Umuarama
PREFEITURA DA CIDADE
SECRETARIA EDUCAÇÃO

EDITAL Nº 017/2026 – Secretaria Municipal de Educação- SME

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFESSORES PARA A FUNÇÃO DE DIREÇÃO 2027-2029
RUBRICA DE CRITÉRIOS AVALIADOS NAS QUESTÕES DISCURSIVAS-CMEIS

A **SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE UMUARAMA**, no uso de suas atribuições, torna pública a rubrica contendo os critérios de avaliação e pontuação das questões discursivas da prova escrita, referente ao Processo de Seleção de Professores para a Função de Direção, gestão 2027–2029, em conformidade com o Edital nº 002/2026, visando assegurar a transparência e a clareza dos critérios adotados na correção, conforme conteúdos formativos do Anexo III- B.

9. Caso 1- Liderança e articulação com a equipe AGE (Total de 20,0)

Item A– Princípios da gestão e liderança na Educação Infantil

Critério	Indicadores observáveis na resposta do candidato	Pontuação
1. Responsabilidade da Direção	Reconhece que compete à Direção liderar, organizar, acompanhar e avaliar os processos administrativos e pedagógicos da unidade, sem transferir suas responsabilidades à AGE.	1,25
2. Gestão democrática e participativa	Demonstra compreender a importância da escuta, da participação dos profissionais, do diálogo e da construção coletiva de soluções, preservando as responsabilidades próprias da função diretiva.	1,25
3. Liderança e comunicação com a equipe	Propõe uma atuação baseada em comunicação clara, orientação dos profissionais, alinhamento de procedimentos e tratamento respeitoso das dificuldades identificadas.	1,25
4. Especificidades da Educação Infantil	Considera as particularidades do atendimento aos bebês e às crianças pequenas, articulando a organização do trabalho e as demandas administrativas à qualidade do atendimento e à continuidade das práticas pedagógicas.	1,25
Subtotal da Parte I		5,0

Item B – Relação institucional entre a Direção do CMEI e a AGE (7,0 pontos)

Critério	Indicadores observáveis na resposta do candidato	Pontuação
1. Compreensão do papel da AGE	Reconhece a AGE como instância de assessoramento e acompanhamento da gestão, capaz de orientar, esclarecer dúvidas e contribuir para a resolução de dificuldades institucionais.	1,5

2. Comunicação institucional tempestiva	Indica a necessidade de comunicar dificuldades, solicitar orientações quando necessário, apresentar informações fidedignas e buscar esclarecimentos antes que os problemas se agravem.	1,5
3. Cooperação e articulação profissional	Propõe diálogo respeitoso e colaborativo com a AGE, compartilhamento de informações, alinhamento de procedimentos e acolhimento das orientações institucionais pertinentes.	2,0
4. Autonomia e responsabilidade da Direção	Diferencia a busca por assessoramento da transferência de responsabilidades, reconhecendo que cabe à Direção executar, organizar e acompanhar as providências sob sua competência.	2,0
Subtotal da Parte II		7,0

Item C– Plano de ação para continuidade dos processos de gestão (8,0 pontos)

Critério	Indicadores observáveis na resposta do candidato	Pontuação
1. Diagnóstico e definição de prioridades	Prevê levantamento das pendências, identificação das causas dos atrasos, análise dos prazos e definição de prioridades de acordo com a urgência e a relevância institucional.	2,0
2. Organização e distribuição de responsabilidades	Estabelece ações concretas, responsáveis e prazos, promovendo o alinhamento da equipe e a clareza quanto aos procedimentos a serem executados.	2,0
3. Registro e acompanhamento dos encaminhamentos	Prevê registros organizados das orientações recebidas, das providências adotadas e das pendências, com mecanismos de acompanhamento e comunicação com a AGE.	2,0
4. Monitoramento e prevenção de recorrências	Propõe verificar o cumprimento dos prazos, avaliar os resultados, corrigir falhas e estabelecer rotinas que assegurem a continuidade dos processos de gestão, mesmo diante de mudanças na equipe ou de novas demandas.	2,0
Subtotal da Parte III		8,0

Indicativo de Resposta- Caso 1 Liderança e articulação com a equipe AGE

a) Princípios da gestão e liderança na Educação Infantil

A direção escolar é responsável por liderar, organizar, acompanhar e avaliar os processos administrativos e pedagógicos do CMEI, garantindo o cumprimento das orientações institucionais e a qualidade do atendimento às crianças.

Sua atuação deve articular planejamento, organização do trabalho, gestão de pessoas e acompanhamento dos resultados, sem transferir à AGE as responsabilidades próprias da função diretiva.

