

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Denise Doná Linke

**SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA
NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO
RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS
2020

Denise Doná Linke

**SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA
GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Área de Concentração Gestão de Organizações Públicas, Governança e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Orientadora: Prof^a Estela Maris Giordani

Santa Maria, RS
2020

LINKE, DENISE DONÁ
SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA
GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL /
DENISE DONÁ LINKE- 2020.
107 p.; 30 cm

Orientadora: ESTELA MARIS GIORDANI
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração Pública, RS, 2020

1. POLÍTICAS PÚBLICAS 2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 3.
GESTÃO PÚBLICA I. GIORDANI, ESTELA MARIS II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo(a) autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Eu, DENISE DONÁ LINKE, declaro para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias, objeto de consulta em literatura e outras fontes, estão devidamente referenciadas. Declaro ainda que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Denise Doná Linke

**SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA
GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL**

Projeto de Pesquisa para a elaboração da Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Área de Concentração Gestão de Organizações Públicas, Governança e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Aprovado em 18 de Dezembro de 2020:

Estela Maris Giordani, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)

Abdeljalil Akkari, Dr. (UNIGE)

Santa Maria, RS
2020

RESUMO

SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL

AUTORA: Denise Doná Linke
ORIENTADORA: Estela Maris Giordani

Esta pesquisa objetiva investigar como se configuram os processos de gestão de pessoas no recrutamento e seleção dos docentes temporários em Secretarias Municipais de Educação (SMED) do Estado do Rio Grande do Sul. A análise de como as SMEDs definem e articulam o provimento dos processos seletivos para professores da rede pública municipal no Estado, bem como a identificação da definição do perfil desejado dos professores para admissão temporária da rede municipal de ensino são as questões propulsoras e norteadoras deste estudo. A pesquisa visa contribuir na medida em que problematiza as práticas dos processos de seleção pública de professores por meio das discussões de princípios da gestão pública da área da administração, a fim de atingir, de forma mais ampla e plena, os princípios educacionais expressos nas políticas públicas. O corpus teórico foi constituído pelas discussões das políticas públicas educacionais, da gestão educacional, da gestão de pessoas nos processos seletivos e dos desafios no exercício docente, especialmente o perfil profissional do professor da educação básica. A pesquisa qualitativa, por meio do método de amostragem não probabilística, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dez representantes das SMEDs do Estado do Rio Grande do Sul. As questões que nortearam a pesquisa foram sobre o início dos processos de seleção e seus mecanismos utilizados, a percepção da eficiência dos resultados dos processos seletivos e o perfil desejado do professor. Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), a qual identifica as regularidades e singularidades considerando a totalidade das informações coletadas. Os resultados da pesquisa indicam que o provimento dos recursos é realizado em parceria com as diversas esferas do poder público municipal, seguindo os preceitos formais dos processos da gestão pública. A partir dos dados coletados, pode-se inferir principalmente duas questões: a primeira em relação à necessidade de conceber todo o processo de seleção com base no planejamento educacional das secretarias e dos estabelecimentos de ensino; a segunda, de repensar o recrutamento e a seleção de professores a partir da especificidade e natureza desta função. As entrevistas indicam que os processos seletivos, enquanto intencionalidade, expressam uma dimensão mais prática do que estratégica e que, apesar de considerarem de forma tácita um perfil que remete às dimensões humanas, efetivamente as seleções acabam se restringindo mais a elementos formais e burocráticos do que precisamente humanos e de competência profissional.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Recrutamento e Seleção. Gestão Pública.

ABSTRACT

SELECTION OF TEMPORARY TEACHERS AS A STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF EDUCATION IN MUNICIPALITIES OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: Denise Doná Linke
ADVISOR: Estela Maris Giordani

This research aims to investigate how people management processes are configured in the recruitment and selection of teachers in Municipal Departments of Education (SMED) in the Brazilian State of Rio Grande do Sul. The analysis of how the SMEDs define and articulate the provision of the selection processes for teachers of the municipal public network in the State, as well as the identification of the definition of the desired profile of teachers for temporary admission to the municipal education network are the driving and guiding issues of this study. The research aims to contribute to the extent that it problematizes the practices of public selection processes of teachers, through discussions of principles of public management in the area of administration, in order to achieve more broadly and fully, the educational principles expressed in public policies. The theoretical corpus was consisted by the discussions of educational public policies, educational management, people management in the selection processes and challenges in the teaching exercise, especially the professional profile of the basic education teacher. The theoretical corpus consisted of discussions of educational public policies, educational management, people management in the selection processes and challenges in the teaching exercise, especially the professional profile of the basic education teacher. The qualitative research, through the method of non-probabilistic sampling, was conducted by semi-structured interviews with ten representatives of the SMEDs in the State of Rio Grande do Sul. The questions that guided the research were about the beginning of the selection processes and their mechanisms used, the perception of the efficiency of the results of the selection processes and the desired profile of the teacher. The data were analyzed using Bardin's content analysis technique (2016), which identifies the regularities and singularities considering the totality of the information collected. The results of the research indicate that the provision of resources is carried out in partnership with the various spheres of municipal government, following the formal precepts of public management processes. From the collected data, it is possible to infer two main questions: the first in relation to the need to conceive the whole selection process from the educational planning of the secretariats and educational establishments; the second, to rethink the recruitment and selection of teachers based on the specificity and nature of this function. The interviews indicate that the selection processes, while intentionality, express a dimension more practical than strategic and that although they tacitly consider a profile that refers to human dimensions, effectively the selections end up being restricted to formal and bureaucratic elements than precisely human and professional competence.

Keywords: Public Policies. Recruitment and Selection. Public Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 A GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E PESSOAS EM EDUCAÇÃO	13
2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS.....	14
2.2 GESTÃO EDUCACIONAL.....	18
2.3 GESTÃO DE PESSOAS NOS PROCESSOS SELETIVOS	21
2.4 DESAFIOS NO EXERCÍCIO DOCENTE	24
3 CAMINHOS PERCORRIDOS NA PESQUISA.....	31
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	31
3.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	34
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	37
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	40
4 SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS NOS MUNICÍPIOS	41
4.1 CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DAS ESCOLAS	41
4.2 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS NOS MUNICÍPIOS	48
4.3 A AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO SELETIVO.....	58
4.4 PERFIL DO PROFESSOR	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A – QUADROS - RESUMO	90
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	104
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	106
APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	107

1 INTRODUÇÃO

A administração pública carrega um “fardo” burocrático em seu contexto, visto que, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), cientificamente, a expressão *burocracia* significa organização, um modelo de sistema social. Por outro lado, no sentido popular, *burocracia* é sinônimo de excessivos processos e tramitações, apego a regulamentos e ineficiência. O grande desafio nessas questões para a administração pública na condução contemporânea dos processos, quanto à eficiência do Estado, está na combinação de ações na gestão das políticas públicas. A articulação do Estado com a sociedade, o envolvimento e a interação, a relação e sua representação, embora muitas vezes com processos burocratizados, são necessários para que uma gestão seja coerente e uniforme. Renovar os métodos e entender que a administração pública, sendo o Estado regido pelo princípio da soberania, é uma forma eficaz de representação social, além de avalizar a ação para o cumprimento de determinados objetivos comuns e para o bem da sociedade.

Para Demo e Pessoa (p. 682, 2015), “a nova administração pública é baseada na visão gerencialista e, para atingir seus objetivos, adota novas tecnologias em busca da modernização e passa a adaptar modelos de gestão da iniciativa privada para a esfera pública”. Assim, constrói-se a ideia de que a análise sobre os modelos e teorias desenvolvidos na construção da transformação organizacional da administração pública fomentam práticas de gestão a serem estudadas para um melhor desempenho organizacional. Do mesmo modo, o progresso sobre os temas de sociedade e gestão são apresentados por Denhardt (2017), referindo-se que o novo serviço público procura estabelecer uma definição da organização pública que se enquadra nos relacionamentos mútuos entre cidadãos e seus governos para evoluir a sociedade civil e avançar o interesse público.

[...] as Políticas Públicas devem ser desenvolvidas não pela União, mas sim pelo ente federativo que se encontra mais próximo dos cidadãos, ou seja, os municípios. Assim, caberia ao Governo Federal estabelecer princípios e diretrizes que devem ser seguidos por todos os municípios, sendo de cada cidade a responsabilidade de operacionalizá-los, considerando suas peculiaridades (LOPES, AMARAL e CALDAS, 2008, p. 29).

Dentre tantas áreas possíveis das políticas públicas, o foco desta pesquisa

são as questões educacionais. Nesse sentido, a New Public Management (NPM) propõe uma nova percepção da função do Estado na gestão dos serviços públicos e do sistema escolar (TARDIF, 2013). As políticas nacionais da educação regulamentam os diversos contextos educacionais, sendo de sua responsabilidade exercer as funções normativas e de articulação entre as demais instâncias responsáveis pela educação. Tardif (2013, p. 564) complementa que a NPM

defende a transformação da educação pública em um quase mercado escolar regido pela concorrência entre as instituições, pela sistematização da avaliação padronizada dos componentes do sistema educativo (resultados, organizações, funcionamento, funcionários, etc.), pela definição de objetivos curriculares normatizados e comparáveis, pela defesa da livre escolha dos pais, pela autonomia das instituições escolares em um ambiente institucional descentralizado.

No entanto, é importante a compreensão dessa articulação política e da gestão baseada apenas por resultados indicando uma profissionalização docente. Para Núñez e Ramalho (2008), a profissionalização se estrutura em duas dimensões: a profissionalidade, que expressa as competências para a performance das atividades docentes e saberes práticos; e o profissionalismo, que é a construção social associada às atividades profissionais. Por isso é fundamental a construção de uma identidade profissional pautada em princípios e diretrizes pré-estabelecidas no intuito da valorização do professor. Essas questões são fundamentadas e regulamentadas no Brasil através do controle e monitoramento de indicadores presentes no Plano Nacional de Educação (PNE), em vigência, aprovado pela Lei Nº 13.005/2014, com a finalidade da concretização das ações relativas ao apreço e prestígio dessa profissão como consta nas diretrizes do Art. 2º (BRASIL, 2014). Também, com metas e estratégias explícitas, o Plano Estadual de Educação (PEE) é suporte nas demandas educacionais, além de instituir ações mais regionalizadas. Por fim, o Plano Municipal de Educação (PME) traduz o essencial e as peculiaridades do local, abrangendo as necessidades socioculturais e as perspectivas para um futuro com decisões mais coerentes e assertivas. Dessa forma, comprehende-se a educação como o elemento básico para a formação do cidadão, além de solidificar a construção do desenvolvimento social, cultural, econômico, tecnológico e científico nos países globalizados.

Constituindo essa perspectiva, as escolas bem como seus mediadores tornam-se importantes meios nesse processo de conceber saberes e compartilhar

sábias práticas. Vygotsky (1988, p. 115) salienta que “o único bom ensino é o que se adianta ao desenvolvimento”, permitindo a ideia de extrair a essência do aluno e aliá-la ao seu potencial. A escola deve propor esse crescimento nas melhores condições e, nesse sentido, primar por bons profissionais que irão facilitar esse desenvolvimento nos indivíduos.

A reflexão sobre o contexto atual que afirma essas práticas de gestão, principalmente na área que se refere aos recursos humanos e à modernização desse sistema, torna-se relevante na construção de novos processos. Partindo desse pressuposto e referenciando a linha da pesquisa que envolve a gestão das instituições públicas, governança e a sociedade, busca-se a expansão do tema e das técnicas de gestão bem como uma tradução precisa do que se espera de um processo de administração valioso.

Dutra (2016) expõe e defende a criação de condições que mantenham uma relação de trabalho em que as organizações e as pessoas possam conciliar suas perspectivas de forma dinâmica. Complementando essa visão, considera-se o suporte às ações dos gestores públicos na compreensão da estruturação e desenvolvimento de suas atribuições em uma perspectiva que avalia a autonomia do trabalho público.

O interesse do estudo em âmbito público volta-se para o recrutamento, a seleção e demais processos iniciais da gestão de pessoas que são vinculados aos processos seletivos temporários na esfera educacional. Considera-se o entendimento de que os certames são os instrumentos de acesso dos profissionais educadores e se tornam o reflexo nos resultados quanto ao desempenho em sala de aula, e, para que se conceba um equilíbrio nessa integração, é relevante que a gestão desse processo seja pautada por modelos eficientes e funcionais de acordo com a realidade de cada instituição.

Avançar e aprofundar o tema referente a processos na gestão de pessoas é pertinente devido ao envolvimento da autora durante seu percurso acadêmico, relacionando, consequentemente sua rotina profissional nesse período. Mesmo vivenciando situações apenas na área privada, tanto como docente quanto como responsável pelo setor de recursos humanos, por ser especialista nesse ramo e por participar ativamente das práticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de novos colaboradores, considera-se a importância do assunto com a mesma

intensidade, indiferentemente de ser apresentado no empreendimento privado ou público. Por isso, a motivação perpassa o estímulo e o apego pelo assunto em questão e consagra a compreensão do valor que essas etapas expressam posteriormente nos resultados e efeitos produzidos nas organizações.

A relevância deste trabalho assegura-se pela complexidade na exigência de democratização no ingresso ao serviço público, em vista da importância dos concursos (caráter permanente) e processos seletivos (caráter temporário), já que essa forma é a única utilizada para recrutamento e seleção de professores, considerando o campo municipal no Estado do Rio Grande do Sul. Assim, este estudo visa contribuir para o aprimoramento dos processos na gestão de pessoas, considerando a análise e o planejamento no setor, com intuito de uma estrutura adequada e eficaz, pois a área de gestão de pessoas é responsável por sustentar as ações estratégicas e os objetivos traçados relacionados aos colaboradores, no caso público, aos servidores e, dessa forma, construir as bases que conduzam ao desenvolvimento geral das instituições. Também justifica-se pelo impacto positivo que poderá causar na realidade educacional, tornando o setor mais estratégico, garantindo melhores práticas nas seleções que podem gerar condições mais favoráveis e propiciar o recrutamento de candidatos que contemplam efetivamente os requisitos necessários aos cargos públicos, afinal apenas atender às exigências legais não caracteriza um desempenho satisfatório na função.

Sendo assim, em relação à pesquisa, Furasté (2008, p. 25) define que “o problema a ser definido é fundamental, pois ele será a base da investigação para a qual se busca uma solução.” Por sua vez, esta pesquisa propõe-se investigar a seguinte problemática: **como se configuram os processos de gestão de pessoas no recrutamento e seleção dos docentes temporários em Secretarias Municipais de Educação (SMED) do Estado do Rio Grande do Sul?**

A partir deste questionamento e corroborando com a visão de Gadotti (1999, p. 5), ao defender que “o sistema municipal de educação, integrando todos os esforços locais (públicos e privados) na melhoria do ensino, é um poderoso instrumento de fortalecimento dos Municípios”, apresenta-se o objetivo geral, que é *investigar como se configuram os processos de gestão de pessoas no recrutamento e seleção dos docentes temporários em Secretarias Municipais de Educação (SMED) do Estado do Rio Grande do Sul.* Por fim, para o desenvolvimento da

pesquisa, definiram-se os objetivos específicos:

- Analisar como as SMEDs definem e articulam o provimento dos processos seletivos para professores da rede pública municipal no RS;
- Identificar como as SMEDs definem o perfil desejado dos professores para admissão temporária da rede municipal de ensino.

