

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

**SAMARA FREIRE DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS E A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES NA  
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO  
AMAZONAS**

JUIZ DE FORA

2016

**SAMARA FREIRE DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS E A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES NA  
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO  
AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

JUIZ DE FORA

2016

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Samara Freire de.

A gestão de pessoas e a alocação de servidores na Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas / Samara Freire de Oliveira. -- 2016.

92 f.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2016.

1. Alocação de servidores. 2. Formação de professores. 3. Gestão de pessoas. I. Sanábio, Marcos Tanure, orient. II. Título.

**SAMARA FREIRE DE OLIVEIRA**

**A GESTÃO DE PESSOAS E A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES NA  
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO  
AMAZONAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Júlio Cesar Andrade de Abreu  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Dedico este trabalho aos meus pais, Armando Antunes de Oliveira (in memoriam) e Marilza Freire de Oliveira, que com dedicação e bons exemplos, fizeram de mim o que sou, a minha irmã Soraya e a minha filha, Maria Clara.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que manteve minha fé inabalada, fortalecendo-me diante das dificuldades.

À Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas, pela oportunidade e por proporcionar, ao máximo possível, as condições necessárias para a realização deste curso.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio, pela contribuição na partilha de seus conhecimentos e de sua vasta experiência.

Ao meu suporte Leonardo Ostwald Vilardi, pela dedicação, paciência e pelo atencioso acompanhamento.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Gilmar José dos Santos e Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Liamara Scortegagna, por auxiliarem com preciosas orientações; aos membros da banca de defesa, Prof. Dr. Júlio César Andrade de Abreu e Luiz Flávio Neubert.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Juliana Magaldi, pelo constante incentivo e colaboração.

A minha irmã Soraya Freire de Oliveira, meus sobrinhos Amanda Manuele de Oliveira Nobre e Diego de Oliveira Nobre, a minha filha Maria Clara Oliveira de Alcântara, por me compreender nos momentos de ausência e a Darlan Chagas de Alcantara, pelo suporte incondicional.

A todos os colegas de Mestrado e, em especial, a Silmar da Silva Ferreira e Alcinete Santos Castro, com quem sempre pude dividir preocupações, conhecimentos e alegrias.

À amiga Elizabeth Palmeira Neves, pelo apoio durante esta jornada.

Aos colegas da Secretaria Estadual de Educação, que forneceram importantes informações: Antônio Marcos Castro, Ariadene Santos Sousa, Jane Lúcia Andrade Torres, Lucilene Arruda Moreira, Luís Cláudio Correa Cabral Marques, Maria Madalena de Paula Caetano, Marilene Remígio e Silva, Noélia Lima Amâncio, Sílvia Mastop de Andrade e Tiago Lima e Silva.

Ao grupo de pesquisa, cuja participação foi fundamental para a realização deste trabalho.

## RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) e visa discutir a alocação de servidores na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas-SEduc/AM, a qual enfrenta uma grande problemática em relação à alocação de servidores em número insuficiente para suprir a demanda do estado. Mesmo com o esforço da realização de concursos públicos e Processos Seletivos Simplificados, ainda é substantiva a carência de servidores, principalmente professores nas unidades escolares, o que se constitui em um desafio para a instituição. Além de concursos e processos seletivos, outras iniciativas vêm sendo tomadas por essa Secretaria, no que tange a valorização do profissional da Educação, como a aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, no ano de 2013, com vantagens que objetivam incentivar e atrair profissionais. Porém, a necessidade de servidores ainda não vem sendo suprida satisfatoriamente e, por esta razão, este trabalho irá descrever e analisar os critérios de alocação de servidores praticados na SEduc/AM, bem como propor ações que visem a otimização desse processo de alocação, com vistas ao melhor atendimento da demanda da rede estadual de ensino. Para tanto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de entrevistas a quatro gestores de escola, sendo duas da capital e duas do interior do Estado e a dois gestores da sede da SEduc/AM, bem como questionário aplicado a todos os gestores de escola estaduais. A partir da pesquisa realizada foi identificado que tanto os gestores de escola quanto as gestoras da sede da SEduc/AM estão satisfeitos com os critérios de alocação de servidores e reconhecem que a principal dificuldade está na carência de profissionais e não nesses critérios. Os gestores de escola ressaltaram, ainda, que a falta de equipe pedagógica é ainda maior que a falta de professores. Outro fator preponderante é a falta de qualificação docente, com a ocorrência de casos em que professores ministram componentes curriculares para os quais não são licenciados, mesmo com a atuação do PROFORMAR no Amazonas. Os problemas detectados na pesquisa serão abordados no Plano de Ação Educacional, com o objetivo de buscar meios de solucionar ou minimizar a gravidade das situações encontradas, visando melhorias no contexto educacional do Estado do Amazonas.

**Palavras-chave:** Alocação de servidores. Formação de professores. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This dissertation is developed in the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policy and Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora Education (CAEd / UFJF) and aims to discuss the allocation of servers in the Secretariat State Education and Quality Education of Amazonas-SEDUC / AM, which faces a serious problem in relation to an insufficient number of civil servants allocation in order to supply the State demand. Even counting on civil service exams and simplified selection processes, the lack of civil servants is still meaningful (mainly the lack of teachers at schools, which is a challenge for many institutions). Besides the civil exams and selection processes, other measures have been taken by this Secretary, in regard to the valorization of the Education professional, such as the career and salaries plan in 2013, with advantages that aim to encourage and attract candidates. But the need of civil servants hasn't been supplied satisfactorily yet and for these reasons, this work describes and analyzes the criteria for the civil servants' allocation used by SEDUC/AM, as well as proposes actions that aim at the optimization of this allocation process, focusing on a better service. Therefore, a quantitative and qualitative research was applied by interviewing 4 school principals (2 schools from the capital city and 2 schools from the countryside) and 2 managers from SEDUC/AM central office. By realizing this survey, it was identified that both school principals and SEDUC managers are satisfied with the criteria for servants' allocation and recognize that the main difficulty actually comes from the lack of professionals. The school principals highlight that the pedagogical team shortage is even larger than the teachers' shortage. Another preponderant factor is the lack of teaching qualification, coupled with the fact that some teachers have to teach subjects they are not supposed to, even with PROFOMAR course in Amazonas. The problems detected in this research will be approached in the Educational Action Plan, finding ways to solve or minimize the seriousness of the situations found, aiming at the improvement of the educational context of Amazonas.

Keywords: Civil servants' allocation. Teachers academic qualification. People management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Simplificado da SEduc/AM - 2015.....	22
Figura 2: Os saberes dos professores .....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Caracterização dos gestores respondentes.....	54
Gráfico 2: Nível de satisfação dos gestores escolares em relação aos critérios de alocação de servidores .....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Problemas identificados a partir da pesquisa .....	67
Quadro 2: Proposta para a formação de professores – Ação 1 .....	72
Quadro 3: Proposta para a formação de professores – Ação 2 .....	73
Quadro 4: Proposta para a ampliação da equipe pedagógica nos municípios do interior .....	74
Quadro 5: Proposta para a ampliação da equipe pedagógica na capital .....	76
Quadro 6: Proposta para a informação quanto aos critérios de alocação dos servidores .....	78
Quadro 7: Proposta para a discussão dos critérios de alocação dos servidores .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de escolas estaduais por Coordenadoria Distrital na Capital .....	18
Tabela 2: Quantidade de escolas estaduais no interior do Amazonas .....	19
Tabela 3: Quantidade de servidores com lotação prioritária em escolas, no ano de 2016 .....	20
Tabela 4: Quantidade de Professores Readaptados de Função .....	20
Tabela 5: Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico da rede estadual de ensino do Amazonas .....	21
Tabela 6: Critérios para alocação de servidores do Grupo Específico de Apoio à Educação .....	29
Tabela 7: Critérios para alocação de Pedagogos .....	30
Tabela 8: Quantidade de servidores do cargo de merendeiro no município de Iranduba .....	35
Tabela 9: Relação entre vagas e candidatos aprovados .....	36
Tabela 10: Necessidade de professores nas escolas estaduais da capital, por componente curricular .....	38
Tabela 11: Necessidade de professores nas escolas estaduais do interior, por componente curricular .....	39
Tabela 12: Cursos do PROFORMAR oferecidos pela UEA, por município .....	57
Tabela 13: Cursos do PROFORMAR oferecidos pela UFAM, por município ..	59
Tabela 14: Cursos do PROFORMAR oferecidos pelo IFAM, por município .....	60
Tabela 15: Necessidade de professores na rede estadual de ensino, conforme as respostas ao questionário .....	64
Tabela 16: Professores com Licenciatura no componente que ministram .....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CeMEAm	Centro de Mídias em Educação do Amazonas
CePAn	Centro de Treinamento Padre José de Anchieta
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DeGEsc	Departamento de Gestão Escolar
DeInfra	Departamento de Infraestrutura
DeLog	Departamento de Logística
DePPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DOE	Diário Oficial do Estado
DPGF	Departamento de Planejamento e Gestão Financeira
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GeLot	Gerência de Lotação
Ge <sub>r</sub> VS	Gerência de Promoção e Valorização do Servidor
HTP	Hora de Trabalho Pedagógico
IFAM	Instituto Federal de Educação do Amazonas
IN	Instrução Normativa
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
PAE	Plano de Ação Educacional
PROFORMAR	Programa Nacional de Formação de Professores
PSS	Processo Seletivo Simplificado
SEduc/AM	Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1. A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES E O ATENDIMENTO DA DEMANDA DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS</b> .....	16
1.1 A REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS .....	17
1.1.1. Estrutura da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino .....	22
1.1.2. A Gestão de Pessoas na SEduc/AM.....	25
1.2. O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE SERVIDORES E O ATENDIMENTO DA DEMANDA DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS .....	26
1.2.1. O Sistema Integrado de Lotação de Servidores.....	32
1.2.2. Dificuldades para a alocação de servidores .....	34
<b>2. ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	41
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
2.1.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público.....	41
2.1.2. Políticas Voltadas para os Recursos Humanos .....	44
2.1.3. Formação de professores .....	47
2.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	51
2.3. ANÁLISE DOS DADOS .....	54
2.3.1. O PROFORMAR e a formação de professores no Amazonas... ..	55
2.3.2. Necessidade de professores na rede estadual de ensino e critérios de alocação .....	61
2.3.3. Qualificação profissional dos docentes .....	65
2.3.4. Pontos de melhoria identificados a partir da pesquisa.....	66
<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL</b> .....	69
3.1 FORMAÇÃO DE PROFESSORES .....	70
3.2. AMPLIAÇÃO DA EQUIPE PEDAGÓGICA.....	74

3.3. DISCUSSÃO DOS CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO DE SERVIDORES....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

A alocação de servidores é um aspecto primordial para o bom funcionamento de qualquer instituição. Seja em empresas privadas ou órgãos públicos, faz-se necessário ter a quantidade suficiente de pessoas com formação adequada para o desempenho de suas respectivas funções.

Apesar de essa necessidade apresentar-se igualmente, tanto no âmbito público quanto no privado, o setor público possui uma realidade diferenciada, que torna o processo de alocação mais específico e, em alguns casos, mais complexo, devido a razões que vão desde questões salariais, como a falta de pessoal qualificado, conforme informações obtidas na Gerência de Lotação da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEduc/AM), durante a realização da pesquisa.

Tendo isso em vista, este estudo pretende abordar de que forma ocorre o processo de alocação de servidores da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEduc/AM), e se os critérios utilizados por essa Secretaria atendem às necessidades das escolas estaduais.

O estudo possui íntima relação com a atividade profissional da autora, visto que a mesma atua no Departamento de Gestão de Pessoas da referida Secretaria, sendo de seu interesse avaliar tal processo, e identificar possibilidades de otimização e melhorias.

Esse tema é relevante para a atuação profissional da autora, pois a gestão de pessoas é vital para qualquer organização, inclusive no setor público e, assim sendo, quanto mais se conseguir avançar em estratégias para melhorias neste aspecto, maiores são as possibilidades de se alcançar resultados positivos.

A autora iniciou sua trajetória profissional na Gerência de Lotação, onde permaneceu atuando durante quase 20 anos e, durante esse tempo, presenciou muitos avanços no sentido de dotar as escolas dos profissionais necessários para seu bom funcionamento. No entanto, a busca por melhorias deve ser uma constante, uma vez que o Amazonas é um estado de distâncias continentais, cujos municípios possuem realidades muito distintas, apresentando maiores dificuldades no atendimento de suas necessidades.

Tais dificuldades consistem tanto em questões de logística, quanto na carência de mão-de-obra qualificada, o que representa um grande desafio no que tange a gestão de pessoas, já que a escola depende não apenas de professores, mas também de diversos outros profissionais, os quais dão o suporte necessário para seu funcionamento eficaz.

A SEduc/AM vive o desafio diário de buscar meios para oferecer um ensino de qualidade, no entanto, enfrenta grandes desafios no que se refere à gestão de pessoas, seja no âmbito da contratação, capacitação ou alocação de servidores. Com o constante aumento populacional, faz-se necessário um número cada vez maior de escolas e, conseqüentemente, de pessoas para atender à demanda, possibilitando a prestação de um serviço de qualidade.

Dentre as ações que possibilitam o alcance desse objetivo, impõe-se a obrigatoriedade de dotar as escolas com os profissionais necessários, tanto no que se refere às funções, quanto ao número considerado suficiente para esse objetivo. Para isso, a SEduc/AM promove, frequentemente, concursos públicos e Processos Seletivos Simplificados (PSS).

No caso dos PSS realizados em Manaus, as vagas são oferecidas por zonas geográficas e nos municípios, são feitas por comunidades, uma vez que, dessa forma, o candidato ao cargo tem a oportunidade de escolher a zona da cidade que mais lhe convém, evitando dificuldades com deslocamento para uma escola distante de seu domicílio.

O último concurso público foi realizado pela SEduc/AM no ano de 2014, com nomeações realizadas a partir de maio de 2015. Em relação ao concurso público, pode-se observar o déficit entre o número de vagas oferecido e o número de candidatos aprovados, ou seja, em alguns casos como no cargo de professor de Física, o número de classificados não é capaz de suprir as vagas existentes, ainda que todos sejam nomeados.

Outra alternativa encontrada pela SEduc/AM é a contratação de estagiários em áreas técnicas e pedagógicas, os quais atuam, respectivamente, na sede da secretaria e nas escolas, como professores de reforço nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática.

Este estudo será norteado pela busca de respostas à seguinte questão: em que medida os critérios de alocação de servidores atendem à necessidade das escolas estaduais do Amazonas?

Esta dissertação se propõe a atingir os seguintes objetivos:

Objetivo Geral: Analisar em que medida os critérios de alocação de professores praticados pela SEduc/AM atendem à necessidade das escolas estaduais do Amazonas.

Objetivos específicos:

1. Descrever o processo de alocação de servidores, desde sua idealização até sua prática;
2. Analisar e discutir tais critérios, estabelecendo uma relação dialógica entre gestores e SEduc/AM;
3. Propor ações que visem a otimização no processo de alocação de servidores.
4. Identificar as causas do déficit de professores na rede estadual de ensino do Amazonas.

No primeiro capítulo, será feita a contextualização da rede estadual de ensino do Amazonas, identificando quantidade de alunos matriculados, bem como o número de servidores que compõem seu quadro funcional.

A quantidade de alunos é uma informação fundamental, sendo a base para se determinar o número de professores necessários para a rede, o que reporta à importância de um sistema de informação eficiente, que possibilite acesso a dados confiáveis, a fim de não comprometer o processo de alocação desses profissionais. Essa informação também é determinante para a alocação dos servidores que atuam na Secretaria das escolas, a qual ocorre de forma proporcional.

Outras informações relevantes também serão abordadas, como a quantidade de servidores, por cargo, a fim de se viabilizar a percepção se os critérios estabelecidos estão ou não sendo cumpridos e, caso não estejam, identificar as principais razões desse fato.

O segundo capítulo abordará o referencial teórico, a metodologia utilizada para a coleta de dados e a análise destes, buscando-se, nessa coleta de dados, reforçar ainda mais a relação de diálogo entre gestores e sede administrativa da SEduc/AM. Vale ressaltar que tal especificação não procura tratar gestores de escola e da sede como entes antagônicos, visto que compõem a mesma instituição e trabalham em prol dos mesmos objetivos.

Por fim, o terceiro capítulo trará a proposta de intervenção que buscará por meio do diálogo, a construção de critérios que atendam as necessidades da SEduc/AM e dos gestores de escola, com vistas à oferta de uma educação de qualidade. Além dos capítulos citados, apresentaremos as referências e os apêndices que compõem o trabalho.

## **1. A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES E O ATENDIMENTO DA DEMANDA DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS**

Este capítulo faz a contextualização da rede estadual de ensino do Amazonas, ressaltando sua estrutura administrativa e principais características de sua gestão. Também demonstrará como ocorre o processo de alocação de servidores, desde a idealização até a prática, com a utilização da informática como uma ferramenta nesse processo. Por último, serão abordadas as dificuldades encontradas pela SEduc/AM no processo de alocação de servidores nas escolas estaduais.

Considerando que a oferta de Educação é uma prestação de serviços à sociedade, muitos fatores estão envolvidos, como a estrutura física dos prédios e equipamentos.

Entretanto, isso não basta, pois para o serviço público existir, efetivamente, fazem-se necessárias as pessoas, as quais atuarão em contato direto com o público, independentemente da área, o que faz com que a administração pública deva desenvolver mecanismos para admissão e capacitação de todo o pessoal necessário para o funcionamento das escolas.

Em relação ao bom funcionamento, não é suficiente apenas que os profissionais estejam presentes na escola, mas também exercerem sua função com qualidade, no sentido de a mesma responsabilizar-se e prestar contas dos investimentos nela depositados.

Isso porque a Educação é a forma de se ingressar no mercado de trabalho formal, o que aumenta a sua responsabilidade na prestação de bons serviços para a sociedade.

Tal feito constitui-se um desafio em um estado como o Amazonas, onde os municípios apresentam grandes distâncias entre si. No estado do Amazonas poucos destes têm acesso via estrada, o que ocasiona grandes dificuldades no aspecto logístico. Em muitos, somente é possível chegar por transporte aéreo, com passagens em valores expressivos, ou fluvial, o que no caso de alguns municípios, pode levar até 15 dias de viagem.

