes	Formação Graduação	Instituição cursada na graduação	Conclusão do curso de graduação	Realização de curso de Pós-Graduação	Especificação do curso de pós-graduação	Formação adquirida no processo de pós-graduação	Período de trabalho no órgão da SMED	Tempo de ocupação na função de Gerente Regional na SMED	Identificação da Gerência Regional que trabalha e /ou trabalhou
G1	Direito	UCSAL	2007	Sim	Especialização	Gestão, controle e fiscalização da Assistência Social	2 anos e 4 meses	2 anos e 4 meses	GRE São Caetano
G2	Ciências Contábeis	UCSAL	2002	Não	DNP	NR	2 anos	2 anos	GRE Centro e Itapuã
G3	Economia	UFBA	1975	Não	NR	NR	2 anos	2 anos	GRE Centro
G4	Pedagogia	FEBA	1984	Sim	Especialização	Concentração didática e Gestão Educacional	38 anos	11 anos (com interrupções)	GRE Liberdade/ Cidade Baixa)'Gre São Caetano; GRE: Subúrbio II e Ilhas
G5	NR	Universidade de Estácio de Sá	NR	Sim	Especialização	Gestão Pública	10 anos	9 anos	GRE Itapuã e GRE Subúrbio I
G6	Economia	FACCEBA	1991	Não	DNP	DNP	7anos	7 anos	GRE Orla e GRE Subúrbio I
G7	História	NR	2011	Sim	Mestrado	Gestão Pública/Educação ambiental/ Gestão, controle e fiscalização da	3anos	3 anos	GRE Cabula

						Assistência Social/Mestrado em Administração Empresarial			
G8	Economia	UEFS	2002	Sim	Especialização	Gestão Pública	4 anos e meio	4 anos e meio	GRE Subúrbio II e Ilhas
G9	Direito	Universidade Estácio de Sá	2010	Sim	Especialização	Gestão Pública	11 anos	11 anos	GRE Subúrbio I e GRE Centro

Fonte: produção elaborada pela pesquisadora a partir da aplicação de questionário (*online*)

Legenda: NR - Não Respondeu; DNP - Declaração Não Possui

APÊNDICE I

Quadro 9 – Mapeamento do desempenho da função dos Gerentes Regionais do período de 2015 – 2025 da SMED

Gerentes	Trabalho na GRE antes de 2015	Diferença de perfil de trabalho desenvolvido pelos(as) coordenador e/ou gerente	Desafios do perfil profissional para desempenhar as funções de Gerente Regional – por ordem de prioridade dos desafios	Relação da SMED com a Gerência Regional de Educação	Relação entre a GRE e a gestão escolar	Desafios do trabalho desempenhado pelo(a) Gerente da GRE na articulação com diretores (as) escolares no processo de desconcentração da SMED	Avanços no trabalho desempenhado pelo (a) Gerente Regional de educação na articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração
G1	Não	NA	Os principais que posso mencionar são: 1- Gestão de Pessoas 2- Gestão de Suporte à Rede Escolar 3- Gestão da Infraestrutura da Rede Escolar 4- Atuação da Gerência Regional durante as greves e paralisações	No período no qual fiz parte da Gerência Regional a relação da SMED com a GRE era de alinhamento e entendimento. Foi o início da implantação das Gerências Regionais e a SMED fortaleceu a atuação das GRE's em todos os sentidos. As	No período referido acima a relação entre a Gerência Regional com a Gestão Escolar era de bastante proximidade. A GRE estava sempre presente nas Escolas - até com meta de visitas durante o Programa Combinado - sempre ouvindo a Gestão Escolar e buscando as	Desafios gigantescos, pois a Rede Municipal de Educação de Salvador é extensa, complexa e diversa. Nenhuma escola é igual a outra. Nenhum Gestor é igual ao outro. Nenhuma Comunidade é igual a outra. E dentro desta complexidade a GRE precisou estabelecer	Eu acredito que o principal avanço foi a aproximação que ocorreu das Escolas com a SMED através das GRE's. Com Gerências Regionais estruturadas e empoderadas o tempo de resposta e de resolução de boa parte das questões foi reduzido. Com isto as Unidades Escolares passaram a ter

				Gerências Regionais eram ouvidas e possuíam voz ativa em grande parte dos temas.	soluções mais adequadas para as demandas.	procedimentos, rotinas e implementar Programas que nem sempre foram bem recebidos pelos(as) Diretores(as) Escolares.	uma rede de apoio desconcentrada, atenta às suas necessidades e que também conhece a realidade e a especificidade local.
G2	Não	NA	O maior desafio foi aprender a ter uma 1. Escuta sensível, a partir daí foi encontrar um equilíbrio entre as tarefas operacionais e educacionais. Por fim, 2. Entender as necessidades de cada escola, estabelecendo um planejamento preciso para atender a todas da melhor maneira possível.	Sempre uma relação de muita presença. A gerência sempre teve um apoio incondicional de cada secretaria, tanto na esfera pedagógica, quanto operacional.	O maior êxito da gerência, foi quando ela conseguiu fortalecer relações mais presentes com as gestões escolares. A relação não só ficou saudável e eficiente da gestão escolar com a gerência, mas uma relação importante entre todas as gestões escolares, cada uma sentia a necessidade do outro e sempre buscava ajudar.	O maior desafio foi fazer que todos reconhecessem seus principais problemas, a partir daí um planejamento entendido por todos para resolvê-los em ordem de prioridade	Aproximação da gestão escolar, trabalho em conjunto pensando sempre bem da comunidade. Nesses 2 anos entendemos que conseguimos entregar uma gestão participativa, sempre ouvindo e discutindo as necessidades de cada escola.
G3	Não	NA	Reforma de Escola	Na época tudo Ótimo	No momento ocupo outro	Na época foram implantados as	Integração com os Diretores e todo o

					cargo	Gerências Regionais, sendo assim os Diretores tiveram o acolhimento dos Gerentes Regionais para cuidar bem de sua Escola	corpo Docente da Unidade Escolar, Coordenadores Administrativos e Pedagógicos
G4	Sim	Trabalhou na Coordenação das GREAs e Coordenadorias Regionais de Educação foram criadas em 1997 com o objetivo de descentralizar as ações de apoio pedagógico e administrativo da Secretaria Municipal de Educação junto às escolas. Até 2015, essas coordenadorias funcionavam com todas as ações pedagógicas e administrativas concentradas diretamente na	O perfil esperado é de um profissional com 1. Amplo conhecimento, experiência e formação em políticas públicas na área da educação, bem como em gestão pedagógica e currículo escolar, para atuar de forma estratégica no apoio às unidades de ensino. Um dos maiores desafios desse profissional consiste em dispor de 2. Condições técnicas adequadas e a segurança institucional para apoiar, orientar e assessorar as escolas na execução, no monitoramento e na avaliação das políticas públicas educacionais planejadas pela Secretaria Municipal de	A relação entre a Secretaria Municipal de Educação e as Gerências Regionais ocorre em conformidade com a estrutura regimental da Prefeitura Municipal de Salvador. O planejamento, a coordenação, a execução e o controle das atividades educacionais no âmbito do município são realizados por cinco	A função da Gerência Regional é reduzir a burocracia administrativa, possibilitando que a gestão escolar resolva a maioria de suas pendências no âmbito regional. Dessa forma, a Gerência Regional atua como um elo entre o órgão central e as escolas localizadas em sua área de abrangência, além de assegurar a execução das políticas,	Os desafios enfrentados no desempenho da Gerência Regional de Educação são diversos. No período de destaque, a Gerência Regional tem lidado com questões que exigem elevada capacidade de articulação por parte do(a) gerente e de toda a equipe técnica. Dentre os inúmeros desafios, destacam-se aqueles que têm impactado significativamente	Observam-se avanços significativos na relação entre a Gerência Regional de Educação e as equipes escolares. Tais avanços são evidenciados, sobretudo, pela mudança de postura dos(as) gestores(as) escolares em relação ao papel da equipe regional, que passou a ser reconhecida como instância de apoio, orientação e acompanhamento sistemático do trabalho desenvolvido nas escolas.

