



PROJETO FINAL

ESCOLA CARIOCA EM TEMPO INTEGRAL

TURMA 5

GRUPO DE TRABALHO:

André Américo Senos
Maíra Oliveira da Silva
Marcio Martins Loureiro
Maria Helena S. P. Costa

DATA: FEVEREIRO/2015



INFORME GERENCIAL DO PROJETO

Nome do Projeto: Escola Carioca em Tempo Integral

Cliente	Patrocinador (Sponsor)
Secretaria Municipal de Educação	Secretaria Municipal de Educação

Descrição do Projeto (Objetivo)

Analisar, a partir de um território piloto específico, na área de abrangência da 5ª CRE, a possibilidade de reorganização do espaço escolar existente, criando um modelo que possa ser utilizado em outras áreas da cidade, auxiliando na implantação do Turno Único e na implementação da organização escolar em 3 modelos, quais sejam: EDI, Primário e Ginásio.

Desenvolver estratégias de comunicação para viabilizar a reorganização das Unidades Escolares de acordo com os segmentos e, posteriormente, em Turno Único.

Justificativa

O projeto está em consonância com a determinação legal e a necessidade pedagógica em transformar 100% do atendimento das escolas do Município do Rio de Janeiro em Turno Único, de acordo com Lei 5225, de 11 de setembro de 2009.

A Escola de Tempo Integral diz respeito tanto à extensão do tempo de escolaridade, como à ampliação de conhecimento de mundo e aponta para a formação integral do indivíduo. Tem como foco a busca por uma educação ideal, transformadora. Tem em seu viés a apropriação de valores, de conhecimentos, de artes, de esportes e está relacionada a uma Educação Integral do ser humano.

O grande dilema/desafio é superar a ideia de apenas mais tempo de escola e como tornar esse tempo útil, não somente preenchê-lo com uma série de atividades desconectadas e, portanto, sem interesse ou objetivo para o aluno.

A Escola de Tempo Integral visa à cidadania, tem a intencionalidade de articular hábitos, valores e conhecimentos.



Contextualização

Conforme descrito no Plano Estratégico da PCRJ, até 2011 apenas 79 das 1064 escolas municipais (7%) estavam organizadas em turno único de no mínimo 7 horas. Este número precisa ser ampliado, pois é recomendado pelas melhores práticas internacionais, que há uma relação direta entre o aprendizado e o tempo de permanência do aluno na escola.

Ainda, de acordo com o Plano Estratégico, a ideia da Escola Carioca em Tempo Integral é mais um dos investimentos que contemplará uma matriz curricular diferenciada, oportunizando acesso a diferentes disciplinas bem como estudo dirigido e a educação voltada para valores.

O Presente Projeto propõe, a fim de contextualizar o estudo desenvolvido, uma abordagem histórica acerca da Escola de Tempo Integral no Brasil e no mundo, bem como uma reflexão sobre a estruturação dessa escola em âmbito nacional e municipal.

O ideal de escola vem sendo pensado e traduzido em projetos que ampliam direitos com a finalidade de melhoria da educação pública em nosso país. A Escola de Tempo Integral vem sendo introduzida no cenário da educação nacional até mesmo antes da promulgação da Constituição Federal de 1988, que conscientizou para o direito à educação pública de qualidade para todos.

Desenvolvimento do Projeto

O presente trabalho foi pautado no cenário apresentado ao longo dos anos na história da Educação Brasileira, no sentido de contribuir com a possibilidade de implantação gradativa da ampliação do horário da jornada escolar dos alunos da rede pública municipal, a partir do estudo de um território piloto, ancorados nas ferramentas de qualidade de gestão e pesquisa acadêmica.

Para tal, sugere a realização de uma Pesquisa de Expectativas com alguns dos *stakeholders* mais importantes e com o maior risco de inviabilizarem o estudo e a consequente readequação do território em análise.