A gestão democrática pressupõe escuta ativa, diálogo, participação dos profissionais e construção coletiva de soluções, preservando a responsabilidade da diretora pelas decisões e pelos encaminhamentos institucionais.

Compete à direção promover comunicação clara, orientar a equipe, esclarecer procedimentos e distribuir responsabilidades, evitando interpretações divergentes, retrabalho e atrasos.

As dificuldades devem ser enfrentadas com liderança proativa, planejamento, transparência e acompanhamento sistemático, sem ocultar problemas ou aguardar que se agravem para solicitar assessoramento.

A direção deve reconhecer a sobrecarga da equipe, investigar suas causas e reorganizar os processos, estabelecendo prioridades e condições para a execução das demandas.

Na Educação Infantil, as exigências administrativas devem ser articuladas às especificidades do atendimento aos bebês e às crianças pequenas, sem comprometer o cuidado, as interações, as brincadeiras e a continuidade das práticas pedagógicas.

Assim, a liderança deve conciliar eficiência administrativa, participação profissional e compromisso com o desenvolvimento integral das crianças, assegurando que a organização institucional esteja a serviço da qualidade educativa.

b) Relação institucional entre a Direção do CMEI e a AGE

Compreendo a AGE como uma instância de assessoramento e acompanhamento da gestão, que contribui para esclarecer procedimentos, orientar decisões e apoiar a resolução de dificuldades institucionais.

Portanto, estabelecer uma relação colaborativa com essa equipe não representa incapacidade de gestão, mas responsabilidade, transparência e compromisso com o aprimoramento dos processos.

A diretora deve comunicar tempestivamente as dificuldades identificadas, apresentar informações fidedignas e solicitar orientações antes que os problemas comprometam os prazos ou a continuidade dos serviços.

Para isso, manterei canais de comunicação institucionais, organizando as solicitações com descrição objetiva da situação, providências já adotadas, dúvidas existentes e apoio necessário.

Nas reuniões com a AGE, apresentarei os registros atualizados, os encaminhamentos pendentes e os obstáculos encontrados, buscando esclarecer prioridades, prazos e procedimentos.

Após receber as orientações, verificarei sua compreensão, registrarei os encaminhamentos e compartilharei as informações pertinentes com os profissionais responsáveis pela execução.

A articulação será pautada pelo diálogo respeitoso, pela escuta, pela transparência e pelo acolhimento das orientações institucionais, considerando as particularidades do cotidiano do CMEI.

Quando houver dúvidas ou dificuldades operacionais, solicitarei esclarecimentos e, quando necessário, proporei alternativas viáveis, sem desconsiderar as normas e os prazos estabelecidos pela SME.

É fundamental distinguir assessoramento de transferência de responsabilidades: cabe à AGE orientar e acompanhar, enquanto compete à direção organizar, executar, delegar e monitorar as providências sob sua responsabilidade.

Dessa forma, a diretora manterá sua autonomia de gestão, utilizando o assessoramento para qualificar decisões, prevenir falhas e assegurar o cumprimento dos encaminhamentos institucionais.

c) Plano de ação para continuidade dos processos de gestão

Inicialmente, realizarei um levantamento de todas as pendências administrativas e pedagógicas, identificando registros desatualizados, orientações não implementadas, informações solicitadas pela SME e prazos em andamento.

Classificarei as demandas conforme urgência, prazo, relevância institucional e impacto sobre o funcionamento do CMEI, priorizando as obrigações com vencimento próximo e aquelas que afetam o atendimento às crianças.

Investigarei as causas dos atrasos, verificando dificuldades de compreensão, sobrecarga, ausência de definição de responsabilidades, falhas de comunicação ou insuficiência de procedimentos padronizados.

Organizarei um plano de regularização com cada pendência, providência necessária, responsável, prazo, situação atual e evidência de conclusão.

Em reunião com a equipe, apresentarei as prioridades, esclarecerei as orientações da SME e ouvirei os profissionais sobre os obstáculos encontrados, promovendo o alinhamento coletivo.

Distribuirei as tarefas conforme as atribuições dos profissionais, a disponibilidade de trabalho e os prazos, mantendo sob responsabilidade da direção a coordenação e o acompanhamento geral.

Cada profissional receberá orientações claras sobre o procedimento a executar, o resultado esperado, o prazo e a forma de registrar a conclusão.

Quando necessário, solicitarei à AGE esclarecimentos sobre procedimentos, modelos de documentos e critérios de atendimento às demandas, evitando interpretações divergentes.