Durante o período das cheias, as dificuldades se agravam, pois muitas escolas do interior ficam isoladas, ocasionando a paralisação das aulas e, conseqüentemente, a necessidade de cumprimento de calendário escolar

especial, o que chega a desmotivar alunos e profissionais, pois em alguns casos, os recessos escolares são reduzidos ou praticamente suprimidos.

Outra questão que merece atenção nas escolas estaduais do Amazonas é a alocação de servidores, mais especificamente a carência de profissionais e, principalmente de professores, a qual persiste, mesmo depois da realização de concursos públicos e processos seletivos simplificados.

Desta feita, abordaremos a visão da SEduc/AM em relação à gestão de pessoas e de que forma são alocados os servidores nas unidades de ensino, as dificuldades encontradas e, ainda, até que ponto tais critérios e/ou soluções encontradas por essa secretaria atendem à demanda existente.

Para tanto, serão apresentadas nas seções seguintes a contextualização e a estrutura administrativa da SEduc/AM, bem como o detalhamento do processo de alocação de servidores, e as dificuldades encontradas pela Secretaria neste processo, com vistas a sugerir ações que possam contribuir para torná-lo mais eficiente.

## 1.1 A REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

A rede estadual de ensino do Amazonas é composta por 583 escolas, sendo 226 na capital e 358 no interior, 61 Coordenadorias Regionais e 7 Coordenadorias Distritais. Encontram-se matriculados 438.214 alunos, sendo 216.230 na capital e 221.984 no interior (SEduc/AM, 2016).

As escolas estaduais estão distribuídas entre Coordenadorias Distritais de Educação (no caso da Capital) e Coordenadorias Regionais de Educação (no caso do Interior). A nomenclatura “Regional” deve-se a que, ao serem implantadas, as Coordenadorias do interior eram polos (regiões), que agrupavam alguns municípios.

Atualmente cada município possui a própria Coordenadoria Regional e Setor de Pessoal, onde são arquivados os documentos e feito todo o acompanhamento da vida funcional do servidor. A única exceção é o município de Manaquiri, onde existe apenas uma escola estadual e não conta com Coordenadoria Regional, possuindo apenas o Gestor Representante.

A seguir, descreve-se na Tabela 1, a quantidade de escolas estaduais, que compõem cada uma das Coordenadorias Distritais na Capital:

**Tabela 1:** Quantidade de escolas estaduais por Coordenadoria Distrital na Capital

<b>Coordenadoria Distrital de Educação</b>	<b>Zona Geográfica onde está localizada</b>	<b>Quantidade de escolas</b>
CDE – 1	Sul	36
CDE – 2	Sul e Centro-Sul	36
CDE – 3	Centro-Oeste e Centro-Sul	36
CDE – 4	Oeste e Centro-Oeste	33
CDE – 5	Leste	33
CDE – 6	Norte	27
CDE – 7	Norte	25
<b>TOTAL</b>		<b>226</b>

Fonte: SEduc/AM, 2016.

As Coordenadorias Distritais de Educação estão diretamente subordinadas à Secretaria Executiva Adjunta da Capital, que as coordena e acompanha.

A Zona Norte possui duas coordenadorias, devido ao grande número de escolas, acarretado pelo aumento populacional, o que fez com que a Coordenadoria Distrital 06, que era a única nessa zona, fosse dividida em duas, dando origem à Coordenadoria Distrital 07.

Já as Coordenadorias Regionais de Educação estão diretamente subordinadas à Secretaria Executiva Adjunta do Interior e seus Coordenadores e gestores de escola enfrentam muitas dificuldades originadas da distância, como por exemplo, a logística para o fornecimento da merenda escolar, móveis e outros materiais para as escolas.

O estado do Amazonas possui uma extensão territorial substantiva, porém sua ocupação demográfica é desproporcional a essa extensão. Por isso, podemos observar municípios que possuem muitas escolas, como Parintins que possui vinte, enquanto o município de Manaquiri possui apenas uma.

As escolas estaduais dos municípios do interior do Amazonas estão distribuídas conforme demonstra a Tabela 2:

**Tabela 2:** Quantidade de escolas estaduais no interior do Amazonas

Município	Nº de Escolas	Município	Nº de Escolas
Alvarães	3	Japurá	4
Amaturá	2	Juruá	3
Anamã	5	Jutaí	4
Anori	3	Lábrea	4
Apuí	2	Manacapuru	19
Atalaia do Norte	5	Manaquiri	1
Autazes	5	Manicoré	10
Barcelos	3	Maraã	2
Barreirinha	8	Maués	10
Benjamin Constant	5	Nhamundá	5
Beruri	3	Nova Olinda do Norte	5
Boa Vista do Ramos	4	Novo Airão	3
Boca Do Acre	10	Novo Aripuanã	6
Borba	12	Parintins	20
Caapiranga	2	Pauini	3
Canutama	2	Presidente Figueiredo	3
Carauari	10	Rio Preto da Eva	2
Careiro	4	Santa Isabel do Rio Negro	3
Careiro da Várzea	6	Santo Antônio do Içá	6
Coari	14	São Gabriel da Cachoeira	15
Codajás	7	São Paulo de Olivença	8
Eirunepé	8	São Sebastião do Uatumã	4
Envira	4	Silves	2
Fonte Boa	5	Tabatinga	7
Guajará	3	Tapauá	3
Humaitá	12	Tefé	16
Ipixuna	4	Tonantins	2
Iranduba	6	Uarini	3
Itacoatiara	15	Urucará	3
Itamarati	2	Urucurituba	4
Itapiranga	4	<b>Total</b>	

Fonte: SEduc/AM, 2016.

Dos cargos existentes na SEduc/AM, nem todos são alocados em escolas, como é o caso dos inspetores e contadores, dentre outros, cuja lotação obedece a critérios diferenciados, devendo ser estudados à parte. Por

esta razão, focaremos o estudo nos cargos cuja lotação deve ocorrer, prioritariamente, nas escolas estaduais, conforme descrito na tabela 3:

**Tabela 3:** Quantidade de servidores com lotação prioritária em escolas, no ano de 2016

<b>CARGO</b>	<b>QUANTIDADE</b>
ASSISTENTE TECNICO	2.091
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	2.336
BIBLIOTECARIO	38
MERENDEIRO	2218
PEDAGOGO	693
PROFESSOR	26.172
VIGIA	1.170
<b>TOTAL</b>	<b>34.718</b>

Fonte: SEduc/AM, 2016.

Nem todos os 34.718 servidores encontram-se atuando nas escolas estaduais, pois há casos como licenças médicas e cessões para outros órgãos. Há, ainda, os que estão alocados em escolas, porém exercendo funções diversas ao cargo de ingresso no serviço público, como os professores que foram readaptados de função<sup>1</sup> (SEduc/AM, 2016). Na tabela 4, temos a quantidade de professores que se encontram nessa situação, até maio de 2016:

**Tabela 4:** Quantidade de professores readaptados de função

<b>Localidade</b>	<b>Quantidade</b>
Capital	464
Interior	296
<b>Total</b>	<b>760</b>

Fonte: SEduc/AM, 2016.

As readaptações de função constituem-se em um direito do professor e ocorrem devido a problemas de saúde, muitas vezes adquirido no próprio exercício da profissão, portanto, não se pode negar o exercício deste direito.

<sup>1</sup> Ato do Secretário de Educação, mediante laudo da junta médica e pericial do estado, que atesta que o servidor não tem condições físicas de executar as atividades inerentes ao seu cargo, passando a atuar com atividades que estejam de acordo com sua capacidade física.

Mesmo que em menor grau, a readaptação também é uma das causas de faltarem professores em sala de aula, o que nos remete à necessidade de ações preventivas e de informação, para buscar meios de se evitar que os professores adoeçam com tanta frequência, necessitando afastar-se de suas atividades normais.

Uma das consequências da falta de professor em sala de aula é a queda do rendimento do aluno. Dessa forma, todas as ações que forem feitas no sentido de minimizar este fato, concorrem para o melhor desempenho do aluno, promovendo o sucesso escolar do mesmo, tanto em avaliações internas, quanto externas.

Em relação às avaliações externas, a rede estadual de ensino tem apresentado os seguintes resultados, conforme sítio eletrônico do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), explicado na tabela 5:

**Tabela 5:** Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico da rede estadual de ensino do Amazonas

<b>IDEB observado</b>						
<b>Nível de Ensino</b>		<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Ensino fundamental	Anos iniciais	3.9	4.5	4.8	5.1	5.5
	Anos finais	3.3	3.6	3.9	3.9	4.4
Ensino médio		2.8	3.2	3.4	3.0	3.5
<b>Metas Projetadas</b>						
<b>Nível de Ensino</b>		<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Ensino fundamental	Anos iniciais	3.3	3.7	4.1	4.4	4.7
	Anos finais	2.7	2.8	3.1	3.5	3.9
Ensino médio		2.3	2.4	2.5	2.8	3.1

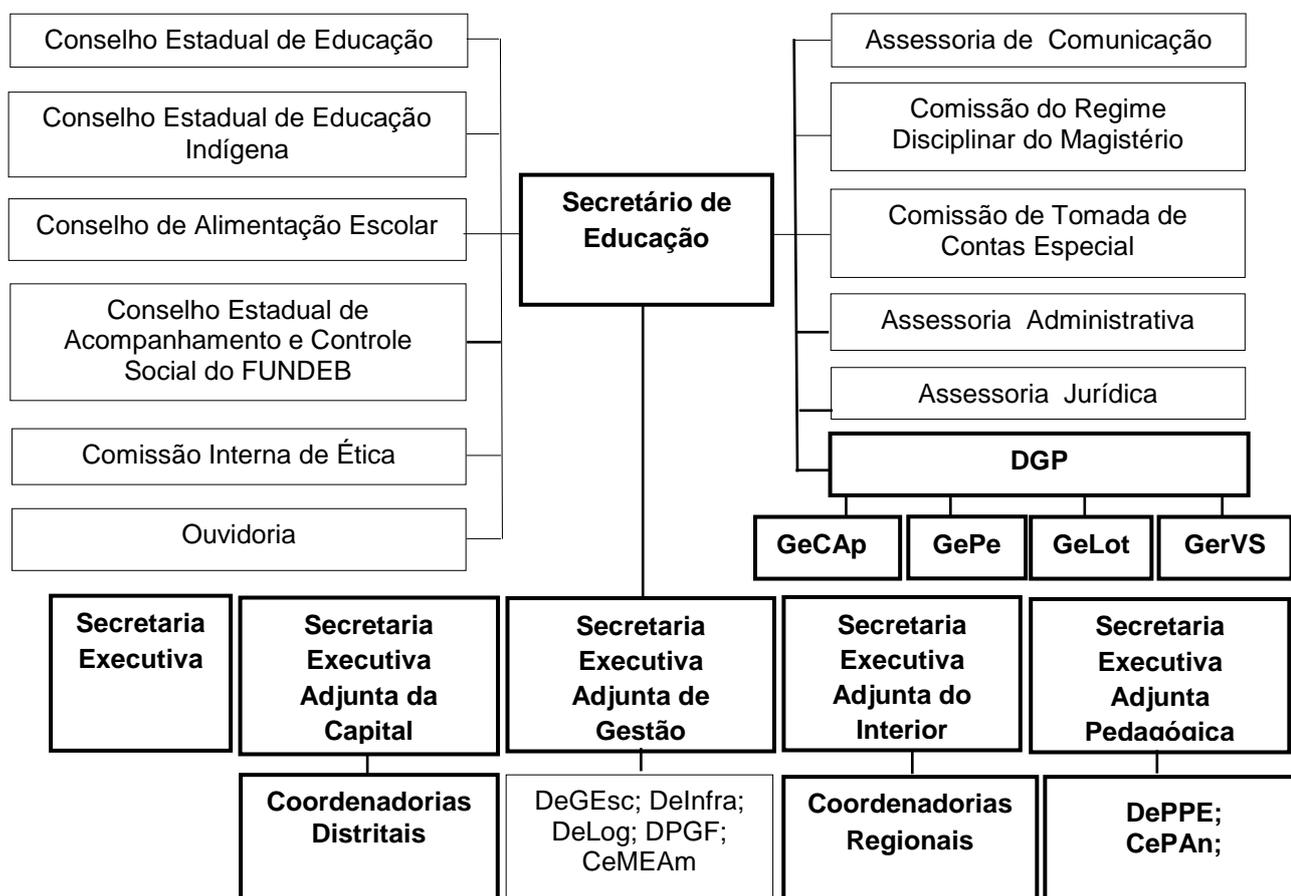
Fonte: INEP, 2016.

Observando os dados da tabela 5, podemos concluir que a rede pública de ensino do estado do Amazonas vem alcançando as metas projetadas em todos os níveis de ensino, apesar da falta de professores,

entretanto, esses números tratam-se apenas de indicadores e não descartam a existência de prejuízos pedagógicos aos alunos.

### 1.1.1. Estrutura da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino

De acordo com informações contidas no sítio eletrônico da SEduc/AM, a mesma foi criada em 1946, por meio da Lei Estadual 1.596, de 05/01/1946, com a denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. A denominação atual encontra-se na Lei Estadual nº 2.600, de 04/02/2000. A partir do ano de 2015, passou a possuir a seguinte estrutura organizacional (Figura 1):



**Figura 1:** Organograma Simplificado da SEduc/AM - 2015  
Fonte: Adaptado de SEduc/AM, 2015a.

A partir da estrutura atual da SEduc/AM, a sede da secretaria deixou de ser a única responsável por todas as ações e atribuições. As tarefas

passaram a ser delegadas e compartilhadas com coordenadorias distritais e regionais.

Os setores da SEduc/AM em destaque no organograma supra são os que estão direta ou indiretamente relacionados à gestão de pessoas. De acordo com o Regimento Interno da SEduc/AM, esses setores possuem as seguintes atribuições (AMAZONAS, 2015a):

- Secretaria Executiva: supervisiona a execução das atividades da Assessoria Jurídica e da Assessoria Administrativa;

- Secretaria Executiva Adjunta de Gestão: é responsável pela infraestrutura da SEduc/AM e pelo Centro de Mídias em Educação do Amazonas<sup>2</sup>.

- Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica: coordena as atividades relativas à gestão escolar, políticas e programas educacionais e formação de professores.

- Secretaria Executiva Adjunta da Capital: supervisiona a execução das atividades das Coordenadorias Distritais de Educação;

- Secretaria Executiva Adjunta do Interior: supervisiona a execução das atividades das Coordenadorias Regionais de Educação.

Ao Departamento de Gestão de Pessoas compete promover e implantar políticas de pessoal. As gerências subordinadas a este Departamento possuem as seguintes atribuições:

- Gerência de Lotação: monitorar, identificar a necessidade e alocar servidores nas escolas estaduais da capital e interior;

- Gerência de Cadastro e Aposentadoria: contagem de tempo de serviço e verificação e registro de licenças e outros afastamentos;

- Gerência de Promoção e Valorização do Servidor: acompanhamento psicossocial dos servidores e por atividades relativas a Processos Seletivos Simplificados e Concursos Públicos;

- Gerência de Pessoal: atividades pertinentes à elaboração da folha de pagamento, como frequência de servidores, lançamentos de ganhos, benefícios e descontos.

---

<sup>2</sup> Setor da SEduc/AM responsável pelo planejamento, produção e transmissão de aulas à distância para as zonas rurais do estado, que não dispõem de professores suficientes para a oferta de ensino regular.

As Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação coordenam, implementam, assessoram e acompanham ações desenvolvidas nas unidades escolares, representam e intermediam as demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino, junto à instituição.

Na capital, as equipes das Coordenadorias são compostas por técnicos responsáveis por monitorar a infraestrutura das escolas, administrar recursos recebidos pelas mesmas, coordenar projetos educacionais, monitorar e coordenar ações pedagógicas das escolas, com equipes divididas por níveis de ensino e contam ainda com Psicólogos e Nutricionista.

Nos municípios do interior do estado ainda não foi implementada a mesma estrutura de trabalho existente na capital, por falta de profissionais em cada especialidade.

Conforme o atual organograma da SEduc/AM, as Coordenadorias Distritais e Regionais, funcionam como subsedes da SEduc/AM, estabelecendo o elo entre gestores de escola e sede. Antes da criação das mesmas, os Gestores das escolas estaduais da capital precisavam comparecer frequentemente à sede para tratar de assuntos referentes às escolas (AMAZONAS, 2015a).

Com a criação das Coordenadorias, isso não é mais necessário, pois as equipes que as compõem tratam desses assuntos, evitando que o Gestor deixe seus afazeres e se ausente da escola para comparecer à sede. O mesmo acontece com as Coordenadorias Regionais, as quais representam os gestores das escolas estaduais do interior.

Nessas Coordenadorias funciona, ainda, o Setor de Pessoal do município, descentralizando o monitoramento e controle da situação funcional dos servidores, que antes era feito unicamente pela sede. Tal descentralização facilitou, também, o registro e acesso a informações, as quais se concentram em cada Coordenadoria, otimizando o trabalho, já que todos os dados necessários podem ser coletados em sua sede, sem a necessidade de consultar cada escola do município.

Também houve uma modificação na própria organização dos departamentos, pois cada um deles passou a ser subordinado a um Secretário Adjunto, deixando de ser centralizado apenas no Secretário de Educação, ou seja, cada Secretário Adjunto é responsável por determinados Departamentos,

com exceção do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), que é o único subordinado diretamente ao Secretário de Educação.

### **1.1.2. A Gestão de Pessoas na SEduc/AM**

Historicamente, o serviço público presenciou um forte patrimonialismo, em que serviços e bens públicos eram considerados de caráter pessoal por quem estava no poder. No entanto, essa visão passou por modificações a partir do surgimento da noção de gerencialismo, no qual o serviço público visa a códigos de condutas para facilitar o controle e aumentar a eficiência (OLIVEIRA, 2009).

Ao contrário do que ocorria no patrimonialismo, as admissões de funcionários passaram a ser realizadas de forma mais criteriosa, utilizando-se como um dos instrumentos para isso, o concurso público, tornando mais democrático o processo de admissão de servidores e evitando favorecimentos.