Partindo de um brainstorming, o Diagrama de Ishikawa foi confeccionado, auxiliando no levantamento de várias causas para a dificuldade de organizar as escolas em um segmento e posteriormente em Horário Integral/Turno Único. Diante de tantas causas, fez-se necessária uma priorização das mesmas, chegando-se à conclusão de que os aspectos mais relevantes encontravam-se na falta de comunicação com os *stakeholders* e nas possíveis dificuldades de realocação de recursos humanos.

Diante deste cenário, foi confeccionada a Matriz de Gerenciamento de Stakeholders e a Matriz de Risco, a fim de possibilitar a apresentação de ações capazes de mitigar os riscos existentes.

Por fim, com o planejamento realizado, seguiu-se para o estudo da organização do território, bem como a análise da viabilidade físico-financeira do projeto, a fim de apresentar uma reorganização imediata em segmentos e uma indicação para o Turno Único em 100% das Unidades Escolares do Território piloto.



Produto

Entregar, em fevereiro de 2015, um Piloto para a Reorganização em Turno Único das Unidades Escolares do Território 5.12 da 5ª Coordenadoria Regional de Educação da Cidade do Rio de Janeiro, atendendo a uma exigência do MEC, presente na Lei 5225, de 11 de setembro de 2009, e alinhado com o Plano Estratégico da Cidade do Rio de Janeiro (2013-2016) para a Educação.

Tal Piloto apresenta duração de 1 ano para que seja possível reorganizar todo o território, bem como alunos, responsáveis, professores e equipe de apoio, verificando possíveis falhas e a viabilidade de reproduzi-lo para os demais territórios da 5ª CRE e das demais Coordenadorias do Município.

Resultados Atingidos e/ou Esperados

Espera-se com esta pesquisa colaborar para a organização da rede em segmentos distintos (EDI, Primário e Ginásio), a fim de favorecer a aprendizagem do aluno e futuramente, de forma ágil e compartilhada, a implantação do Turno Único nas escolas do referido território.

De acordo com a análise das ferramentas de qualidade já citadas anteriormente neste trabalho, ficou latente a importância de se convidar a Comunidade Escolar, em especial os docentes, para participarem ativamente do projeto de mudança de segmentos das Unidades.

Em função desta percepção, o presente projeto desenvolveu um pequeno questionário para verificação das expectativas da Comunidade Escolar e, com base nos resultados obtidos através deste instrumento, percebeu-se que a Comunidade Escolar encontra-se dividida com relação aos benefícios da organização das Unidades Escolares por segmentos.

Além disso, o presente projeto apresenta a possibilidade, sem nenhum custo extra para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, aproveitando-se os equipamentos já existentes, de reorganizar em segmentos todas as Unidades Escolares do Território Piloto de imediato. Nesse mesmo momento e sob as mesmas condições, já propõe a transformação de 50% do referido território em Turno Único.

Como conclusão de um estudo de viabilidade, verificou-se a necessidade de algumas ampliações, reformas e de apenas uma nova construção a fim de transformar o atendimento de todo o Território piloto em Turno Único em apenas um ano.

O projeto preconiza o favorecimento de uma mudança, onde os impactos sociais, financeiros e humanos sejam mitigados, para que possamos ter o êxito planejado e que este piloto possa ser disseminado para outras regiões da cidade, atendendo assim o objetivo de ampliação do atendimento em Turno Único para as escolas da Rede Municipal de Educação.

Premissas

- Assumindo que haverá adesão da Comunidade Escolar à reestruturação do Território e às mudanças que a nova estrutura ocasionará;
- Assumindo que o MEC manterá o que está disposto no artigo 1º da Lei 5225, de 11 de setembro de 2009, que estabelece o horário de 7h, Turno Único, para toda a rede pública municipal, no prazo de 10 anos, a razão de 10% ao ano.

Exclusão

- Não será implantado o projeto piloto apresentado neste estudo.

Restrição

- Respeitar a Matriz Curricular de Turno Único para a reorganização do território.