Assim, no intuito de alinhar estrategicamente os achados da pesquisa aos objetivos, realizou-se a construção de uma base teórica que serviu de suporte e argumentação deste estudo e que será apresentada no próximo capítulo.

2 A GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E PESSOAS EM EDUCAÇÃO

Para definir o corpus teórico desta pesquisa, realizou-se uma busca por estudos que pudessem fornecer indicações teórico-metodológicas, assim como estabelecer um diálogo com seus resultados. Nesse intuito, selecionaram-se alguns estudos já publicados que problematizam a área da educação e da gestão pública. Através do Portal de Periódicos da CAPES/MEC, base SPELL, SciELO e do Google Scholar, foi realizada uma busca que compõe as fontes secundárias desta pesquisa e que considerou algumas palavras-chave como “seleção pública”, “professores”, “concursos públicos” e “perfil docente”, sem a utilização de filtros específicos, como recorte temporal ou idioma, resultando em artigos variados e contemplando parcialmente o assunto tratado neste estudo. A Tabela 01, a seguir, contempla as pesquisas selecionadas:

Tabela 01: Estudos sobre o tema da pesquisa

(continua)

Autor	Pesquisa	Definição
De Carvalho (2018)	Perfil do professor da educação básica.	Salienta sobre a definição de um perfil docente na educação básica dada a seriedade do tópico de compreender sobre a atuação do professor que tem se tornado uma atividade bastante desafiadora por considerar os diferentes ambientes escolares, a busca pela universalização, bem como a exigência por professores qualificados e a atualização constante desses profissionais para que estejam acompanhando o avanço tecnológico.
De Andrade Martins (2018)	O papel da educação escolar na construção de conhecimento em tempos de domínio do mercado.	Objetiva identificar possíveis transformações nas práticas docentes e gestoras, reconhecidas pelos professores e gestores da rede pública de Minas Gerais como decorrentes das atuais políticas educacionais, sendo que, inicialmente, apresenta-se um breve histórico sobre o papel da educação a serviço das diferentes classes sociais e, após, uma abordagem do contexto atual e a sua influência na escola. Acredita-se que práticas avaliativas utilizadas para fomentar lógicas meritocráticas, reformas educativas feitas apressadamente com vistas a responder a demandas de mercado e projetos que buscam cercear o trabalho docente têm marcado profundamente a construção do conhecimento na escola.
Omuro, Pereira e Pinto (2015)	Recrutamento e seleção: um novo processo é possível.	Aborda algumas considerações sobre a gestão dos processos de seleção no setor público do Estado de São Paulo, ressaltando o conceito de competências com base nos decretos n. 52.833 de 2008 e n. 60.449 de 2014 que amparam os procedimentos quanto ao recrutamento e seleção de pessoal.
Coelho (2015)	Repensando os concursos públicos no Brasil: subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público.	Explora a ideia do círculo vicioso dos concursos públicos, tratando de algumas ocorrências sobre esse fenômeno, tais como a insuficiência ou ausência de um ethos de serviço público que incentiva a uma indústria do concurso público que potencializa a judicialização exarcebada dos certames e acentua falhas secundarizando a inteligência na gestão de recursos humanos.

Tabela 01: Estudos sobre o tema da pesquisa

(conclusão)

Autor	Pesquisa	Definição
Costa, Arraes e Guimarães (2015)	Estabilidade dos professores e qualidade do ensino de escolas públicas.	Analisa o efeito da estabilidade dos professores sobre a qualidade do ensino fundamental nas escolas públicas brasileiras, considerando que a decisão de tornar-se docente também envolve fatores não pecuniários relacionados aos benefícios de ingressar no setor público.
Rodrigues (2012)	Políticas de avaliação docente: tendências e estratégias.	Apresenta algumas tendências de políticas educacionais voltadas para a melhoria da qualidade do ensino cujas estratégias envolvem a avaliação docente.
Santos, E. (2012)	A situação funcional dos professores da rede estadual paulista: problemas de seleção e admissão e dos concursos públicos (1976-2010).	Concentra sua análise no modelo de seleção e admissão de docentes da Secretaria Estadual de Educação de São Paulo à luz da Teoria da Crítica da sociedade, enfatizando os conceitos da racionalidade tecnológica, semiiformação e burocracia.

Fonte: Elaborado com dados coletados pela autora (2020)

Apesar dos estudos tratarem sobre o tema, não se encontrou pontos de diálogo e, por isso, construiu-se um delineamento teórico específico para a problemática do estudo. Portanto, para analisar os processos de seleção de professores nos municípios, é fundamental trazer os conceitos de políticas públicas educacionais que tratam das ações de gestão, cuja finalidade é garantir os princípios educativos para a sociedade; gestão educacional para aprimorar o provimento dos recursos humanos qualificados para atingir os objetivos institucionais nos processos de seleção; gestão de pessoas nos processos seletivos que fundamenta os aspectos legais e de funcionamento dos sistemas; e os desafios no exercício docente que trouxeram a discussão dos autores da área da educação sobre a prática docente ao proporem que, para melhor qualificar os processos de seleção para docentes, é importante compreender a natureza do trabalho dessa função.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS

Na organização pública, o modo de gerir pessoas é a representação de um alinhamento em relação aos conceitos que a nação e o governo adotam,

compartilhando pressupostos da estrutura pública. O funcionamento da organização, por sua vez, desenvolve-se com base no conjunto de elementos que possibilitam o controle, o planejamento e a direção das atividades organizacionais. Para Bergue (2011, p. 29),

O papel do controle no contexto da gestão é aspecto que merece especial destaque, em se tratando de administração pública. A reação ao controle é compreensível, na medida em que controle implica alguma medida de limitação à liberdade de agir. A imposição de restrições à vontade e ao interesse de agir é algo que interessa cada vez menos ao agente público, na proporção direta em que este ascende na hierarquia de poder da organização. Em suma, o imperativo do controle é diretamente proporcional à quantidade de poder; e o desejo que o agente público nutre pelo poder é inversamente proporcional ao que tem pelo controle.

A administração pública agrupa diversos órgãos em benefícios dos objetivos e desempenho efetivo dos serviços sistemáticos do governo, como o desenvolvimento e aplicação de políticas públicas. Em outras palavras, são as formas de conduta humana que expressam a autoridade e os interesses públicos. Para que seja o mais adequada possível, é fundamental uma dinâmica nos processos decisórios, bem como um planejamento integrado de tempo e espaço. Trata-se de se basear na premissa de que as pessoas, independentemente do nível hierárquico que ocupam, devem conhecer todas as técnicas no ambiente de trabalho, identificar e compreender possíveis impactos, além de buscar alternativas para contribuir nos processos.

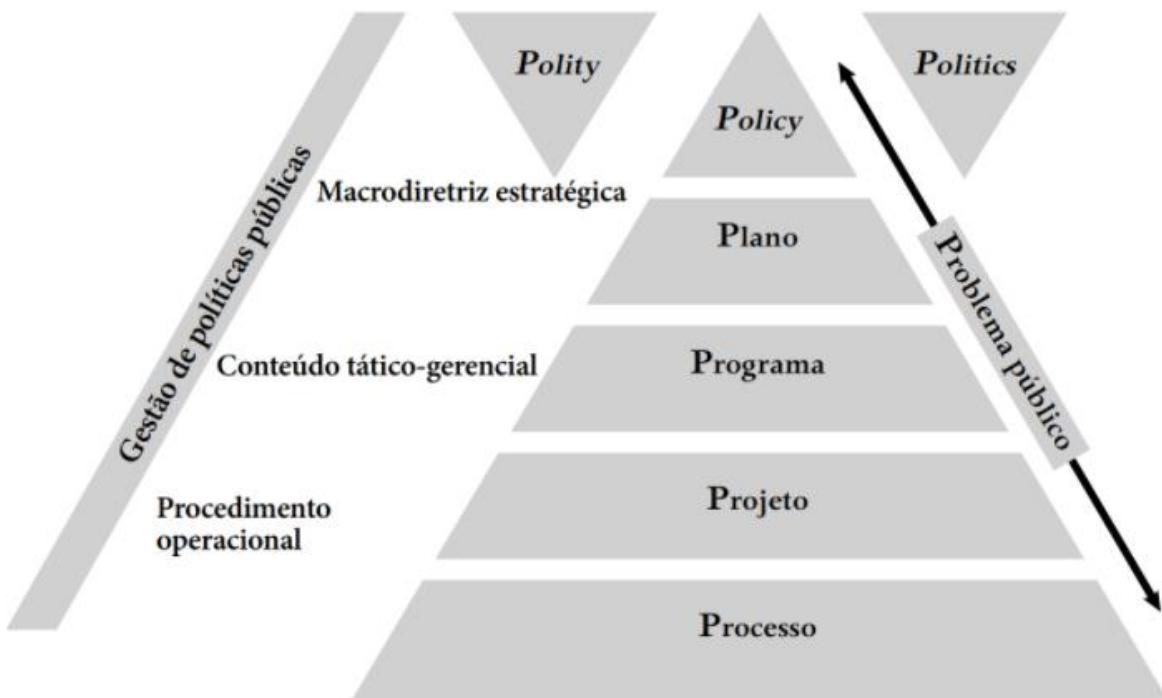
Políticas públicas são “ações empreendidas ou não pelos governos que deveriam estabelecer condições de equidade no convívio social, tendo por objetivo dar condições para que todos possam atingir uma melhoria da qualidade de vida compatível com a dignidade humana.” (DIAS & MATOS, 2012, p. 12). Na concepção de Procopiuck (2013), uma política pública objetiva fornecer orientações normativas com intuito de elaborar estratégias para adequação dos meios até atingir os resultados desejados.

O reflexo na sociedade depende da gestão realizada, do planejamento partilhado e de processos construídos visando campos multidisciplinares. Referindo-se à educação, as ações propõem a melhoria constante da qualidade educacional, bem como a aprendizagem do aluno, a infraestrutura e o apreço aos profissionais da área.

Políticas públicas compreendem um conjunto de programas (com regras, relações de poder, formulação de textos legais), ações e tomadas de decisão governamentais em âmbito nacional, estadual e público, em articulação direta ou indireta com outros setores públicos e privados, de forma a viabilizar a prática de políticas que assegurem o acesso à educação para todos (NUNES, 2018, p. 122).

Uma política pública envolve conteúdos que são os objetivos expressos por meio de instrumentos que se tornam os meios para alcançá-los considerando os aspectos institucionais que visam aos procedimentos necessários para sua execução (QUEIROZ, 2012). Na Figura 01, a seguir, está apresentada didaticamente a gestão das políticas públicas (SECCHI, 2019, p. 12):

Figura 01: 8Ps da Gestão de Políticas Públicas.



Fonte: (SECCHI, 2019, p. 12)

É válido salientar que as políticas públicas estão relacionadas a questões sociais, administrativas, setoriais e da área macroeconômica, por isso são fundamentais na construção sólida dos ofícios oferecidos à população. No que tange à educação, as políticas públicas precisam ser definidas de acordo com as necessidades e com a realidade local, pois afetam diretamente os educandos e educadores.

Nesse sentido, os processos de seleção para professores dizem respeito à

gestão de políticas públicas educacionais que têm por finalidade prestar um serviço de qualidade ao bem público. A política educacional, para Santos, P., 2012, p. 03), pode ser definida como:

Toda e qualquer política desenvolvida de modo a intervir nos processos formativos (e informativos) desenvolvidos em sociedade (seja na instância coletiva, seja na instância individual) e, por meio dessa intervenção, legítima, constrói ou desqualifica (muitas vezes de modo indireto) determinado projeto político, visando a atingir determinada sociedade.

Desse modo, Santos, P. (2012) destaca algumas características comuns nas políticas educacionais, a saber, a intencionalidade, tanto explícita quanto implícita, vinculada ao projeto de poder que têm por base dois componentes que essenciais na análise: o texto (parte documental) e o contexto (relações de poder e formulação das políticas) a qual possui três dimensões: administrativa, financeira e educacional. Nesse sentido, as políticas educacionais preveem viabilizar o desenvolvimento, estruturar a educação e expandir a escolarização para que o acesso seja uniforme para todos. Novas políticas impulsionam novos projetos educacionais, portanto o estudo constante do tema amplia a atuação e o entendimento dos benefícios na sociedade.

Mencionando o contexto educacional, vários órgãos são responsáveis pela administração da educação do país e o aperfeiçoamento dessas políticas. O Ministério da Educação – MEC – é o órgão da administração federal direta e possui competência em todos os assuntos pertinentes à política nacional de educação. Com o intuito de apresentar alternativas para aprimorar a educação nacional, perpetua-se o Conselho Nacional de Educação – CNE – sendo vinculado ao MEC. Também o Conselho Nacional de Secretários da Educação – CONSED – como uma associação de direito privado, promove e intensifica a participação das Secretarias de Educação dos Estados nos processos decisórios das políticas nacionais. Além disso, outra associação civil sem fins lucrativos, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME – estabelece relações com os poderes públicos executivo, legislativo e judiciário, visando à promoção de políticas nacionais de educação. Por fim, de forma mais específica, que será objeto de estudo desta pesquisa e apresentará maior detalhamento no capítulo de metodologia, estão as Secretarias de Municípios da Educação – SMED –, que tratam da coordenação e implantação da política educacional nos municípios.

2.2 GESTÃO EDUCACIONAL

A escola, como instituição social, é um importante espaço de socialização, sendo responsável por várias práticas formativas com a finalidade da construção da educação, que, por sua vez, pode ser compreendida como um processo de criação, transformação e disseminação do saber sistematizado. Para Santiago, Akkari e Marques (2013), o reconhecimento das múltiplas analogias nas instituições vincula-se à reformulação da dinâmica educacional, que pondera relações horizontais e a valorização das diferenças como oportunidade na construção de novos saberes e aprendizagem, além de propor um processo inclusivo e triagem de currículos expressivos que ultrapassem as práticas universais e comuns.

A Escola é um espaço para retribuir o que se tem de mais substancial, a essência humana, o fazer-se humano, o construir a humanidade embasada no que se tem de construção de conhecimento. Porque, assim, respeitam-se as diferenças entre os outros e constrói-se os múltiplos olhares (BARRETO e ROCKENBACK, 2014, p. 115).