	figura do Coordenador Regional, apoiado por uma equipe técnica. A partir desse período, foram criadas as Gerências Regionais, com uma estrutura organizacional mais definida. Nesse novo formato, instituiu-se a Coordenação Pedagógica Regional, composta pelo coordenador e pelos coordenadores de acompanhamento pedagógico, responsáveis pelo apoio direto às escolas. Paralelamente, foi criada a Coordenação de Apoio Administrativo,	Educação (SMED). Essas políticas devem ser implementadas pelas escolas em estreita articulação com as Gerências Regionais, de modo a assegurar coerência entre o planejamento central, a mediação regional e a prática pedagógica desenvolvida no cotidiano escolar. Outro desafio relevante é 3. manter-se constantemente atualizado, especialmente no que se refere à legislação educacional e às suas frequentes alterações, bem como aos princípios e práticas da gestão pública e da gestão escolar.	diretorias que compõem essa estrutura, saber: Diretoria Pedagógica; Diretoria de Gestão de Pessoas da Educação; Diretoria Administrativa; Diretoria de Infraestrutura da Rede Escolar; Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade. Essas diretorias estão sob a liderança direta da Secretaria Municipal de Educação e atuam de forma integrada nas ações regimentais	programas e projetos da Secretaria Municipal de Educação (SMED). A relação entre a Gerência Regional e as unidades escolares ocorre respaldada pelas legislações vigentes, bem como pela legislação municipal que estabelece a subordinação hierárquica da gestão escolar à Gerência Regional, respeitando-se, contudo, a autonomia das escolas. Essa dinâmica favorece o diálogo permanente entre a equipe escolar e a	os resultados do rendimento escolar dos estudantes, especialmente a descontinuidade de programas e projetos implantados pela Secretaria Municipal de Educação (SMED) ao longo do período de 2015 a 2025. Essa descontinuidade tem repercutido de forma negativa tanto nos resultados do trabalho da Gerência Regional quanto no desempenho das escolas, comprometendo a consolidação de ações pedagógicas e a continuidade dos processos formativos. Soma-se a esse	Nota-se maior compreensão, por parte dos(as) diretores(as), de que o monitoramento e o acompanhamento realizados pela Gerência Regional não têm caráter meramente fiscalizador, mas constituem instrumentos de fortalecimento da gestão pedagógica. Nesse contexto, evidencia-se a consolidação da corresponsabilidade do(a) gestor(a) escolar na execução do trabalho pedagógico desenvolvido na unidade de ensino, bem como nos resultados educacionais apresentados. Essa relação mais
--	---	--	---	---	--	--

	formada pelo coordenador, técnicos administrativos e especialistas, como nutricionista e profissional técnico responsável pelo acompanhamento das questões relacionadas à infraestrutura física das escolas. Essas duas coordenações constituem setores que atuam no âmbito das Gerências Regionais, com a finalidade de apoiar e fortalecer a gestão escolar, assegurando melhores condições para o desenvolvimento das ações pedagógicas e administrativas.		mencionadas. Nesse contexto, as Gerências Regionais, também subordinadas diretamente ao Secretário Municipal de Educação, exercem papel fundamental ao assegurar que as políticas públicas planejadas para a educação municipal sejam efetivamente implementadas no âmbito das unidades escolares.	gestão regional, possibilitando a supervisão e o acompanhamento das ações educativas desenvolvidas pelas unidades de ensino. Nesse contexto, a Gerência Regional atua no apoio e no incentivo às escolas para a organização e o desenvolvimento da gestão pedagógica, da gestão de recursos humanos, financeiros, administrativos e materiais, além de fomentar a gestão participativa junto à equipe escolar e à comunidade, contribuindo para a melhoria da qualidade do	cenário o desafio permanente de garantir uma educação de qualidade diante da realidade heterogênea das comunidades e das unidades escolares, marcadas por diferentes contextos sociais, econômicos e culturais. Nesse contexto, cabe à Gerência Regional atuar de forma estratégica, articulando políticas, programas e ações que considerem as especificidades territoriais, ao mesmo tempo em que busquem assegurar equidade, continuidade das políticas públicas	colaborativa tem favorecido o planejamento conjunto, a tomada de decisões pedagógicas mais qualificadas e o acompanhamento mais efetivo dos indicadores de aprendizagem, contribuindo para a melhoria do desempenho escolar e para o fortalecimento da gestão educacional.
--	---	--	--	---	--	---

		Nesse contexto, o gerente regional passou a assumir um papel mais gerencial, coordenando tanto as ações pedagógicas quanto as técnicas administrativas junto ao conjunto de escolas da sua jurisdição. Essa mudança visou otimizar a gestão, promovendo uma maior integração entre as áreas pedagógica e administrativa e garantindo uma abordagem mais articulada nas decisões e na implementação das políticas educacionais.			ensino	e melhoria dos resultados educacionais.	
G5	Não	NA	1. Conhecer a Realidade das comunidades e da educação	Satisfatória	Respeitosa	São muitos desafios	São diversos avanços, cada vez mais as regionais vem recebendo

							sistemas para ajudar nessas intervenções com as unidades escolares
G6	Não	NA	1. Escuta 2. Atenção 3. Solicito 4. empatia	Hoje temos muita participação nas decisões	Muito tranquila. Ouvindo os gestores sendo todo apoio para resolução dos problemas.	Muito satisfatório. Antes existia um abismo entre a escola e a secretaria. Com a criação das gerências regionais, as escolas ficaram muito próximas à Secretaria.	Relação de confiança e cooperação
G7	Não	NA	1. Construção da confiança com rede 2. Agilização da manutenção 3. construção de novas unidades 4. Acompanhamento do aprendizado	Relação participativa e respeitosa.	Relação participativa, democrática e respeitosa.	NC	Construção do bom diálogo, aproximação da escola com o órgão central, parceria para às mais diversas soluções de problemas do dia a dia escolar.
G8	Não	NA	1. Falta de Professores 2. Infraestrutura Física 3. Entrosamento com a distância das ilhas.	Durante o período foi muito boa	Durante o período foi sendo uma relação muito respeitosa e de carinho mútuo	Os anos que passei foram bem relacionados e de profunda cidade	Melhoria do Ideb, relação de comunicação direta, ampliação significativa no quadro de docentes