No entanto, é preciso que existam outros incentivos, além da estabilidade funcional, para que o servidor se sinta motivado a permanecer no serviço público, prestando um serviço de qualidade.

Para isso, o serviço público precisa desenvolver um novo perfil de gestão estratégica, que permita não apenas alocar as pessoas nos lugares onde são necessárias, mas identificar o perfil desses funcionários, suprir a necessidade de pessoal de forma técnica, primar pelo seu desenvolvimento, formação continuada, incentivo, enfim, que permita que a mera administração de pessoal evolua para uma real gestão de pessoas.

A SEduc/AM busca implementar uma gestão de pessoas que valorize o colaborador. Em 2013 foi instituído o novo Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, que trouxe grandes avanços em relação ao anterior, como por exemplo, a diminuição do interstício para promoção por tempo de serviço, gratificação especial para professores que atuam em áreas indígenas, sistemas prisionais e Centro de Mídias, devido às peculiaridades em detrimento a outras realidades.

No entanto, a gestão de pessoas não deve centrar-se apenas em questões salariais. O salário é um grande estímulo para o servidor, mas outros fatores também contribuem para maior satisfação e conseqüente melhoria na produtividade e qualidade do serviço prestado, como as várias ações desenvolvidas pela SEduc/AM, das quais trataremos posteriormente.

Considerando o número cada vez maior de informações a serem levantadas e registradas, também é primordial o investimento em sistemas de informação eficazes, pois servem de base para a tomada de decisões devendo, portanto, retratar a realidade das organizações da forma mais precisa possível.

Um sistema de informação é uma ferramenta importante para a Gestão de Pessoas, no sentido em que:

[...] pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (LAUDON e LAUDON 1999, p. 4)

Esse conceito nos dá a noção da importância do sistema informatizado na gestão de pessoas, tornando-se dois conceitos praticamente indissociáveis na modernidade. A utilização de tais sistemas requer funcionários preparados e que estejam dispostos a abrirem-se para novas formas de trabalhar as informações, a fim de que se tornem uma base segura para a tomada de decisões.

A utilização de sistemas informatizados requer um quadro de pessoal especializado, que nem sempre está disponível no mercado. Desta feita, ao setor público demanda atrair tais profissionais ou capacitar aqueles que já fazem parte de seu quadro funcional, uma vez que não basta ao órgão dispor de um sistema eficiente sem que disponha dos profissionais adequados.

## 1.2. O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DE SERVIDORES E O ATENDIMENTO DA DEMANDA DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS

O procedimento de alocação de servidores inicia-se na Gerência de Lotação, setor diretamente subordinado ao Departamento de Gestão de Pessoas. É efetuado com base em uma Instrução Normativa (IN), que é

discutida a cada ano, pelo Secretário de Educação, Secretária Executiva, Secretário Executivo Adjunto de Gestão, Secretário Executivo Adjunto Pedagógico, Secretário Executivo Adjunto do Interior, Secretária Executiva Adjunta da Capital, além dos Coordenadores Distritais, Gerente da GELOT e Diretora do DGP.

Esse documento é publicado no Diário Oficial do Estado (DOE) e nele estão dispostas regras de alocação de professores, pedagogos, manipuladores de alimentos (Merendeiros), profissionais da Secretaria da escola, de vigilância e limpeza, conforme o número de dependências físicas, alunos matriculados e turnos de funcionamento nas escolas.

Como o contexto da SEduc/AM modifica-se a cada ano, seja em relação a número de alunos, modalidade de ensino oferecida em determinadas escolas e até mesmo ao número de servidores, este documento é revisado ano a ano e alterado, conforme a necessidade da rede e sugestões dos Coordenadores participantes, no sentido de tentar adequar, o máximo possível, a capacidade da rede com a necessidade das escolas. Atualmente, encontra-se em vigor a Instrução Normativa nº 003, publicada no D.O.E. de 17 de dezembro de 2015.

Por meio desse documento, a SEduc/AM também orienta como deve ser distribuída a carga horária docente, conforme o determinado nas estruturas curriculares em vigor, de acordo com o nível e modalidade de ensino, bem como no que diz respeito à Hora de Trabalho Pedagógico (HTP), prevista na Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008.

Segundo a referida norma legal, que regulamenta o HTP, o professor deve ocupar apenas dois terços de sua carga horária com atividades de interação com os alunos, dedicando o restante do tempo a outras atividades, como planejamento e formação continuada, dentre outras.

Conforme calculado pela pesquisadora, com a implantação da HTP na SEduc/AM, para cada quatro professores que passaram a atuar com HTP, tornou-se necessária a contratação de mais um professor<sup>3</sup>, considerando-se que o professor que trabalhava em sala de aula durante 20 horas semanais

---

<sup>3</sup> Este cálculo passou a ser utilizado pela Gerência de Lotação, a partir da implantação da HTP. A diminuição de 1/3 da carga horária de cada grupo de três professores que atuam com 20 horas semanais, gera um déficit de, aproximadamente, 16 horas semanais em regência de classe. Portanto, a cada três professores com HTP, é necessária a contratação de mais um professor.

passou a atuar apenas 16 horas, ou seja, a HTP aumentou a necessidade de professores da rede estadual de ensino.

O cálculo foi efetuado tendo por base o número de turmas que cada professor atendia antes da HTP e o número que passaria atender após a implementação. As turmas que ficariam sem atendimento foram agrupadas em jornadas de até 16 horas, originando novas vagas de professores.

Mesmo com todas as dificuldades encontradas, a legislação passou a ser cumprida, pois esses professores adicionais foram contratados via processo seletivo simplificado (PSS), já que, na ocasião da implantação, em fevereiro de 2013, não havia professores concursados em número suficiente.

As dificuldades em se conseguir contratar tais professores consistiram na falta de disponibilidade de muitos dos candidatos selecionados, pois já exerciam atividades no turno em que a vaga era oferecida, como também na falta de mão-de-obra especializada em alguns componentes curriculares, como Língua Inglesa, Física e Química.

Gradativamente, desde o ano de 2013, a HTP vem sendo praticada na rede estadual do Amazonas e, hoje, praticamente todos os professores usufruem de sua HTP, ou seja, atuam em regência de classe apenas dois terços de sua carga horária, utilizando o restante para outras atividades pertinentes às suas funções, excetuando-se os professores da Educação de Jovens e Adultos-EJA.

No caso da modalidade de ensino-EJA, a Hora de Trabalho Pedagógico é atribuída em pagamento de horas a mais, uma vez que, devido ao seu formato modular, não é possível ao professor cumprir a HTP na escola.

Dessa forma, a SEduc/AM paga aos professores os valores referentes à HTP, pois os mesmos precisam cumpri-la fora da escola, ou seja, é como se a Secretaria de Educação compensasse financeiramente o professor, por ele exercer atividades referentes ao seu trabalho fora do expediente e do ambiente escolar, enquanto professores de outras modalidades podem fazê-lo dentro da escola, no horário, ou seja, durante a HTP.

A HTP proporciona mais tempo para o professor planejar e organizar o trabalho em sala de aula. Porém, também exige do Gestor escolar um olhar

criteroso, no sentido de acompanhar esse tempo, a fim de que o mesmo não seja desperdiçado em outras atividades.

Para os professores dos anos iniciais do ensino fundamental usufruírem sua HTP, esse sistema foi elaborado da seguinte forma: um professor ministra unicamente a disciplina Matemática, outro ministra a disciplina Educação Física e outro, as disciplinas História, Geografia e Língua Portuguesa.

Um aspecto preocupante é que, para os professores das séries iniciais usufruírem, de fato, sua HTP, é necessária a quantidade suficiente de professores de Matemática e Educação Física.

As nomeações de professores aprovados no último concurso público, publicadas no Diário Oficial do Estado, edições de 13 de maio e de 23 de novembro de 2015, contemplam o cargo de Professor e poderão contribuir para o preenchimento das vagas e, assim, garantir a HTP para esses professores.

Os servidores com cargos do grupo específico de apoio à educação<sup>4</sup> são lotados de acordo com o número de alunos e/ou dependências, com exceção do cargo de Bibliotecário, conforme descrito na tabela 6:

**Tabela 6:** Critérios para alocação de servidores do Grupo Específico de Apoio à Educação

Função	Quantidade por escola
Secretário	Um por escola
Assistente Administrativo	Um para cada 400 alunos
Bibliotecário ou Auxiliar de Biblioteca	Dois por escola, independente do tamanho acervo
Auxiliar de Serviços Gerais	Um para cada nove dependências, por turno (em escolas que não contam com empresa terceirizada).
Merendeiro	Um para cada 250 alunos, por turno. Nas escolas de tempo integral, será lotado em um único turno <sup>5</sup> , a ser definido pelo Gestor.

Fonte: Amazonas, 2015.

<sup>4</sup> Denominação atribuída ao quadro administrativo das escolas, no último Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas, publicado no Diário Oficial do Estado de 04 de novembro de 2013.

<sup>5</sup> As refeições oferecidas nas escolas de tempo integral são preparadas por empresa terceirizada, por este motivo, o número de Merendeiros vinculados à SEduc/AM nessas escolas é menor do que nas demais.

Apesar de realizar Concursos Públicos e Processos Seletivos Simplificados, a SEduc/AM ainda não conseguiu dotar seu quadro funcional de servidores em número suficiente para atender à demanda. Por este motivo, o estabelecimento de critérios mais ousados poderia comprometer o atendimento.

A SEduc/AM conta, atualmente, com a prestação de serviços de empresas terceirizadas na área de vigilância, limpeza e alimentação (esta última apenas nas escolas de tempo integral), o que contribui para a diminuição do déficit de servidores e, conseqüentemente, com um serviço de melhor qualidade. Outros cargos também passam pela mesma dificuldade de alocação de servidores em número suficiente, como o de Pedagogo, cujos critérios de lotação estão descritos na tabela 7:

**Tabela 7:** Critérios para alocação de Pedagogos

Escolas com número de turmas formadas, por turno	Quantidade máxima de Pedagogos, por escola
De três a cinco turmas	1
De seis a nove turmas	2
De 10 a 19 turmas	3
A partir de 20 turmas sem administrador escolar	6
A partir de 20 turmas com administrador escolar	4
Anexos escolares com cinco até 12 turmas	2

Fonte: Amazonas, 2015.

Os critérios para a lotação de pedagogos também levam em consideração o número reduzido desses profissionais na rede. Por este motivo nem todas as escolas contam com pedagogos em todos os turnos em que funcionam, dando-se prioridade às escolas com mais turmas e atribuindo uma quantidade menor a escolas com menos alunos.

Ainda assim, faz-se necessária a lotação de professores com formação em Licenciatura Plena em Pedagogia, para atuar como Pedagogos, os chamados “Apoios Pedagógicos”, para suprir essa carência e dar suporte à gestão escolar, bem como cumprir as demais atribuições inerentes à rotina do Pedagogo na escola.

Esse desvio de função é permitido pela Secretaria, por ser considerado de extrema necessidade e única forma de compensar a ausência de Pedagogos de fato e de direito. Entretanto, apenas os professores

estatutários podem atuar dessa forma, uma vez que as contratações feitas por meio de PSS são emergenciais e exclusivas para atender a demanda em regência de classe, ou seja, efetivamente em sala de aula.

Em todos os casos, os servidores podem permanecer na mesma escola de um ano letivo para o outro, a menos que demonstrem interesse em sua transferência e, se assim o for, podem solicitar sua remoção, através do próprio sistema informatizado<sup>6</sup> utilizado pela Secretaria.

Outra situação que pode ocasionar a saída do servidor de uma escola para outra é a aplicação de processo administrativo, no qual seja concluído que o mesmo deve ser transferido. Nesse caso, o gestor da escola deve informar por escrito à Coordenadoria de sua jurisdição e esta à SEduc/AM, o ocorrido e a devida comprovação. Após a conclusão do processo, o servidor poderá ou não ser transferido **ex-officio**, ou seja, sem haver solicitado sua remoção. A remoção **ex-officio** está prevista na Lei nº 1778 e na Lei nº 1772, que tratam dos Estatutos do Magistério e do Funcionalismo Público do Amazonas, respectivamente.

No caso de reordenamento, que consiste em alterar o nível de ensino oferecido nas escolas, pode ocorrer a necessidade de transferência de professores. Por exemplo, até o ano de 2014, uma escola oferecia os três níveis de ensino: Fundamental I, Fundamental II e Médio, porém, no ano de 2015, após estudos realizados pela Secretaria, concluiu-se que a mesma, por questões de clientela ou de melhor aproveitamento, deveria oferecer apenas o Ensino Fundamental I. Nesse caso, os professores dos outros níveis de ensino que não tenham formação adequada e/ou não se identifiquem com tal mudança, devem procurar a sede da SEduc/AM para buscar nova lotação.

Quanto à lotação de professores, a SEduc/AM utiliza como critério as próprias estruturas curriculares vigentes. Entretanto, diante do déficit de professores para atender à demanda, a alternativa descrita na Instrução Normativa em vigor é o Regime Complementar, que consiste em atribuir horas a mais ao professor, além das horas de seu regime estatutário, procedimento também conhecido como “*dobra de carga*”.

Por questões legais, é possível atribuir o Regime Complementar apenas aos professores estatutários e cuja soma de horas semanais

---

<sup>6</sup> Na seção 1.3.1 trataremos especificamente deste sistema.

trabalhadas não ultrapasse 60 horas. Este recurso tem contribuído muito para a diminuição da falta de professores, sendo que, dependendo do município e da disciplina de que se trata, a necessidade de professores não é suprida nem mesmo dessa forma.

A cada novo ano escolar, pode haver mudanças na quantidade de professores das escolas, devido a remoções, aposentadorias, exonerações, o que gera cargas vagas. Dessa forma, a SEduc/AM precisa fazer um grande esforço para que, na ocasião do início das aulas todas as turmas estejam providas de professor.

Nesse sentido, o sistema informatizado trouxe grande contribuição, pois minimiza o tempo para se executar procedimentos relativos ao tema. Para fazer a alocação de professores no início do ano letivo, o sistema conta com um “ranking” parametrizado previamente, com as seguintes regras de prioridade estabelecidas na Instrução Normativa nº 003, de 2015 para a lotação de professores em cargas vagas:

1. Servidores Estatutários;
2. Servidores que excederam no quadro lotacional<sup>7</sup>;
3. Servidores que solicitaram remoção;
4. Servidores convocados do concurso e com previsão de posse;
5. Servidores contratados por meio de PSS.

Tais critérios visam alocar o máximo possível de professores já existentes no quadro da Secretaria, dando prioridade a estes, deixando para última hipótese a contratação de novos professores. A otimização da alocação é, portanto, fundamental para se evitar a contratação desnecessária e, conseqüentemente, o desperdício de recursos públicos.

### **1.2.1. O Sistema Integrado de Lotação de Servidores**

Para o sucesso das políticas de recursos humanos, é importante que haja um sistema ágil de informações que subsidie decisões. No caso da SEduc/AM, é o Sistema Integrado de Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM).

---

<sup>7</sup> Servidores que excederam do quadro de lotação da sua escola, por motivos como diminuição do número de turmas, reordenamento, desativação de turnos. Nesses casos, os mesmos são alocados em outras escolas, conforme a necessidade da rede.

O sistema foi criado em 1998 e implantado gradativamente na sede da SEduc/AM e escolas da rede, contribuindo consideravelmente para o registro, armazenamento e acesso a dados, antes informados por meio de formulários manuscritos, que exigiam gastos com materiais de expediente e logística.

Atualmente, praticamente todas as ações da SEduc/AM utilizam-se de dados do SIGEAM para planejar suas ações e tomar decisões. Informações como número de alunos e servidores, dependências das escolas e outras, podem ser identificadas por meio de consultas ao SIGEAM, possibilitando o planejamento de ações de forma mais rápida e segura.

Para o trabalho da Gerência de Lotação/DGP, no que tange à alocação de servidores, é fundamental o Sistema Integrado de Lotação de Servidores (SILS), que é uma funcionalidade SIGEAM, e vem sendo utilizado desde o ano de 2005, tendo passado por várias modificações/melhorias até então.

Uma de suas contribuições foi a melhoria no processo de alocação de servidores, pois até o ano de 2012, a alocação e distribuição de carga horária era feita de forma manual, pelos gestores de escola, com a supervisão dos técnicos da Gerência de Lotação da Secretaria de Educação, a fim de que os supracitados critérios fossem atendidos.

A partir do ano de 2013, esse procedimento passou por uma grande modificação, com a implantação do Sistema Informatizado de Lotação de Servidores (SILS), que desde então é utilizado para esse fim, possibilitando agilidade na inserção e armazenamento de dados que antes eram manuscritos e armazenados fisicamente.

Uma dessas melhorias é a possibilidade de distribuição de carga horária e alocação de servidores de modo informatizado, evitando perda de tempo e gastos com deslocamentos de servidores e recursos materiais, como papel e pastas, antes utilizados quando tal tarefa era efetuada manualmente.

Conforme dito anteriormente, os gestores elaboravam a carga horária de suas escolas e, antes do início do ano letivo, essa distribuição era analisada pelos técnicos da Gerência de Lotação *in loco*, os quais, ao identificarem qualquer possibilidade de otimização ou necessidade de correção, realizavam as alterações em conjunto com o gestor da escola.

Essa análise era realizada tanto com os gestores da capital quanto do Interior, o que gerava gastos consideráveis com passagens e diárias, dadas as distâncias continentais entre os municípios do estado e a dificuldade de acesso a muitos municípios. A partir da utilização desse sistema, tais gastos foram suprimidos, pois o mesmo possibilita que tal atividade seja feita à distância.

No ano de 2013, iniciou-se a mudança de procedimento do modo “manual” para “*online*”, o que tornou necessária a preparação dos gestores para essa inovação.

Esta preparação deu-se a partir de um treinamento à distância, realizado pela equipe que gerencia o sistema, na Gerência de Lotação, por meio do Centro de Mídias em Educação do Amazonas, que transmitiu o treinamento para todos os municípios do estado do Amazonas, demonstrando o passo-a-passo de cada ação necessária.

Por meio desse sistema também foi possível operacionalizar de forma virtual procedimentos como solicitação de remoção de servidores, que antes precisavam ser protocolizados fisicamente.

Atualmente, o servidor pode solicitar e obter a resposta quanto ao deferimento de sua solicitação na própria escola onde está lotado, sem necessidade de encaminhar o requerimento até a sede da SEduc/AM.