Gestão integrada e readaptação compartilhada para novas aberturas e uma participação absoluta e coletiva nas escolas conduzirão para um caminho diferente e sábio a ser explorado por todos. O preparo para o entendimento das novas gerações, bem como a construção orientada para uma formação sólida não perpassam apenas a transmissão de conteúdos, mas englobam o desenvolvimento das competências do indivíduo. Dessa forma, a educação escolar se torna abrangente por compreender essa construção social e integrar todos os processos. A definição de educação escolar, na concepção de Barreto e Rockenback (2014, p. 20),

engloba todos os processos educacionais que acontecem dentro de uma Instituição de Ensino, objetivando a formação plena do indivíduo para que ele possa servir à sua sociedade, utilizando para este fim saberes e habilidades apreendidos e desenvolvidos durante esse percurso escolar.

A educação como prática social deve integrar e qualificar sua estruturação para um processo produtivo norteado pelos interesses da esfera educacional, como também para os demais âmbitos compreendidos nos negócios empresariais. O gerenciamento dos indicadores pertinentes do âmbito escolar aliado à gestão eficaz

possibilita às escolas prosperarem, atingindo o sucesso desejado. Para Dutra (2016, p. 363):

As organizações têm se tornado mais complexas, não só em termos tecnológicos, mas também em termos das relações organizacionais e de suas relações com o ambiente em que se insere. Essa complexidade exige da liderança organizacional uma compreensão mais ampla do contexto de modo a perceber os vários desdobramentos possíveis de suas decisões. Ao mesmo tempo, essa complexidade exige um profundo conhecimento do negócio ou da área de atuação para garantir a qualidade técnica das decisões e a viabilidade delas.

Para uma gestão do sistema municipal de educação ser satisfatória, a compreensão das relações no processo decisório deve ser amplamente coerente com a realidade da instituição e com as especificidades que fazem parte daquele contexto. A organização, nesta visão educacional, integra parte dessa gestão e norteia o gerenciamento das complexidades existentes no percurso.

De acordo com Libâneo (2012), o processo de organização escolar dispõe de quatro funções constitutivas, sendo a primeira função o planejamento, que consiste em explicitar os objetivos e antecipar decisões a fim de orientar a instituição. Nessa etapa, propõe-se o projeto pedagógico-curricular, sendo um documento político e pedagógico ao trabalho escolar, instituindo procedimentos e prevendo ações; a segunda trata sobre a organização, que é a racionalização dos recursos para viabilizar as ações planejadas, sendo dividida em quatro aspectos: organização da vida escolar que aborda sobre a especificidade e objetivos da escola; organização do processo de ensino-aprendizagem que se refere ao suprimento dos suportes pedagógico-didáticos necessários à organização do trabalho escolar; organização das atividades de apoio técnico-administrativo, que são as tarefas administrativas que dão apoio ao trabalho docente; e organização de atividades que asseguram a relação entre escola e comunidade, o que implica ações que envolvem a escola e suas relações externas. A terceira função é a direção, que coordena e acompanha o trabalho das pessoas da escola, assegurando a execução integral das atividades, o processo participativo e as relações interpessoais; e, por fim, a avaliação, que promove a análise coletiva dos resultados alcançados, além de comprovar e avaliar o funcionamento da escola.

A gestão escolar situa-se no plano da escola e tem a finalidade de promover o ensino e a aprendizagem, bem como viabilizar a educação para todos, conforme

determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases. Metas e objetivos visíveis, bem como gerir um planejamento de atividades e atribuições, além de democratizar a tomada de decisões são elementos que compõem uma gestão escolar e que implicam na organização desses recursos para um propósito comum. Em suma e de acordo com Bergue (2011, p. 24),

Pode-se dizer que a gestão tem como objeto a organização, e como objetivo a criação de valor. No caso da administração pública, o objeto de análise da gestão é a organização pública, que nesse campo particular do conhecimento, assume contornos bastante distintos de suas congêneres no setor privado. O objetivo, igualmente, da gestão pública, encerra contornos diferenciados, notadamente quando se toma a ideia de geração de valor público, entendido como o resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público.

A forma de conduzir uma escola, portanto, reflete os valores e as singularidades da gestão que prepara os indivíduos para o pensar coletivo e para uma participação cidadã. A escola, por ser um espaço de produção e socialização do saber, deve visar à formação do bem-estar coletivo, com ações educativas e incentivos éticos e participativos.

Na concepção de Silva e Silva (2013, p. 46), “a gestão escolar possui um grande desafio a enfrentar que é levar as penúrias, as quais não são poucas, do cotidiano de cada unidade escolar, para as instâncias maiores.” E, nesse sentido, comprehende-se que não apenas a escola deve assumir essa responsabilidade de educar, mas deve-se realizar um ‘trabalho conjunto’ que envolva também a família e a comunidade, sendo que é relevante considerar o contexto em que esse aluno está inserido e a cultura já vivenciada por ele durante seu ciclo natural.

A compreensão de que esse processo de gestão integrada não é determinado pela legislação vigente, mas que deve ser efetivamente, sobretudo, resultante da concepção de gestão de cada local específico, é de suma importância no entendimento da responsabilidade que os gestores possuem frente às suas funções. Assim, o sistema de gestão de uma escola é resultante da interação de múltiplos aspectos, sendo que a organização pode ser percebida através do indivíduo e da estrutura, como será abordado no próximo tópico.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NOS PROCESSOS SELETIVOS

Considerando que a educação é dever do Estado, além de ser um serviço público indispensável à população, o processo de recrutamento e seleção dos servidores, conforme o artigo 37 da Constituição Federal, inciso II, aponta que:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, o processo de gestão que envolve a seleção de candidatos em âmbito público objetiva o recrutamento de acordo com as especificidades e necessidades de atuação do local. Salienta-se também o entendimento das funções para um aprimoramento das atividades com intuito de aperfeiçoar o desenvolvimento das funções que o cargo recrutado desempenha.

Para Dallari (1985), consideram-se duas determinações que justificam o concurso como condição de ingresso no serviço público: uma de ordem jurídica, em que o autor leva em conta o princípio da isonomia, contido na lei, pelo qual é assegurado a todas as pessoas o ingresso no serviço público e, outra, de ordem técnica, em que é preciso selecionar com qualidade e excelência para se obter um resultado satisfatório à entidade recrutadora, considerando a capacidade do indivíduo. Além disso, mediante a realização dos concursos públicos, considera-se a intervenção do Estado, visto que decorre de exigências sociais, culturais, políticas e econômicas para o atendimento da população com serviços baseados na igualdade de oportunidades. Difere do serviço na esfera privada, nesse contexto, justamente por não promover “apadrinhamentos” e expandir de forma criteriosa as oportunidades durante a seleção.

As ações que competem à gestão de pessoas no sistema público educacional também abrangem questões associadas à descentralização administrativa das políticas aplicadas, bem como autonomia dos processos nas escolas e a municipalização que compreende a responsabilidade do desenvolvimento do ensino aos municípios, com auxílio e recursos advindos do Estado (MOREIRA, 2016). Assim, os encargos de acompanhamento, a habilidade e a competência nas decisões e no gerenciamento da realidade administrativa local

são do município, devendo manter a relação com as demandas da propensão regional, seguindo os princípios da administração pública nos processos de recrutamento e seleção peculiares de cada gestão.

Com o intuito do entendimento correto dos termos, explica-se que o recrutamento objetiva a ampla divulgação de determinada oportunidade, considerando abranger o máximo de candidatos nesse processo, visto que a comunicação eficiente contribui na atração e captação dos talentos. A seleção, por sua vez, retém as pessoas que se adequam melhor às necessidades da organização e, posteriormente, elege-as por meio de critérios estabelecidos de acordo com os cargos pretendidos.

Seguindo a concepção de Banov (2015), o recrutamento não se refere somente à divulgação das vagas, mas envolve atrair pessoas qualificadas para contribuir com as necessidades da organização. O recrutamento e a seleção de pessoas acontecem posteriormente ao estudo sobre a cultura e a estrutura organizacional, o conhecimento da visão, missão, objetivos e valores da empresa, bem como análise do mercado que direcionarão essas práticas. Nesse mesmo contexto, Oliveira (2017, p. 117) argumenta:

O recrutamento e a seleção integram o processo de agregar talentos ao capital humano das organizações. O recrutamento busca comunicar, divulgar e atrair novas pessoas à organização. A seleção, por sua vez, é o processo que escolhe, classifica e decide quem ficará com a oportunidade de trabalho oferecida, por se adequar mais às necessidades organizacionais.

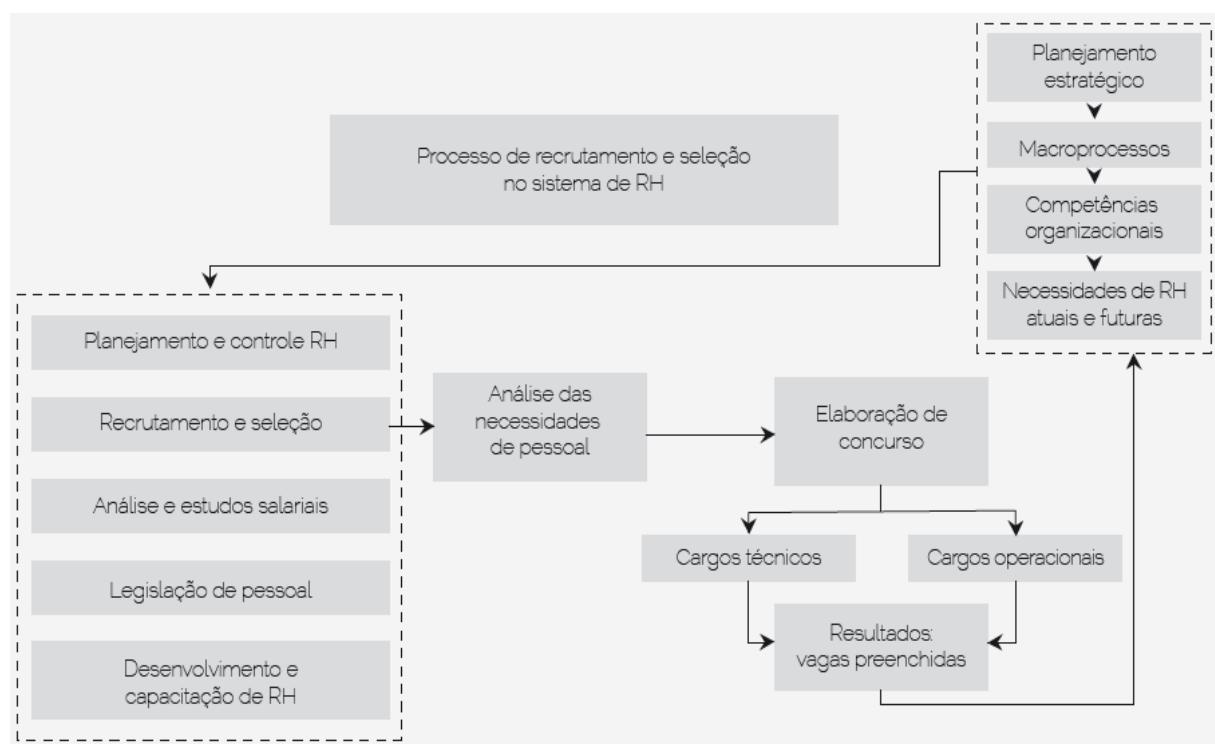
Assim, o início do processo de seleção, conforme Maximiano (2014), parte dos critérios de seleção com a definição de conhecimentos, habilidades, além de qualificações e características pessoais dos candidatos, e, após essa etapa, elegem-se os procedimentos e técnicas para avaliação dos indivíduos. Por fim, na execução das atividades de seleção, realiza-se a escolha das pessoas mais aptas ao desenvolvimento das funções previamente definidas.

Referindo-se ao ensino público, o concurso para a seleção de professores tem por base a Constituição Federal e a Lei Nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sendo que, com relação à organização da educação nacional, o Art.13 ressalta sobre a incumbência dos docentes, que inclui participar na elaboração da proposta pedagógica da escola, bem como

elaborar e cumprir o plano de trabalho, zelar pela aprendizagem e estratégias de recuperação dos alunos, ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, bem como dedicar período ao planejamento e desenvolvimento profissional, além de colaborar com as atividades de articulação da escola, família e sociedade. Dessa forma, uma criteriosa seleção do educador se torna essencial para o bom desempenho do profissional mediante suas atribuições e afazeres.

Omuro, Pereira e Pinto (2015) sugerem um modelo de processo de recrutamento e seleção integrado às demais funções do departamento de recursos humanos que ilustra adequadamente as três fases mais críticas nesse padrão, como mostra a Figura 02, a seguir:

Figura 02 - Processo de recrutamento e seleção com uma visão sistêmica e integrada às diretrizes da organização.



Fonte: (OMURO, PEREIRA E PINTO, 2015, p. 37)

O modelo proposto consiste em analisar os processos das áreas em que as vagas são demandadas e também as competências requeridas com base nas atribuições das áreas e cargos e, por fim, elaborar o edital com conhecimentos necessários para a eficácia dos processos. Integrado ao planejamento estratégico

e ao cenário em que se enquadra, é possível uma identificação mais precisa e ações mais específicas de acordo com as necessidades. Esse modelo explica o motivo pelo qual o acesso através do concurso público transparece a objetividade na escolha dos docentes por seus méritos intelectuais, além de não apresentar relevância qualquer forma de gestão no ingresso desses profissionais.

Chauí (2018, p. 282) ressalta que os “instrumentos de trabalho são a palavra e o pensamento” quando se refere aos profissionais docentes. Nesse sentido, salienta-se que um direito do cidadão é a educação e que é preciso valorizar a escola pública como espaço de formação para a construção de um ser ativo e completo no ambiente social, desfazendo a concepção de que educação é apenas mais um instrumento do mercado. Dessa forma, a reflexão sobre esse tópico envolve os processos de gestão específicas do ambiente escolar para a fundamentação de um trabalho elaborado e coerente, como será abordado no próximo tema.

2.4 DESAFIOS NO EXERCÍCIO DOCENTE

Uma organização é constituída de pessoas, da interação entre elas para o desempenho das funções essenciais e para a construção de relacionamentos recíprocos. Contudo, a escola é um espaço de encontro para explorar o conhecimento e proporcionar ferramentas que conduzam para a criticidade orientada pelo compartilhamento de aprendizagens.

Guimarães et al. (2016) salientam o contexto da formação docente com a perspectiva de uma evolução visando profissionais competentes e reflexivos. Porém, ainda o desafio é estabelecer e fomentar essas discussões a partir das políticas educativas nacionais e também na conjuntura internacional. No Art. 4º da Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019, três dimensões se integram e se completam na ação docente: conhecimento, prática e engajamento profissional. Assim, a articulação entre teoria e prática compreende um avanço curricular, a conexão e incorporação desse meio na educação (BRASIL, 2019).

Ilustra-se na Figura 03, conforme Daft (2014), como as organizações influenciam os ambientes e se adaptam à realidade em que estão inseridas, além de desenvolverem sua importância perante as sete razões existentes exemplificadas a

seguir e moldadas em prol do crescimento com os recursos disponíveis.