							ampliação de 1 para 16 creches na região , implantação do auxílio ilhas , barcos gratuitos para os docentes, ensino integral em todas as ilhas e creches, bem como ampliação do fundamental 2 na região .
G9	Não	NA	1. Liderança Mediação Conflitos 3. Análise de Dados; 4. Gestão por Resultados	2. Relação de Indireta, Comunicação Ineficiente; Recursos Limitados para o alcance das Metas	De Forma linear, direta e pessoalmente, e/ou através de canais de comunicação simples e rápidos para intermediar problemas junto à SMED com vistas a melhoria do funcionamento escolar.	Falta de autonomia e recursos para resolução de problemas simples do dia a dia, falta de equipe capacitada na gerência regional para a garantia dos resultados na melhoria das aprendizagens	Existe uma melhoria dos processos de gestão de análise de dados por resultados, identificando assim as deficiências nas aprendizagens e possíveis intervenções.

Fonte: Dados e informações extraídos de questionário aplicado pela pesquisadora.

Legenda: NA - Não se Aplica

APÊNDICE J

Quadro 10 - Perfil das Diretoras(es) Escolares vinculadas (os) às Unidades Escolares das Gerências Regionais da SMED Salvador

Diretores	Formação Graduação	Instituição cursada na graduação	Conclusão do curso de graduação	Realização de curso de Pós-Graduação	Especificação do curso de pós-graduação	Formação adquirida no processo de pós-graduação	Ano de ingresso na Rede Municipal	Ano de ingresso na Direção Escolar	Tempo de ocupação na função de Diretora Escolar	Identificação da Escola que trabalha	GRE
D1	Normal Superior	UNIJORGE	2006	NR	NA	NA	2000	2007	19 anos	Escola Municipal de Paripe	Subúrbio II
D2	Pedagogia	NR	2006	Sim. Duas	Especialização	NR	2014	2019	07 anos	NR	Subúrbio II
D3	Pedagogia	UFBA	2002	Sim. Duas	Especialização	Psicopedagogia	2006	2010	16 anos	Escola Municipal Irene da Silva Costa Santos	Cajazeiras
D4	Pedagogia	UNEB	2002	Sim. Duas	Especialização	Educação Inclusiva e Gestão Escolar	2003	NR	NR	Escola Municipal AMAIPRO	São Caetano
D5	Pedagogia	FEEBA	2005	Sim. Duas	Especialização	Psicopedagogia e Educação Especial	2006	2022	04 anos	Escola Municipal Alita Soares	Pirajá

D6	Pedagogia	UCSAL	1996	Sim. Duas	Especialização e Mestrado	Psicopedagogia e Mestrado em Família e Sociedade	2001	2003	23 anos	Escola Municipal Senador ACM	Orla
D7	Pedagogia e Direito	UFBA	2004	Sim	Especialização	Na área do Direito	2004	2010	16 anos	Escola Municipal da Fazenda Coutos	Subúrbio I
D8	Pedagogia	UNEB	2000	NR	NR	NR	2012	2021	05 anos	Escola Municipal Recanto das Margaridas	

Fonte: produção elaborada pela pesquisadora a partir do Grupo Focal com Diretoras e Diretores

Legenda: NR - Não Respondeu; NA - Não se aplica

APÊNDICE L

Quadro 11 – Mapeamento do grupo focal com Diretores Escolares sobre o novo processo organizacional de desconcentração da gestão da secretaria municipal de educação de salvador

Diretores	Trabalhou como Diretor (a) Escolar (antes de 2015)?	Diferença do perfil de trabalho desenvolvido da CRE e da GRE	Como vem ocorrendo a relação entre a SMED com a GRE neste processo de desconcentração?	Como vem ocorrendo a relação entre a GRE e a gestão escolar no processo de desconcentração?	Desafios enfrentados pelo(a) Diretor(a) de Escola, mediante o processo de desconcentração – ordem de prioridade	Desafios e possíveis avanços nas ações do trabalho do Gerente Regional de Educação, em vistas a articulação com os(as) diretores(as) escolares no processo de desconcentração - período de 2015 a 2025	Possíveis avanços que você identifica nos processos de gestão escolar, considerando as ações de desconcentração da SMED, em vistas ao período de 2015 a 2025
D1	Sim	“Antes não era próxima da Escola - não tinha braços para cuidar do pedagógico e do administrativo. Era só um transmissor de informações. Com a GRE aproximou a Escola com o núcleo regional Tirou o fluxo do Diretor estar o tempo todo fora da Escola, bem distante da escola	“Você estava falando, e eu vinha justamente refletindo, porque ele é bem polêmico, e aí não tem como a gente, de fato, adentrar as questões políticas que permeiam também o cargo, e a nossa secretaria vem numa corrida muito grande de reestruturar alguns números, e aí o	“Eu volto na minha fala anterior, quando eu digo da aproximação que eu sinto que a gerência tem conosco, enquanto profissional, lá na escola, graças a Deus, eles sabem a quem procurar, e procuram, às vezes, eu digo, por exemplo, hoje eu disse, vou estar em um encontro fora da	“O desafio da desconcentração foi você lidar com os instrumentos que a SMED te dava. Exemplo, hoje tudo é via E-Salvador. Você não passa nem pela pessoa humana mais. Então, esse E-Salvador que é tão frio quanto as faltas de resposta que nós não tínhamos, eu acho que esse foi	“O grande, o desafio era justamente manter uma coerência entre a atividade da gerência regional com a gestão escolar e com a comunidade escolar. Então assim, essa gerência que passou por nós, ela tentou fazer esse equilíbrio. Tanto que quando se falava no nome	“Foi um desafio que eu acho que ficou mantido dentro da nossa comunidade, essa questão da comunicação. Hoje a gente diz que é um assédio. Antigamente, podia se falar de pressão, principalmente nos nossos movimentos sindicais Já houve muita pressão do Volta, da: Escola que Parou, e assim, nesse novo formato, pelo menos as pessoas que passaram por lá deixaram as