### **1.2.2. Dificuldades para a alocação de servidores**

Diante de todo o exposto, se percebe que a SEduc/AM ainda necessita superar o desafio de dotar todas as escolas estaduais com os profissionais suficientes para atender sua demanda.

Por exemplo, a merenda escolar acaba se tornando um item de extrema necessidade e a sua ausência, resulta em prejuízo à aprendizagem. No entanto, as escolas estaduais ainda possuem déficit de merendeiros, conforme dados extraídos do SILS.

Segue na tabela 8, um exemplo de um dos municípios do estado do Amazonas que carece da quantidade necessária de profissionais do cargo de Merendeiro:

**Tabela 8:** Quantidade de servidores do cargo de merendeiro no município de Iranduba

Escola Estadual	Nº de Alunos			Estatutário			Quantidade Ideal			Déficit		
	Mat	Vesp	Not	Mat	Vesp	Not	Mat	Vesp	Not	Mat	Vesp	Not
Cecília Carneiro de Oliveira	314	281	404	2	3	-	2	2	2	-	-	2
Elias Nóvoa	137	144	-	-	1	-	1	1	-	1	-	-
Maria Izabel	573	-	-	2	-	-	2	-	-	-	-	-
Isaías Vasconcelos	389	402	324	2	3	2	2	2	2	-	-	-
Senador João Bosco	413	301	280	2	1	1	2	2	2	-	1	1
Thomas Eugene Lovejoy	-	23	26	-	-	-	-	1	1	-	1	1

Fonte: SEduc/AM, 2016.

A situação das escolas agravou-se mais ainda com o término dos contratos de servidores do cargo de Merendeiro e Pedagogo, ocorrido no ano de 2014.

O cargo de pedagogo, aliás, também merece preocupação, dada a importância desse profissional, quanto ao suporte ao gestor, professores e alunos.

Mesmo considerando o aspecto legal que determina um limite no número de contratações, priorizando-se os servidores concursados, é necessário ter em mente a realidade do Amazonas.

Apesar da oferta de vagas em concursos, o número de aprovados nem sempre é suficiente para suprir a demanda.

Um exemplo disso são os dados da tabela 9, que demonstram que, mesmo que fossem nomeados todos os candidatos aprovados no último concurso público, para o cargo de Pedagogo 20 horas, a necessidade de vagas não seria solucionada:

**Tabela 9:** Relação entre vagas e candidatos aprovados

Município	Necessidade	Inscritos	Aprovados	Município	Necessidade	Inscritos	Aprovados
Alvarães	8	46	4	Japurá	8	29	3
Amaturá	8	26	2	Juruá	5	20	3
Anamá	8	56	5	Jutaí	10	28	5
Anori	2	18	4	Lábrea	9	70	6
Apuí	4	11	4	Manacapuru	33	111	16
Atalaia do Norte	8	37	6	Manaquiri	3	13	3
Autazes	10	24	4	Manaus	98	2267	276
Barcelos	5	15	6	Manicoré	12	67	16
Barreirinha	14	53	11	Maraã	6	18	6
Benjamin Constant	8	60	5	Maués	4	62	12
Beruri	9	28	4	Nhamundá	7	53	8
Boa Vista do Ramos	6	33	6	Nova Olinda do Norte	9	20	5
Boca do Acre	17	57	9	Novo Airão	3	19	4
Borba	17	47	8	Novo Aripuanã	12	36	2
Caapiranga	6	31	3	Parintins	28	186	52
Canutama	6	29	7	Pauini	7	31	3
Carauari	12	43	8	Presidente Figueiredo	4	28	7
Careiro	13	52	10	Rio Preto da Eva	2	20	1
Careiro da Várzea	15	28	5	Santa Isabel do Rio Negro	9	18	2
Coari	25	101	27	Santo Antônio do Içá	8	35	5
Codajás	10	34	4	São Gabriel da Cachoeira	23	33	8
Eirunepé	11	36	5	São Paulo de Olivença	21	61	8
Envira	11	30	3	São Sebastião do Uatumã	10	27	6
Fonte Boa	13	44	3	Silves	2	6	-
Guajará	3	58	7	Tabatinga	22	86	11
Humaitá	17	189	28	Tapauá	9	29	7
Ipixuna	9	52	12	Tefé	24	128	21
Irlanduba	10	75	9	Tonantins	6	30	7
Itacoatiara	15	105	20	Uarini	1	7	-
Itamarati	6	9	1	Urucará	3	5	3
Itapiranga	3	15	2	Urucurituba	10	23	7
Necessidade: 717			Inscritos: 5.008			Aprovados: 745	

Na tabela 9, pode-se observar que dos 62 municípios do estado, 40 tiveram o número de aprovados menor do que o número de vagas oferecidas, o que impossibilita o atendimento das escolas com os profissionais em número adequado o que, conseqüentemente, compromete a qualidade do ensino oferecido.

Esse dado demonstra que a carência de servidores permanece mesmo com a realização de concursos públicos, o que reforça a dificuldade da SEduc/AM para admitir todos os servidores necessários para o andamento dos trabalhos nas escolas.

O déficit entre aprovados e vagas requer um estudo sobre as causas desse fato, que pode passar, inclusive, pela falta de oferta de cursos de formação desses profissionais, como veremos posteriormente com mais detalhes.

Considerando que nos cargos administrativos, a SEduc/AM possui maior facilidade de atender a demanda, com os Processos Seletivos Simplificados, deteremos nosso estudo a partir de agora, no cargo de Professor que mesmo com a realização dos PSS's, apresenta grande dificuldade para o preenchimento de vagas.

Quando há nas escolas cargas vagas com baixo número de horas, como vagas com duas aulas de Sociologia, por exemplo, não é possível oferecer um contrato de trabalho com um número tão baixo de horas, até por não se tornar atrativo para o professor.

Nesse caso, uma das soluções encontradas pela SEduc/AM é atender a vaga com Regime Complementar (acréscimo remunerado de horas ao professor que já faz parte do quadro funcional).

Outra opção é o compartilhamento de cargas, ou seja, o professor atua em mais de uma escola, em dias alternados, porém no mesmo turno, a fim de completar as horas de seu contrato.

Para melhor demonstrar a necessidade de professores nas escolas estaduais do Amazonas, segue a tabela 10, com a quantidade de vagas por componente curricular, nas escolas estaduais da capital, no mês de fevereiro do corrente ano, antes do início do ano letivo:

**Tabela 10:** Necessidade de professores nas escolas estaduais da capital, por componente curricular

<b>Componente Curricular</b>	<b>Necessidade</b>
Artes	31
Biologia	5
Ciclo	40
Ciclo / Educação Física	14
Ciências	8
Educação Especial Ciclo	7
Educação Especial Libras	0
Educação Especial Matemática	1
Educação Especial Português	1
Educação Física	28
Ensino Religioso	30
Filosofia	10
Física	218
Geografia	16
História	18
Língua Espanhola	1
Língua Inglesa	28
Língua Portuguesa	3
Matemática	218
Metodologia	4
Química	129
Sociologia	36
Tradutor Interpretador de Libras	20
<b>Total</b>	<b>865</b>

Fonte: SEduc/AM, 2016.

Damos destaque aos componentes de Física, Matemática e Química, que apresentam um número muito maior de vagas do que os demais

componentes. Segue a tabela 11, com o demonstrativo de vagas nas escolas estaduais do interior, em relação ao mesmo período:

**Tabela 11:** Necessidade de professores nas escolas estaduais do interior, por componente curricular

Componente/Modalidade	Zona		Total
	URBANA	RURAL	
Artes	20	0	20
Biologia	16	3	19
Ciclo	57	30	87
Ciências	20	7	27
Educação Física	22	11	33
Educação Especial-Ciclo	16	0	16
Educação Especial-Intérprete de Libras	3	0	3
Educação Especial-Letras	0	0	0
Educação Especial-Libras	0	0	0
Educação Especial-Matemática	0	0	0
Ensino Religioso	12	0	12
Filosofia	8	0	8
Física	31	9	40
Geografia	29	8	37
História	22	8	30
Língua Espanhola	18	2	20
Língua Inglesa	30	3	33
Língua Portuguesa	40	14	54
Matemática	51	15	66
Metodologia	4	0	4
Química	26	9	35
Sociologia	6	0	6
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>119</b>	<b>550</b>

Fonte: SEduc/AM, 2016

O Capítulo 1 deste trabalho apresentou a caracterização geral da rede estadual de ensino do Amazonas, com informações como número de escolas, alunos e estrutura organizacional, como também sobre o Sistema Integrado de Lotação de Servidores, que serve como base para a locação de servidores da rede.

Neste capítulo, foi detalhado e contextualizado o caso de gestão em estudo, que diz respeito aos sucessos e desafios encontrados pela SEduc/AM em relação à alocação de servidores e o atendimento da demanda no estado do Amazonas.

No Capítulo 2, serão abordados os eixos que servirão de embasamento teórico, bem como a metodologia a ser utilizada para a pesquisa de campo.

## **2. ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo serão abordados os conceitos que serviram de fundamentação tanto para a análise dos dados encontrados na pesquisa de campo quanto para a elaboração do Plano de Ação Educacional.

Através do embasamento teórico e da pesquisa de campo, buscou-se identificar a melhor forma de atender a clientela educacional do estado do Amazonas, do ponto de vista da Gestão de Pessoas, no sentido de dotar as unidades escolares dos profissionais necessários para seu funcionamento.

O estudo teórico teve como fito aprofundar os conhecimentos acerca da gestão de pessoas e critérios de alocação de servidores, com o objetivo de embasar a elaboração de um Plano de Ação Educacional que, através de metodologia adequada, conseguisse dialogar com as necessidades encontradas com os gestores de escola e da sede da SEduc/AM.

Inicialmente, serão abordados os aspectos teóricos que serviram como base para o estudo e, em seguida, as ferramentas metodológicas utilizadas para a obtenção dos dados que foram analisados, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.

### **2.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está organizado em três eixos de análise estreitamente relacionados com o caso, a saber: gestão estratégica de pessoas no serviço público, políticas voltadas para os recursos humanos e formação de professores.

#### **2.1.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Serviço Público**

Segundo Schikmann (2010, p. 18), a gestão estratégica de pessoas consiste na definição dos objetivos, planejamento e monitoramento de ações para o alcance dos objetivos. Assim, seu estudo e aplicação, no caso a SEduc/AM, pode resultar em estímulo ao aluno, na medida em que, a partir dela, são possíveis a capacitação e demais formas de incentivos aos

profissionais da escola, despertando nestes a motivação para uma prática dinâmica, inovadora e eficaz.

A gestão estratégica de pessoas é um avanço em comparação ao patrimonialismo e ao individualismo, traços marcantes no serviço público, que se estabeleceram culturalmente, fazendo com que este desenvolvesse um conceito ruim perante a sociedade. A mudança desse paradigma, a partir da melhoria do desempenho, com uma atuação mais eficaz, é fundamental para que os órgãos públicos (inclusive a escola) sejam vistos de forma diferente por quem os utiliza.

Para Domeneghetti (2015, 1 p.),

A gestão estratégica de pessoas constitui-se em um dos principais diferenciais que as empresas possuem para que atinjam níveis diferenciados de competitividade e posicionamento em seus mercados de atuação. A postura estratégica e ativa dos departamentos de RH tem como uma de suas essenciais agregações a valorização do principal ativo de uma empresa: as pessoas, o seu capital humano.

A gestão estratégica é essencial para que se estabeleça a mudança de paradigmas em relação ao serviço público. A partir desse conceito, é possível que a administração de pessoal se torne mais eficaz e humana, não se limitando apenas a questões burocráticas, mas procurando valorizar as pessoas, reconhecendo e desenvolvendo suas competências.

Dessa forma, contribui também para a excelência na prestação de serviços à sociedade, que deve ser uma constante no serviço público. Uma das formas de se alcançar essa excelência é por meio da gestão por competências, cujo objetivo é adequar o perfil do funcionário às necessidades da organização (SCHIKMANN, 2010, 22 p.).

Percebe-se com isso, que a alocação de servidores não é apenas uma questão de quantidade, mas de se ter pessoas adequadas em cada função.

Conforme Chiavenato (2014, 93 p.),

As pessoas e as organizações não nasceram ligadas ou juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aliar seus esforços e

competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias.

No caso da SEduc/AM, este fator é extremamente prejudicado, devido à falta de qualificação de mão-de-obra, principalmente nos municípios mais afastados da capital, pois até a seleção de profissionais torna-se difícil, necessitando-se de ações e políticas que venham a capacitar essa mão-de-obra, a fim de que o serviço prestado atenda às necessidades da população de forma mais eficaz.

Por isso, cabe à SEduc/AM tornar-se uma opção atrativa para os professores, no sentido de despertar o interesse desses profissionais em ingressar no seu quadro funcional.

Para Soviensi e Stigar (2008, 54 p.),

Compete ao Departamento de Recursos Humanos promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação [...].

Dessa forma, cabe ao Departamento de Gestão de Pessoas da SEduc/AM buscar meios de dotar as escolas estaduais da quantidade de professores necessária, bem como com a formação adequada, para atender satisfatoriamente a demanda educacional do estado do Amazonas.

Neste sentido, é oferecida a já citada formação em serviço, feita em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), visando o aprimoramento dos conhecimentos dos professores recém-admitidos por meio de concurso público, para posteriormente passarem por uma avaliação de desempenho anual durante os três anos em que precisam cumprir o estágio probatório, condição legal para que se tornem efetivamente funcionários públicos. Desde o ano de 2012, quando foi implantada, 5.196 professores estaduais participaram da formação em serviço.

A gestão estratégica, portanto, permite que a administração enxergue a instituição como um todo, analisando quais são seus pontos fortes e seus pontos fracos, na busca de um diagnóstico que possibilite o planejamento e a execução das melhorias necessárias. Em relação à falta de

pessoal, a mesma contribui para identificar os cargos que possuem maior déficit, quais as causas e que medidas podem ser tomadas para corrigi-lo.

### **2.1.2. Políticas Voltadas para os Recursos Humanos**

Esse eixo tem por base as abordagens de Marconi (2015, 5 p.), que ressalta a importância da definição de políticas e diretrizes para os recursos humanos, visando a aumentar a habilidade dos servidores e segundo o qual “a falta de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, dá à área de RH no setor público uma imagem burocrática, associada à ineficiência” (MARCONI, 2015, 2 p.).

Com o avanço tecnológico e a mudança nas demandas da sociedade, cada vez mais o serviço público precisa adequar-se à nova realidade, promovendo a mudança no perfil do servidor público, a partir de sua conscientização sobre seu papel diante de uma sociedade em constante evolução e cada vez mais exigente em relação aos seus direitos.

Segundo Silva (2016, 1 p.), “[...] felizmente o mercado não tem muito espaço para profissionais acomodados ou amedrontados”, assim é preciso que o servidor público se perceba como um profissional cujo objetivo é servir aos cidadãos que se dirigem a determinada instituição em busca de seus serviços e exigem um bom atendimento e, dessa forma, busque uma constante qualificação.

Ainda, segundo Marconi (2015, 4 p.),

De uma forma geral, os estímulos para que os profissionais fossem atraídos para a área pública estavam relacionados à estabilidade, à segurança, ao aumento de salário de acordo com o tempo de serviço - não há necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, basta permanecer no cargo- e à aposentadoria integral.

Neste sentido, faz-se necessário agir com vistas a capacitar o servidor público ao ponto de o mesmo desenvolver várias competências, de forma dinâmica e eficiente.

Reconhecendo tal premissa, o DGP implementou no ano de 2014, através da Gerência de Promoção e Valorização do Servidor (GERVS), o

Programa Valoriza RH, que visa o desenvolvimento profissional, bem-estar físico e emocional e melhoria da autoestima do servidor.

O programa em questão visa melhor atender as necessidades do servidor, tendo como consequência a prestação de um serviço de qualidade ao cidadão.

Seus objetivos são:

1. Propiciar a qualidade de vida entre os servidores;
2. Sensibilizar sobre a necessidade de mudança de hábitos indesejáveis e prejudiciais à saúde;
3. Valorizar a saúde, a família, o trabalho, a comunidade e o ambiente em que o servidor está inserido;
4. Desenvolver ações educativas para a prevenção de doenças;
5. Desenvolver ações que tratem a melhoria da qualidade de vida por meio de atividades esportivas, culturais e de lazer;
6. Reduzir o absenteísmo;
7. Estimular o crescimento da produtividade do trabalho;
8. Promover a integração entre os servidores;
9. Promover a excelência no atendimento dos serviços oferecidos pela Secretaria à coletividade.

(SEduc/AM, 2015b)

A implantação dessas ações tem a finalidade de melhorar a qualidade de vida do colaborador, inclusive com a prevenção de doenças funcionais, as quais estavam ocorrendo com frequência nos setores da sede da SEduc/AM, bem como das escolas. Essa prevenção ocorre a partir da prática da ginástica laboral e de parcerias com instituições públicas e privadas, na promoção de serviços na área da saúde física e mental, palestras educativas, orientações com diversos especialistas da área da saúde, atendimentos psicológicos e assistenciais, orientações com fonoaudiólogos, nutricionistas, entre outros.

Tais parcerias são fundamentais e ocorrem de forma efetiva, inclusive em campanhas de conscientização, como a Semana da Saúde Vocal “Educação se Faz com a Voz”, buscando fornecer orientação aos profissionais da Educação que usam a voz como instrumento de trabalho, prevenindo doenças.

Outras campanhas também ocorrem como as de Avaliação Física, com aferição da pressão arterial, verificação de sobrepeso e outros exames físicos, Campanha Semana da Saúde do Trabalhador: o Valor de Quem Faz, Campanhas do Outubro Rosa e Novembro Azul.

Tais ações são realizadas com vistas a dar oportunidade ao trabalhador da SEduc/AM, tanto da sede como das Coordenadorias a obter informações importantes para sua saúde e bem-estar, inclusive com consultas médicas e encaminhamento para exames mais específicos, se for o caso.

Essas ações são de reconhecida importância para a Secretaria, uma vez que muitos de seus colaboradores trabalham uma jornada de oito horas diárias, 40 semanais e, por isso, muitos não encontram tempo ou até mesmo, deixam de se preocupar em procurar um médico ou realizar algum exame.