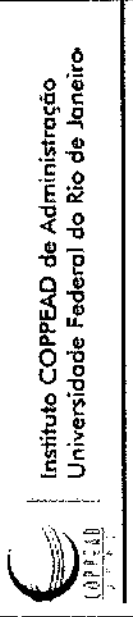
Próximos Passos

Diante do estudo realizado, o presente projeto indica a necessidade de abertura de um espaço de escuta com cada grupo de escola ou, pelo menos, com aquelas em que se detecte uma resistência maior. Ouvir o Conselho Escola-Comunidade e explicar o objetivo e a importância das mudanças pensadas.

Uma segunda iniciativa neste sentido seria a confecção de um guia, que poderia ser distribuído para os docentes e também para os responsáveis. A PCRJ/SME já implantou algumas ações neste sentido, como a cartilha da matrícula, cartilha da família, cartilha com o Regimento Escolar, e a análise das ferramentas de gestão utilizadas neste estudo aponta alguns caminhos que parecem favoráveis e possíveis de serem realizados. Deixa-se a proposta de construção de um guia/cartilha.

Fica a sugestão para que se invista na comunicação com os *stakeholders* envolvidos, priorizando o professor e os demais membros da Comunidade escolar, que precisam acreditar no projeto para não impedir e/ou dificultar a sua implantação. Utilizar espaços como reuniões para apresentar os benefícios da proposta; incluir informações relevantes na internet e na intranet, além de cartazes e folders de caráter informativo.

Acredita-se que o sucesso do Processo de implantação do Turno Único em toda a Rede Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro encontra-se tanto no planejamento territorial e financeiro que vem sendo realizado, quanto na aceitação do mesmo pelos *stakeholders*, que passarão a defender ao invés de se opor ao seu desenvolvimento na medida em que se perceberem como parte desse processo.



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Escola Carioca em Tempo Integral





Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro

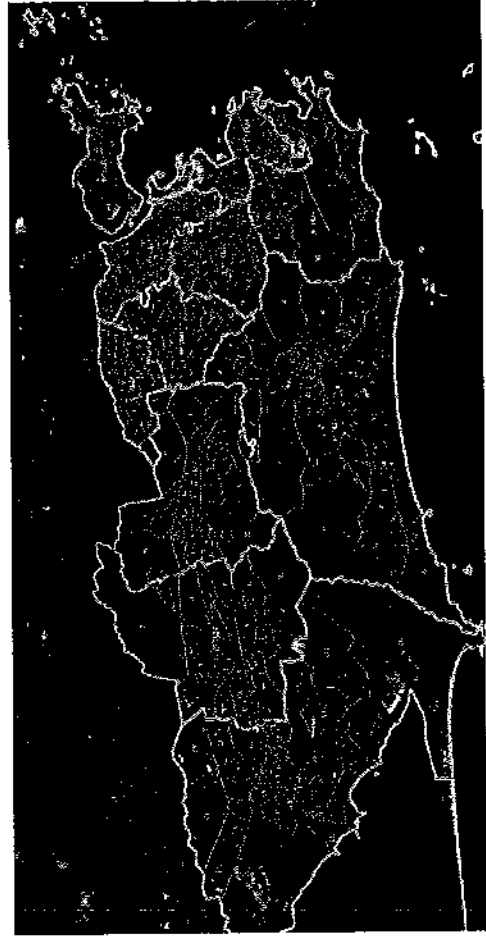


PROBLEMA/DESAFIO:

**COMO PODEMOS AGILIZAR A
IMPLEMENTAÇÃO DO TURNO ÚNICO
NAS ESCOLAS, A PARTIR DAS AÇÕES
E ESTUDOS JÁ EXECUTADOS PELA
PCRJ/SME?**