		Gerente cheio de energia e bem articulado com Know how. Ainda se apresenta como fiscalizadora. Essa experiência que eu tenho de regional foi isso aí. O que eu não tinha com CRE não era a questão de ser distante, muito pelo contrário, porque nós tínhamos uma relação muito boa. Era a questão de que a CRE ela era engessada, ela não tinha braços para nada, ela apenas era um núcleo que estava ali constando, mas que ela não tinha autonomia que foi preconizada para este novo formato. Então, ela não fazia muita coisa, até porque ela não tinha como fazer. Diferente desse, que ele recebeu, essa nova formatação recebeu uma	papel do gerente das coordenadorias regionais de educação fica muito bem estabelecido nesse sentido. Mas com relação a essa relação que, de fato, não existe autonomia, ela é uma autonomia bem vigiada no sentido de números. Essa questão mesmo da corrida do pedagógico, e tem alguns momentos que são bem assertivos, eu só acho que poderia ser revisto algumas questões, por exemplo, eu acho que a gente faz avaliação de mais, e se tabula de menos. É o tempo todo fazendo avaliação, essa é a avaliação, e esse pedagógico não anda, porque mal a gente vai para a prática para	escola, e aí tem as vices, fulana, tem a secretária que vocês podem procurar, e eles procuram. E se eu não disser, ligar para mim, você procura, e fulana, eles procuram.”	o maior desafio. Que é você estar dentro da unidade escolar, há postos para lançar os processos que a escola precisa lançar. E a cada ano, a cada dia, essa exigência tem sido maior. Tudo é E-Salvador, é a falta do professor, é agora a solicitação de RDT, quer dizer, tudo está passando por lá agora. Então, na nossa cabeça e dentro do nosso tempo, a gente precisa tentar ajustar essa nossa dinâmica, que é muito dinâmica dentro da unidade escolar, no atendimento aos alunos, no atendimento aos professores, à comunidade, e tentar sentar para poder dar encaminhamento	da gerência, as pessoas sabiam quem era esse gerente e sabiam um pouco da condução do trabalho dele.	escolas muito livres nesse sentido de poder se expressar politicamente.”
--	--	--	--	---	---	---	---

		autonomia, ainda que restrita, mas recebeu. E isso aprimorou o nosso fazer.” A gente percebe que os gerentes regionais hoje têm uma possibilidade muito maior. Mas quando a gente percebe que isso não está sendo efetivado na prática, isso é muito triste, porque você perde.”	poder trabalhar o que for de fragilidade dentro do pedagógico, já é hora de fazer uma nova avaliação. Então, é avaliação por cima de avaliação, porque é número por número, e aí já está estabelecendo uma corrida de números frios, e isso me inquieta, isso tem inquietado muito essa relação que é estabelecida com esses gerentes regionais. Mas essa questão de ter qualquer outra pessoa de outra formação que não seja nossa dentro das gerências, às vezes, trazem esses desconfortos. Então, hoje, o que eu percebo é justamente isso. Os gerentes regionais, a gerência regional, ela está muito		aos processos que a escola precisa dar. - Então, assim, depois houve aquela questão de passar a CI fria do jeito que ela, é para as escolas. Mas já houve questões comigo que eu estava voando para o E-Salvador, busque lá.”		
--	--	--	---	--	---	--	--

			imbuída nessa questão dos avanços. Só que, para chegar a um avanço, você tem todo um caminho a percorrer, você tem todo um trabalho pedagógico a ser feito, e para a gente que está lá, não é a questão do chão da escola, não é da ponta. Para a gente que convive com o menino, com aquela realidade, é muito mais que um número [...] eu espero que retome, porque essa questão de algumas pessoas estarem à frente da regional por uma questão só política, às vezes não dá o tom que a própria formatação de criação da gerência regional tem, que é de aproximar essa escola da secretaria, que				
--	--	--	--	--	--	--	--

			aproximar essa comunidade da própria secretaria, que a secretaria entenda o que é uma gerência regional, ela entenda qual é o papel dessa escola, dessa própria gerência, das pessoas que ali trabalham não é da ponta. o nosso último gerente, nosso penúltimo gerente, ele se tornou um pedagogo, porque assim, ele sabia dizer um não pedagogicamente para a gente, e nas atividades pedagógicas, ele fazia questão de estar presente. Nos nossos encontros de gestores, nem que fosse para cinco minutinhos, ele estava ali para ouvir, para contribuir. Então, era uma pessoa que não era da área de educação,				
--	--	--	--	--	--	--	--

			ele não tinha formação em educação, mas ele aprendeu, e aprendeu principalmente a ter sensibilidade com as questões pertinentes às nossas unidades escolares. Para a gente que convive com o menino, com aquela realidade, é muito mais que um número.”				
D2	Não	NA	“Falando dessa relação, eu penso que a mensagem tem o emissor, a mensagem e o receptor, e eu vejo que às vezes a gente fica perdido nessa mensagem entre o emissor e o receptor, porque sai da SMED, chega na GR e chega na escola, de que maneira chega na escola? O que é que está vindo da SMED, que está chegando na	“Essa semana nós tivemos uma reunião para avaliar o prosa, que bom que a gente teve um avanço no prosa, que bom, como foi que a gente chegou lá? Ninguém perguntou, ninguém perguntou como é que eu cheguei lá, então eu penso que essa comunicação precisa ser melhorada, para que a gente	“- a falta de respostas para alguns processos - e a questão burocrática - Acho que essa questão burocrática, a gente esbarra muito nos processos e não viabiliza de maneira célere - E a gente precisa de celeridade no processo. E a segunda é a falta de respostas para aquilo que a gente precisa.	“A minha caminhada junto à gerência regional nesses anos de gestão tiveram muitas nuances.. mas eu vejo a gerência não como um aporte, mas como uma ponte, que às vezes a gente consegue atravessar, às vezes a gente emperra ali, mas isso vai muito de gerente, de gerência, de quem está... gerência é gerente”	“Teve aquele momento que a gerência estava bem próximo, perto da escola e que a gente conseguiu muita coisa. Teve aquele momento da solitude, da solidão, onde que a gente estava ali se sentindo sozinha, mas gerente, gerência é gerente

			ponta? E mais, que é o movimento inverso, o que é que está saindo da ponta que chega na SMED?"	consiga melhores resultados e melhores avanços"	Porque a gente leva as perguntas, mas as respostas não chegam - A gente às vezes tem um problema na escola, que é como eles dizem, quando chega para a gente é sempre urgente. E quando é o contrário? Quando a roda gira inversa."		
D3	Sim	"Se eu for falar de coordenação regional de educação, eu vou dizer que a coordenação regional de educação funcionava muito mais do que a gerência regional. A coordenação regional de educação de 2010, quando eu assumi como diretora, funcionava muito mais do que a gerência regional de 2025 como gestora.	"Eu acho que hoje, a minha visão é que a GR, que está nesse meio, nessa comunicação, SMED, GR, escola, é muito mais um dificultador da comunicação. O setor que eu vejo que mais funciona é o setor que ignora a GR. O setor de Rafael Maturino, que é um setor que ele manda diretamente as informações, a GR	"As CIs chegam, a GR hoje assume um papel de repasse, de e-mail, as CIs chegam para a GR, a GR reencaminha para a escola, a gente lê a CI, se a gente tiver alguma dúvida em relação àquilo a gente manda uma pergunta, e ninguém sabe, porque ninguém leu a CI, porque quem recebe essa CI e quem dispara para os diretores, é um	"Eu acredito que o grande problema é a solidão que o diretor passou a enfrentar. É o diretor pelo diretor. Acho que o Salvador realmente não é fácil, é complicado, mas ele também tem o outro lado, porque fica tudo muito registradinho ali. Mas de tudo, a falta de contato, tudo isso. Agora, o que mais me incomoda é essa	"Eu acho que na gerência de cajazeiras, os desafios foram muito grandes para a gerência regional. A gente tinha anos de gestão de uma gerência que tinha um perfil muito específico e que rodava, rodava muito certo, muito direito. Claro que tinha defeitos, nada é perfeito, mas que rodava. Eu acho que a gerente que pegou, que está	"Havia avanços E aí, a sensação que eu tenho é que essa unidade da GRE Cajazeiras, que vinha exatamente dessa falta de medo do dizer, do perguntar, e do dizer eu não sei, e do outro também dizer eu não sei te dar resposta. Porque o gerente também pode não saber dar resposta, e não tem problema nenhum ele dizer não sei, vamos procurar? Eu não sei como funciona isso, não, eu não entendo de educação não, mas eu vou procurar saber, eu vou ler sobre isso, eu vou perguntar alguém, me