Figura 03 - A importância das organizações



Fonte: (DAFT, 2014, p. 14)

Na figura apresentada, considera-se a relação entre a importância das organizações e sua finalidade, uma vez que a empresa é um instrumento, um meio que se destina a um fim pré-determinado, ao cumprimento de uma proposta específica. Assim, as empresas articulam-se com os recursos disponíveis para atingir as metas específicas e também produzem bens e serviços que os clientes desejam a preços competitivos. Introduzem formas inovadoras para produzir e distribuir bens e serviços desejáveis com maior eficiência, além de utilizarem o e-business e a utilização de tecnologias de produção digital.

Do mesmo modo, tanto para as organizações quanto no contexto

educacional, é importante o controle e a gestão de todos os processos. O cenário do processo ensino-aprendizagem, quando bem direcionado, consegue uma otimização de recursos e um melhor aproveitamento e viabilidade do que é disponibilizado às instituições escolares.

Entretanto, no contexto público, as organizações são geridas pelo poder público, sendo que possuem a missão de prestar serviços à comunidade. Para Rezende (2015, p. 14), “nas organizações públicas o modelo de gestão pode ser influenciado pela legislação pertinente que rege a atividade pública da referida organização”. Assim, pode-se contextualizar com a seguinte citação:

As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES e MACÊDO, 2006, p. 83).

Integrar os setores e alinhar os processos nas organizações são ações de cunho estratégico e sua implementação independe da esfera empresarial, devendo também ser presentes na gestão educacional. E esse contexto torna-se satisfatório quando essa prática é construtiva, democrática e inclusiva.

Da mesma forma que ocorre nas organizações empresariais, a educação e a condução do processo de aprendizagem devem ser potencializadas a fim de manter uma construção gradativa e sequencial. Para Luckesi (2000), o acolhimento do educando é importante e o educador precisa disponibilizar e possibilitar meios para que o aluno possa compreender uma situação tal qual ela se apresenta. A interação entre professor e estudante torna-se essencial para que a prática docente seja efetiva e a aprendizagem significativa. Sobre essa relação, o autor Masetto (2012, p. 56-57) apresenta a seguinte definição:

A *interação professor-aluno*, tanto individualmente quanto com o grupo, se destaca como fundamental no processo de aprendizagem e se manifesta na atitude de *mediação pedagógica* por parte do professor, na conduta de *parceria e corresponsabilidade* pelo processo de aprendizagem entre aluno e professor e na aceitação de *uma relação entre adultos assumida por professor e aluno*.

No decorrer dos anos, a educação, mesmo sendo um direito fundamental a

todos, ainda carece de atenção no que se refere às práticas educativas nos mais diversos âmbitos. Flexibilizar e dar autonomia ao educando, construindo uma relação respeitosa e harmônica, remete ao desenvolvimento de aprendizagens significativas. Esta parceria existente nas relações educacionais propicia uma afinidade maior entre os sujeitos do processo ensino-aprendizagem, bem como se estabelece uma confiança mútua e, claramente, o trabalho a ser desenvolvido segue uma tendência regular e satisfatória. Há diversas formas e etapas para que aconteça a aprendizagem, mas é importante que seja um processo contínuo e benéfico, desde a compreensão, a retenção da informação, a prática que condiz com a solidificação e aplicação dessas novas informações e, posteriormente, a disseminação deste conteúdo para demais meios.

E visando o desempenho da sua função, é mais do que necessário que os professores sejam mediadores da proposta educativa, levando ações práticas do dia a dia que visem à reflexão e conscientização de seus alunos, sendo necessário que o corpo docente das instituições esteja preparado para enfrentar este desafio na constante preservação de valores. Auxiliar nesse processo de ‘autoconstrução’ é de uma imensa responsabilidade, pois o professor apresenta as ferramentas para a promoção das reflexões, porém a ação efetiva e exclusiva é do aluno e da sua vontade individual de aprendizado.

Conduzir, acompanhar o desenvolvimento humano, compreendendo e transformando o contexto, são processos da rotina de um professor, além de compartilhar de seu conhecimento, propagar e disseminar informações, zelar pela interação e promover o bem-estar nas relações. Tardif (2012) esclarece que a relação dos docentes com os saberes não se limita apenas na difusão dos conhecimentos já constituídos, ou seja, na prática se integram diversos saberes, oriundos da formação profissional, curriculares e experienciais do professor. Por isso, o corpo docente é fundamental para instituir as bases das mudanças necessárias às formações profissionais, além da prática docente e profissional reflexiva frente às áreas e situações vivenciadas.

É necessário refletir sobre a importância da educação como fonte para uma revitalização e difusão de sistemas de valores como a solidariedade, a partilha e, em particular, como um veículo de divulgação da dimensão social e afetiva dos projetos coletivos que nos permitem imaginar uma sociedade viável. (MARÍN e DASEN, 2008, p. 18)

Prima-se pelo bom êxito da educação, mas, para isso, um bom desempenho e desenvolvimento do corpo docente é imprescindível. Deve haver uma gestão qualificada, que atue de forma articulada, orientada à construção do ser e preocupada com o contexto educacional em sentido amplo.

O modelo institucional, por sua vez, também influencia muito em relação ao perfil do professor em sala de aula e de como o comportamento pode ser desenvolvido para que aconteça de forma coerente essa mudança e ela seja compreendida. Além disso, a infraestrutura da escola interfere no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que tem efeito direto nas práticas docentes utilizadas e a disponibilidade de materiais didáticos, bem como o contexto econômico-social dos próprios estudantes.

Considerando essa dimensão da aprendizagem escolar, relacionando as competências desenvolvidas e baseadas com o cotidiano, Libâneo (2012) expõe que ensinar é situar o aluno em uma atividade de aprendizagem, ou seja, exercitar habilidades, expandir suas capacidades e desenvolver competências para que aprendam por si mesmos. O conceito do autor refere-se a uma metodologia de aprendizado baseada na construção de soluções a partir da reflexão e exercícios mentais sobre o entendimento geral do conteúdo analisado. E, a partir desse pensamento, pode-se citar Piazz (2008), que defende a essencialidade de atividades de aplicação, pois o autor considera que entender é parte do processo de aprendizado. Sua fala expressa claramente que “aula dada, é aula estudada”, ou seja, após a explicação sobre determinado assunto, o aprendiz deve aprofundar o tema, precisa estudar e reforçar o conteúdo. E, nesta mesma perspectiva, referenciando exercícios e provocando novos estímulos, afirma Anastasiou (2007, p. 69):

[...] o docente deve propor ações que desafiem ou possibilitem o desenvolvimento das operações mentais. Para isso, organizam-se os processos de apreensão de tal maneira que as operações de pensamento sejam despertadas, exercitadas, construídas e flexibilizadas pelas necessárias rupturas, por meio da mobilização, da construção e das sínteses, devendo estas ser vistas e revistas, possibilitando ao estudante sensações ou estados de espírito carregados de vivência pessoal e de renovação.

É interessante responsabilizar os alunos por suas ações, pois, dessa forma, a aprendizagem se torna mais participativa e as relações também se tornam mais

próximas. E, para obtenção de uma alta performance no processo ensino-aprendizagem, é necessário o engajamento do aluno, visto que a interação deve ser constante e a complexidade do sistema precisa ser sanada no reconhecimento do todo.

Também o uso de estratégias para a aprendizagem confere técnicas que possibilitam uma visão abrangente e dinamizada. Provocações mentais estimulam e despertam para novas atividades e reforçam as diretrizes e comportamentos a serem explorados em sala de aula. Anastasiou (2007) apresenta algumas ferramentas que podem ser úteis ao trabalho educacional, principalmente realizadas em grupos, e que podem ser personalizadas de acordo com as necessidades de cada ambiente escolar, conforme o Quadro 01, a seguir.

Quadro 01 – Ferramentas para o trabalho educacional

Ferramentas	Descrição
Aula Expositiva Dialogada	Exposição do conteúdo com a participação ativa do estudante
Brainstorming	Estudo crítico de um texto
Portfólio	Identificação e construção de registros sobre o objeto de estudo
Tempestade Cerebral	Estímulo de novas ideias espontaneamente
Mapa Conceitual	Construção de um diagrama sobre conceitos pertinentes ao conteúdo
Estudo Dirigido	Estudo realizado sob a orientação e diretividade do professor
Lista de Discussão	Por meios informatizados oportuniza-se um debate realizado à distância
Solução de Problemas	Abordada através de reflexões críticas a partir de uma situação nova
Phillips 66	Atividades de análise e discussão de temas utilizando uma organização extremamente sistemática
Grupo de Verbalização e de Observação (GV/GO)	A turma é dividida em 2 grupos e opera com a síntese de determinado assunto
Dramatização	Trata-se de uma representação teatral
Seminário	Através do estudo de um tema com fontes diversas
Estudo de Caso	Trata de uma análise minuciosa de um caso real
Júri Simulado	Representação de um grupo de defesa e um de acusação sobre determinado assunto
Simpósio	Reunião de palestras apresentadas sob diversos aspectos de um tema específico
Painel	Discussão informal de um grupo de alunos que divergem das opiniões
Fórum	Representa um ‘espaço limitado’ para participação de todos os integrantes
Oficina	Estudo de um tema sob orientação de um especialista
Estudo do Meio	Possibilita a vinculação do estudante à realidade
Ensino com Pesquisa	Consiste na utilização dos princípios de ensino associados à pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, analisando a partir dessa perspectiva, pode-se perceber que há várias

estratégias e ferramentas didáticas para o encantamento do aluno, já que cada indivíduo possui peculiaridades e maneiras diferentes de entender o mesmo conteúdo. O professor precisa ser atencioso e perceber as reações da turma diante da sua escolha metodológica, podendo empregar distintas estratégias para contemplar um aprendizado homogêneo que resulte no bom desempenho dos alunos em sala de aula.

3 CAMINHOS PERCORRIDOS NA PESQUISA

Este capítulo explicita o corpus metodológico que conduziu esta pesquisa. Jacobsen (2009, p. 17) afirma que “só se realiza ciência a partir da pesquisa, isto porque o ser humano vive constantemente em busca de conhecimento”. Nesta busca para compreender a realidade dos fenômenos sociais e humanos que se propôs na pesquisa, é fundamental esclarecer as opções metodológicas adotadas. A seguir, explicitam-se as estratégias, as delimitações, o instrumento de coleta de dados, a caracterização e os aspectos éticos.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Optou-se por realizar uma abordagem qualitativa, pois, de acordo com Yin (2016), este tipo de pesquisa considera algumas características que distinguem sua relevância. Stake (2011, p. 24) argumenta que “a investigação qualitativa é interpretativa, experiencial, situacional e personalística”, por isso, estudar o significado da vida das pessoas é um atributo que permite, durante a realização desta pesquisa, entender o cotidiano dos entrevistados, assim como pode representar as opiniões e as perspectivas dessas pessoas. Além disso, compreender o contexto e as situações nos mais diversos ambientes permite um detalhamento de suas vivências e o direcionamento do retorno das questões compartilhadas. Ainda, pode-se colaborar com manifestações espontâneas sobre conceitos já existentes que auxiliam na explicação do comportamento social humano.

Como salienta Bergue (2012), a categoria que mais demanda atenção sob a aspecto do comportamento organizacional são os servidores públicos, além de também merecerem destaque os reflexos dos comportamentos das pessoas relacionados aos processos de admissão específicas e o desenvolvimento no plano gerencial. E, por último, o pesquisador deve utilizar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte, assim como abordado neste trabalho, coletando dados com diferentes sujeitos e secretarias a fim de obter facetas distintas para compreender melhor esse contexto social.

As interações ocorrem com menor interferência de ambientes distintos ao

cotidiano e torna-se mínima a probabilidade das pessoas se sentirem inibidas durante o processo. A captura das perspectivas e ideias oriundas de dados ou fatos da vida real, bem como a abrangência das condições contextuais e o desejo de explicar os autênticos e legítimos acontecimentos aumentam a credibilidade e a confiabilidade do estudo. “Nesse sentido, pode-se dizer que uma amostra qualitativa ideal é a que reflete, em quantidade e intensidade, as múltiplas dimensões de determinado fenômeno e busca a qualidade das ações e das interações em todo o decorrer do processo (DE SOUZA MINAYO, 2017, p. 10).”

Define-se também como um estudo descritivo por ter a finalidade de apresentar um modelo pré-planejado e estruturado (MALHOTRA et al., 2005). Para Diehl e Tatim (2004, p. 54), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Dessa forma, os objetivos definidos e refinados de acordo com o campo da pesquisa apresentam um público específico e suas variáveis que incluem a gestão e a administração dos processos de seleção e a relação dos servidores com a prestação do serviço público às comunidades e ao Estado analisado.

Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa de campo, pois o tema escolhido sobre os processos de seleções públicas para professores ainda apresenta poucos estudos e se torna um grande desafio na construção de novas relações e ousadia na área da administração em optar por pesquisas qualitativas. Transportar limitações e algumas barreiras para o desenvolvimento desta pesquisa, além de provocar situações desafiadoras, enriquecem este estudo e, como se refere Kaufmann (2013, p. 145):

A pesquisa de campo como ponto de partida para fabricar um novo tipo de teoria, evolutiva e continuamente ligada aos dados, é uma invenção prodigiosa, muito mais acessível a um grande número de pesquisadores, e que torna obsoletos vários modos antigos de produção das ideias, muito abstratos, especulativos ou dogmáticos.

Nesse sentido, a pesquisa de campo se caracteriza pelas investigações que se realizam através da coleta de dados com pessoas, considerando a autogestão e a capacidade de controle de si (YIN, 2016).

Quanto à coleta de dados, utilizou-se o método de amostragem não probabilística em que o pesquisador seleciona as pessoas por meio de critérios

subjetivos (ARIBONI e PERITO, 2004), sendo subdividida por acessibilidade, em que, segundo Gil (2006, p. 104):

O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso admitindo que esses possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativo, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Além disso, é popularmente chamada por amostragem de conveniência, pois a seleção das unidades simplesmente ocorre devido à disponibilidade (YIN, 2016). Do mesmo modo, considera-se o método de amostragem intencional, em que, para Yin (2016, p. 102), “as amostras tendem a ser escolhidas de uma maneira deliberada. O objetivo ou propósito de selecionar as unidades de estudo específicas é dispor daquelas que gerem os dados mais relevantes e fartos, considerando seu tema de estudo”. Conhecida do mesmo modo como amostragem por julgamento, conforme a concepção de Diehl e Tatim (2004), salienta que o pesquisador aponta para determinados elementos que são considerados típicos da população de estudo. Considerando que a pesquisa qualitativa não quantifica resultados, o método de amostragem não é a técnica mais relevante do contexto desta pesquisa, visto que há elementos de maior profundidade que preservam o verdadeiro valor deste estudo.