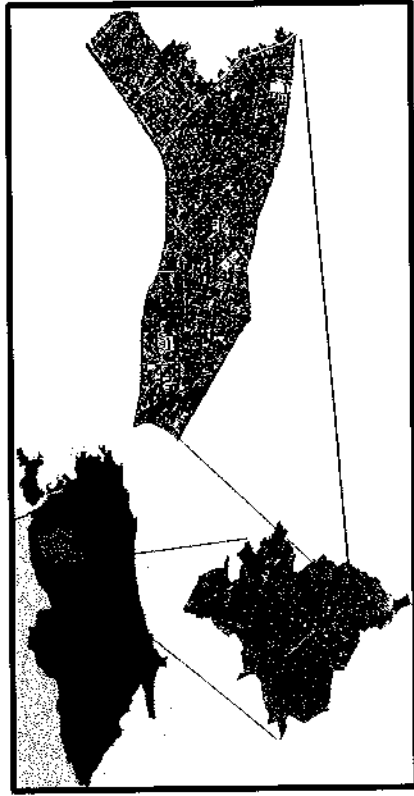
Mapa de distribuição das Coordenadorias Regionais de Educação



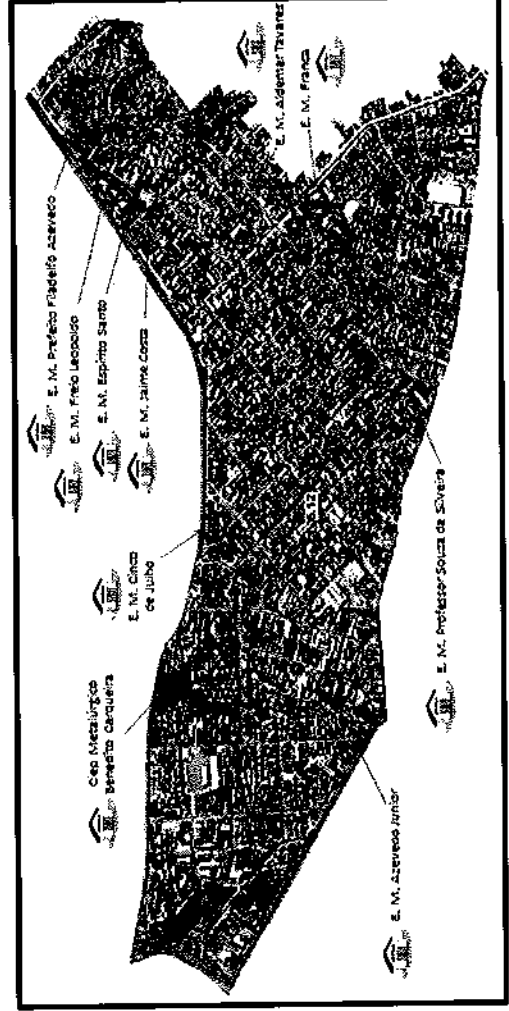
Mapa das Coordenadorias com
a distribuição em territórios
(232)



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Em destaque, à esquerda, a 5ª CRE



Território piloto – 12,
na área da 5ª CRE.



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



DIAGRAMA DE ISHIKAWA

CAUSA

Medidas

- Necessidade de orçar valores para implantação de novos equipamentos
- Necessidade de orçamento para desapropriação de terrenos

Métodos

- Planejamento dos benefícios
- Mapeamento e monitoramento do processo
- Ausência de Parâmetros definidos para implantação de Turno Único em toda a rede.

Pessoas

- Estudo e estabelecimento de critérios para alocação de Professores e funcionários
- Necessidade de compreensão por parte da Comunidade Escolar de todo o processo
- Mapeamento do quantitativo de pessoal necessário

EFEITO

• Dificuldade de organizar as escolas em um segmento e posteriormente em Horário Integral/Turno Único.

- Limitação da quantidade de escolas
- Capacidade de construção de novos equipamentos

- Falta de comunicação entre os stakeholders
- Barreiras de Comunicação com a Comunidade Escolar

- Necessidade de estudar os espaços disponíveis e possíveis implantações/adequações de novos equipamentos
- Adequar a construção e/ou adequação de novos equipamentos à demanda de cada área geográfica (=território)

Máquinas

Matéria Prima

Meio Ambiente



ANÁLISE GUT

Gravidade

- 1- dano mínimo
- 2 - dano leve
- 3 - dano regular
- 4 - grande dano
- 5 - dano gravíssimo