		Então, nós tínhamos realmente a relação com a coordenação regional e durante um período inicial com a gerência regional, era uma relação de confiança, uma relação de alicerce. E, de repente, e eu me sinto muito confortável em dizer isso, porque eu já disse isso para a gerência regional. Então, eu não sentia essa distância das médias. Eu não sentia que a gente precisava estar fora. Eu ia muito no Engenho Velho de Brotas, ia muito em Brotas, me mexia lá. Mas a coordenação regional, a gerência regional também estava muito próxima. A	geralmente não sabe quando tem as informações, não sabe das orientações que são dadas, é o setor que funciona perfeitamente. Então, na verdade, meio que é um nó na comunicação entre a SMED e a escola. Então, a sensação hoje é realmente de que, nessa relação SMED-GR, é de que a GR é meio que uma barreira nessa comunicação, e se a gente sente que está difícil para chegar, talvez a SMED também esteja sentindo e tendo informações que não são tão adequadas. Então, a sensação que a gente tem é que a GR está sendo dirigida pelos funcionários terceirizados. Essa é a sensação.	funcionário terceirizado, então a CI não passa pelo líder, não passa pelo coordenador, é somente um repasse.	solidão. É a gente sentir só nesses momentos. Então, a gente trabalha sozinho. Isso, para mim, é o mais difícil.	agora, teve como grande desafio tentar manter essa qualidade da GRE cajazeiras. Cada um deixou sua marca, porque a gente não precisa ser igual, a gente precisa fazer com competência. E aí, eu acho que o grande desafio foi manter a qualidade, e infelizmente isso não aconteceu. A perda de qualidade foi muito grande. Então, o diálogo, a manutenção, o diálogo com os diretores era muito intenso.”	diga aí o que você acha. Então, ao invés de darmos as mãos para a gente se fortalecer dentro do que cada um sabe, porque da mesma forma que o gerente regional pode não ser da área de educação, mas pode ter um conhecimento imenso em outra área. E a gente pode ir junto, caminhar e fazer coisas maravilhosas, mas a gente precisa ter a humildade de dizer. E aí a gente dá as mãos e seguir juntos, a gente não está ali para apontar. A gerência anterior, que eu falo, de mais tempo, não era uma gerência fofinha. Não é isso que a gente está pedindo. Era uma gerência dura, que dizia, que discordava, que dava não, que tranquilamente falava tudo o que tinha para dizer. Não gostei disso, não gostei daquilo. E estamos juntos.”
--	--	---	--	---	--	--	---

		sensação hoje é que a gente não tem, com essa descentralização, a gente não tem nem a SMED, nem tem a GR. Hoje, nós não temos ninguém. O distanciamento é imenso. A parte do pedagógico também é uma parte que foi extremamente sucateada. O pedagógico não existe.”	Então, assim, hoje eu particularmente aciono muito mais a secretaria do que eu acionava no início de minha gestão.”				
D4	Sim	“Diferencial era o quadro de quem assumia essas coordenações regionais, que eram pessoas do quadro. Eu considero que com essas mudanças, essa descentralização que em alguns momentos para nós que somos os gestores e que tudo acaba ficando muito sob a nossa responsabilidade, amenizou, não é? Mas eu vejo	“Eu vou começar pontuando que eu acho que o maior dificultador é que os setores da SMED não dialogam. Para mim, não existe o diálogo entre os próprios setores da SMED. Sinto dificuldade quando a coisa vem da SMED. Para mim, é onde eu coloco o meu dedinho, porque eu acho que como órgão central, você é	“Eu acho que depende muito do papel de quem está na gerência. Eu já tive gerentes que atuaram, que chegavam na escola e se o gestor não estivesse na escola, ele não tratava com ninguém. A atual gerente, que saiu há pouco tempo, mas eu preciso falar de quem estava lá há mais tempo... Mas era uma	“- Primeiro a sobrecarga de atribuições que têm se colocado nos ombros do gestor. Eu acho que, nesse processo de descentralizar, tudo acabou recaindo para o gestor. - Primeiro, para mim, é a sobrecarga. O segundo, eu acho que é essa burocracia que existe - Você ter uma	“O principal desafio da gerência é lidar com as diferentes realidades das unidades escolares. Você tem uma gerência regional com 43 escolas, e cada uma tem uma realidade. E você encontrar o time de dialogar com esse grupo de gestor, oferecendo a cada um as necessidades básicas para que possa ser	“A gerência regional era dividida por polos, e cada polo tinha as escolas que elas consideravam que caminhavam mais ou menos que sozinhas. Então, o nível de atenção daquela escola, é aquela escola que diz assim, aqui eu sei que caminha, essa escola aqui precisa de um apoio maior, de um investimento maior. São Caetano fez muito bem. Então, ela sabia esse equilíbrio entre as ações que eram desempenhadas

		também os retrocessos. E aí eu vou falar muito das indicações políticas. Eu acho que quando vem essa mudança para as gerências regionais, a maior perda nossa foi essa, foi de você não ter no quadro de gerentes regionais, quem conhece da educação, quem vivencia essa prática. Então os cargos eles são políticos e ele vai ficar muito a mercê de quem incorporou aquele cargo, querer fazer ou não. E aí a gente vai perceber essa diferença nos encaminhamentos das gerências. Então eram pessoas que diziam assim, se a gerência não está fazendo, deixe lá a gerência. Então eu acho que as perdas elas	quem precisa estar alinhado com todos os outros setores para que as coisas conversem de uma forma que se consiga entender. Não é que você tenha ali uma determinação. Algumas vezes, um setor desdiz a o outro. Funcionário tal está onde? Se você for no setor de carga horária, você vai saber onde estão lotados todos os funcionários. Então, eu não preciso estar ligando para a escola para pedir que me passe essa informação. Então, eu acho que essa questão da comunicação, essa descentralização que se buscou, ainda não está bem organizada, não.	pessoa que ouvia todos. Ela fazia reuniões com dupla gestora. As informações, existiam grupos de informes e era alguém que acompanhava de fato o que estava acontecendo dentro da unidade escolar. Era alguém que estava aberta a receber, tanto na gerência como ia à escola. Então, essa comunicação não era perfeita, mas também não era algo que se nós buscássemos, ficaríamos sem ter uma resposta.”	coisa tão simples e você precisar mandar e-mail, você mandar abrir processo, você abrir CI. Quando eles querem, eles mandam um zap. Cobrando algo da gente - Terceiro: indicações políticas as indicações políticas. Eu acho que isso tem colocado as escolas numa situação de muita fragilidade. Porque aquele político daquele local, ele acha que ele pode fazer interferências no funcionamento da unidade escolar.”	realizado um bom trabalho, eu considero esse o principal desafio. Desafios: - O número de técnicas pedagógicas que ela tinha auxiliando. Esse trabalho dentro da regional. Então, hoje nós temos para o diurno, dentro da regional São Caetano, somente três técnicas para acompanhar todas as escolas. - E considero também um desafio não ter autonomia para determinadas decisões. Então, existem situações que se dependesse somente da GRE, você sabe que seria resolvido ali naquela hora, mas demanda ainda acionar outros setores, outras chefias, às vezes	
--	--	---	---	---	---	--	--