Instituirei uma planilha ou quadro de controle das demandas, contendo origem da solicitação, data de recebimento, prazo, responsável, providências adotadas, pendências e situação final.

As orientações recebidas da AGE e da SME serão registradas em instrumento institucional, com indicação das providências decorrentes e dos profissionais responsáveis.

Os documentos e comprovantes de execução serão organizados em local institucional acessível aos responsáveis autorizados, assegurando rastreabilidade, confidencialidade e continuidade dos processos.

Para as pendências urgentes, estabelecerei prazos imediatos compatíveis com as exigências recebidas; para as demais, definirei cronograma de regularização, com metas verificáveis.

Realizarei verificações semanais do quadro de controle, identificando tarefas concluídas, atrasos, dificuldades e necessidade de redistribuição das atividades.

A equipe será orientada a comunicar antecipadamente os obstáculos que possam comprometer os prazos, permitindo a adoção de providências antes do vencimento.

Quando uma demanda depender de orientação externa ou de decisão da SME, registrarei a solicitação, a data do contato e o encaminhamento aguardado, mantendo o acompanhamento até sua resolução.

Manterei comunicação periódica com a AGE para informar o andamento das providências, esclarecer dúvidas e solicitar apoio diante de dificuldades que ultrapassem a capacidade de resolução imediata da unidade.

Ao final de cada mês, realizarei avaliação dos resultados, verificando o percentual de demandas concluídas no prazo, a quantidade de pendências remanescentes e a reincidência de falhas.

As evidências de execução incluirão documentos atualizados, registros concluídos, respostas encaminhadas, atas, protocolos e demais comprovantes pertinentes a cada demanda.

Se houver atrasos recorrentes, analisarei suas causas e revisarei a distribuição das tarefas, os fluxos de comunicação e os procedimentos adotados.

Caso a equipe apresente dificuldades persistentes, promoverei orientações específicas e momentos de formação sobre os procedimentos institucionais, em articulação com a AGE quando necessário.

Para prevenir novas pendências, instituirei calendário de obrigações, lembretes de prazos, modelos padronizados e rotina de conferência dos registros.

As novas orientações recebidas serão incorporadas aos procedimentos internos, com comunicação aos profissionais e confirmação de compreensão.

Também definirei uma rotina de transição de informações, com registros atualizados das demandas em andamento, dos responsáveis e dos prazos, garantindo continuidade diante de afastamentos ou mudanças na equipe.

A cada reunião de acompanhamento, serão retomados os encaminhamentos anteriores, verificando o cumprimento das decisões e estabelecendo novas providências quando necessário.

Os resultados serão compartilhados com a equipe de forma transparente, valorizando os avanços e tratando as falhas como oportunidades de reorganização e aperfeiçoamento dos processos.

A direção manterá a AGE informada sobre dificuldades relevantes e resultados alcançados, fortalecendo a confiança e a cooperação entre a unidade e a Secretaria.

As prioridades administrativas serão organizadas de modo a evitar prejuízos ao tempo destinado às interações, às brincadeiras, ao cuidado e às experiências educativas das crianças.

Sempre que possível, simplificarei fluxos internos e evitarei duplicidade de registros, sem deixar de cumprir as exigências institucionais.

A participação dos profissionais na avaliação dos procedimentos permitirá identificar melhorias, fortalecer o compromisso coletivo e reduzir resistências às orientações.

O monitoramento contínuo possibilitará corrigir falhas, antecipar prazos e assegurar que as providências sejam efetivamente concluídas, e não apenas iniciadas.

Dessa maneira, a articulação entre direção e AGE será consolidada como uma relação de cooperação, orientação e corresponsabilidade institucional, preservando a autonomia e as atribuições de cada instância.

Concluo que uma gestão eficiente exige liderança democrática, organização, comunicação tempestiva e acompanhamento sistemático, garantindo a continuidade dos processos administrativos e pedagógicos e, sobretudo, a qualidade do atendimento aos bebês e às crianças pequenas.