Desde então, o DGP deixou de ser visto apenas como o departamento que cuida de aspectos como pagamento e lotação de servidores.

A partir da implementação desse programa, foram oferecidos cursos de aperfeiçoamento, treinamentos, palestras sobre qualidade de vida e campanhas de atividade física, demonstrando a preocupação com o bem-estar dos colaboradores.

A busca pelo aperfeiçoamento profissional também tem sido estimulada pela SEduc/AM, através do Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores da Educação, visando seu desenvolvimento profissional e maior capacitação.

Seus objetivos são:

1. Promover a participação dos servidores em eventos de capacitação e desenvolvimento profissional;
2. Elevar os níveis de qualidade e eficiência dos serviços prestados à coletividade;
3. Possibilitar o crescimento pessoal e profissional dos servidores, visando a melhoria do clima organizacional;
4. Oportunizar aos servidores a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes;
5. Promover a motivação e a valorização pessoal e profissional dos servidores da educação.

(SEduc/AM, 2015c)

A Formação em Serviço também faz parte deste programa e consiste em oferecer formação aos servidores recém-admitidos em concurso público, com a posterior avaliação de desempenho durante o estágio probatório, que corresponde a três anos após a admissão, para que ocorra a efetivação do servidor.

As iniciativas que visam ao bem-estar e ao pleno desenvolvimento do servidor têm feito grande diferença na imagem que o próprio servidor tinha da Secretaria, pois o fazem sentir-se valorizado e possibilitam que veja a si próprio não como mera mão-de-obra, mas como “pessoa” no real sentido da palavra, que necessita suprir não apenas suas necessidades financeiras, mas também físicas e emocionais, que precisam ser igualmente consideradas.

### **2.1.3. Formação de professores**

Além de uma série de medidas que precisam ser tomadas pela SEduc/AM, para suprir a necessidade de professores, a formação desses profissionais também é um fator preponderante para o atendimento da demanda das escolas estaduais do Amazonas. Para Gatti (2016, 38 p.), “há íntima relação entre o mundo escolar das crianças, dos adolescentes e dos jovens e o mundo da formação dos docentes, seja em sua forma inicial ou continuada”, por isso a importância de seu estudo.

Ainda, para Lima (1998, 87 p.), “a formação de professores sempre foi considerada condição básica para o atendimento dos objetivos da escola”, enquanto Marques (2006) e Neves (2008) concordam que levar a sério a formação dos professores é um dos principais fatores para tornar possível a evolução do sistema educacional brasileiro. Historicamente, essa formação passou por várias mudanças, no entanto, a especificidade dos currículos que se vê atualmente, com a formação - em alguns casos - para um único componente curricular limita a atuação do professor. Há que se considerar, ainda, a participação que o professor tem sobre essa formação. Tardif (2014, 238 p.) sugere que:

[...] se pare de ver os professores de profissão como objetos de pesquisa e que eles passem a ser considerados como sujeitos do conhecimento [...]. A pesquisa universitária sobre o ensino começará a progredir a partir do momento em que ela reconhecer que não produz uma teoria sobre uma prática, mas que ela mesma é uma prática referente a atividades (ou seja, ensinar) e a atores (ou seja, os professores) que dispõem de seus próprios saberes e de seus próprios pontos de vista.

Além da necessidade de uma formação mais completa, temos no Amazonas um agravante, que é a baixa oferta de cursos de licenciatura, como

fator que influencia no atendimento da demanda do estado, não apenas na quantidade, mas também na qualidade do ensino.

A democratização da escola, que possibilitou o maior acesso da população às redes públicas de ensino, ocasionou a visível queda na qualidade e outras consequências, como a necessidade maior de docentes para atender a crescente demanda.

Dessa forma,

A incorporação de docentes nas escolas vai caminhar, sobretudo, por meio da expansão das escolas normais em Nível Médio, e de várias adaptações - cursos rápidos de suprimento formativo de docentes, complementação de formações de origens diversas, extensão de autorização para lecionar áreas afins, exames de adaptação, autorizações especiais para exercício de Magistério a não licenciados, admissão de professores leigos etc. Por outro lado, o aumento da oferta de cursos normais e de diversas licenciaturas nos anos 1970 e 1980 faz-se sem maiores discussões segundo os modelos instituídos no fim do século XIX e início do século XX. (GATTI et al., 2016, 1 p.).

Atualmente, com as redes de ensino em constante expansão, permanecem as tentativas de oferecer formação a um número maior de professores.

A oferta de uma educação de qualidade passa, obrigatoriamente, por uma boa formação profissional, tanto inicial, quanto continuada. De acordo com Pires (1991), a formação continuada de professores é,

a formação recebida por formandos já profissionalizados e com uma vida ativa, tendo por base a adaptação contínua a mudanças dos conhecimentos, das técnicas e das convicções de trabalho, o melhoramento das suas qualificações profissionais e, por conseguinte, a sua promoção profissional e social. (PIRES, 1991, 143 p.)

Na mesma esteira, Cruz (1991, 155 p.) a define como “as atividades sistemáticas de formação a que se dedicam os professores e os chefes de estabelecimentos de ensino, após a sua titularização profissional inicial, com vista [...] a assegurar, com eficácia, a formação dos alunos”. A partir desses conceitos, nota-se a relevância da formação continuada para a atualização dos

conhecimentos e a capacitação profissional, tendo como consequências o melhor desempenho do professor e a aprendizagem do aluno.

Deve-se pensar, dessa forma, no processo de formação, mas também ter em mente a razão dessa formação, o “porquê” de sua existência, qual seja, possibilitar uma aprendizagem significativa, preparar o professor para que este se torne o mais capacitado possível para colaborar com o aprendizado do aluno.

Para Pimenta (2002, 19 p.), a formação é a “valorização da prática profissional como momento de construção do conhecimento através da reflexão, análise e problematização desta”. Nessa definição, percebe-se a formação não apenas como a transmissão de conteúdos e técnicas, mas também como um incentivo à reflexão sobre a própria prática profissional.

Em outras palavras, a formação deve propiciar ao professor que ele seja capaz de refletir sobre e analisar sua própria prática e, a partir dessa análise, questioná-la, tendo como consequência a busca por um melhor desempenho profissional.

O reconhecimento da importância da reflexão na formação profissional nos leva a questionar se, atualmente, as universidades de modo geral levam esse ponto em consideração e se os professores que nelas se formam saem realmente preparados para oferecerem uma educação de qualidade aos seus alunos.

Para Lima (1998, 93 p.),

As propostas de formação continuada, baseadas na reflexão do professor na e sobre sua prática, têm gozado de grande difusão e popularidade e sugerem, como um dos elementos da formação, a metodologia da investigação-ação, pois esta considera que um professor investigador converte-se também num produtor de conhecimento.

Ou seja, não se trata de meramente “fabricar” professores, mas de propiciar uma formação que extrapole o currículo e estimule o professor a se tornar um profissional capacitado para questionar sua própria prática e buscar desenvolvê-la constantemente.

Assim, poderia evitar que seus conhecimentos parem no tempo e também desenvolveria uma forma de ensinar motivadora e atrativa, ou seja, além de se reduzir o déficit de professores licenciados, cabe buscar melhorias na formação inicial e continuada, valorizando os diversos saberes do professor

e articulando-os com o saber acadêmico, conforme ilustra Tardif (2014, p. 63), na figura 2.

Saberes dos professores	Fontes sociais de aquisição	Modos de integração no trabalho docente
Saberes pessoais dos professores.	A família, o ambiente de vida, a educação no sentido lato, etc.	Pela história de vida e pela socialização primária.
Saberes provenientes da formação escolar anterior.	A escola primária e secundária, os estudos pós-secundários não especializados, etc.	Pela formação e pela socialização pré-profissionais.
Saberes provenientes da formação profissional para o magistério.	Os estabelecimentos de formação de professores, os estágios, os cursos de reciclagem, etc.	Pela formação e pela socialização profissionais nas instituições de formação de professores.
Saberes provenientes dos programas e livros didáticos usados no trabalho.	A utilização de “ferramentas” dos professores: programas, livros didáticos, cadernos de exercícios, fichas, etc.	Pela utilização das “ferramentas” de trabalho, sua adaptação às tarefas.
Saberes provenientes de sua própria experiência na profissão, na sala de aula e na escola.	A prática do ofício na escola e na sala de aula, a experiência dos pares, etc.	Pela prática do trabalho e pela socialização profissional.

**Figura 2:** Os saberes dos professores

Fonte: Tardif (2014, p. 63)

Segundo o autor, o saber acadêmico deve considerar os outros saberes do professor e relacionar-se com eles, procurando contribuir efetivamente para a prática do professor, pois os saberes necessários para o ensino

[...] não correspondem, ou pelo menos muito pouco, aos conhecimentos teóricos obtidos nas universidades e produzidos pela pesquisa na área da Educação: para os professores de profissão, a experiência de trabalho parece ser a fonte privilegiada de seu saber-ensinar (TARDIF, 2014, p. 61)

Os próprios formadores de professores devem preocupar-se em proporcionar conhecimentos mais próximos do cotidiano do professor em formação, pois, segundo Berbel (2001, 45 p.), “mesmo trabalhando em cursos de formação de professores, muitos formadores demonstram desconhecimento dos princípios mais simples e básicos do ensino”.

Destarte, o conhecimento acadêmico não pode estar desconectado das necessidades diárias do professor, sob o risco de não contribuir tanto quanto deveria para sua prática profissional.

## 2.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com vistas a alcançar os objetivos pretendidos, será utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa na pesquisa, uma vez que, segundo Minayo (1999),

“a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não-captável em equações, médias e estatísticas”. (MINAYO, 1999, 22)

Ainda, conforme a autora “o conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, complementam-se, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. (MINAYO, 1999, 22 p.)

Assim, podemos perceber que, para a autora, ambas as abordagens são importantes para a pesquisa, podendo ser utilizadas concomitantemente.

A opção pelo estudo de caso qualitativo deu-se por ser considerado por André (2013), a melhor forma de se abordar o tema em questão, uma vez que:

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. André (2013, 97 p.)

Os dados que embasaram este trabalho se fundamentaram em pesquisas bibliográficas, documentais e observações da pesquisa acerca do tema. Assim, foi possível conhecer o objeto de estudo de forma mais aprofundada, interagindo com os sujeitos envolvidos no problema estudado.

O foco da pesquisa foi composto por todos os gestores de escolas estaduais do Amazonas, os quais receberam questionário enviado eletronicamente, sendo que quatro destes, dois de escolas da capital e dois de escolas do interior do Estado, participaram também de entrevistas semiestruturadas.

Além destes, responderam a entrevistas semiestruturadas duas gestoras da sede da SEduc/AM, as quais estavam diretamente envolvidas com a alocação de servidores estaduais, totalizando seis entrevistadas.

Os instrumentos foram escolhidos com a intenção de se identificar a visão de duas esferas: macro e microssistema, representados pela sede da SEduc/AM e pelas escolas, respectivamente, acerca do mesmo tema.

Para viabilizar a pesquisa, o questionário foi enviado por meio de correio eletrônico a todos os gestores de escolas estaduais do Amazonas, com o objetivo de conhecer a realidade vivenciada pelos mesmos, possibilitando uma visão mais ampla da situação do estado, no que tange a alocação de servidores nessas escolas.

A partir da sua aplicação pretendeu-se identificar até que ponto as escolas estaduais do Amazonas estão sendo atendidas em relação ao quadro de servidores e quais as principais necessidades das referidas escolas, no âmbito de pessoal docente e técnico-administrativo.

O questionário foi enviado aos 583 gestores via correio eletrônico institucional, contendo mensagem explicativa sobre a pesquisa e sobre a importância da participação, como também, um *link* que os direcionava ao questionário e não permitia sua identificação.

O referido instrumento foi respondido por 196 gestores (aproximadamente 34% da população total), e buscou identificar as principais características dos respondentes, como o tempo em que atuam no serviço público, o tempo em que atuam na função de gestores de escola, idade e dados acerca do quadro de servidores existentes nas escolas.

As entrevistas foram realizadas com quatro gestores de escolas, sendo uma do município de Iranduba, uma do município do Rio Preto da Eva e duas do município de Manaus (uma na Zona Sul e uma na Zona Norte) e, ainda, com duas gestoras da sede da SEduc/AM, a responsável pela Gerência de Lotação e a responsável pelo Departamento de Gestão de Pessoas, ao qual a referida Gerência é subordinada.

A escolha das escolas nas supracitadas zonas do município de Manaus deu-se devido às mesmas apresentarem características peculiares, uma vez que a Zona Sul possui uma quantidade menor de alunos matriculados, enquanto a Zona Norte apresenta um aumento populacional constante, com

um crescente número de matrículas nos últimos anos, o que pressupõe uma necessidade maior de professores.

A opção por investigar duas escolas do interior deu-se para fins de comparação entre contextos diferenciados, sendo ambos os municípios escolhidos próximo à capital do estado, com acesso terrestre, o que confere economia de tempo. Já a opção pelos supracitados gestores da sede, deu-se por serem estes os responsáveis pela alocação de servidores da SEduc/AM.

O objetivo das entrevistas foi de estabelecer comparação entre a visão das gestoras da sede da SEduc/AM e dos gestores de escola, quanto aos critérios de lotação estabelecidos pela SEduc/AM e as vivências e opiniões dos gestores escolares.

As entrevistas às gestoras da capital, do interior e da sede da SEduc/AM duraram em média 30 minutos. Com as gestoras da capital, foram feitas na própria escola, mediante agendamento prévio, conforme a disponibilidade das mesmas. Quanto às gestoras do interior, as entrevistas foram feitas *in loco* e com as gestoras da sede, no próprio prédio da SEduc/AM.

A pesquisadora percebeu disponibilidade por parte de todas as entrevistadas, que demonstraram compreender o objetivo da pesquisa, contribuindo com sua experiência e opiniões acerca das dificuldades encontradas em seu dia-a-dia.

Para as entrevistas com gestores de escolas, foram escolhidas duas escolas da capital, sendo uma da zona Sul (que possui menor número de alunos) e uma escola da zona Norte (que possui maior número), a fim de possibilitar uma comparação entre a necessidade de professores sentida em realidades diferentes no mesmo município.

Outra comparação buscada com a pesquisa, foi a escolha de duas escolas do interior do estado, permitindo verificar se a distância geográfica com a capital interfere na alocação de professores e de profissionais do corpo técnico-administrativos.

Já as entrevistas com gestores da Sede da SEduc/AM, foram feitas com a Gerente de Lotação e com a Diretora do Departamento de Gestão de Pessoas, por serem estas profissionais que lidam diretamente com a problemática da carência de profissionais na rede.

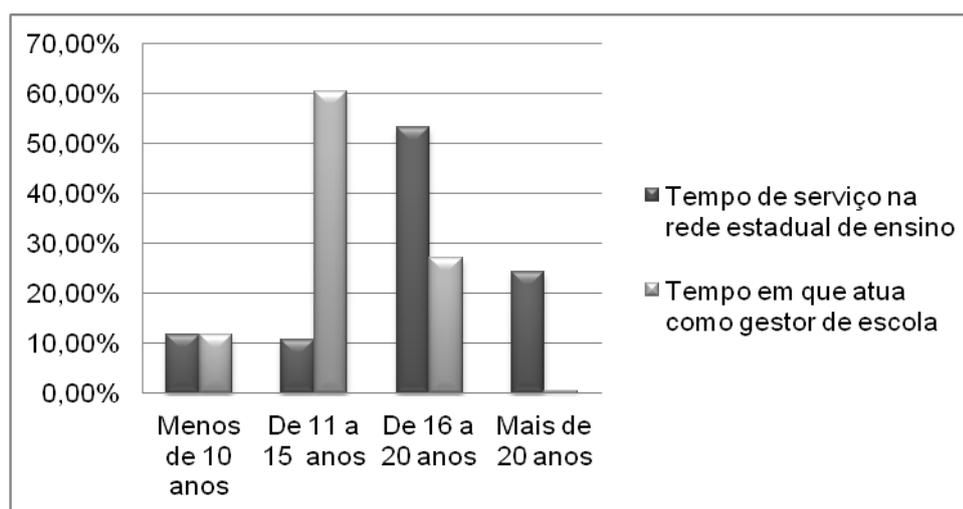
A análise documental foi feita com base no material oferecido pela própria SEduc/AM, como relatórios, legislação, normas internas e projetos, que permitiram melhor compreensão sobre a estrutura e organização institucional desse órgão.

Na próxima seção, será feita a exposição e análise dos dados obtidos a partir da pesquisa de campo.

### 2.3. ANÁLISE DOS DADOS

O questionário enviado para todos os 583 gestores de escola foi respondido por 196 gestores. A caracterização dos respondentes segue no gráfico 1.

**Gráfico 1:** Caracterização dos gestores respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa possibilitou a identificação de pontos importantes no estudo do caso, inclusive situações não previstas inicialmente, como a ausência de equipe pedagógica, proveniente da falta de professores, e outras constatações, como veremos nas subseções seguintes. Em primeiro lugar, será abordado o Programa de Formação de Professores, como uma iniciativa importante do Governo Federal para melhorar a qualificação docente.

Na subseção seguinte, será enfatizada a necessidade de professores e a possível relação desta com os critérios de alocação de servidores adotados pela SEduc/AM.

Na terceira subseção, será apresentado um panorama da qualificação profissional dos docentes no estado do Amazonas, de acordo com os resultados demonstrados na pesquisa.

Na quarta e última subseção, serão elencados os pontos de melhoria identificados a partir dos instrumentos de pesquisa com gestores da sede da SEduc/AM e das escolas estaduais.

### **2.3.1. O PROFORMAR e a formação de professores no Amazonas**

Ao abordarmos a formação dos professores como um fator determinante para o atendimento da demanda estudantil, tanto em quantidade como em qualidade, cabe citar o que já vem sendo feito no intuito de oferecer qualificação profissional aos docentes.

Uma dessas iniciativas é o Programa Nacional de Formação de Professores (PROFORMAR), cuja análise se faz importante no sentido de ressaltar sua contribuição, mas também, identificar possibilidades de melhoria no alcance de seu objetivo.