		vieram daí, dos cargos políticos e que as pessoas às vezes nem conhecem nada do que está sendo ali apresentado. Então como é que ela vai debater? Como é que ela vai propor? Considero que o avanço vem justamente dessa, eu vou dizer assim, liberdade de ação. Então hoje muita coisa você resolve na gerência regional, sem que você precise ir até SMED.”	Ela precisa de alinhamento, ela precisa de ajustes. E eu costumo dizer assim, cada setor tem as suas atribuições. E eu acho que isso precisa ficar muito claro. É a atribuição do setor, independente de quem está lá, independente de quem esteja lá. Porque, às vezes, a gente fala e parece que você está falando de pessoas, a gente está falando de processos. Eu preciso saber diferenciar. Quando aquilo que eu estou falando, eu estou me referindo a processos administrativos, a encaminhamentos organizacionais, e quando eu estou falando, não estou falando de pessoas. E, às			até outras secretarias. Eu vou lá, tiro a peça, porque eu acho que aquela peça, naquele momento, para mim, ela vai ser mais útil. E eu não avalio se vai ter algum prejuízo no resultado em função dessa mudança. E aí eu digo que há uma certa incoerência nos encaminhamentos da SMED.”	
--	--	--	---	--	--	--	--

			vezes, a coisa fica muito no pessoal.”				
D5	Não como diretora – mas foi vice diretora	Inclusive era CRE e funcionava dentro da Escola Orlando Imbassahy. E assim como vice não tinha tanta aproximação com a CRE, como é com o diretor. Mas quando era CRE, o pedagogo, eu acho que ele focava mais nessa questão do pedagógico mesmo, dava conta. E tinha todo esse receio com essa questão da gerência, de poder se afastar disso, e a gente perder as questões, os processos. Mas também eu percebo que assim, agora que a gente já tem um caminhar desse novo formato, acho que as coisas foram se	Mas a minha sensação é que sempre tem um delay, sabe? Da escola para a gerência, da gerência para a GR, e o contrário também. Tem sempre um delay. A impressão é que a gente está correndo sempre. A gente vai e vai. Quando chega o outro, calma aí, respira, daqui a pouco eu vejo. Meu lugar é na escola. É fazer a aula acontecer, é fazer a escola acontecer, é fazer, sabe? O grupo 2 se acalmar. No chão da escola o negócio tem que funcionar. E eu me vejo assim. Eu estou ali para fazer o negócio funcionar. Com gerência, sem gerência.	Então assim, é um distanciamento mesmo. Mesmo que a gerência funcione dentro da minha unidade. Há um distanciamento de gestão para a GR.”	“O grande desafio é a contratação de pessoal.”	“Eu acho na minha perspectiva, com a relação que eu tenho com o gerente, a facilidade que ele tem de chegar até setores e pessoas da SMED que eu não tenho conhecimento e que para ele é mais fácil. Então, isso facilita. É um ponto positivo.” O que eu acho que eles também sentem é essa falta de apoio da SMED. Porque a SMED muitas vezes está lá esbarrada em questões políticas, em questões burocrática, não sei.”	“Eu acho que na minha perspectiva, com a relação que eu tenho com o gerente, a facilidade que ele tem de chegar até setores e pessoas da SMED que eu não tenho conhecimento e que para ele é mais fácil. Então, isso facilita. É um ponto positivo.”

		acomodando um pouco mais. Os gerentes tomando posse daquilo que eles precisam de fato tomar posse dos processos administrativos, os coordenadores pedagógicos tomando posse daquilo que eles realmente precisam tomar. Cada um foi ocupando mais os seus espaços. E aí eu acho que isso está começando a acomodar.	“Com secretário, sem secretário. Não importa.”				
--	--	--	--	--	--	--	--

D6	Sim	D6 A CRE, era, de ser algo mais, vamos dizer assim, menos regulado. Menos regulado. Não sei se essa palavra seria a melhor, mas enfim, é que lembro agora. Eu acho que o coordenador pedagógico via com uma amplitude maior, porque não tinha o coordenador, o gerente e o coordenador, né? Era um coordenador que via tudo. Então, aquele coordenador, ele tinha o olhar para tudo. Ele se envolvia muito. Quando nós mudamos para gerência, ficou mais organizado, assim, no sentido de uma melhor divisão das estruturas, das funções, do trabalho. Mas é uma relação um	mas aqui no meio, a gente pensa, o que é que eu posso oferecer para esse menino? Porque se a gente ficar olhando, e tem que olhar, porque senão você também não funciona, para todas as questões que atrapalham o processo, a gente não vai fazer nada não, só vai piorar a nossa realidade, só vai piorar, aí você pede, liga para a gerência e diz, eu tenho esse problema, aí a pessoa te atende e fala assim, ô pró, eu já entendi, eu já tô vendo isso, eu vou ver aqui depois, eu lhe dou um feedback. Feedback de quê? De que não tem? Aí você coloca em certos setores, pessoas que estão... você precisa mudar a realidade, mas você tem nos	A minha reflexão sempre com grupos professores é essa, não pense em outra coisa, eu sei que a gente tem as questões políticas, as questões de salário, as questões com secretário, eu não gosto do prefeito, eu não gosto do secretário, tem tudo isso, vamos botar isso aqui no contorno, mas aqui no meio, a gente pensa, o que é que eu posso oferecer para esse menino? Porque se a gente ficar olhando, e tem que olhar, porque senão você também não funciona, para todas as questões que atrapalham o processo, a gente não vai fazer nada não, só vai piorar a nossa	A falta de respostas para os problemas	Avanço – A gerência, de fato, com todas as questões, tem um trabalho de interlocução entre a escola e a secretaria. Desafio: O resultado dessa interlocução é que nem sempre é o que a escola precisa. ...mas existe ali uma interlocução entre a secretaria e a escola... ...Eu acho que na atual conjuntura, quem está lá acima na secretaria, o secretário também, ele tem uma, ele tem um carisma que aproxima...eu acho que isso favorece a relação com os gerentes, e que aí a reboque vai chegando na escola de alguma forma... Então eu vejo como algo positivo. Como Escola, relação gerência e	...a novidade mesmo é o PDDES, porque desenrolou muita coisa...mas, enfim, eu acho que como a secretaria falha, o PDDES veio, sim, suprir muitos buracos que ficam ali, muitas falhas. Vamos dizer assim. ... Como escola, relação gerência e escola, pra gente foi, sim, muito tranquilo. Com todos eles que passaram, assim, sem maiores dificuldades na relação, mas também, sim esse acesso constante.
----	-----	--	--	---	---	---	--