Urgência

- 1 - longuíssimo prazo (dois ou mais meses)
- 2 - longo prazo (um mês)
- 3 - prazo médio (uma quinzena)
- 4 - curto prazo (uma semana)
- 5 - imediatamente (está ocorrendo)

Tendência

- 1 - desaparece
- 2 - reduz-se ligeiramente
- 3 - permanece
- 4 - aumenta
- 5 - piora muito

CAUSAS	G	U	T	Pontos
Estudo e estabelecimento de critérios para alocação de professores e funcionários	5	5	5	125
Necessidade de compreensão por parte da Comunidade Escolar de todo o processo	5	5	5	125
Mapeamento do quantitativo de pessoal necessário	5	5	4	100
Falta de comunicação entre os stakeholders	5	4	5	100
Barreiras de comunicação com a Comunidade Escolar	5	5	4	100
Necessidade de estudar os espaços disponíveis e possíveis implantações/adequações de novos equipamentos	5	5	3	75
Adequar a construção e/ou adequação de novos equipamentos à demanda de cada área geográfica (=território)	5	5	3	75
Planejamento dos benefícios	5	4	3	60
Mapeamento e monitoramento do processo	4	4	3	48
Ausência de parâmetros definidos para a implantação de Turno Único em toda a rede	3	4	3	36
Necessidade de orçar valores para implantação de novos equipamentos	3	3	1	9
Necessidade de orçamento para desapropriação de terrenos	3	3	1	9
Capacidade de construção de novos equipamentos	2	2	2	8
Limitação da quantidade de escolas	1	1	1	1