Na visão de Glaser e Strauss (1967), o termo ‘saturação’ se refere ao momento em que a coleta de dados, no trabalho de campo, não apresenta mais dados novos, ou seja, não oferece informações diferentes das que já foram expostas por outros entrevistados. Por sua vez, Fontanella et al. (2008, p. 25) declaram que “amostragem por saturação é uma ferramenta conceitual de inequívoca aplicabilidade prática, podendo, a partir de sucessivas análises paralelas à coleta de dados, nortear sua finalização.” Além disso, Thiry-Cherques (2009, p. 24), após a confirmação de resultados em suas diversas pesquisas e a experiência com a técnica de saturação, constatou que foi possível “estimar com bastante segurança o momento em que o ponto de saturação foi atingido”. Para o autor, a prática tem propiciado indicações empíricas de que não se deve realizar menos do que seis levantamentos e não estender além do limite de doze investigações, sendo que a pesquisa seguirá esses princípios. Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, será considerada a delimitação dos sujeitos apresentados no subcapítulo a seguir.

3.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo abrange as Secretarias Municipais de Educação (SMEDs) do Rio Grande do Sul, sendo que, de acordo com a Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul - FAMURS - (2020), o Estado é composto por 497 municípios, situados em zona urbana e rural e dividido em 27 regionais que agregam todos as municipalidades. Por sua vez, participaram como sujeitos da pesquisa os responsáveis pelas Secretarias Municipais de Educação (SMEDs). Chegou-se a estes por meio dos contatos realizados por Adriana Maria Cassol Heinsch, 2^a vice-coordenadora da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação do RS – UNCME-RS; e quando convidados, aceitaram participar por adesão, firmando o termo de consentimento livre e esclarecido e o termo de confidencialidade.

No contexto geral, as SMEDs realizam a gestão da política educacional nos municípios. As Secretarias objetivam planejar, elaborar, executar e coordenar todos os processos de orientação e promoção de investimentos no âmbito educativo. Para Schuch (2014, p. 104), “a secretaria municipal de educação é um órgão executivo do município responsável pela administração da rede municipal de ensino, cujo objetivo deve pautar-se na efetivação do direito à educação [...]. Dessa forma, configura-se um planejamento da educação oportunizado de maior autonomia e atendimento das especificidades do município, podendo organizar e desenvolver seu sistema de ensino com a devida competência.

A interação das Secretarias com as políticas educacionais deve ser permanente, sendo envolvidas desde os processos iniciais de contratação de professores, até a formação continuada desses profissionais da educação. Fomentar programas na área educacional, bem como aprimorar os recursos humanos contemplando uma educação, em âmbito municipal, de qualidade, além de garantir o atendimento e primar por todas as atividades educacionais, são competências que devem ser desenvolvidas e externadas à comunidade.

Assim, este estudo se deve à importância das atividades desenvolvidas pelas SMEDs, salientando a representação do trabalho dos gestores em seus municípios. A longo prazo, consequentemente, esse trabalho desenvolvido com os professores reflete-se na formação do perfil dos cidadãos, nas atitudes e na postura desses estudantes como partícipes na sociedade.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, Hair et al. (2005, p. 152) defendem que, “para descrever fenômenos, os pesquisadores devem ter dados [...] depois de obtidos, os dados são analisados e tornam-se a base para a decisão informada, que, por sua vez, ajuda a reduzir o risco de erros com consequências onerosas”. Assim, para a coleta de dados, Yin (2016) argumenta que as entrevistas submergem a interação entre um entrevistador e um participante, além de roteirizar cautelosamente essa relação. Também exigem uma amostra representativa de entrevistados, atentando-se para que ela seja o mais precisa possível.

As entrevistas semiestruturadas, em particular, têm atraído interesse e passaram a ser amplamente utilizadas. Este interesse está associado à expectativa de que é mais provável que os pontos de vista dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário (FLICK, 2009, p. 143).

As entrevistas semiestruturadas consideram um roteiro previamente estabelecido, porém há um espaço para o esclarecimento de elementos que apareçam de forma imprevista. Desse modo, elaborou-se quadros-resumo, que constam no Apêndice A e apresentam todas as questões trabalhadas com os gestores das SMEDs do Rio Grande do Sul, com o intuito de responder aos objetivos propostos da pesquisa, visto que o tema ainda é pouco explorado por pesquisadores, além de apresentar resultados bastante significativos para a sociedade. Os quadros foram gerados a partir das respostas dos entrevistados e organizados por questões.

A técnica de análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin (2016), que busca compreender a comunicação, a mensagem que as palavras expressam, estabelecendo categorias para a interpretação dos dados. A partir de então, os quadros construídos foram lidos e relidos a fim de identificar temáticas semelhantes e diferentes para construir a análise dos dados. Para facilitar a identificação dessas temáticas, optou-se pela utilização com as mesmas cores. A problemática refere-se ao reflexo da qualidade do ensino municipal que é atrelado ao trabalho efetivo dos professores nas escolas, contratados por meio dos processos de seleção que tramitam nos editais.

Conforme o Quadro 02, a seguir, e o Apêndice B, as questões da entrevista são exclusivas para atender a cada um dos objetivos específicos e, por consequência, o objetivo geral desta pesquisa.

Quadro 02 - Objetivos e questões norteadoras.

(continua)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões
Identificar as ações que compõem os processos de recrutamento e seleção das SMEDs na efetivação dos docentes municipais.	Analisar como as SMEDs definem e articulam o provimento dos processos seletivos para professores da rede pública municipal no RS.	<ul style="list-style-type: none"> - Na SMED, como se inicia o processo para que ocorra a realização de processos seletivos para os cargos de professores? Quem é o responsável por essa etapa inicial? - Quais as dificuldades encontradas para a realização de um processo seletivo para professores? - Quem realiza ou acompanha a elaboração do edital para os processos seletivos? Quais critérios são utilizados para definição do edital? - Há auxílio de alguma banca? Quais critérios a SMED utiliza para escolha da banca de seleção? - A SMED participa de alguma etapa específica nas contratações durante os processos de seleção? Se sim, qual e de que forma acontece essa etapa. - Os processos seletivos são realizados de que forma? Quais os requisitos a serem exigidos? <ul style="list-style-type: none"> - Os processos seletivos realizados satisfazem as necessidades e conseguem suprir momentaneamente o objetivo? - Com que frequência realizam os processos seletivos? E qual o motivo da realização em caráter emergencial? <ul style="list-style-type: none"> - A SMED tem por hábito a formação de um diagnóstico para elencar as necessidades nas contratações emergenciais? - De que modo a SMED garante que no processo de seleção sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas? - Quais os desafios a serem superados a partir da contratação de professores almejando o bom desempenho desses profissionais em sala de aula? - A SMED considera que as seleções são processos atrativos para captação de bons profissionais? - Sugestão de outras formas ou implementação de mais etapas na realização das seleções? - Qual a visão da SMED em relação à eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais?

Quadro 02 - Objetivos e questões norteadoras

(conclusão)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões
	Identificar como as SMEDs definem o perfil desejado dos professores para contratação temporária da rede municipal de ensino.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o perfil desejado (características pessoais) de um candidato para o desempenho satisfatório da função de professor na rede pública? - Quais saberes são necessários para o bom desempenho da função de professor na rede pública? - A SMED explicita, no edital, a definição desse perfil (experiências, habilidades e competências) do professor desejado para as vagas? - A SMED têm por base qual legislação para o alinhamento de um perfil adequado para o cargo de professor? - O modo como é realizada a seleção atualmente corresponde às necessidades da função educativa que o professor desempenha na escola (trabalho com a comunidade, inclusão, violência, entre outros)? - Os problemas de gestão de pessoal, atrelados ao perfil, são atribuídos aos processos de seleção?

Fonte: Elaboração da autora (2020)

A cautela na condução dos processos de seleção e a importância da utilização de critérios adequados em cada etapa direcionam a triagem e a escolha dos profissionais da educação. Para Oliveira (2012, p. 106), “o concurso público insere, no edital, o cargo, as atribuições funcionais, a carga horária de trabalho e a lotação do docente. Porém, existem ações efetivadas no setor público que são alheias às atribuições dos cargos a que se destinam os concursos”. Assim, percebe-se que a função docente é múltipla, aliando, além das necessidades de formação continuada, ações e desempenho fora das atuações em sala de aula e, por esse motivo, é essencial que o professor possua condições mínimas para atender suas tarefas com maestria.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

As secretarias participantes da pesquisa, conforme já mencionado, foram escolhidas de acordo com as indicações e por adesão ao propósito do estudo. As cidades, por ordem alfabética, contemplam as localidades de Agudo, Cacequi, Capão do Cipó, Engenho Velho, Itaara, Ivorá, Nova Palma, Quevedos, Santiago e São Martinho da Serra.

De acordo com o Quadro 03, a seguir, a faixa etária dos entrevistados foi entre 40 anos e 66 anos. A formação apresentou variação entre as áreas de licenciaturas básicas como Matemática, Geografia e Pedagogia, bacharelado em Direito e demais especializações e pós-graduações no campo específico do estudo-base dos secretários.

Quanto ao tempo de atuação nas SMEDs, há alguns mais recentes, com até seis meses na função, e outros cujas equipes têm mais de doze anos de experiência no cargo. Grande parte dos atuantes são denominados como Secretário (a) Municipal de Educação, salvo uma entrevistada, que se designa Coordenadora Pedagógica da Secretaria.

O caminho percorrido na trajetória profissional compreendeu diversas realidades, e salienta-se que, para o trabalho exercido na gestão das Secretarias Municipais de Educação, o cargo é de livre nomeação do gestor, ou seja, é um cargo de confiança. Nesse contexto, percebe-se que todos apresentam uma vivência grande em suas áreas e o vínculo da profissão desempenhada com a educação. Devido a essa conexão e por serem referência profissional, foram escolhidos a assumir o desafio da gestão nas secretarias e participarem de todos os processos relacionados às escolhas de todos os profissionais que fazem parte da rede educacional dos seus municípios.

Quadro 03 – Caracterização dos Entrevistados

(continua)

Responsável SMED	Gênero	Idade	Formação	Tempo Atuação SMED	Trajetória Profissional
E1	Feminino	52 anos	Formação em Matemática e Especialização em Tecnologia da Informação e Comunicação.	6 anos	Magistério Municipal há 32 anos.
E2	Feminino	45 anos	Magistério; Formação em Pedagogia e especializações em Interdisciplinaridade; Mídias na Educação e Gestão Pública Municipal.	12 anos	Professora da Educação Infantil e Séries Iniciais da Rede Pública Municipal há 25 anos.

Quadro 03 – Caracterização dos Entrevistados

(conclusão)

Responsável SMED	Gênero	Idade	Formação	Tempo Atuação SMED	Trajetória Profissional
E3	Feminino	40 anos	Magistério; Formação em Letras e Literatura.	4 anos	Professora, gestora de escola e posteriormente assumiu cargos na SMED.
E4	Feminino	44 anos	Magistério; Formação em Pedagogia; Três Especializações; Mestrado em Educação.	8 anos	Concursada dos anos iniciais; Professora por 16 anos.
E5	Masculino	45 anos	Téc. em Segurança do Trabalho; Bacharel em Direito.	6 meses	Iniciou no exército, após na área de segurança do trabalho, formado em direito, tornou-se advogado e depois passou para a prefeitura no setor jurídico, com orientação nos contratos e admissão de pessoal [...] passou ao cargo de Secretário Municipal de Educação.
E6	Feminino	58 anos	Formação em Pedagogia e Especialização em Psicopedagogia Institucional.	5 meses	Há 36 anos como professora de anos iniciais da rede municipal e estadual.
E7	Feminino	66 anos	Formação em Matemática.	3 anos	Professora do Estado; Aposentada desde 2003.
E8	Feminino	40 anos	Magistério; Formação em Educação Física; Especialização em Atividade Física, Qualidade de Vida e Desenvolvimento Motor.	3 meses	Atuou por 13 anos em academia e depois fez concurso para professora.
E9	Feminino	53 anos	Licenciatura em Geografia; Especialização em Gestão e Planejamento da Educação.	3 anos	Professora da rede municipal há 35 anos, gestora de escolas e após assumiu a Secretaria de Educação.
E10	Feminino	52 anos	Formação em Pedagogia com Especialização em Psicopedagogia (em andamento).	8 anos	Iniciou na câmara de vereadores em 1999; atuou no Conselho Tutelar, Conselho Municipal e foi Professora do Estado. Atuou como Professora da rede privada em Santa Maria. Posteriormente, assumiu a Secretaria de Administração e, após, a Secretaria de Educação.

Fonte: Elaboração da autora (2020)

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A pesquisa foi registrada no Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário (GEAIC) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) por intermédio do Sistema de Informação para o Ensino (SIE) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Posteriormente, o projeto foi submetido ao Sistema Nacional de Informações sobre Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (SISNEP), para fins de preservar os indivíduos que participarão da pesquisa. A submissão ao SISNEP ocorreu através da Plataforma Brasil, base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos. Após a submissão, o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSM e possui o número de registro CAAE 35355520.7.0000.5346.

Após a concordância em todos os processos necessários, foi realizada a coleta de dados. Cumprindo com as exigências impostas pela Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), foi entregue, juntamente com a entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C). Somente serão considerados participantes da pesquisa os indivíduos que, após a leitura do termo, estejam de acordo, de forma livre e esclarecida, a responder as questões indicadas pela pesquisa de maneira voluntária. Além disso, no termo constam informações a respeito dos objetivos da pesquisa, seus métodos, seus possíveis riscos e benefícios, e a total liberdade para a desistência de participar da pesquisa em qualquer uma das etapas, sem que haja qualquer tipo de penalidade ou prejuízo.

A privacidade do entrevistado foi assegurada através do Termo de Confidencialidade (Apêndice D), reafirmando o compromisso de manter em anonimato de maneira integral as informações obtidas através da coleta de dados.

4 SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS NOS MUNICÍPIOS

As políticas públicas educacionais referentes à contratação de professores se inserem no âmbito da autonomia administrativa dos entes federados. De modo global, o sistema educacional é o maior empregador, e os educadores compõem a categoria de trabalhadores numericamente mais importante (AKKARI, 2011).

E, devido a esse valor, desenvolveu-se o estudo a fim de observar e qualificar os processos de recrutamento e seleção realizados nos municípios que integram os processos responsáveis pelo alinhamento das ações nesse contexto. A análise abrange todas as questões das entrevistas realizadas e considera a inserção de novos métodos e propostas de melhorias nas técnicas já exercidas.

4.1 CONTRATAÇÃO EMERGENCIAL PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DAS ESCOLAS

Para contemplar o desenvolvimento deste estudo, as Secretarias Municipais de Educação foram indagadas quanto ao hábito da formação de um diagnóstico para elencar as necessidades nas contratações emergenciais, bem como com que frequência realizam os processos seletivos e qual o motivo da realização em caráter emergencial. Também abordou-se de que modo a SMED garante que, no processo de seleção, sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas e de que forma os processos seletivos são realizados e quais os requisitos a serem exigidos.

Assim, efetivando as questões elencadas, o questionamento referente ao diagnóstico das necessidades para as contratações emergenciais gerou o consenso entre E3, E4, E5 e E7 de ser realizado por meio do estudo das matrículas dos alunos para o ano subsequente, geralmente ocorrendo nos meses de início ou fim de ano, dependendo do calendário de inscrições das escolas.