		tanto mais política, né? Não é politicagem. Tem uma diferença. O Olhar muda.”	mesmos setores, as mesmas pessoas, há mais de 20 anos. Como é que você muda essa realidade? A relação SMED e GRE, eu não sei nem como é que funciona, se é só um bate papo, se é só uma indicação. Porque se as questões das escolas não são resolvidas, eu me dou bem com todos os gerentes. Nessas mudanças, já tive 4, bem diferentes um do outro, mas eu me dou bem com todos eles, eles vão à escola sempre, toda a equipe gosta. Mas não tem afetividade nas respostas, não tem. Então, é uma figura importante que tá ali, para manter uma relação com o secretário e com o	realidade, só vai piorar, aí você pede, liga para a gerência e diz, eu tenho esse problema, aí a pessoa te atende e fala assim, ô pró, eu já entendi, eu já tô vendo isso, eu vou ver aqui depois, eu lhe dou um feedback. Feedback de quê? De que não tem? Quando a gente faz a avaliação do PROSA, não sei o que, são várias avaliações, aí é importante que a gente reúna para discutir aquele resultado. Aí muitas vezes o resultado não é bom, não é bom por conta dessas questões, mas, é o único ponto que interessa. Se você tem o dado aqui, ou tem o dado ali, mas não tem aqui, é o processo, é preciso pensar no processo,	escola, pra gente foi, sim, muito tranquilo...como eles que passaram, assim, sem maiores dificuldades na relação, mas Com Com todos eles que passaram, assim, sem maiores dificuldades na relação, mas também, sim, sem esse acesso constante. E quando acontece algum fato que a gente entende também que é preciso estar registrado para conhecimento da GRE, que também é uma comunicação eletrônica... Não tem nem como, pra todas as questões ele terem uma ação resolutive. Então, é algo que vai e a gente comunica e de certa forma, como a gente fala comumente no dia	
--	--	--	---	--	---	--

			prefeito, mas não é para manter uma relação de resultados com uma comunidade carente que precisa, não é, não é. A gente chega na festa, a gente chega no dado bonito.”	né? A gente precisa... quebrar um equipamento na escola é importante, aí você tem que entrar num sistema que foi criado aí agora, né?”		a dia da escola, a gente se cobre. A gente se cobre, mas não resolve. Depende do gerente. Depende do gerente, depende da pessoa... Quando mudou de imediato, houve um impacto pra nós, porque a gente estava acostumada com aquele formato. O gerente que foi, por exemplo ... era muito bom, ele não era bom, ele era muito bom, era proativo, era presente, era muito próximo das escolas, da comunicação... Era, tinha Bellintani. Então, ele tinha uma fala boa, eu gostava de escutar, eu gostava muito das reuniões com ele, das propostas que ele tinha e tal, só que assim, cadê o respaldo, cadê o apoio para aquela	
--	--	--	---	---	--	--	--

						proposta ir para frente? Tinha várias exigências, exigências até boas... Aí entra outro que não aprova, pronto, joga prá lá mesmo que não vai pra frente. Então, são processos também muito quebrados ... na secretaria. Um entra, pensa uma coisa e vai, vai. ...então, assim, essa descontinuidade atrapalha essa desconcentração.”	
--	--	--	--	--	--	---	--

D7	Sim	Havia uma concentração muito grande, como a colega partilhou, a concentração dos fazeres na pessoa da coordenadora da CRE. Aí, eu concordo, havia, pelo menos na minha experiência, havia muita política. Como aqui é top secret, se eu gosto de você, você tem tudo, se eu não gosto, o bicho pegava. Então, a gente procurava fazer uma política, uma política da boa vizinhança com a CRE, para que as coisas acontecessem. Eu creio que há o seu lado positivo, o seu lado negativo, nas duas. Tanto na coordenadoria, quanto na gerência, há o seu lado positivo e negativo. E aí, nós sabemos	Ela não faz porque o órgão central que detém todo o poder não consegue chegar por algum motivo. Ela não chega lá. E não chega lá. Então eu não posso dizer que essa relação da SMED com a... Para mim não mudou muita coisa. Em todos os aspectos. Então como é que é essa relação? Eu vejo muito distante essa relação da SMED. Mesmo com a tentativa de desconcentração que há, mas está muito distante.	Não é a melhor. Mas é uma relação boa. A gente consegue. E não é aqui o diretor não. Porque os vices, o pessoal da secretaria conversa também com a GR muito tranquilamente. Então é uma relação boa com a gestão mesmo. Com a gestão. A gestão escolar. Tanto faz conversar com o vice ou com o pessoal da secretaria, que a gente não tem secretária. a Escola Municipal de Fazenda Coutos tem uma relação muito boa com, a gente briga também, a gente fala assim, olha, a gente pede e não chega e tal, é o que tem pra hoje, é uma relação. E essa relação também, a gente	... as e para aquela empresa acabaram o contrato de prestação de serviço e teve uma situação de manutenção. O nosso gerente foi lá em outra secretaria ... não tínhamos isso quando era coordenação, porque era diretamente com a secretaria. Mas já percebi aqui e lá, na própria unidade educativa, o nosso gerente consegue transitarem outras secretarias. O pessoal da secretaria foi lá capinar, depois consertar bomba e tal, não sei o quê. Não era empresa, era o pessoal de outra secretaria trabalhando na escola. Isso é legal. Pelo menos na parte da manutenção, esse avanço é muito	O melhor avanço que vi na gestão escolar foi o PDDES. Nós chamamos de laboratório de aprendizagem de transformar a escola em quanto salas de experimentos da matéria, da disciplina. E a GRE no acompanha nesse fato aí. Então, isso é muito legal. Nós já temos a sala. Eu quero PDDES, porque o dinheiro ajuda. Nós compramos, já montamos, compramos todos os materiais do laboratório de ciência. Pensar em microscópio. Lá nós temos microscópio analógico, eletrônico e digital. Então estamos montando ele. Por que? Porque o estudante, ele precisa aquilo que as escolas de grande porte,, já entenderam, particulares. A escola é o chão da possibilidade. Então essas possibilidades são desafios, e são desafios que podem acontecer da melhor forma possível, como toda negação da secretaria. Quando a
----	-----	--	--	--	---	---