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Rio 2016



Rio 2016

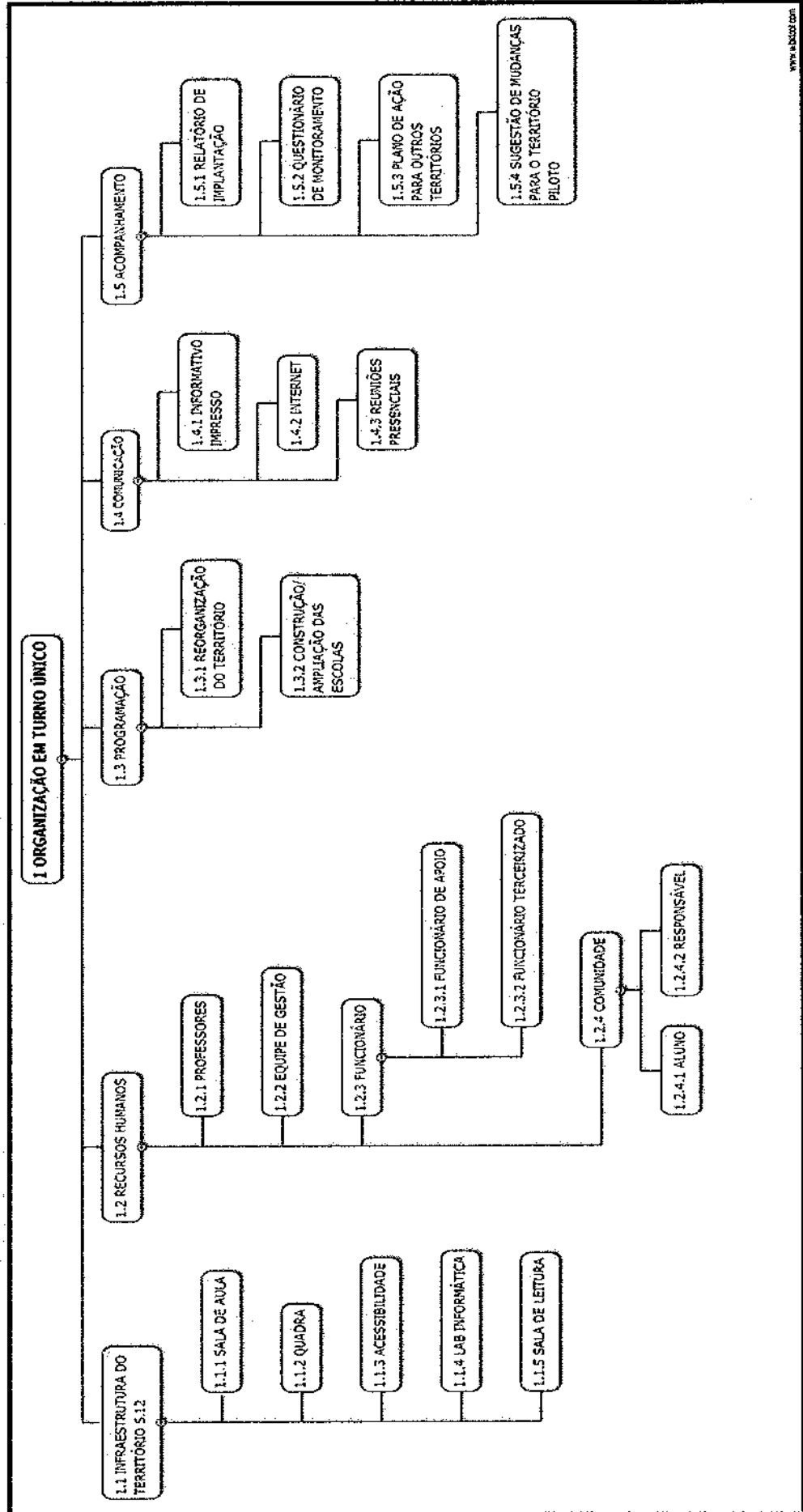


Rio 450



RIO
PREFEITURA

EDUCACIONAL





Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro

LOCALIZAÇÃO DAS ESCOLAS



EDI

(649 alunos)



- E. M. Adelman Tavares
- E. M. Cinco de Julho
- E. M. Azevedo Júnior

PRIMÁRIO – 1º AO 6º ANO

(3113 alunos)



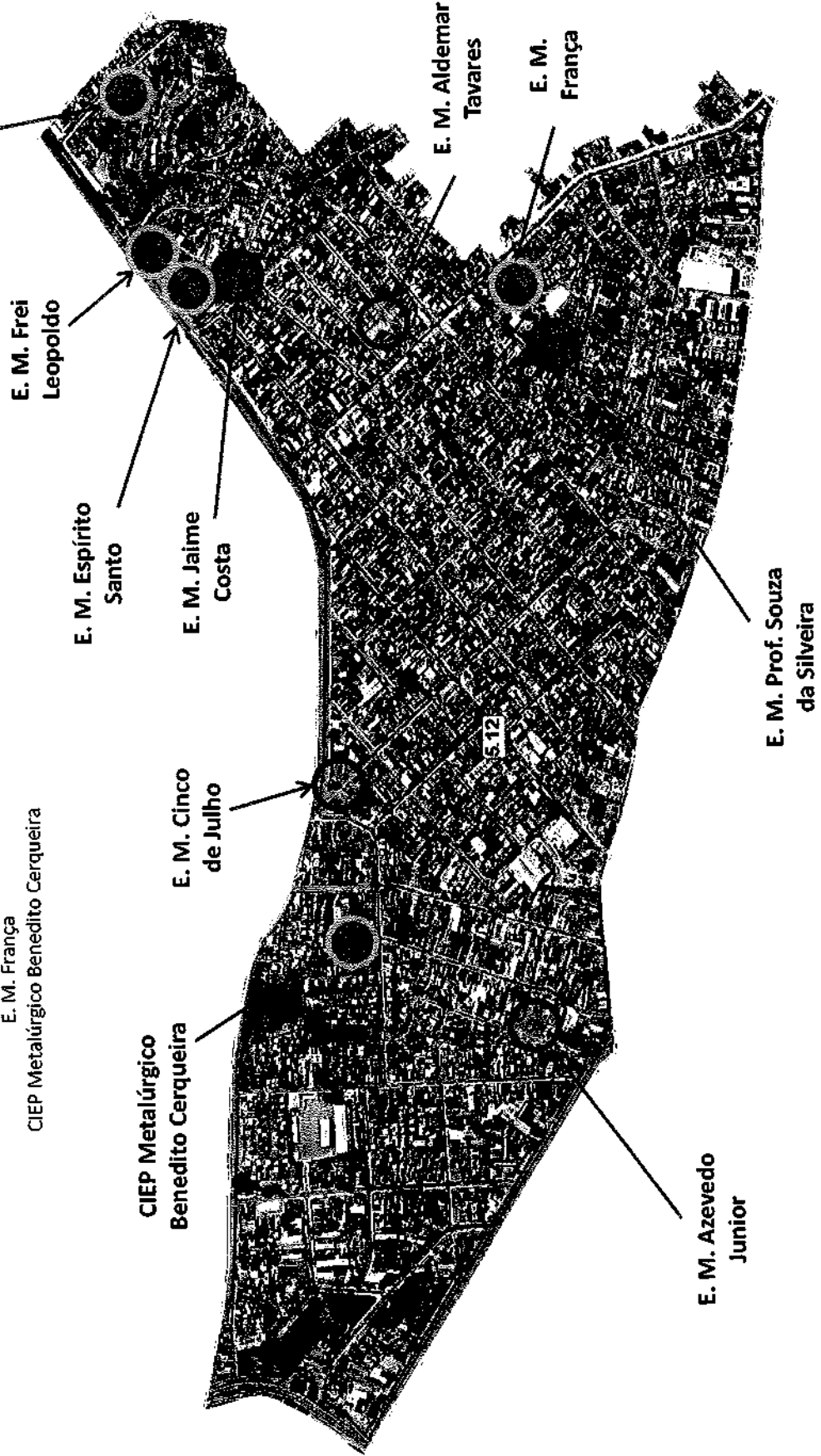
- E. M. Prof. Filadelfo Azevedo
- E. M. Frei Leopoldo
- E. M. Espírito Santo
- E. M. França
- CIEP Metalúrgico Benedito Cerqueira