[...] no final do ano já realizamos as matrículas e fazemos o levantamento das turmas para o próximo ano [...] (Entrevista com E3).

[...] Sempre se realiza no início do ano, quando se sabe qual a realidade das escolas [...] (Entrevista com E4).

Além do controle de acordo com as matrículas, E9 também realiza um diagnóstico mensal, o que os auxilia a prever os casos de possíveis ausências de profissionais na escola e, assim, possibilita a gestão de um planejamento do processo seletivo a ser executado em conformidade com as lacunas a serem preenchidas:

[...] planejamos com antecedência, fazemos o estudo mês a mês [...] laudos e previsões de gestante, aposentadoria [...] em dezembro conversamos com os gestores das escolas e preparamos o próximo ano [...] (Entrevista com E9).

Em contrapartida, E6, E8 e E10 consideram que, para as contratações emergenciais, não é possível realizar diagnósticos antecipados, visto que os casos ocorrem de maneira excepcional e não há previsão para situações inesperadas, porém administram e atuam com um planejamento de pessoal.

[...] os emergenciais foram efetivos no momento da necessidade, então não têm levantamento realizado. Não se tem essa previsão [...] (Entrevista com E10).

Assim, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul disponibiliza uma ferramenta para os gestores que conduzem os processos referente aos colaboradores, que pode auxiliar no controle de pessoal, visto que os processos seletivos para contratação temporária ocorrem de modo inesperado:

Como instrumento de controle, os auditados podem se beneficiar do formulário "Demonstrativo do Quadro de Pessoal" (ST-01.20) criado pelo TCE/RS. Esse formulário é entregue aos auditados para preenchimento quando da realização da auditoria in loco e pode ser útil na efetivação do controle interno da movimentação de pessoal (TCE/RS, 2008, p. 19).

O entendimento para a contratação em casos emergenciais deve demonstrar a relação entre a necessidade a ser sanada e a solução concreta mais apropriada, visando ao bom andamento dos processos. Assim, os processos seletivos de caráter emergencial também precisam de um planejamento prévio para que sua idealização seja correspondente ao necessário.

Utilizar mecanismos de domínio na administração de pessoal possibilita uma assistência na realização das futuras contratações, além de manter a qualidade do ensino público, visto que uma sala de aula sem professor afeta vários componentes

do sistema educacional. Liderar recursos e pessoas eficazmente, impactando positivamente e potencializando a valorização da escola pública, são concessões de caráter prático frente à qualidade e à inovação na gestão escolar.

Quanto à frequência e ao motivo da realização dos processos seletivos em caráter emergencial, grande parte dos entrevistados realizam os contratos visando à deficiência no ano letivo no qual estão elaborando o concurso, ou seja, efetuam um contrato por seis meses, podendo ser prorrogado por igual período, finalizando o período de um ano, que seria o ano planejado. Posteriormente, no próximo ano, realizam outro processo seletivo visando ao preenchimento das novas lacunas que foram surgindo e, assim, sucessivamente, realizam o plano para as seleções.

Da mesma forma, o tema da realização do processo seletivo em caráter emergencial é abordado em situações que visam preencher a vaga de um docente efetivo quando as oportunidades são devido ao afastamento por licença de um colega ou quando o profissional que ocupava a função é nomeado a assumir distinto cargo e não há professor efetivo disponível para substituição (DIAS E DA ROSA, 2018). Para os entrevistados, os motivos também são variados conforme os relatos:

[...] de acordo com a necessidade, quando não tem concurso vigente. Se tem concurso, ocupamos a lista deste concurso. Encaminha-se uma lei para câmara de vereadores autorizando os contratos, e os nomes são da lista do concurso de acordo com a ordem [...] (Entrevista com E1).

[...] realidade instável no município, sendo 53% comunidade indígena. Então em um ano tem 270 alunos por exemplo, e no outro ano 230, então não se sabe até quando se tem a clientela [...] (Entrevista com E4).

[...] frequência de contratação bem excepcional, pois sempre é feito o concurso. O motivo é quando o concurso não abrange, licitação de contratação da empresa, elaboração do edital, tempo hábil do concurso é complicado, por isso se faz o emergencial [...] (Entrevista com E10).

Nesse contexto, percebe-se a preocupação das secretarias em realizar os processos seletivos somente quando esgotam as possibilidades de chamada dos candidatos aprovados nos concursos e quando os prazos não correspondem com a necessidade da contratação, que deve ser imediata, para todo o processo de abertura e validação do concurso.

[...] emergencial é quando algo não pode ser previsto e que no quadro não há ninguém para assumir, então se completa a vaga com processo seletivo [...] (Entrevista com E8).

Com base no art. 37, inciso IX, da Constituição Federal (2008, p. 23), o Tribunal de Contas fiscaliza, para fins de registro, as contratações por tempo determinado. Algumas situações caracterizam a excepcionalidade desses contratos:

- a) Troca de administração. A situação pode justificar uma contratação temporária. Todavia, a hipótese ficará tão mais de acordo com o art. 37, inciso IX, da Constituição Federal quanto mais rápido o Administrador providenciar o concurso público. Em outras palavras, a constitucionalidade da contratação temporária fica mais caracterizada quando já providenciado o certame.
- b) Situação emergencial cabalmente comprovada. Casos fortuitos, força maior, catástrofes ou outras ocorrências drásticas e inesperadas podem justificar a contratação temporária.
- c) Substituição de servidor em gozo de licença concedida mediante ato vinculado. Se ao administrador não é facultado indeferir licenças para tratamento de saúde ou gestante, por exemplo, poderá, em tese, suprir tal carência mediante contratação temporária.

A diversificação das situações e a urgência em sanar as faltas de profissionais muitas vezes regem o provimento de seleções mais simplificadas e pouco qualificadas, sendo carentes de detalhes a serem contemplados ou minimamente revisados. Importante atentar-se à frequência e ao motivo dos processos seletivos pelas questões intrínsecas das seleções, pois as constantes trocas no quadro de pessoal dificultam a relação entre a equipe e o trabalho a ser desenvolvido de acompanhamento no crescimento dos alunos no ensino básico.

A valorização do capital humano contribui para o aumento da produtividade, e os talentos, quando compartilhados, tornam o ambiente de trabalho integrado e mutuamente satisfeito. Assim, a fragilidade das contratações temporárias deve ser substituída pelo investimento no conhecimento dos candidatos, melhorando a eficiência dos processos, reduzindo custos e otimizando os resultados nos contratos.

A construção de uma relação sólida entre as secretarias municipais de educação e as escolas, pautada no diálogo e no entendimento das necessidades da realidade local, serviu como base para o próximo questionamento. As necessidades podem ser apontadas de diversas formas como nos relatos dos entrevistados. Novaes (2010, p. 249) expõe que “a contratação de professores temporários tem sido a alternativa encontrada por muitos sistemas de ensino para suprirem a carência de professores para áreas específicas”. Nesse mesmo contexto, quando questionados de que modo a SMED garante que, no processo de seleção, sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas, E1 aborda que

[...] no momento que já sabemos da falta de algum professor, já nos organizamos com a lei para a câmara de vereadores e eu mesma vou explicar os projetos para que sejam aprovados e não tenhamos problemas [...] (Entrevista com E1).

Nesse sentido, além da comunicação fluir claramente para que a compreensão seja constante e eficaz em relação ao empenho em desenvolver os levantamentos ainda pendentes, é preciso também que os requisitos desejáveis estejam alinhados e satisfaçam essas questões. Como E3 explica:

[...] é muito relativo, pois como não fizemos entrevista, a pessoa tem titulação e atende o edital, em tese então ela está apta pra ser contratada, mas é no “escuro”, por isso ao longo do processo a gente vai monitorando, conversamos e notificamos [...] (Entrevista com E3).

No intuito de atender as escolas com qualidade e objetividade nos processos, E9 relata que a SMED trabalha em conjunto com as escolas e com os sindicatos dos professores:

[...] construímos uma relação forte entre os gestores (eleitos pela comunidade) que são os diretores das escolas. Gestão democrática e com autonomia, sendo um trabalho com ética e respeito [...] (Entrevista com E9).

Assim, para a garantia de que as especificidades das escolas de cada município sejam supridas por meio dos processos seletivos, torna-se ainda maior a responsabilidade de planejamento das ações a serem estabelecidas. Monitorar os instrumentos que auxiliam no planejamento estratégico, readequando os processos vigentes, permite resultados controlados na prestação dos serviços públicos educacionais.

A gestão das secretarias e das escolas deve apresentar uma visão sistêmica e propagar os recursos públicos em investimentos adequados na área educacional. Dessa forma, as alternativas que objetivam minimizar a defasagem quanto às necessidades das escolas serão aproveitadas em sua totalidade e o sistema educacional terá sua autonomia para as questões que requerem um contexto mais individualizado.

Desenvolver um trabalho direcionado e alinhado aos interesses da instituição para recrutar e selecionar candidatos de acordo com as especificidades dos cargos vagos demanda técnicas e ferramentas estratégicas na potencialização do trabalho ao encontro dos melhores talentos. Banov (2015) explica que, por meio das

informações adquiridas através dos requisitos pertinentes ao cargo, pode-se constatar os candidatos que mais se aproximam da vaga em aberto, pois esses dados obtidos permitem o levantamento de proposições quanto às competências dos aspirantes aos cargos.

Assim, ao questionar sobre como os processos seletivos são realizados e quais os requisitos são exigidos, as respostas foram variadas, abrangendo pontuações para a classificação dos candidatos desde a análise do currículo, conferência de documentos pessoais, consultas e referências de empregos anteriores, titulação e formação continuada, experiência comprovada na área, provas de conhecimento específicas e avaliação psicológica.

[...] análise de currículo e avaliação psicológica [...] (Entrevista com E2).

[...] titulação e experiência em trabalhos anteriores. Nós, inclusive, consultamos os empregos anteriores como uma base de dados pra ter referências dos trabalhos e orientação [...] (Entrevista com E5).

[...] currículo e documentação pessoal [...] (Entrevista com E6).

[...] comprovação de títulos e a nota na prova específica [...] (Entrevista com E8).

Ainda, outras técnicas poderiam ser empregadas para coleta de dados dos candidatos, abrangendo conhecer as aptidões baseadas nos requisitos propostos nos editais. A atividade da dinâmica de grupo que não foi citada por nenhuma secretaria como técnica, mas que já está sendo discutida e publicizada nos meios de comunicação social, em âmbito federal, como opção nas seleções públicas, é um modelo que objetiva observar o comportamento do candidato, habilidade de se relacionar em grupo, além de permitir a observação de características pessoais como iniciativa, argumentação, capacidade de liderança e resolução de conflitos (BANOV, 2015).

Outro método muito adotado nas redes particulares condiz com um teste prático, muito conhecido como prova didática, que desafia os candidatos a elaborarem uma aula teórica ou atividade representativa vivenciada em sala de aula. Dessa forma, é possível analisar a habilidade do professor na condução das atividades, bem como sua postura, sua técnica de trabalho, organização e exposição dos conteúdos, expressão e comunicação, entre outros comportamentos e atitudes.

Assim como na iniciativa privada realizam-se inúmeras etapas com os candidatos para preenchimento de uma vaga, o setor público também deveria aumentar o crivo e inserir fases nas seleções no intuito de melhor classificar e priorizar determinantes essenciais para o desempenho efetivo do exercício. As SMEDs possuem autonomia para a realização dos processos seletivos, tanto que cada uma elege sua melhor forma de articular as seleções de acordo com as necessidades apresentadas. Portanto, podem aproveitar essa oportunidade para conhecerem e elegerem profissionais que satisfaçam a todos os requisitos fundamentais para o pleno desenvolvimento das funções.

O Quadro 04, a seguir, sintetiza os elementos trazidos nas entrevistas e trabalhados no tópico que trata da contratação emergencial para suprir as necessidades das escolas. A primeira coluna indica as questões que nortearam a coleta de dados sobre o início do processo seletivo. A segunda coluna traz a síntese das informações fornecidas pelos entrevistados e a terceira coluna apresenta sugestões de melhorias práticas em relação aos processos, além dos possíveis derivados da análise anteriormente realizada.

Quadro 04: Fase inicial do processo seletivo.

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
Diagnóstico das necessidades para as contratações emergenciais.	Matrículas dos alunos; Diagnóstico mensal.	Instrumento de Controle.
Frequência e motivo da realização dos processos.	Deficiências no ano letivo; Afastamentos diversos.	Investimento no conhecimento dos candidatos: melhora a eficiência dos processos, reduz custos e otimiza os resultados nos contratos.
Atendimento das especificidades e as necessidades das realidades das escolas.	Trabalha em conjunto com as escolas e com os sindicatos dos professores.	A gestão das secretarias e das escolas com uma visão sistêmica, propagando os recursos públicos em investimentos adequados na área educacional.
Realização dos processos seletivos e requisitos exigidos.	Análise do currículo, conferência de documentos pessoais, consultas e referências de empregos anteriores, titulação e formação continuada, experiência comprovada na área, provas de conhecimento específicas e avaliação psicológica.	A atividade da dinâmica de grupo que objetiva observar o comportamento do candidato; Um teste prático ou prova didática, que desafia os candidatos a elaborarem uma aula teórica ou atividade representativa vivenciada em sala de aula.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.2 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS NOS MUNICÍPIOS

Na pesquisa de campo realizada com os representantes das Secretarias Municipais de Educação, investigou-se o tema referente à abertura dos processos seletivos para professores. Para o entendimento do assunto, questionou-se como se inicia o processo, para a SMED, para que ocorra a realização de processos seletivos para os cargos de professores e quem é o responsável por essa etapa inicial. Também quem realiza ou acompanha a elaboração do edital para os processos seletivos e quais critérios são utilizados para definição do edital, além de verificar se há auxílio de alguma banca externa e quais critérios a SMED utiliza para escolha da banca de seleção.

No mesmo contexto, perguntou-se sobre a participação da SMED em alguma etapa específica nas contratações durante os processos de seleção e de que forma acontece essa etapa. Além disso, se teriam sugestões de outras formas ou implementação de mais etapas na realização das seleções.

Assim, o levantamento das informações dos entrevistados revelou quatro formas de iniciar o percurso e organização do processo, compreendendo a composição da banca, a definição de diretrizes, o levantamento das necessidades e o emprego de técnicas nas seleções, as quais serão apresentadas e analisadas a seguir.

Grande parte dos entrevistados ressaltou que há a composição de uma comissão e/ou banca de responsáveis para o desenvolvimento de todo o processo seletivo. O processo inicia com a elaboração do edital abrangendo todos os requisitos necessários para o desenvolvimento das funções, definição de categorias classificatórias para aprovação dos candidatos, conferência de documentos para o efetivo exercício da profissão e posterior acompanhamento dos professores em sala de aula a fim para a sua inserção profissional.