		que as experiências, elas demonstram isso. Então, com a GRE, houve uma divisão maior do trabalho, verdade. Quando a gente precisa de uma questão administrativa, a gente vai para uma pessoa. Quando precisa de uma questão pedagógica, vai para outra pessoa. Quando precisa quebrar o pau, vai para o gerente. A gente vai dividindo esse trabalho. Eu concordo, ficou muito repartido também. A gente tem uma repartição muito grande. E aí, procura e não sei quem. Fica gato e rato, tentando achar para resolver o problema. Mas, em termos de organização, eu acredito que a gerência, ela deu um salto		constrói, pensar que geralmente a gente quer a qualidade, porque é próprio do professor querer sempre a qualidade. Ah, não tá bom, melhorou, mas não tá bom ainda, pode ser, pronto, a gente sempre quer isso, tranquilo até aí, mas a gente sabe aonde os limites eles chegam.		positivo. Muito positivo mesmo.	gente fez isso lá, a Secretaria nunca foi lá, mas a gente continuou fazendo. E que bom que ela não foi, senão talvez a gente não conseguisse fazer. Mas a gente conseguiu fazer. Então eu vejo esse desafio... Porque hoje, quando a gente junta com o grupo gestores, de professor e tal, a maioria de conversa, a maioria da fala, é de queixa... é só queixa, queixa, queixa, que é um negócio que puxa a gente para baixo.
--	--	---	--	--	--	--	---

		qualitativo. Porque eu tive, uma, duas, três, quatro gerentes. Lá no subúrbio, a gente passou por quatro gerentes. E fica muito nítido a divisão do trabalho. Dividir trabalho é sempre legal.					
--	--	---	--	--	--	--	--

D8	“Não como diretora – dentro da regional como técnica	Quando eu entrei no município, eu fui direto para a CRE. Então, eu trabalhei lá com a professora ... Quando foi nesse processo de mudança, eu fiquei, participei dele e depois eu fui para a escola como vice-diretora e coordenadora e depois assumi a escola que eu estou hoje. Esse ano conseguimos finalizar o processo do conselho escolar, mas estamos trabalhando todo esse tempo sem nenhum tipo de verba. Como eu disse, como eu estava na GR nesse processo, eu acho que foi bom, organizou, mas eu acho também que foi bem ruim, porque quem estava à frente na maioria da GR	Hoje eu percebo essa relação do gerente, que ele realmente tem acesso, ele busca, ele consegue resolver o que é possível, né, porque essas questões aí de não tem, não tem, não tem, a gente já sabe, não tem manutenção, não tem ninguém, e a gente vai fazendo o que pode, porque às vezes o pessoal fala assim, ah, mas vai devolver o funcionário? Eu digo, a gente tem duas escolhas, ou a gente devolve e fica sem nenhum, porque não vai chegar, isso é muito claro, ou a gente vai tentando extrair do elemento o que há de melhor nele. Porque às vezes você tem uma secretária, não é que não é 100%, mas é 80, então bora fechar	Pegando um pouco da fala de André, eu tenho essa fala, André, também, um pouco diferente, mas eu digo à minha equipe que existe o ideal, o real e o possível. Então, a gente tem que fazer o que é possível de ser feito, né, porque nem sempre dá pra gente fazer aquilo que a gente deseja ou planeja, então a gente vai fazendo ali. A relação com a secretaria é realmente muito distante. Hoje, a minha relação com a GRE é bem bacana, é boa, como eu falei, depende muito de quem é que tá à frente. Então, hoje a gente tem um gerente que, de fato, ele é um gerente. Até o ano	Precisa realmente se rever. Essa questão de qualidade sim. A qualidade dos professores e funcionários enviados para a Escola. Pegando não só a mão de obra. Como questão de infraestrutura... A manutenção. Temperatura das salas de aula. A gente precisa que a Secretaria funcione. Quando a secretaria resolv e trabalhar. Uns trabalhos loucos ... Agora a definição do dia do professor. Vem aí a Educação Digital... que professor que vai assumir? Minimamente a Secretaria precisa fazer o feijão com arroz. Mas resolvendo. A gente resolve.	Assim neste ano de 2025, para mim, fazendo esse recorte da gerência regional, a questão da escuta, para mim foi fundamental. Depende de quem é que está na liderança. Então, eu sinto essa falta da questão pedagógica, porque como eu era a coordenadora que acompanhava a escola, a gente fazia intervenção, a gente fazia grupo de estudo, a gente fazia seminário, a gente fazia muitas coisas. O que eu acho que hoje falta na gerência é isso. Então, a coordenadora de acompanhamento que acompanha a minha escola foi o quê? Umas três vezes na escola o ano todo? Pra pegar dados. Isso.	O Acolhimento Então eu falo assim, porque eu passei por esses dois momentos. Um que não tinha escuta, a escuta zero e você fica ali com seus problemas, que o problema é seu, não é meu. E o outro que te acolhe e ainda liga no outro dia para saber pró como é que você está.”
----	---	---	--	---	--	--	---

		eram pedagogos. Então, elas tinham um outro olhar sobre o processo. Então, assim, para mim, eu vejo mais malefícios, vamos dizer assim, mais prejuízos, porque os profissionais que lá estavam tinham integralidade do processo. Então, eu lembro bem que nas reuniões a gente saía para as escolas mas a gente saía sabendo de tudo, de matrícula, de sistema, de professor, de vida de carga horária. Então, a gente sabia um pouco de cada coisa. E quando a gente ia para a escola, a gente ia realmente com o foco de ajudar, de intervir, de melhorar. A gente não ia só para catalogar dados, recolher	os olhos para algumas coisas, para a gente poder tentar que as coisas caminhem, né, hoje infelizmente a gente está indo nesse, até chegando num limite.”	retrasado, a gente não tinha, então era muito difícil, porque as coisas ficavam soltas, né, largadas. Você falava e não tinha retorno, a pessoa não te atendia, você tentava uma reunião, passei 30 dias tentando uma reunião com ele, até que eu desisti.”	Mas a gente precisa ter o mínimo. Sem o mínimo fica bem difícil.	Então, você ia na escola, você entrava, você sabia quem era o professor. Eu lembro que, pró Enaide, conhecia todos. Então, você sabia quem era aquela escola, você sabia o problema daquela escola e você chamava o gestor pra dialogar e pra pensar juntos em caminhos que melhorassem a minha escola, os dados, tudo, mas era um conjunto. A gente tem gerentes que dialogam, que vão buscar resultados, que tentam lhe trazer resoluções, mas essa questão pedagógica do pensar a escola, de te ajudar a pensar a escola, pensar o seu próprio fazer, eu não tenho esse apoio nesse sentido.”	
--	--	--	---	--	---	---	--

		dados para preencher planilha. Então, eu vejo que foi bom porque os gerentes hoje têm uma entrada na secretaria, alguns processos eles conseguem dar agilidade, mas eu percebo que tanto quando era CRE, quando é GRE, essa questão da boa vizinhança ela é notória. Então, em Itapuã, a gente teve alguns gerentes que realmente foram complicadíssimos. Então, assim, que não se conseguia nada. Não andava, ninguém conseguia nada. Então, essa questão política, mas também via isso na CRE. Então, essa questão política eu não vejo muita diferença, mas na questão da intervenção pedagógica nas					
--	--	--	--	--	--	--	--

		escolas, eu acho que a gente saiu perdendo.”					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Transcrição de diálogo de 2 grupos focais, elaborado pela pesquisadora.