A partir desse estudo, podem ser idealizadas soluções para complementar a atuação do PROFORMAR, em áreas que possivelmente ainda necessitem de ações com vistas a aprimorar a formação dos professores do Amazonas.

No estado do Amazonas, tanto a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), quanto a Universidade do Estado do Amazonas (UEA) e o Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM), por intermédio do citado programa, oferecem cursos de licenciatura, segunda licenciatura e formação para tradutores intérpretes da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

O objetivo do PROFORMAR é

Induzir e fomentar a oferta de educação superior, gratuita e de qualidade, para professores em exercício na rede pública de educação básica, para que estes profissionais possam obter a formação exigida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação

Nacional – LDB e contribuam para a melhoria da qualidade da educação básica no País. (BRASIL, 2015, 1 p.)

Assim, esse programa contribui para a formação de professores, principalmente nos municípios onde o acesso à universidade é restrito ou inexistente.

O programa foi instituído pela necessidade de se cumprir o que determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

Art. 62. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos 5 (cinco) primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal (BRASIL, 1996)

No entanto, tal atendimento ainda não é suficiente para sanar a falta de professores, o que nos leva a buscar outras causas para tal situação. Como poderemos ver nos números expostos nas próximas tabelas, a oferta de cursos na área das Ciências Exatas, como a Licenciatura em Física, por exemplo, ainda é reduzida, o que causa grande necessidade de professores com essa formação.

Ampliar o número de vagas em cursos de licenciatura seria o primeiro passo para a diminuição do déficit de professores, proporcionando oportunidade a um número maior de docentes de se qualificarem nas disciplinas que ministram, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino.

Porém, é preciso considerar que não basta oferecer a formação. É necessário também, estabelecer um trabalho de incentivo ao docente, quanto aos benefícios à sua vida pessoal e profissional de aprimorar sua formação, pois em meio a tantas atribuições que cumpre em sua rotina, o professor precisa desse incentivo para buscar essa formação.

Na tabela 12, seguem descritos os cursos de formação, em andamento, oferecidos pela UEA, por intermédio do PROFORMAR, no estado do Amazonas.

**Tabela 12:** Cursos do PROFORMAR oferecidos pela UEA, por município

Município	Curso de Licenciatura	Ano de Ingresso	Previsão de Conclusão	Nº de Alunos
Alvarães	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	40
Autazes	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	72
Coari	História - 2ª Licenciatura	2014/2	2016/2	28
Fonte Boa	História - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	61
Japurá	Letras-Língua Portuguesa - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	29
Manacapuru	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	47
Manaus	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	62
	História - 2ª Licenciatura	2014/2	2016/2	27
	Letras-Língua Portuguesa 2ª Licenciatura	2014/2	2016/2	28
	Ciências Biológicas - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	71
	Ciências Da Religião - 1ª licenciatura	2015/1	2020/1	25
Maraã	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	149
Parintins	Pedagogia - 1ª Licenciatura	2012/2	2017/2	39
	Letras-Língua Portuguesa - 1ª Licenciatura	2013/2	2018/2	29
São Paulo de Olivença	Licenciatura Em Pedagogia Intérprete De Libras	2014/2	2019/2	79
Tefé	Letras-Língua Inglesa - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	30
	Ciências Biológicas - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	88
Tonantins	Matemática - 1ª Licenciatura	2013/2	2018/2	16
	História - 1ª Licenciatura	2013/2	2018/2	45
	Geografia - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	47
Uarini	História - 1ª Licenciatura	2014/2	2019/2	35
<b>MUNICÍPIOS:</b> 13	<b>CURSOS:</b> 9	<b>TOTAL DE ALUNOS:</b>		<b>1047</b>

Fonte: UEA, 2016

Assim, o PROFORMAR oferece os seguintes cursos:

I. Licenciatura – para docentes ou tradutores intérpretes de Libras em exercício na rede pública da educação básica que não tenham formação superior ou que mesmo tendo essa formação se disponham a realizar curso de licenciatura na

etapa/disciplina em que atua em sala de aula;

II. Segunda licenciatura – para professores licenciados que estejam em exercício há pelo menos três anos na rede pública de educação básica e que atuem em área distinta da sua formação inicial, ou para profissionais licenciados que atuam como tradutor intérprete de Libras na rede pública de Educação Básica;

e

III. Formação pedagógica – para docentes ou tradutores intérpretes de Libras graduados não licenciados que se encontram no exercício da docência na rede pública da educação básica (BRASIL, 2015).

Vale ressaltar que não apenas a oferta é suficiente, também se deve primar pela qualidade da formação, não apenas a inicial, como também a continuada, que permite a constante atualização e aprimoramento profissional, segundo Nóvoa (1991, 30 p.),

A formação continuada deve estar articulada com o desempenho profissional dos professores, tornando as escolas como lugares de referência. Trata-se de um objetivo que só adquire credibilidade se os programas de formação se estruturarem em torno de problemas e de projetos de ação e não em torno de conteúdos acadêmicos.

Tal situação deve ser levada em consideração, mais ainda, quando professores recebem a mesma formação para atuarem em realidades diferenciadas, cujo público-alvo possui características peculiares, que nem sempre são contempladas nos currículos universitários.

Para Silva (2004, 26 p.),

É fundamental identificar pressupostos e premissas, suas implicações na escolha dos objetos de estudo contextualizados [...] que se tornarão conteúdos [...] e nas proposições metodológicas, na caracterização da proposta pedagógica vigente e naquela que se pretende construir.

Dessa forma, a adequação do currículo às comunidades rurais, por exemplo, poderia contribuir para o processo ensino-aprendizagem, uma vez que os alunos teriam contato com uma linguagem e metodologia conhecida, o que facilitaria a compreensão dos conteúdos.

Na tabela 13, vemos os cursos de formação, em andamento, oferecidos pela Universidade Federal do Amazonas, pelo PROFORMAR.

Tabela 13: Cursos do PROFORMAR oferecidos pela UFAM, por município

Município	1ª Licenciatura	Nº de Alunos	Município	1ª Licenciatura	Nº de Alunos	
Autazes	Língua Inglesa	10	Lábrea	Matemática	1	
	Língua Portuguesa	13		Pedagogia	4	
	Pedagogia	9	Manacapuru	Pedagogia	5	
Benjamin Constant	Língua Portuguesa	6	Manaus	Geografia	2	
	Pedagogia	5		Língua Inglesa	2	
Boa Vista do Ramos	Educação Física	7		Pedagogia	9	
Borba	Ciências Biológicas	2	Manicoré	Ciências Biológicas	1	
	Ciências Naturais	1		História	5	
Caapiranga	Ciências Biológicas	1		Língua Portuguesa	10	
Coari	Geografia	7		Música	8	
	História	15	Maués	Geografia	1	
	Língua Inglesa	10		Língua Portuguesa	2	
	Língua Portuguesa	8	Nova Olinda do Norte	Matemática	4	
Codajás	Ciências Biológicas	2	Novo Airão	Língua Inglesa	10	
	Ciências Naturais	2		Pedagogia	6	
	Física	4	Parintins	Língua Inglesa	14	
	Geografia	1		Pedagogia	2	
	Matemática	1		São Gabriel da Cachoeira	Artes Visuais	8
Eirunepé	Língua Portuguesa	10	Educação Física		15	
	Pedagogia	24	Geografia		8	
Envira	Ciências Biológicas	2	História		História	20
	Educação Física	9			Língua Espanhola	30
	Geografia	9		Língua Portuguesa	11	
	Língua Portuguesa	3		Música	3	
Ipixuna	Matemática	6	Pedagogia	Pedagogia	37	
	História	5		Sociologia	16	
Iranduba	Língua Inglesa	6	São Paulo de Olivença	Língua Portuguesa	7	
	Língua Portuguesa	13	Urucará	Língua Portuguesa	6	
Itacoatiara	Língua Inglesa	3	Urucurituba	Pedagogia	14	
	Música	2	<b>Total de municípios: 25</b>			
Jutai	Ciências Naturais	2	<b>Total de cursos: 10</b>			
	Língua Portuguesa	24	<b>Total de alunos: 483</b>			

Fonte: UFAM, 2016.

Ainda sobre esse tema da formação de professores, Nascimento (2011, 76, p.) afirma que esta “deve ser compreendida como um processo global e precisa assegurar a formação integral da pessoa, do cidadão e do profissional”. Essa formação global permitirá que o professor não seja apenas capaz de ministrar os conteúdos pertinentes, mas também atuar como sujeito de transformação social.

Diante desses pontos de vista, cabe-nos refletir e discutir que tipo de formação, tanto inicial, quanto continuada, nossos professores estão recebendo, bem como buscar identificar formas de tornar essa formação não apenas acessível, mas também eficaz.

Assim, tornam-se necessárias ações urgentes no sentido de ampliar ainda mais a formação de professores, em quantidade de cursos e com um currículo satisfatório, que permita ampliar a área de atuação do professor, para que se possa atender a legislação vigente, evitando-se ao máximo, a falta de professores e, ainda, que permaneçam existindo no quadro da SEduc/AM, professores atuando em área distinta de sua formação.

O Instituto Federal de Educação do Amazonas (IFAM) também oferece cursos pelo PROFORMAR, conforme descrito ver na tabela 14:

**Tabela 14:** Cursos do PROFORMAR oferecidos pelo IFAM, por município

<b>Município</b>	<b>Curso</b>	<b>1ª Licenciatura</b>	<b>2ª Licenciatura</b>
Manaus	Ciências	28 alunos	83 alunos
	Física	-	53 alunos
	Matemática	-	33 alunos
	Química	-	18 alunos
Tabatinga	Física	25 alunos	-
Total		240 alunos	

Fonte: IFAM, 2016.

Como podemos verificar nas tabelas, três instituições oferecem cursos de formação, tanto para primeira, quanto para segunda licenciatura, o que nos leva a questionar o que causa a carência de formação adequada para os professores da rede, bem como a concluir que, mesmo reconhecendo sua contribuição para a formação dos professores e a consequente melhoria do

processo educacional, o PROFORMAR ainda não supre a real necessidade na oferta de licenciaturas, necessitando de ações em nível estadual com vistas à qualificação docente.

### **2.3.2. Necessidade de professores na rede estadual de ensino e critérios de alocação**

No caso dos gestores de escola entrevistados, aqui denominados de A e B (capital), C e D (interior) aproximadamente 90% possuem mais de 11 anos no exercício dessa função e todos foram unânimes em citar que o problema da falta de profissionais ainda existe, principalmente em alguns componentes curriculares, como Física e Química.

Tal necessidade poderia ser sanada com o estímulo à formação docente, no entanto, Pinto (2016, 2015, p. 1.) opina que

mais do que estimular a criação de novas licenciaturas, em especial na rede privada de ensino ou pela via da EAD, o que cabe ao governo fazer é estimular o preenchimento de todas as vagas da rede pública, o que pode ser feito através de bolsas de estudo com valores atraentes (associadas ao compromisso de futuro exercício do magistério) e zelar para que boa parte dos ingressantes conclua seu curso com sucesso.

Ou seja, a oferta de cursos tem que ser acompanhada do comprometimento de aplicar esses conhecimentos em prol do atendimento da demanda, não apenas nas disciplinas acima citadas, mas também no que tange à formação de Pedagogos. O que comprova esta premissa, dentre outras razões, é o fato de os gestores entrevistados terem sido unânimes quanto à falta de uma equipe pedagógica nas escolas.

Devido à carência de Pedagogos concursados ou contratados especificamente para este cargo, a SEduc/AM permitia a alocação de professores com licenciatura em Pedagogia ou mesmo em outras áreas, mas que tinham habilidade e experiência, para atuarem no suporte pedagógico à gestão, professores e alunos. No entanto, devido ao *déficit* de professores na rede, estes professores retornaram para atividades docentes.

Segundo a gestora da escola D, se sua escola possuísse pelo menos um pedagogo ou professor atuando como “apoio pedagógico”, em cada

um dos turnos, muito poderia ser feito em relação à diminuição dos índices de abandono escolar, uma vez que a escola possui um plano de ação com esse objetivo, porém, não há efetivo suficiente para aplicá-lo.

Apenas a gestora da escola A, localizada na zona Sul de Manaus, disse estar sendo atendida por Pedagogos nos dois turnos em que a escola funciona e atribui o fato à localização da escola, devido ao fácil acesso, porém, reconhece que essa não é a realidade da maioria das escolas.

A falta de pedagogos nas escolas também é um ponto crucial para a qualidade do processo ensino-aprendizagem. A importância desse profissional é ressaltada por Placco (1994, p. 30), quando diz que pedagogo e professor, nesse processo,

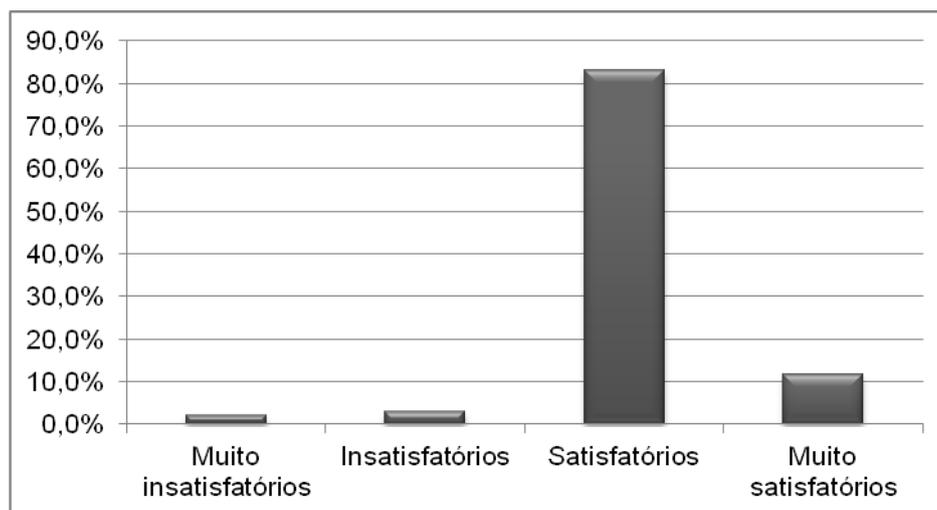
em conjunto, refletirão sobre a relação ensino-aprendizagem que ocorre em sala de aula, em suas nuances, identificando aspectos que necessitem de ampliação, aprofundamento ou modificação, de modo a garantir a construção do conhecimento do aluno em direções cada vez mais consistentes com os objetivos propostos.

Dessa forma, nota-se que a tão buscada qualidade do ensino, envolve questões abrangentes, que exigem medidas conjunturais e vão muito além do comprometimento e dedicação dos professores que atuam nas escolas, o suporte pedagógico é essencial no acompanhamento do trabalho do professor, além da constante atualização de conhecimentos e técnicas. De acordo com Garcia (2009, p. 10),

o desenvolvimento profissional é um processo de longo prazo que integra diferentes tipos de oportunidades e de experiências, planejadas sistematicamente, de forma a promover o crescimento e o desenvolvimento profissional do professor.

Quanto aos critérios de alocação de servidores adotados pela SEduc/AM, Os quatro gestores de escola entrevistados mostraram-se satisfeitos, pois consideram que o problema não são os critérios em si, mas a falta dos profissionais a serem alocados. Dos 196 gestores respondentes ao questionário aplicado, 9,7% consideram os critérios de alocação de servidores adotados pela SEduc/AM muito satisfatórios, 81,2% consideram satisfatórios, 7%, insatisfatórios e 2,1% muito insatisfatórios, conforme ilustrado no gráfico 2.

**Gráfico 2:** Nível de satisfação dos gestores escolares em relação aos critérios de alocação de servidores



Fonte: Elaborado pela autora.

A satisfação dos gestores de escola é compartilhada pelas gestoras da sede da SEduc/AM, que concordam que o maior problema é a carência de profissionais, tanto do quadro docente, quanto do técnico, no caso os pedagogos.

Uma das gestoras da sede afirmou, inclusive, que os critérios de distribuição de carga horária dos professores são embasados na estrutura curricular em vigor, a qual deve ser cumprida, pois não se trata de uma discricionariedade da Secretaria, ou seja, não cabe à secretaria definir a carga horária que deve ser destinada a cada componente curricular, pois a mesma já está estabelecida na aludida estrutura curricular.

Já os demais critérios, como quantidade de pedagogos e de outros servidores, são amplamente discutidos entre a equipe da Gerência de Lotação, os responsáveis pelas Coordenadorias Distritais da Capital, o Secretário Executivo Adjunto do Interior, a Secretária Executiva Adjunta da Capital, a Secretária Pedagógica e o Secretário de Gestão e o Secretário de Educação.

As gestoras das escolas A e C, mesmo entendendo os critérios como satisfatórios, consideraram nas entrevistas que seria importante a participação dos gestores de escola na discussão destes. Porém, apesar de não haver essa participação de forma mais efetiva, os mesmos afirmaram reconheceram o fácil acesso às Coordenadorias e à sede da SEduc/AM, para exporem quaisquer dificuldades e buscar a solução para as mesmas em conjunto.

Em relação ao monitoramento da distribuição de carga horária pelos gestores de escola, bem como do cumprimento dos critérios estabelecidos na Instrução Normativa nº 003, de 15 de dezembro de 2015, ambas as gestoras da sede consideram satisfatório, pois o mesmo é feito constantemente pela Gerência de Lotação, a partir do Sistema Integrado de Lotação de Servidores (SILS) e vem atendendo as necessidades da secretaria.

As referidas gestoras também consideram que a SEduc/AM tem feito todos os esforços possíveis para dotar as escolas estaduais com os profissionais necessários, a partir de concursos, processos seletivos simplificados e regime complementar para professores (dobra de carga), porém, entendem que apenas as ações da secretaria não são suficientes.

Segundo as mesmas, a falta de professores é uma questão conjuntural, necessitando, assim, de ações de outras instituições, como as universidades. As gestoras da sede também entendem que a SEduc/AM tem feito esforços para atrair servidores, porém uma delas sugere que uma melhoria salarial, além das que já ocorreram a partir do último Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, poderia incentivar mais professores a ingressarem em seu quadro.

Porém, apesar de reconhecer a necessidade de melhorias salariais, ressaltou que no momento, a SEduc/AM se encontra impossibilitada de efetuar reajustes, devido à baixa arrecadação do Estado, necessitando que sejam evitados gastos, uma vez que o limite prudencial com gastos de pessoal, estabelecido na Lei de Responsabilidade Fiscal já foi alcançado.