GINÁSIO – 7º AO 9º ANO

(816 alunos)



- E. M. Jaime Costa
- E. M. Prof. Souza da Silveira





Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



Rio 2016
JOGOS OLÍMPICOS



Rio 2016
JOGOS PARALÍMPICOS



Rio 450



RIO
PREFEITURA

EDUCAÇÃO

PLANEJAMENTO 2016 50% DO TERRITÓRIO EM TURNO ÚNICO E 100% ÚNICO SEGMENTO

UNIDADE ESCOLAR	Número de alunos por sala de aula	SALAS (climatiza-ção)	Capacidade da escola por turno	Situação atual (alunos)			SITUAÇÃO EXISTENTE	SOLUÇÃO DESTA ESTUDO	EDI		PRI (1 ao 6 anos)		GIN (7 AO 9 ANOS)	
				EDI	PRI	GIN			TURNO ÚNICO	DOIS TURNOS	TURNO ÚNICO	DOIS TURNOS	TURNO ÚNICO	DOIS TURNOS
E. M. França	35	21	735	88	640	432	EDI + PRI + GIN	PRI						
E. M. Prof Souza da Silveira	40	20	800	56	320	253	EDI + PRI + GIN	GIN						1600
E. M. Prof. Filadelfo Azevedo	20	6	120	41	193	0	EDI + PRI	PRI						
E. M. Espírito Santo	30	10	300	135	357	0	EDI + PRI	PRI						
E. M. Jaime Costa	35	8	280	0	206	396	PRI + GIN	GIN					600	
E. M. Ademar Tavares	25	6	150	47	237	0	EDI + PRI	EDI						
E. M. Frei Leopoldo	30	6	180	48	201	0	EDI + PRI	PRI						
E. M. Cinco de Julho	25	9	225	93	392	0	EDI + PRI	EDI						
E. M. Azevedo Junior	25	8	200	0	246	375	PRI + GIN	EDI				400		
Gep Met. Benedito Cerqueira	35	18	630	141	321	0	EDI + PRI	PRI						
			3620	649	3113	1456						400		1600