Caso 2- Entre o diálogo, a autoridade e a responsabilidade da direção (Total de 20,0)

Item A – Gerenciamento de conflitos no ambiente educacional

Critério de avaliação	Indicadores esperados na resposta	Pontuação
1. Compreensão do conflito	Reconhece o conflito como parte das relações interpessoais e institucionais e identifica fatores agravantes, como falhas de comunicação, descumprimento de procedimentos, percepção de perseguição e tensão com familiares.	1,25
2. Mediação e imparcialidade	Aponta a necessidade de ouvir os envolvidos, analisar os fatos, evitar julgamentos precipitados e buscar encaminhamentos adequados tanto com os profissionais quanto com as famílias.	1,25
3. Comunicação respeitosa/Não Violenta	Valoriza a escuta ativa, o diálogo, a comunicação não violenta e o respeito à dignidade dos envolvidos como estratégias de prevenção e resolução de conflitos.	1,25
4. Autoridade e responsabilidade	Reconhece que a direção deve orientar, tomar decisões e assegurar o cumprimento das normas, sem omissão, autoritarismo ou exposição indevida das pessoas.	1,25
Total do item A		5,00

Item B – Comunicação, orientação e exercício da autoridade gestora

Critério de avaliação	Indicadores esperados na resposta	Pontuação

1. Estratégias de comunicação	Prevê conversa individual e reservada, apresentação de fatos observáveis, esclarecimento das expectativas institucionais, escuta da servidora e definição de providências objetivas, responsáveis e prazos.	2,0
2. Respeito e impessoalidade	Propõe orientações e devolutivas claras, respeitosas e fundamentadas nas atribuições profissionais, preservando a dignidade dos envolvidos e evitando constrangimentos, acusações pessoais ou exposição pública.	1,5
3. Autoridade legítima e assédio moral	Diferencia cobranças funcionais e acompanhamento legítimo do trabalho de possíveis práticas abusivas, reconhecendo que situações com indícios de assédio devem ser analisadas conforme o contexto e os procedimentos aplicáveis.	2,0
4. Registro e confidencialidade	Prevê documentação objetiva das orientações e dos encaminhamentos, definição de prazos, preservação das informações, coerência administrativa e observância dos procedimentos institucionais.	1,5
Total do item B		**7,00**

Item C – Plano de enfrentamento e prevenção dos conflitos

Critério de avaliação	Indicadores esperados na resposta	Pontuação
1. Diagnóstico e compreensão dos fatos	Prevê levantamento de informações, análise de registros, escuta dos envolvidos e identificação das causas, distinguindo divergências profissionais, falhas de comunicação e possíveis violações de direitos.	2,0
2. Mediação e corresponsabilidade	Apresenta estratégias de diálogo com profissionais e famílias, atendimento respeitoso, esclarecimento de informações e construção de acordos, sem desconsiderar as normas institucionais.	2,0
3. Acompanhamento e avaliação	Define registros, responsáveis, prazos, acompanhamento dos acordos e indicadores ou procedimentos para verificar os resultados e revisar medidas que não se mostrarem eficazes.	2,0
4. Prevenção e fortalecimento institucional	Propõe ações como alinhamento de rotinas, formação em comunicação e mediação de conflitos, canais adequados de atendimento às famílias, participação da equipe e fortalecimento da gestão democrática.	2,0
Total do item C		8,0

Indicativo de Resposta- Estudo de Caso 2

a) Gerenciamento de conflitos no ambiente educacional

O conflito faz parte das relações interpessoais e institucionais, mas exige intervenção responsável da direção.

Na situação apresentada, os conflitos podem decorrer de falhas de comunicação, divergências de expectativas e descumprimento de procedimentos.

A percepção de perseguição, o receio de receber orientações e a reação da família contribuíram para ampliar a tensão.

A direção deve compreender o contexto, evitando julgamentos precipitados e decisões baseadas apenas em relatos isolados.

Cabe à gestão identificar os fatos, ouvir os envolvidos e distinguir divergências profissionais de possíveis violações de direitos.

A mediação deve ocorrer com imparcialidade, respeito e busca por soluções compatíveis com as responsabilidades institucionais.

Na relação com as famílias, é necessário acolher as manifestações, esclarecer informações e preservar a dignidade de todos.

A escuta ativa permite compreender diferentes perspectivas, sem significar concordância automática com todas as alegações.

A comunicação não violenta favorece a expressão de necessidades, a redução de tensões e a construção de acordos.

A autoridade da direção deve ser exercida com equilíbrio, transparência e responsabilidade.

A gestão não pode se omitir diante de descumprimentos funcionais ou comportamentos que comprometam o funcionamento da unidade.

Da mesma forma, não deve adotar medidas autoritárias, humilhantes ou desproporcionais.

É necessário assegurar o cumprimento das normas, a proteção das crianças e a manutenção de um ambiente profissional respeitoso.

b) Comunicação, orientação e autoridade gestora

Inicialmente, realizaria conversa individual e reservada com a servidora, em ambiente adequado e sem exposição perante os colegas.

Apresentaria os fatos observáveis, como os registros pendentes e os procedimentos que não foram cumpridos.