Quanto à necessidade de professores, podemos observar nas respostas na tabela 15.

**Tabela 15:** Necessidade de professores na rede estadual de ensino, conforme as respostas ao questionário

Necessidade de professores	Quantidade de escolas em %
Nenhum	44,2%
Um	43%
Dois	10,8%
Três	1,5%
Quatro	0,5%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em questionário aplicado aos gestores.

Do percentual acima, segundo informações obtidas na Gerência de Lotação da SEduc/AM, 22% das vagas em aberto referem-se a professores afastados por licença médica e o restante corresponde a razões variadas, como exonerações para assumir concursos em outras secretarias, remoções para outros municípios e término de contrato, sendo que aproximadamente 5% dessas vagas estão em aberto desde o início do ano letivo, o que compromete crucialmente o processo ensino-aprendizagem.

### 2.3.3. Qualificação profissional dos docentes

Pelas respostas dos gestores de escola nas entrevistas e questionário, pode-se verificar que nem todas as escolas possuem problemas com a falta de professores, no entanto, vê-se também que nem todos os professores que compõem o quadro das escolas possuem formação na área que ministram, como pode ser observado na tabela 16.

**Tabela 16:** Professores com Licenciatura no componente que ministram

Porcentagem aproximada de professores que possuem a licenciatura exigida	Quantidade de escolas em %
De 51% a 100%	25%
De 26% a 50%	45%
De 11% a 25%	20%
De 1% a 10%	10%

Fonte: Elaborado pela autora, com base em questionário respondido pelos gestores.

Os resultados encontrados demonstram que menos da metade das escolas possuem todos os professores habilitados na disciplina que ministram, o que compromete a qualidade do ensino, uma vez que não basta a escola ter professores em quantidade suficiente. É necessário, também, que os mesmos tenham a formação adequada para o componente curricular que ministram.

A gestora da escola C, localizada no interior do estado, relatou que vários cursos já foram oferecidos pelo PROFORMAR em seu município, menos

os que habilitam para os componentes da área das ciências exatas. Afirmou que, atualmente, o corpo docente da escola está completo, mas nem todos os professores são licenciados no componente que ministram.

Já no caso da gestora da escola A, localizada na capital, o maior problema é no componente de Física, o que faz com que o professor com licenciatura em Matemática ministre aquele componente.

Essa informação nos permite constatar que a falta de licenciatura específica atinge o estado como um todo e não apenas os municípios do interior, o que remete à preocupação com o tipo de formação que os alunos atendidos por estes professores estão recebendo e até que ponto a força de vontade e o comprometimento dos professores, citados pelos gestores de escola, podem compensar essa falta de qualificação.

Os resultados da pesquisa corroboram a necessidade de formação, tanto inicial quanto continuada, pois, conforme ensina Libâneo (2013, p. 187), esta é “o prolongamento da formação inicial, visando ao aperfeiçoamento teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional”. Vê-se, então, que nem mesmo a oferta de segunda licenciatura pelo PROFORMAR está contribuindo para o fim da defasagem de professores habilitados.

Na pesquisa foi verificado que há professores que ministram componente “afim” o qual, segundo os gestores de escola, é aquele que está dentro da mesma área de atuação do professor, mas não é o específico para o qual este se licenciou. Pode ser verificado, por exemplo, o professor de Matemática que ministra Física e o professor de Ciências Naturais que ministra Biologia.

#### **2.3.4. Pontos de melhoria identificados a partir da pesquisa**

A solução para as situações encontradas na pesquisa exigem muito mais que boa vontade do gestor público, uma vez que não dependem apenas da SEduc/AM. Atualmente, o grande desafio da administração pública é a necessidade de controle de gastos, diante do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

No aspecto de formação de professores, torna-se necessário contar com a parceria de universidades para ampliar a oferta de licenciaturas, uma vez que o PROFORMAR não atende a todas as licenciaturas.

Nesta seção, serão elencados os principais problemas encontrados na pesquisa, bem como possíveis formas de solucioná-los ou minimizá-los, conforme descrito no quadro 1.

**Quadro 1:** Problemas identificados a partir da pesquisa

Problema	Proposta
Ausência de pedagogos nas escolas.	Nomeação de pedagogos aprovados em concurso público, sem comprometer o limite prudencial estabelecido na LRF.
Carência de professores qualificados.	Convênio com universidades para oferecer cursos à distância a professores da capital e do interior, utilizando a estrutura do Centro de Mídias em Educação do Amazonas.
Falta de participação dos servidores das escolas na discussão acerca dos critérios de alocação de servidores.	Promover palestras para informação acerca dos critérios de alocação de servidores e posterior consulta eletrônica, via <i>e-mail</i> institucional aos servidores estaduais, antes da homologação dos mesmos na Instrução Normativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

A princípio, este trabalho pretendeu identificar se havia relação entre os critérios de alocação de servidores e o funcionamento das escolas estaduais do Amazonas, entretanto, a pesquisa mostrou que as verdadeiras razões que afetam esse funcionamento são a carência de profissionais e a falta de qualificação adequada dos professores.

Outro ponto revelado nesta pesquisa foi a ausência de discussão desses critérios de alocação por todos os atores envolvidos. Mesmo não sendo considerados pelos gestores de escola como os responsáveis pela falta de profissionais, os mesmos demonstraram interesse em participar da discussão acerca destes critérios, por estarem diretamente relacionados à rotina escolar.

Dessa forma, serão tratadas no Plano de Ação Educacional as problemáticas identificadas na pesquisa, quais sejam: quantidade insuficiente de pedagogos nas escolas estaduais, falta de qualificação de professores e necessidade de maior envolvimento dos gestores de escola na discussão dos critérios de alocação de servidores, com o objetivo de se buscar possíveis soluções ou minimizar a gravidade das mesmas.

### 3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O objeto deste capítulo é buscar alternativas viáveis que possam resolver ou minimizar as problemáticas abordadas neste trabalho, as quais foram identificadas a partir da pesquisa de campo.

Como pontos críticos a serem tratados neste plano de ação, relacionamos: formação de professores, necessidade de alocação de pedagogos nas escolas e participação dos gestores de escola na discussão dos critérios de alocação de servidores.

Vimos no decorrer deste trabalho as principais dificuldades da SEduc/AM, no que se refere à lotação de servidores e, mais especificamente, de professores, tanto no que tange à quantidade, quanto à formação adequada.

**A priori**, esta pesquisa buscou investigar se os critérios de alocação de servidores adotados pela SEduc/AM exerciam alguma influência para a falta de professores, porém, tanto as gestoras da sede da SEduc/AM, quanto os gestores de escola que responderam ao questionário e às entrevistas, foram unânimes em concluir que as causas não estão nesses critérios.

Ainda sobre os critérios de alocação, os gestores de escola expressaram que seria importante sua participação na discussão que dá origem à Instrução Normativa que dispõe sobre os mesmos, o que não ocorre atualmente.

A pesquisa revelou que o déficit de professores qualificados é causado principalmente pela falta de cursos de licenciatura em determinados componentes, fato que já era esperado pela pesquisadora.

Em contrapartida, também trouxe à tona uma situação que, a princípio não seria tratada, que é a carência de pedagogos na escola, citada pelos gestores como um fator preponderante para o prejuízo do andamento das atividades escolares e, conseqüentemente no processo ensino-aprendizagem. Tendo-se apresentado como um fato crítico na maioria das escolas, também esse tema será abordado neste plano de ação.

Vale ressaltar que as medidas aqui propostas dependem, inicialmente, de um ajuste orçamentário que permita os gastos necessários, devendo o estado cumprir as determinações previstas na Lei complementar

nº 101, de 4 de maio de 2000<sup>8</sup>, que diz:

Parágrafo único. Se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no art. 20 que houver incorrido no excesso:

I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;

II - criação de cargo, emprego ou função;

III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV - provimento de cargo público, admissão ou contratação de pessoal a qualquer título, ressalvada a reposição decorrente de aposentadoria ou falecimento de servidores das áreas de educação, saúde e segurança (BRASIL, 2000);

Há que se considerar, portanto, que quaisquer ações da SEduc/AM, por mais importantes e necessárias que sejam, esbarram em questões orçamentárias que devem ser analisadas com a devida cautela e responsabilidade.

Nas próximas seções, trataremos de forma mais detalhada dos problemas e propostas abordados no quadro 1.

### 3.1. FORMAÇÃO DE PROFESSORES

*A priori*, esta pesquisa não pretendia abordar a questão da formação de professores, contudo, os resultados encontrados dão conta de que este aspecto constitui-se em preocupação para gestores de escola e da sede da SEduc/AM, em relação à quantidade de professores que ministram componentes para os quais não são licenciados, conforme demonstrado no capítulo 2.

Os critérios de alocação estabelecidos pela SEduc/AM obedecem o que diz a Lei 9394/96, que trata das diretrizes e bases da Educação nacional, no que tange à formação de professores, porém, para que esta premissa seja atendida, é necessário que a SEduc/AM disponha de professores com a qualificação exigida para sua disciplina, o que não ocorre efetivamente.

---

<sup>8</sup> Estabelece normas de finanças públicas e dá outras providências.

Destarte, é necessário buscar forma de oferecer essa formação e incentivar os professores a busca-la e, ainda, que a mesma realmente prepare o professor para a sua prática, proporcionando-lhe os subsídios necessários para oferecer ao aluno um ensino de qualidade, facilitando sua aprendizagem.

A questão da formação de professores não pode ser resolvida com ações únicas da SEduc/AM. Envolve diretamente as universidades e, por essa razão, deve ser buscado um amplo debate entre essas instituições, tanto acerca do currículo praticado nos cursos de licenciatura, quanto da oferta desses cursos.

Isto porque as gestoras das escolas A e B, localizadas em Manaus citaram que, em relação ao curso de Física, nem todos os professores cursistas conseguem concluí-lo. Daí a necessidade de avaliar o curso aplicado pelo PROFORMAR, a fim de se verificar as causas dessa situação, que podem passar por questões metodológicas, estrutura curricular, entre outras.

Conforme citado por Tardif (2014, 61 p.), “os saberes que servem de base para o ensino, tais como são vistos pelos professores, não se limitam a conteúdos bem circunscritos que dependem de um conhecimento especializado”. Esses saberes variados foram descritos na figura 2 deste trabalho e, além do saber acadêmico, também constituem a competência e a práxis do professor.

O próprio professor em formação deve participar das discussões acerca dos cursos de licenciatura, uma vez que é afetado diretamente pelas falhas que possam vir a existir, podendo contribuir para possíveis melhorias.

Por isso, os cursos de licenciatura devem levar em consideração todos esses saberes, buscando oferecer uma formação completa, habilitando o professor a contribuir com o aprendizado do aluno de forma efetiva e eficaz.

A partir da discussão acerca do currículo praticado nas universidades, será possível concluir se o conteúdo ministrado nos cursos de formação realmente atendem às necessidades do professor, auxiliando-o de fato em sua prática pedagógica.

A proposta voltada para a formação de professores ocorrerá a partir de duas ações. A primeira delas está descrita no quadro 2.

**Quadro 2:** Proposta voltada para a formação de professores – Ação 1

O quê	Celebração de termo de cooperação técnica com universidades públicas e privadas.
Por quê	Os cursos oferecidos pelo PROFOMAR não dão conta de atender à demanda de professores que não possuem qualificação específica para o componente curricular que ministram.
Onde	Em todos os municípios do Amazonas.
Quando	As discussões com as universidades podem iniciar em setembro/2016, devido aos trâmites legais necessários, com previsão de implantação em janeiro/2017.
Como	Os cursos serão ministrados à distância, pelos professores das universidades conveniadas, via Centro de Mídias em Educação do Amazonas, com o cumprimento da carga horária presencial determinada na legislação pertinente.
Quanto custará	Os valores serão definidos em discussões <i>a posteriori</i> com as entidades interessadas, uma vez que, para levantar custos é necessário identificar quantos alunos participarão, e a partir desse dado, estabelecer quantos professores serão necessários e quantos e quais municípios serão eleitos como pólos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os cursos previstos na Ação 1 serão ministrados em módulos, de forma semi-presencial. As aulas à distância serão transmitidas via Centro de Mídias em Educação e os encontros presenciais serão realizados em período não-letivo, como já são realizadas as formações pedagógicas atualmente e em municípios-pólos, com a finalidade de concentrar o maior número possível de professores em formação em um único local possibilitando o deslocamento mais viável e econômico dos formadores.

Essa ação será viabilizada a partir de convênios firmados com as universidades, a partir da cessão de professores de seus quadros funcionais. Os professores em formação receberão uma ajuda de custo para alimentação e deslocamento, como forma de incentivo, de modo a não comprometer o

orçamento familiar dos mesmos. O valor desse auxílio será estudado, a partir da quantidade de professores inscritos nas formações.

A segunda ação está descrita no quadro 3.

**Quadro 3:** Proposta voltada para a formação de professores – Ação 2

O quê	Reuniões com representantes das universidades, da SEduc/AM, docentes e gestores de escola da rede estadual de ensino, para discutir os currículos praticados nas universidades.
Por quê	Identificar as causas das desistências ocorridas em cursos como a Licenciatura em Física, bem como avaliar a viabilidade do currículo praticado atualmente.
Onde	Em todos os municípios do Amazonas.
Quando	Debates quinzenais, nos meses de setembro/2016 e outubro de 2016.
Como	Videoconferências, via Centro de Mídias, para viabilizar a participação de gestores e professores de todos os municípios.
Quanto custará	Esta ação não acarretará custos à SEduc/AM.

Fonte: Elaborado pela autora.

A ação 2 foi proposta no sentido de suscitar a reflexão acerca do currículo praticado nas universidades, pois as mesmas precisam estar atentas para as necessidades reais do professor em sua prática, com currículos que realmente o preparem para a docência, bem como refletir sobre outros fatores que possam estar causando a desistência dos professores em formação.

Como não são realizadas discussões do gênero, por iniciativa da SEduc/AM e a formação é um tema de extrema importância, essa ação pode auxiliar no combate à desistência dos cursistas, que resulta em prejuízo pedagógico e financeiro. As videoconferências serão realizadas quinzenalmente, nos meses de setembro e outubro do corrente ano. A partir do mês de novembro, as Universidades envolvidas, discutirão entre si sobre os

currículos praticados, tendo por base os pontos tratados nas videoconferências.

### 3.2. AMPLIAÇÃO DA EQUIPE PEDAGÓGICA

Considerando o reduzido número de pedagogos existentes no quadro da SEduc/AM, tornam-se necessárias ações no sentido de dotar as escolas com esses profissionais, a fim de possibilitar melhor suporte pedagógico a gestores, pedagogos e alunos.

Serão propostas ações diferenciadas, sendo a primeira para os municípios do interior do Estado e a segunda para a capital, já que se tratam de realidades com características peculiares, no que se refere à oferta de mão-de-obra. Segue no quadro 4, proposta com vistas ao melhor atendimento das escolas em relação alocação de pedagogos nos municípios do interior do Estado.

**Quadro 4:** Proposta voltada para a ampliação da equipe pedagógica nos municípios do interior

O quê	Nomeação de 250 pedagogos em regime de 20 horas semanais.
Por quê	A admissão dos pedagogos aprovados em concurso é a medida mais adequada, pois esses servidores possuem estabilidade e, devido à obrigatoriedade de cumprimento do estágio probatório, precisam permanecer alocados no mesmo município por, no mínimo, três anos.
Onde	Nos 61 municípios do interior do Amazonas.
Quando	De agosto a outubro de 2016.
Como	Os pedagogos serão alocados em quantidade proporcional ao número de escolas de cada município.
Quanto custará	R\$ 4.904.250,00 (quatro milhões, novecentos e quatro mil, duzentos e cinquenta reais) brutos anuais.

Fonte: Elaborado pela autora

Tendo em vista a quantidade de escolas da rede estadual de ensino, a admissão de 250 pedagogos, não é suficiente para alocação de pedagogos em todas as escolas, no entanto, seria necessário um ajuste orçamentário para possibilitar a nomeação de mais pedagogos, o que talvez seja possível apenas em momento posterior, ou seja, quando a arrecadação do Estado viabilizar os gastos necessários.

Cada pedagogo em regime de 20 horas semanais, em início de carreira, percebe remuneração mensal bruta equivalente a R\$ 1.634,75 (um mil, seiscentos e trinta e quatro reais e setenta e cinco centavos), totalizando um acréscimo de R\$ 408.687,50 (quatrocentos e oito mil, seiscentos e oitenta e sete reais e cinquenta centavos) mensais brutos em folha de pagamento, com o total anual bruto de R\$ 6.174.289,20 (seis milhões, cento e setenta e quatro mil, duzentos e oitenta e nove reais e vinte centavos), somando-se os salários com os encargos trabalhistas.

O período estipulado para o início das nomeações é entre setembro/2016 e outubro/2016, pois os candidatos nomeados em concurso público possuem prazos legais para posse, prorrogação de posse e prorrogação de efetivo exercício.

Assim sendo, se as nomeações ocorrerem após o mês de outubro do corrente ano, há o risco de os nomeados não estarem efetivamente exercendo seus cargos no início do ano letivo de 2017.

Este prazo é importante, ainda, pois caso algum candidato deixe de tomar posse no prazo legal de trinta dias, ainda haverá um período viável para a convocação do candidato seguinte, possibilitando que os municípios estejam com esses profissionais lotados até o início do ano letivo seguinte.

Tal medida busca proporcionar, o mais rápido possível, suporte pedagógico aos gestores das escolas estaduais do interior, uma vez que os resultados da pesquisa apontaram que estes reivindicam mais a lotação de pedagogos do que de professores.

Nos municípios onde o número de candidatos aprovados não for insuficiente ou os candidatos nomeados não assumirem o cargo, poderá ser realizado Processo Seletivo Simplificado pela própria SEduc/AM, com custos mais baixos do que a contratação de empresa terceirizada para esse fim. Entretanto, nesse caso, a necessidade ou não da realização desse processo seletivo somente poderá ser identificada ao final do prazo de posse.

No quadro 5, segue a proposta para a mesma situação, nas escolas da capital do estado.