TOTAL DE OFERTAS

EDI	PRI (1 ao 6 Ano)	GIN (7 AO 9 Ano)
775	3180	1880
VAGAS REMANESCENTES		
EDI	PRI (1 ao 6 Ano)	GIN (7 AO 9 Ano)
126	67	424



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO TURNO ÚNICO ÁREA 5.12

	Salas	Área média	ÁREA TOTAL	Custo de ampliação/m ²	CUSTO TOTAL
EDI	3	45,00	135	R\$ 2.000,00	R\$ 270.000,00
PRI			1 PRI	R\$ 14.500.000,00	R\$ 14.500.000,00
GIN	10	45,00	450	R\$ 2.000,00	R\$ 900.000,00
EDI	-	-	951,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.902.000,00
PRI	-	-	689,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.378.000,00
					R\$ 18.950.000,00

CUSTO TOTAL DE IMPLANTAÇÃO DE TURNO ÚNICO R\$18.950.000,00

Estes cálculos não incluem valores de desapropriações de lotes



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



REGISTRO DE RISCOS

Descrição	P	I	P	X	I	Estratégia	Ação	Responsável
1 Devido a divergências na aprovação do planejamento de organização do território poderá ocorrer resistência da Comunidade Escolar o que levará a uma maior duração na implantação do projeto.	3	3	3	9		Mitigação	Levantar as expectativas da Comunidade Escolar e criar instrumentos de comunicação para dirimir dúvidas	Gerente de Projeto
2 Devido a nova proposta de reorganização do território poderá ocorrer falta ou excesso de Recursos Humanos o que levará a uma necessidade de realocação dos profissionais.	3	2	2	6		Mitigação	Estudar o quantitativo de profissionais, a fim de realocação de acordo com a nova realidade das Unidades Escolares do território.	Gerente de Projeto
3 Devido a inexistência de terrenos apropriados para construção de novas Unidades Escolares na região, poderá ocorrer a necessidade de busca de novos terrenos e futuras desapropriações o que levará ao não cumprimento do prazo e <u>aumento do custo.</u>	2	3	3	6		Mitigação	Verificar os terrenos existentes e já levantados pela PCRJ	Cliente
4 Devido a ampliação da Jornada Escolar poderá ocorrer a necessidade de aumentar o número de salas de aula e áreas de acessibilidade nas escolas existentes o que levará a um custo financeiro.	2	2	2	4		Mitigação	Verificar as condições das construções quanto a possibilidade de adequação aos PNE e número adequado de alunos por fase escolar por sala.	Gerente de Projeto
5 Devido a necessidade de cumprir o planejamento estratégico da PCRJ poderá ocorrer uma antecipação das fases do planejamento o que levará a uma possível redução de qualidade no processo de implantação do Turno Único.	1	3	3	3		Mitigação	Analisar quais atividades não são críticas e estão com folga, para quando possível fazer o paralelismo entre ações.	Gerente de Projeto



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



PROBABILIDADE			IMPACTO
ALTA			ALTO
MÉDIA		Devido a ampliação da Jornada Escolar poderá ocorrer a necessidade de aumentar o número de salas de aula e áreas de acessibilidade nas escolas existentes o que levará a um custo financeiro.	MÉDIO
BAIXA			BAIXO

Devido a necessidade de cumprir o planejamento estratégico da PCRJ poderá ocorrer uma antecipação das fases do planejamento o que levará a uma possível redução de qualidade no processo de implantação do Turno Único.



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



PRÓXIMOS PASSOS:

1. Investir em ações de Comunicação:

- Pesquisa de expectativas;
- Construção de material informativo (folder, Guia...);
- Internet e Intranet;
- Reuniões.

2. Desenvolver ações de Acompanhamento:

- Questionários;
- Links para avaliação;
- Monitoramento *in loco*.



Instituto COPPEAD de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



GRUPO DE TRABALHO:

André Américo Senos

Maíra Oliveira da Silva

Marcio Martins Loureiro

Maria Helena S. P. Costa