Evitaria julgamentos pessoais, acusações genéricas ou expressões que pudessem constranger a profissional.

Explicaria as normas institucionais, as atribuições funcionais e as expectativas relativas ao cumprimento dos procedimentos.

Ouviria a versão da servidora, suas justificativas e eventuais dificuldades para realizar as atividades solicitadas.

Verificaria se houve falha de orientação, ausência de recursos, dúvidas sobre os procedimentos ou outras circunstâncias relevantes.

Estabeleceria encaminhamentos objetivos, com providências necessárias, responsáveis e prazos definidos.

Realizaria devolutivas com linguagem respeitosa, clara, impessoal e centrada nas atividades profissionais.

Reforçaria que orientações e cobranças funcionais constituem atribuições legítimas da direção, quando fundamentadas nas normas e realizadas adequadamente.

Esclareceria que o acompanhamento do trabalho não configura, por si só, perseguição ou assédio moral.

O assédio moral deve ser analisado considerando a natureza, o contexto, a frequência e as características das condutas, conforme os parâmetros legais e administrativos aplicáveis.

Humilhações reiteradas, constrangimentos deliberados, ameaças ou exposição vexatória exigem apuração adequada.

Também conversaria com a equipe, sem expor a servidora ou divulgar informações confidenciais.

Reafirmaria que orientações individuais integram a rotina da gestão e devem ocorrer com respeito, coerência e finalidade institucional.

Estimularia o diálogo direto e a comunicação de dúvidas ou dificuldades pelos canais adequados.

Registraria as orientações, os prazos e os encaminhamentos, observando os procedimentos administrativos aplicáveis.

Preservaria a confidencialidade dos registros e garantiria tratamento imparcial, evitando conclusões antecipadas ou medidas sem fundamentação.

c) Plano de enfrentamento e prevenção dos conflitos

Como primeira providência, realizaria um levantamento dos fatos, dos registros disponíveis e dos procedimentos institucionais envolvidos.

Ouviria individualmente os profissionais e os familiares pertinentes, assegurando espaço de manifestação e respeito às partes.

Analisaria as causas dos conflitos, distinguindo divergências profissionais, falhas de comunicação e possíveis violações de direitos.

Caso surgissem indícios de irregularidades, adotaria os encaminhamentos administrativos cabíveis, respeitando as competências e os procedimentos aplicáveis.

Na relação com a família, realizaria atendimento reservado, com escuta ativa e esclarecimento objetivo das informações disponíveis.

Reconheceria eventuais falhas de comunicação e apresentaria providências possíveis, sem prometer medidas incompatíveis com as atribuições da direção.

Reforçaria que manifestações e reclamações são legítimas, mas devem ocorrer sem ameaças, ofensas ou exposição indevida de profissionais e crianças.

Com a equipe, promoveria diálogo orientado à reconstrução da confiança, à definição de responsabilidades e à resolução dos problemas identificados.

Retomaria os procedimentos institucionais, esclarecendo fluxos de comunicação, registros de rotina, horários e responsabilidades funcionais.

Formalizaria os acordos estabelecidos, indicando ações, responsáveis, prazos e formas de acompanhamento.

Manteria registros objetivos das reuniões, orientações e providências, com acesso restrito às pessoas autorizadas.

Organizaria um cronograma de acompanhamento, com verificações semanais das pendências e avaliação periódica dos encaminhamentos.

Utilizaria indicadores como cumprimento dos prazos, regularidade dos registros, redução das reclamações recorrentes e efetividade dos acordos.

Se as medidas não produzissem os resultados esperados, revisaria as estratégias e adotaria novos encaminhamentos.

Implementaria reuniões periódicas de alinhamento para prevenir ruídos de comunicação e esclarecer dúvidas sobre as rotinas institucionais.

Promoveria formação da equipe sobre comunicação não violenta, escuta ativa, mediação de conflitos e relações profissionais respeitosas.

Estabeleceria fluxos claros de atendimento às famílias, com canais adequados, responsáveis definidos e procedimentos de registro.

Incentivaria a participação dos profissionais nas discussões institucionais, preservando a gestão democrática e a responsabilidade individual.

Fortaleceria uma liderança baseada no diálogo, na coerência das decisões, na transparência e no respeito mútuo.

Assim, a direção conciliaria escuta e autoridade, prevenindo novos conflitos sem abrir mão do cumprimento das normas, da proteção dos direitos e da qualidade do atendimento educacional.

Umuarama, 04 de novembro de 2026.
Secretaria Municipal de Educação