Algumas secretarias apenas compõem a banca com parte dos seus colaboradores (servidores públicos), pois, como afirma E3 na entrevista, a comissão também abrange pessoal da secretaria de gestão e diretores das escolas.

[...] uma banca examinadora, composta por 3 pessoas da secretaria [...] o responsável é a dirigente da equipe [...] (Entrevista com E1).

[...] é feito através de uma comissão da prefeitura, na administração pública. Comissão devidamente nomeada por portaria, escolhida dentro da secretaria de administração [...] (Entrevista com E10).

Quanto à orientação e direcionamento para início do processo seletivo em relação à definição de diretrizes, E1 realiza em acordo com os decretos e portarias existentes no próprio município. Em contrapartida, E2 e E6 trabalham com memorandos enviados à Secretaria de Administração. E7, E8 e E10 somente realizam processos seletivos quando se esgotaram todas as possibilidades de chamada dos aprovados no concurso ainda vigente. Além disso, algumas secretarias optam por atuar em conjunto com a secretaria de gestão do município, sendo que necessitam de alguns procedimentos específicos como autorização da Câmara de Vereadores, bem como projeto de lei elaborado e encaminhado pela Secretaria de Educação e/ou Gestão para o poder legislativo que após autorizado e aprovado, inicia-se a elaboração do edital, como ocorre em E3, E4, E5 e E9.

[...] a secretaria municipal de educação solicita através de memorando a secretaria de administração a necessidade de contratação de professor por tempo determinado [...] (Entrevista com E6).

[...] se o concurso não estiver mais em vigor, aí se realiza os processos seletivos [...] (Entrevista com E7).

Outra característica adotada por metade dos entrevistados, respectivamente, E2, E3, E4, E9 e E10, refere-se que o processo seletivo ocorre mediante o levantamento das necessidades pontuais das escolas e de acordo com a realidade local. Nesse quesito, o modelo institucional também influencia muito em relação ao que se considera como essencial e imprescindível para as contratações a serem efetuadas.

[...] quando está encerrando o ano letivo, se faz uma previsão para o ano subsequente [...] (Entrevista com E3).

[...] o gestor de RH identifica a necessidade dos contratos emergenciais, aí montamos o processo através de edital [...] (Entrevista com E9).

[...] é de acordo com a necessidade da escola; a SMED verifica se tem algum professor pra substituir [...] os que passaram no concurso [...] (Entrevista com E10).

Também outra questão citada são algumas técnicas de seleção utilizadas desde o planejamento das seleções, como, por exemplo, E7, que realiza a divulgação do processo seletivo no site da prefeitura e redes sociais como o Facebook. Ainda, E8 comentou sobre a aplicação de uma prova elaborada pelos membros de uma comissão múltipla com responsáveis de várias áreas de formação que possam contemplar todas as vagas ofertadas no edital.

[...] eles elaboram uma prova, são múltiplas questões [...] português, matemática, legislação, informática, conhecimento específico sem muito aprofundamento [...] uma prova elaborada internamente [...] (Entrevista com E8).

Compreende-se que a forma de seleção é híbrida, pois são variadas as maneiras para o início dos processos seletivos nas SMEDs, e esse levantamento permite um portfólio de possibilidades. As secretarias atuam com autonomia, com procedimentos em acordo com as necessidades previstas e realizam um trabalho efetivo garantindo as contratações com a melhor estratégia que lhes parece possível. Costin (2010) sustenta que a Administração Pública apresenta seus métodos de recrutamento e seleção, com apoio específico nas bases legais. Uma das formas se trata do

[...] acesso a cargos temporários, o que pode ser feito por meio de processos seletivos simplificados que também incluem provas e o respeito aos princípios da impessoalidade e publicidade. Normalmente esses processos destinam-se a professores substitutos [...] (COSTIN, 2010, p. 160).

Nesse contexto, a administração pública atua com os métodos de recrutamento e seleção baseada em fundamentos legais. As organizações, muitas vezes, são conhecidas por suas características próprias, que as constituem únicas. Por isso, valoriza-se tanto o compartilhamento do conhecimento entre os diferentes órgãos responsáveis pelas seleções e o diálogo na compreensão das necessidades das funções a serem preenchidas.

Todas as secretarias municipais de educação realizam seus processos seletivos, independentemente da condução dos métodos empregados. Isso significa que elas cultivam e mantêm uma cultura própria apesar de seguirem um modelo público instituído. Dessa forma, rever processos juntamente com a gestão das

escolas e acrescentar novas metodologias para o aperfeiçoamento das seleções irá assegurar maior controle sobre o trabalho a ser desempenhado pelos professores aprovados, além de credibilidade no que está sendo ofertado.

Sobre os responsáveis pela elaboração dos editais dos processos seletivos e critérios definidos nesse contexto, além de uma comissão especializada composta por membros da SMED, alguns entrevistados, como E2, E4 e E6 também abordaram que são auxiliados pela Secretaria de Administração do município:

[...] a Secretaria de Administração e uma comissão constituída por servidores da prefeitura [...] (Entrevista com E2).

A atuação integrada entre os setores que representam a gestão nas contratações dos municípios proporciona fluidez na tomada de decisão e otimiza o processo. Do mesmo modo, as diversas ações promovem a operacionalização dos processos, e as políticas de gestão são compartilhadas a fim de responsabilizar todos os integrantes em um mesmo contexto.

Sob essa integração, trabalha-se na definição do edital, que deve estar adequado conforme legislação pertinente e apresentar critérios consagrados na lei e estabelecidos de acordo com as necessidades do município. Motta (2005, p. 143) apresenta o significado do edital para melhor entendimento:

[...] o edital é ato normativo editado pela administração pública para disciplinar o processamento do concurso público. Sendo ato normativo editado no exercício de competência legalmente atribuída, o edital encontra-se subordinado à lei e vincula, em observância recíproca.

O edital norteia os processos a serem dispostos na seleção e define os critérios a serem utilizados. Segundo as entrevistas realizadas nas Secretarias Municipais de Educação, os critérios definidos variam, sendo que alguns editais adotam características semelhantes aos empregados nos concursos efetivos, como o caso da declaração de E9:

[...] uma comissão do plano de carreira que compõe a comissão do processo seletivo para provimento dos contratos, que é constituída por decreto. Os critérios semelhantes aos de concurso na área [...] (Entrevista com E9).

Outras configurações também são adotadas, como E3 explanou, que tem por base o plano de carreira do município e E2 trabalha na elaboração do edital de acordo com as orientações jurídicas específicas do setor da prefeitura.

[...] a Secretaria de Administração e uma comissão constituída por servidores da prefeitura. Os critérios são estabelecidos de acordo com as orientações jurídicas [...] (Entrevista com E2).

Quanto mais detalhado e específico for o edital e a definição dos critérios, maior se torna o filtro para os candidatos na pretensão ao cargo, além do certame ser mais transparente no que se refere às regras e ao cumprimento de todas as exigências pertinentes às vagas disponíveis. As informações precisam ter clareza e, preferencialmente, o mínimo possível de elementos com conotações genéricas, devendo figurar o trabalho a ser desempenhado para que o entendimento dos candidatos seja o melhor possível em relação aos resultados, quando contratados.

Desse modo, quando questionados sobre a formação da banca de seleção e os critérios para escolha da comissão avaliadora, é surpreendente saber que nenhum município atua com banca externa contratada, somente trabalham com a equipe local da SMED e/ou da secretaria de administração da prefeitura. E3 e E4 declararam que

[...] não há banca, somente a SMED organiza [...] (Entrevista com E3).

[...] é feito uma comissão que entra alguém da secretaria, do RH e da administração, também entra alguém sempre da área específica [...] (Entrevista com E4).

Assim como E9 e E10 também não possuem banca externa, mas atuam em parceria com o setor jurídico da prefeitura que auxilia nas questões legais e burocráticas das seleções.

[...] Não tem banca, somente o departamento jurídico da prefeitura que auxilia [...] (Entrevista com E9).

As Secretarias Municipais de Educação podem atuar com parcerias e agregar novos conceitos e práticas na construção dos processos seletivos. Para Binotto (2014), em âmbito público, não necessariamente, o preenchimento dos cargos é

definido pela própria organização, sendo que pode ser influenciado por esferas externas.

Desse modo, a contribuição de fatores externos nas seleções torna o processo mais assertivo, visto que, quanto mais técnicas de avaliação são empregadas, melhor ocorre a interação entre as partes e, consequentemente, a condução do processo se transforma em uma triagem relevante e personalizada. Como apoio nesse desenvolvimento, por exemplo, apresentam-se os Conselhos Municipais de Educação, que trabalham como mediadores e articuladores da relação entre os interesses da sociedade e os gestores da educação municipal.

O Conselho Municipal de Educação, reunindo pessoas que ao mesmo tempo conhecem o seu município, o seu bairro e os problemas mais amplos do desenvolvimento local, e a rede escolar da região, pode se tornar o núcleo irradiador da construção do enriquecimento científico mais amplo do local e da região (DOWBOR, 2007, p. 87).

As funções do colegiado estimam garantir a gestão da educação pautada no ensino de qualidade, com as seguintes funções: consultiva, respondendo a consultas sobre leis educacionais; deliberativa, aprovando regimentos ou autorizando cursos; normativa, elaborando normas complementares às Nacionais; fiscalizadora, promovendo sindicâncias e denunciando aos órgãos competentes; propositiva, sugerindo políticas de educação; mobilizadora, estimulando a comunidade no acompanhamento dos serviços educacionais; entre outras representações (BORDIGNON, 2008).

A União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação – UNCME – é a entidade representativa dos Conselhos Municipais de Educação disposta em todos os estados brasileiros e contribui para a organização dos sistemas municipais de ensino e para o desenvolvimento de políticas educacionais. Nesse sentido, é uma ferramenta de ação social e qualificação dos serviços públicos educacionais quanto às demandas da sociedade e se encontra disponível para atuação conjunta aos assuntos relacionados à educação.

Em relação ao questionamento sobre a participação da SMED em alguma etapa nas contratações por meio dos processos seletivos, pode-se levantar que E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9 e E10 não participam efetivamente em etapas de caráter classificatória e/ou eliminatória. Fato preocupante devido à importância do envolvimento nessas fases de avaliação e conhecimento dos candidatos, mesmo

que possam considerar fundamentais para uma seleção mais coerente e completa, por outros motivos, as secretarias não compartilham desse momento, como inclusive afirma E3:

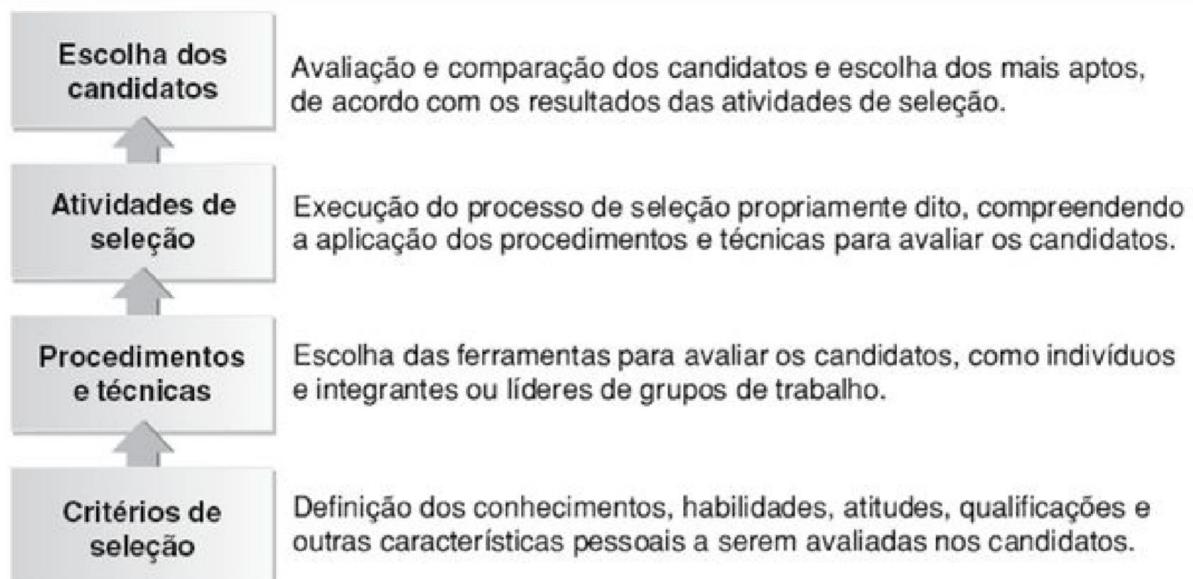
[...] nunca foi feita nenhuma entrevista, nem etapas diferentes. Realizamos apenas uma conversa antes da contratação. Penso que seria necessário, mas é como no concurso nem sempre o melhor currículo é o melhor profissional, e isso conseguimos acompanhar através do IDEB [...] (Entrevista com E3).

Por outro lado, E4 e E5 demonstraram um acompanhamento diferenciado nos processos, sendo que participam nas diferentes etapas e avaliam os candidatos até as etapas finais.

[...] a SMED participa na adequação do edital, conferência dos documentos e uma entrevista final pra ver se está de acordo com todos os requisitos [...] (Entrevista com E5).

Para ser construído um trabalho de referência e o resultado final ser de acordo com as expectativas, é preciso uma interação entre escolas e as SMEDs, além do acompanhamento desde o início no recrutamento e seleção dos candidatos que irão desenvolver todas as estratégias definidas pela administração. Maximiano (2014) apresenta, na Figura 04, a seguir, as etapas do processo de seleção.

Figura 04: Etapas do processo de seleção



Fonte: (MAXIMIANO, 2014, p. 286)

Em relação à Figura 04, Maximiano (2014) explana sobre cada etapa:

- Critérios de seleção: apresenta os pré-requisitos necessários para ocupar o cargo, conhecimentos imprescindíveis, experiências, bem como competências e aptidões, além da disponibilidade e motivações para assumir as exigências da função.
- Procedimentos e técnicas: realiza-se uma triagem preliminar e, após, verificam-se os credenciamentos relacionados aos cursos, consulta de referências e antecedentes. Posteriormente, procede-se à entrevista, a dinâmicas de grupo e à avaliação de conhecimentos.
- Atividades de seleção: Fase composta por membros que irão atuar direta e/ou indiretamente com os novos colaboradores.
- Escolha dos candidatos: Avaliam-se os resultados obtidos nas etapas anteriores, e os melhores classificados serão os novos contratados.

Democratizar a gestão nos processos seletivos é contemplar a participação de todas as fontes relacionadas ao trabalho a ser desenvolvido. Articular o discurso com as ações, manter a comunicação de forma crítica para melhores ajustes no sistema, bem como estabelecer métricas para a consagração das políticas educacionais auxilia no gerenciamento das informações e no investimento dos recursos disponíveis para a efetivação das seleções.