**Quadro 5:** Proposta voltada para a ampliação da equipe pedagógica na capital

O quê	Contratação de 100 estagiários do curso de Pedagogia.
Por quê	A solução ideal seria a nomeação de pedagogos aprovados em concurso público. No entanto, o estado não comporta, no momento, as despesas de nomear pedagogos para a capital e para o interior. A contratação de estagiários custa cerca de 50% a menos para o estado e, como nos municípios do interior não há a possibilidade de contratação de estagiários, os mesmos tiveram prioridade de nomeação dos pedagogos aprovados em concurso.
Onde	Nas escolas de Manaus onde há necessidade de pedagogos.
Quando	A partir de fevereiro/2017.
Como	Os estagiários serão alocados nas escolas de maior necessidade, obedecendo a critérios como número de turmas e nível de ensino.
Quanto custará	R\$ 764.400,00 (setecentos e sessenta e quatro mil reais e quatrocentos centavos) anuais.

Fonte: Elaborado pela autora.

É indiscutível a importância do papel do pedagogo na escola, porém, com a queda da arrecadação do estado, não é possível atender todas as escolas estaduais encaminhando pedagogos aprovados em concurso público.

Os estagiários contratados serão acompanhados pelas equipes pedagógicas das Coordenadorias Distritais, os quais irão monitorar suas atividades, em conjunto com os gestores de escola.

Cada estagiário perceberá uma bolsa-auxílio mensal no valor de R\$ 644,00 (seiscentos e quarenta e quatro reais), totalizando o valor de R\$ 64.400,00 (sessenta e quatro mil e quatrocentos reais) mensais e R\$ 764.400,00 (setecentos e sessenta e quatro mil e quatrocentos reais) anuais.

A contratação de estagiários pela SEduc/AM é uma ação frequente e é feita em parceria com o Centro de Estudos Avançados e Treinamento, empresa parceira que realiza a seleção dos candidatos.

No entanto, as contratações atualmente, estão mais direcionadas para áreas administrativas, tanto das escolas quanto da sede. Torna-se necessário, portanto, que essas contratações sejam voltadas para os estagiários de Pedagogia, ainda como uma medida paliativa até que o orçamento do estado possa assumir as despesas com a nomeação da quantidade ideal de pedagogos concursados, que seria, de fato, a medida mais eficaz.

### 3.3. DISCUSSÃO DOS CRITÉRIOS DE ALOCAÇÃO DE SERVIDORES

Os resultados da pesquisa demonstraram que tanto as gestoras da sede da SEduc/AM quanto a maioria dos gestores das escolas estaduais consideram satisfatórios os critérios de alocação de servidores praticados pela referida Secretaria.

A pesquisa revelou, ainda, que estes critérios não são considerados a causa da carência de servidores, mas apesar disso, os gestores de escola ressaltaram que não participam das discussões acerca dos mesmos e que têm interesse nesta participação, pois estão diretamente relacionados à questão da alocação de servidores.

Sem dúvida, a participação dos gestores tornaria este processo mais democrático e contribuiria para a busca de melhorias, o que poderia otimizá-lo ainda mais. Ademais, há que se considerar a realidade diferenciada existente nos municípios do interior do Estado, o que torna importante dar voz aos gestores dessas localidades, para que se reconheçam suas reais necessidades.

Cabe ressaltar a importância de que não apenas os gestores, mas também todos os servidores lotados nas escolas tenham conhecimento de como ocorre esse processo de alocação, pois estão diretamente envolvidos com o tema.

Dessa forma, será apresentada no quadro 6, proposta de ação com vistas a, primeiramente, informar a todos os servidores como ocorre o processo de alocação de servidores, a fim de fornecer subsídios para uma futura discussão acerca do assunto.

**Quadro 6:** Proposta voltada para a informação quanto aos critérios de alocação de servidores

O quê	Palestras com todos os servidores das escolas estaduais, com o objetivo de explicar como ocorre o processo de alocação de servidores, desde a elaboração dos critérios de alocação até a sua prática.
Por quê	Possibilita a participação de todos os servidores e a troca de informações com os gestores da sede da SEduc/AM.
Onde	Em todas as escolas estaduais.
Quando	A partir do mês de setembro de cada ano.
Como	Via Centro de Mídias em Educação do Amazonas.
Quanto custará	Não acarreta custos

Fonte: Elaborado pela autora.

Serão realizadas duas palestras, as quais serão proferidas pela Gerente de Lotação e transmitidas pelo Centro de Mídias em Educação do Amazonas, com duração de duas horas cada, tendo por base a Instrução Normativa nº 003, de 15 de novembro de 2015. Serão explicados os critérios de alocação de servidores e sua forma de elaboração.

No quadro 7, será explicitada a ação para viabilizar a participação dos servidores estaduais sobre os critérios de alocação de servidores.

**Quadro 7:** Proposta voltada para a discussão dos critérios de alocação de servidores

O quê	Consulta aos servidores das escolas estaduais quanto aos critérios de alocação de servidores propostos pela SEduc/AM.
Por quê	Possibilita a participação de todos os servidores e a troca de informações com os gestores da sede da SEduc/AM.
Onde	Em todas as escolas estaduais.
Quando	No início do mês de outubro de cada ano.
Como	Envio por e-mail institucional da proposta de Instrução Normativa, com prazo de retorno sobre críticas e sugestões.
Quanto custará	Não acarreta custos

Fonte: Elaborado pela autora.

Devido à quantidade de escolas e à distância entre os municípios, essa discussão será possível com o envio da proposta de instrução normativa que estabelece esses critérios, via correio eletrônico, para que cada gestor faça

sua própria avaliação e encaminhe as opiniões e sugestões que julgar necessárias.

A coleta e organização dessas informações será feita pela Gerência de Lotação, a qual a apresentará ao grupo de representantes que normalmente já discute esses critérios, conforme descrito nos capítulos anteriores.

Dessa forma, os servidores tomarão conhecimento desse documento antes de sua aprovação, e poderão expor seus pontos de vista e necessidades, a fim de que o mesmo possa nortear a alocação de servidores da SEduc/AM de forma mais democrática e eficaz.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda atividade profissional traz em seu bojo oportunidades e desafios. No serviço público não poderia ser diferente, e o desafio maior se apresenta quando as soluções para os problemas que surgem durante a dinâmica dos processos não são apenas uma questão de boa vontade ou competência do gestor.

No caso da SEduc/AM, muitas são as implicações envolvidas nas problemáticas encontradas durante a pesquisa. Os gestores entrevistados mostraram-se dispostos e comprometidos a contribuir para o êxito da Educação no estado, no entanto, também sentem-se de “mãos amarradas”, pois as iniciativas que poderiam solucionar certas situações não estão ao seu alcance, muitas vezes por questões orçamentárias.

A pesquisa mostrou-se um instrumento de extrema importância para a compreensão dos fenômenos que envolvem a educação no estado do Amazonas.

Porém, algumas dificuldades foram encontradas pela pesquisadora, como a resistência por parte de gestores que confirmaram ter recebido o questionário, porém não o responderam (apenas 34% dos gestores enviaram suas respostas) e, até mesmo, no aspecto da comunicação, uma vez que em alguns municípios, a internet não estava operante no período da pesquisa, o que impediu que alguns gestores o respondessem.

Apesar das situações descritas, foi possível estabelecer um panorama do quadro funcional da SEduc/AM. A princípio voltada para a falta de professores em quantidade e qualificação, esta pesquisa trouxe à tona a grande necessidade de pedagogos nas escolas, o que também exige providências urgentes.

Isso porque o pedagogo fornece o suporte necessário à gestão escolar, ao professor e ao aluno, constituindo-se um importante elo no processo ensino-aprendizagem.

Um desafio maior ainda se impõe quando o orçamento disponível não permite efetuar as medidas necessárias para solucionar questões que emperram as ações das instituições.

O resultado são medidas paliativas que apenas contribuem para minimizar os problemas, medidas estas que se apresentam como as únicas possíveis, mediante as condições existentes, mas não os resolvem por completo.

No momento atual por que passa o estado do Amazonas e muitos outros estados da federação, medidas cruciais para o desenvolvimento precisam ser adiadas até que melhore a arrecadação e existam recursos suficientes, algumas medidas propostas no plano de ação contido nesta dissertação são um exemplo desta realidade.

Diante disso, percebe-se a importância do planejamento no setor público, de uma administração orçamentária responsável e da constante avaliação da gestão, como forma de se alcançar resultados satisfatórios.

Dessa forma, Estados e União devem empenhar-se, em conjunto para que serviços essenciais, como a Educação sejam, de fato, priorizados e, assim, se consiga solucionar as problemáticas encontradas nesta e em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Instituto Federal de Educação do Amazonas. **Relatório de Cursos do PARFOR.**, 2016.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 003/2015/SEDUC, de 15 de dezembro de 2015. Disciplina os procedimentos operacionais relativos aos processos de lotação e movimentação de pessoal da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Diário Oficial do Estado**, Amazonas, Manaus, 15 dez. 2015. Publicações Diversas, p. 15.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.596, de 05 de janeiro de 1946. Dispõe sobre a criação da Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. **Diário Oficial do Estado**, Amazonas, Manaus, 05 jan. 1946, p. 3.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12, de 09 de maio de 1953. Dispõe sobre a estrutura da Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social. **Diário Oficial do Estado**, Amazonas, Manaus, 09 mai. 1953, p. 1.

\_\_\_\_\_. Lei 2.600, de 04 de fevereiro de 2000. Dispõe sobre a reestruturação organizacional do Poder Executivo do Estado do Amazonas e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Amazonas, Manaus, 04 fev. 2000. Poder Executivo, p. 1.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Regimento interno da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino**. Manaus, 2015a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Programa de Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores da Educação. Material de divulgação (Folder). Manaus, 2015b.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Programa Valoriza RH. Material de divulgação (Folder). Manaus, 2015c.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Relatório diagnóstico das escolas estaduais. Pág. 1 a 5. 2016.

\_\_\_\_\_. Universidade do Estado do Amazonas. Relatório Geral de Cursos. Pág. 1. 2016.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal. Relatório Quantidade de Professores da Rede Estadual de Ensino Matriculados no PARFOR. Pág. 1. 2016.

ANDRÉ, Marli. O Que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação? Disponível em <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/faeaba/article/view/753>> Acesso em: 11 mar/2016.

BERBEL, N. A. N. et. al. Avaliação da aprendizagem no ensino superior: um retrato em cinco dimensões. Londrina: UEL, 2001.

BRASIL. FUNDAÇÃO CAPES. MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica**. Disponível em <<http://www.capes.gov.br/educacao-basica/parfor>> Acesso em: 23 mar 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez 1996.

\_\_\_\_\_. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em: 10 jun 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014

CRUZ, Dores E. L.. Vantagens e limites dos modelos institucionais de formação contínua. In: NÓVOA, Antônio (org.). **Formação contínua de professores: realidade e perspectivas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991.

DOMENEGHETTI, Daniel. A Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações modernas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-organizacoes-modernas/69823/>> Acesso em: 28 out 2015.

GARCIA, Marcelo Carlos. **Formação de professores: para uma mudança educativa**. Porto: Editora Porto, 2009.

GATTI, Bernardete A.; NUNES, Marina M. R.; GIMENES, Nelson A. S.; TARTUCE, Gisela Lobo B. P.; UNBEHAUM, Sandra G. A Formação de Professores no Brasil. **Estudos e pesquisas educacionais**. Disponível em <[www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-3-formacao-professores.shtml?page=0](http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-3-formacao-professores.shtml?page=0)> Acesso em: 24 mar 2016.

\_\_\_\_\_, Bernardete A. Questões: professores, escolas e contemporaneidade. In: ANDRÉ, Marli (Org.). **Práticas Inovadoras na Formação de Professores**. Campinas: Papirus, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA-INEP. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<http://www.ideb.inep.org.br>> Acesso em: 10 set 2016.

LAUDON, Kenneth C. LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com Internet**, 4ª edição, Rio de Janeiro, LTC, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LIMA, Sorahia Miranda de. **Busca e movimento: formação do professor e exigências educacionais contemporâneas**. Rondonópolis: Núcleo de Pesquisa em Educação, Universidade Federal de Mato Grosso, 1998.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: **Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea**. Disponível em: <novo.fundap.sp.gov.br./PAvGestaoPublica> Acesso em: 30 de agosto de 2015.

MARQUES, Mário Osório. A formação do profissional da Educação. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1999.

NASCIMENTO, Maria das Graças. A formação continuada dos professores: modelos, dimensões e problemática. In: CANDAU, Vera Maria (Org.). **Magistério: construção cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2011.

NEVES, Isabel Cristina. **Avaliação da Aprendizagem: concepções e práticas de formadores de professores**. Guarapuava: Unicentro. 2008.

NÓVOA, Antônio. Concepções e práticas da formação contínua de professores. In: NÓVOA, Antônio (org.). **Formação contínua de professores: realidade e perspectivas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. **Sociedade, Estado e Administração Pública: Análise da Configuração Institucional dos Conselhos Gestores do Município de Lavras-MG**. 2009. 336 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

PIMENTA, Selma Garrido. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, Selma Garrido e GHEDIN, Evandro (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

PINTO, José Marcelino de Rezende. O que explica a falta de professores nas escolas brasileiras? Disponível em <<http://porvir.org/explica-falta-de-professores-nas-escolas-brasileiras/>> Acesso em: 24 jun 2016.

PIRES, Maria Adelaide Gregório dos Santos da Fonseca. Formação continuada de professores: dimensão institucional e administrativa. In: NÓVOA, Antônio (org.). **Formação contínua de professores: realidade e perspectivas**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1991.

PLACCO, Vera Maria N. de Souza. **Formação e Prática do Educador e do Orientador**. Campinas: Papyrus, 1994.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, Antônio Fernando Gouvêa da. **A Construção do Currículo na Perspectiva Popular Crítica**: das falas significativas às práticas contextualizadas. 2004. 492 f. Tese (Doutorado em Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em <<http://forumeja.org.br>> Acesso em 24 ago 2016.

SILVA. Mariana Melissa. **Proativo ou reativo**: qual seu perfil? Disponível em <[www.idealmarketing.com.br](http://www.idealmarketing.com.br)> Acesso em 25 set 2016.

SOVIENSKI, Fernanda e STIGAR, Robson. GESTÃO-Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008, p. 54.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional**. 17ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

## APÊNDICES

### **Apêndice A: Roteiro de entrevista realizada com gestores das escolas estaduais.**

1-Qual a sua opinião sobre os critérios de alocação de professores praticados pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM)?

PROBES:

O que você acha sobre a forma como a secretaria distribui esses servidores em suas funções?

2-Descreva a dinâmica de preenchimento do quadro de servidores em sua escola, conforme o cargo:

PROBES:

Quais cargos são preenchidos mais rapidamente?

Quais são preenchidos com mais dificuldade ou não são preenchidos?

Quais são as consequências dessa condição para o trabalho nessa escola?

3-O que é feito nessa escola para lidar com possíveis problemas da falta desses profissionais no quadro funcional?

PROBES:

Você poderia dar um exemplo?

4-No município onde a escola em que atua está localizada são oferecidas todas as Licenciaturas que habilitam o professor para ministrar os componentes previstos na estrutura curricular em vigor?

PROBES

Se não, onde são oferecidas essas licenciaturas? A qual distância?

As pessoas buscam fazer essa formação mesmo que distante?

5-Para finalizar, gostaria que você avaliasse, de uma maneira geral, as condições de distribuição dos professores na sua escola, e o que poderia ser feito para melhorar essa situação.

PROBES:

Existe mais alguma coisa que poderia ajudar?

**Apêndice B: Roteiro de entrevista realizada com gestores da sede da SEDUC/AM.**

1. Quais são os critérios de alocação de servidores praticados pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM)?

PROBES

Qual a sua opinião sobre eles?

2- Como os critérios de distribuição dos professores são definidos?

PROBES:

Como é feita essa definição? Há participação de quais atores? Como essa participação acontece?

3. Como você avalia os critérios atuais de alocação de professores nas escolas da SEDUC/AM?

PROBES:

A distribuição dos professores atende às necessidades atuais de sua escola?

4- Quais são as iniciativas que o seu setor vem tomando para o cumprimento dos critérios de alocação de professores praticados pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM)?

PROBES

Eles têm surtido efeito?

5- Como é feita a avaliação e o monitoramento da distribuição de carga horária e alocação de professores?

6- Atualmente, existe déficit de professores nas escolas? Em caso positivo, quais providências estão sendo tomadas pelo seu setor?

7- Em sua opinião, o que a SEDUC/AM poderia fazer além do que tem feito para minimizar o déficit de professores nas escolas?

8- Como você avalia a política de incentivo aos professores na SEDUC/AM?

**Apêndice C: Questionário enviado para todos os gestores das escolas estaduais.**

**I – Dados do Diretor**

1. Há quantos anos você está no serviço público?

- ( ) Há menos de 10 anos                      ( ) De 11 a 15 anos  
( ) De 16 a 20 anos                            ( ) Há mais de 20 anos

2. Há quanto tempo exerce a função de gestor (a) de escola?

- ( ) Há menos de 10 anos                      ( ) De 11 a 15 anos  
( ) De 16 a 20 anos                            ( ) Há mais de 20 anos

**II - Critérios de alocação de servidores e gestão de pessoas**

1. Você conhece os critérios de lotação de professores praticados pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas (SEDUC/AM)?

- ( ) Sim    ( ) Não

2. Em caso positivo, qual sua opinião sobre os mesmos?

- ( ) Muito satisfatórios    ( ) Satisfatórios    ( ) Insatisfatórios    ( ) Muito Insatisfatórios

3. Você já foi convidado(a) a participar de discussões a respeito desses critérios?

- ( ) Sim    ( ) Não

4. Atualmente, há déficit na quantidade de professores em sua escola? Se sim, qual esse déficit?

5. Qual sua avaliação quanto à política de recursos humanos implementada pela SEDUC/AM?

( ) Muito satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Insatisfatória ( ) Muito insatisfatória

### **III – Formação de professores**

1. Qual a quantidade de professores lotados em sua escola atualmente? Destes, quantos possuem a Licenciatura adequada para o componente curricular que ministram?

2. Das licenciaturas necessárias para atender a estrutura curricular em vigor, quantas são oferecidas no município onde sua escola está localizada?