Salienta-se a importância das Secretarias Municipais de Educação participarem de todas as etapas na escolha dos candidatos, preferencialmente integrando a gestão das escolas. A seleção do capital humano, no caso, professores, é a operacionalização que viabiliza as estratégias e o planejamento realizado pela administração no intuito de uma educação de excelência.

As secretarias foram indagadas a sugerirem outras formas ou implementação de mais etapas na realização das seleções. Apenas E1 e E6 não apresentaram novas sugestões e estão satisfeitas com o método utilizado até o momento.

[...] não. Supre a necessidade, está de acordo com as necessidades locais, claro que os processos são aprimorados, são melhorados [...] cada vez vai se tornando melhor. Hoje está de acordo e vai suprindo as necessidades das escolas. Por ser um município pequeno é mais fácil de realizar a gestão [...] (Entrevista com E1).

As demais secretarias municipais de educação implementariam mais alguma etapa para aperfeiçoamento dos seus processos, além das que já são contempladas atualmente, como os relatos que seguem

[...] acrescentaria o fator psicológico, além da formação e experiência que já trabalhamos [...] (Entrevista com E5).

[...] o concurso tem a prova, depois os títulos para comprovar, poderia ser assim [...] (Entrevista com E7).

[...] poderia ser mais qualificado, se tivesse uma empresa onde o foco fosse maior, um crivo maior, vários formatos no processo, uma entrevista, mais etapas [...] esse crivo nas seleções, penso que quanto mais difícil for enquanto etapas, melhor irá classificar esse profissional [...] (Entrevista com E8).

Portanto, quanto mais etapas e técnicas empregadas nas seleções, maior o aprimoramento na identificação dos candidatos e a tendência assertiva nas escolhas. “A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato” (LIMONGI FRANÇA, 2013, p. 36). A autora ainda aborda as principais técnicas empregadas em processos seletivos:

- Entrevista: Preferencialmente que seja utilizada em vários momentos do processo seletivo e por mais de um profissional avaliador. Ela objetiva aprofundar dados do candidato e coletar diversas informações sobre experiências, interesses e perspectivas futuras;
- Prova: Objetiva verificar o nível cultural e avaliar os conhecimentos específicos para o desempenho de determinadas funções;
- Teste psicológico: São instrumentos sistematizados com intuito de identificar o subjetivo do candidato;
- Técnicas vivenciais: Avaliam o comportamento social em situações pré-estabelecidas, sendo que a técnica é bastante explorada em dinâmicas de grupo;
- Avaliação de saúde: Objetivam verificar as condições de saúde para o desempenho das funções para as quais o candidato será habilitado.

Também outra técnica a ser discutida condiz com a explanação do modelo e da cultura de trabalho nas escolas, visto que muitos candidatos são de outras localidades e, por vezes, não se identificam com a função a ser realizada no local aprovado, ocasionando a propensão de problemas futuros decorrentes de uma seleção superficial. Restringir e reduzir qualquer provável dificuldade após as

contratações em um processo seletivo claramente exige muitos métodos e uma relação transparente do conhecimento das intenções de ambas as partes, recrutador e candidato.

As técnicas empregadas servirão como base para posterior aprofundamento e aplicação de treinamentos específicos para o desenvolvimento desses profissionais em sala de aula. Desse modo, o que se percebe ainda falho no candidato, mas que pode ser aprimorado posteriormente em um treinamento, deve ser considerado e analisado após as avaliações de desempenho realizadas no decorrer do percurso do professor em sala de aula.

A entrevista de desligamento, instrumento muito usual nas organizações privadas, também pode ser um aliado na finalização dos contratos emergenciais, visto que é um mecanismo que obtém uma gama de informações acerca dos profissionais que estavam desempenhando a função que será vaga. Por meio do diálogo estruturado, pode-se captar as informações pertinentes sobre o ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal, descobrir problemas ainda desconhecidos, conseguir opiniões informais sobre demais setores, entre tantos outros dados relacionados ao cargo que será construído por outra pessoa na próxima seleção.

O Quadro 05, a seguir, sintetiza os dados trabalhados nesse tópico que trata da dinâmica dos processos seletivos temporários para professores.

Quadro 05: A dinâmica do processo seletivo

(continua)

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
Início do processo e responsável.	Composição da banca: SMED e membros diversos; a definição de diretrizes; o levantamento das necessidades; o emprego de técnicas nas seleções.	Rever processos juntamente com a gestão das escolas e acrescentar novas metodologias para o aperfeiçoamento das seleções irá assegurar maior controle sobre o trabalho a ser desempenhado pelos professores aprovados.
Elaboração dos editais dos processos seletivos e critérios.	Os critérios definidos variam, sendo que alguns editais adotam características semelhantes aos empregados nos concursos efetivos, outros consideram o plano de carreira do município e orientações jurídicas.	Deve estar adequado à legislação pertinente e apresentar critérios consagrados na lei e estabelecidos de acordo com as necessidades do município.

Quadro 05: A dinâmica do processo seletivo

(conclusão)

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
Formação da banca de seleção e os critérios para escolha da comissão avaliadora.	Somente trabalham com a equipe local da SMED e/ou da secretaria de administração da prefeitura; atuam em parceria com o setor jurídico da prefeitura que auxilia nas questões legais.	Podem atuar com parcerias e agregar novos conceitos e práticas na construção dos processos seletivos. Exemplo são os Conselhos Municipais de Educação, que trabalham como mediadores e articuladores da relação entre os interesses da sociedade e os gestores da educação municipal.
Participação da SMED nas etapas das contratações.	Grande parte dos entrevistados não participam efetivamente em etapas de caráter classificatória e/ou eliminatória.	Democratizar a gestão nos processos seletivos; Contemplar a participação de todas as fontes relacionadas ao trabalho a ser desenvolvido; Articular o discurso com as ações; Manter a comunicação de forma crítica para melhores ajustes no sistema; Estabelecer métricas para a consagração das políticas educacionais; Auxiliar no gerenciamento das informações e no investimento dos recursos disponíveis para a efetivação das seleções.
Implementação de mais etapas na realização das seleções.	A maioria das SMEDs implementariam mais etapas além das que realizam nos processos seletivos.	Entrevista para admissão; Prova; Teste psicológico; Técnicas vivenciais; Avaliação de saúde; Explanação do modelo e da cultura; Entrevista de desligamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.3 A AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DO PROCESSO SELETIVO

No intuito de analisar a percepção das SMEDs em relação aos processos seletivos, indagou-se sobre o modo da realização das seleções atualmente e também se a SMED considera que as seleções são processos atrativos para captação de bons profissionais. Do mesmo modo, questionou-se quanto à satisfação dos processos seletivos realizados e qual a visão da SMED em relação à eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais.

Para o entendimento da totalidade dos processos seletivos, buscou-se o conhecimento sobre quais as dificuldades encontradas para a realização de um

processo seletivo para professores, bem como identificar se os problemas de gestão de pessoal, atrelados ao perfil, são atribuídos aos processos de seleção e quais os desafios a serem superados a partir da contratação de professores almejando o bom desempenho desses profissionais em sala de aula.

Nesse sentido, os representantes das SMEDs foram indagados se o modo como é realizada a seleção atualmente corresponde às necessidades da função educativa que o professor desempenha na escola (trabalho com a comunidade, inclusão, violência, entre outros), ou seja, se o processo seletivo abrange os temas transversais que devem ser trabalhados em sala de aula. Na visão de Bes et al. (2018, p. 74),

A abordagem sistêmica da educação defende a necessidade de se pensar a escola inserida em uma determinada comunidade, que traz, em si, determinantes geográficos, históricos e culturais. Nesse contexto, entender os determinantes da comunidade é fundamental não só para pensar nas adequações necessárias ao trabalho pedagógico, como também para pensar em possibilidades de integração escola-comunidade que beneficiem ambas.

Seguindo o argumento do autor sobre a integração entre a escola e a sociedade, E1 retoma o tópico, salientando o diferencial das escolas da região em realizar trabalhos de inclusão:

[...] procuramos ter um olhar global, então temos projetos nas escolas em que o professor busca esse conhecimento sobre a realidade local, sobre a cultura de acordo com a realidade do aluno [...] do que a família sobrevive e quais as dificuldades enfrentadas. Agora estamos trabalhando com projetos de educação patrimonial, em que os alunos estão trazendo a realidade da sua casa pra dentro da escola e os professores trabalham junto nessas comunidades [...] (Entrevista com E1).

Atuar com projetos integradores e capacitações visando à conexão real e benefícios para ambas partes, escola e comunidade, também pode ser um viés abordado nos processos seletivos, visto que as ações para o sucesso efetivo desses planos ocorrem nas atividades práticas desenvolvidas em sala de aula e dependem muito da vontade, da atuação e da dedicação dos professores. Assim, as seleções podem abranger sobre as funções educativas do professor através de uma entrevista específica sobre o tema, abordando as ações já realizadas pelo profissional em suas experiências anteriores ou futuras perspectivas acerca de projetos consistentes e condizentes com a realidade das escolas.

Por outro lado, como explana E4, por vezes os professores não avançam nos projetos por estarem apenas em um período contratado específico:

[...] normalmente só querem trabalhar para o que foram contratados. Às vezes a escola consegue engajar o professor, mas a maioria como é de fora, não tem relação com a comunidade [...] executam o básico, só se for exigência da escola, caso contrário não correspondem [...] (Entrevista com E4).

Afirmando essa justificativa, Guimarães et al. (2011) expõe que

O professor é confrontado com situações que estão além do ensino, o que tem promovido uma intensificação do seu trabalho [...] o trabalho docente é intensificado mediante o acréscimo de tarefas, projetos, atividades, disciplinas, conteúdos, carga horária e programas, pelo excessivo número de alunos em sala de aula – somados às várias turmas, aos trabalhos em diferentes turnos e escolas. Além disso, o professor se encontra cada vez mais envolvido nas atividades de gestão da escola, planejamento pedagógico, dentre outras atividades (GUIMARÃES et al., 2011, p. 200-201).

Dessa forma, a gestão escolar tem o propósito de conduzir os processos pedagógicos e administrar as tarefas específicas com os envolvidos, priorizando que os professores mantenham o foco nas atividades a serem desenvolvidas com os alunos e na qualidade educacional, sendo que outras questões devem ser geridas pela direção das escolas e seus parceiros, como as secretarias e conselhos municipais de educação. O professor, por sua vez, deve conduzir, acompanhar o desenvolvimento humano, compreendendo e transformando o contexto. Assim, são funções de sua responsabilidade, compartilhar conhecimento, propagar e disseminar informações, além de zelar pela interação e promover o bem-estar nas relações, atuando e integrando a comunidade, direcionando sua atenção para a sala de aula e projetos amplos para com a sociedade.

A percepção da SMED em relação à captação de bons profissionais nos processos seletivos pode ser percebida pelo relato da entrevista realizada com E10:

[...] temos professores que optam por ficar aqui pela realidade, com turmas pequenas, a comunidade é mais participativa, o acesso aos pais é maior e facilitado. O plano de carreira é muito bom [...] (Entrevista com E10).

Trata-se da atração de professores capacitados devido às escolas apresentarem condições e estruturas modernas e adequadas, além de valorizar os

profissionais e oferecer benefícios atrativos, como explicam E5 e E9 em suas respostas:

[...] a questão salarial é muito boa e as escolas são muito bem estruturadas, todas são climatizadas, monitor e retroprojetor para as aulas, wifi dentro das salas, plataforma integrada e sala de informática completa [...] (Entrevista com E5).

[...] investimos na valorização do professor [...] desde o pagamento do piso nacional do magistério e formação continuada [...] (Entrevista com E9).

Conforme as entrevistas, nos processos seletivos, são oferecidas condições muito boas de trabalho, que incluem infraestrutura adequada, benefícios como inclusão ao plano de saúde, pagamentos salariais sem atrasos e, devido a essa valorização nas vagas dos municípios, muitos candidatos que apresentam bons currículos concorrem aos cargos, mesmo que apenas por um tempo determinado em contrato. Entretanto, E6 acredita que o melhor currículo, muitas vezes, não garante o melhor professor, e E8 salienta que ainda o concurso efetivo se torna mais atrativo por oferecer estabilidade aos aprovados, enquanto que nos processos seletivos temporários, os candidatos apenas assumem por um período muito breve:

[...] não, pois o currículo nem sempre nos garante o desempenho do trabalho do profissional [...] (Entrevista com E6).

E ainda corroboram com o conceito de Costin (2010, p. 216) a respeito de que o diploma não é sinônimo de um bom profissional e tampouco a segurança de que fará um bom trabalho em sala de aula:

[...] a mão-de-obra é mal preparada e, como o acesso à universidade é ainda mais restritivo e os mesmos problemas de má qualidade também estão presentes nesse nível, um diploma de graduação não é garantia de um trabalhador competente.

Nesse sentido, salienta-se a importância da condução planejada nos processos seletivos, do valor e tomada de decisão nas escolhas em transformar os candidatos em parceiros e colaboradores nas instituições, visto que os elementos satisfatórios para o cumprimento da função são disponibilizados mediante as possibilidades de cada região. Contudo, o processo de seleção perpassa a escolha

dos candidatos e comprehende o desenvolvimento desse profissional de acordo com a política educacional da instituição.

Assim, para que a percepção das SMEDs no geral seja positiva em relação aos processos seletivos, é preciso que a gestão das secretarias atue desde o planejamento até a finalização do contrato do profissional. A participação ativa das SMEDs com as escolas em que são alocados esses professores aprovados é importante fonte de informações para novas adequações nas seleções subsequentes.

Desse modo, quando indagados se os processos seletivos realizados satisfazem as necessidades e conseguem suprir momentaneamente o objetivo que se refere à contratação de professores, em unanimidade, os entrevistados responderam que sim. Contudo, da mesma forma que os processos resultam positivamente, parte dos entrevistados, como E1, E2, E3, E4 e E8 salientam que, se possível, utilizariam de outros meios para as contratações, ou seja, por mais que atendam às expectativas, ainda é preciso aperfeiçoar e ampliar o recrutamento e a seleção nos processos seletivos para que os resultados excedam o esperado:

[...] sim, conseguem suprir. E quando não conseguimos suprir, como já aconteceu, contratamos em caráter emergencial sem seleção, contratamos quem conseguimos, infelizmente, mas os índices do IDEB demonstram isso [...] (Entrevista com E3).

[...] se pudesse contratariamos somente pelo perfil e não por contratos temporários [...] (Entrevista com E4).

Por meio das entrevistas, pôde-se perceber que, no geral, as SMEDs refletem um padrão na construção dos processos e na busca por resultados que sejam positivos para as comunidades locais. Contudo, cada SMED, mesmo considerando os benefícios para a sociedade, apresenta seu perfil de trabalho e, por sua vez, cada uma, indiretamente, se satisfaz em finalidades distintas.

O fato de que o profissional contratado possa não desempenhar de maneira satisfatória sua função não lhe dá a permanência pelo período mínimo que está disposto no edital. Como explica E1,

[...] já houve cancelamento de contratos, pelo professor não condizer com seu trabalho, levamos muito a sério a qualidade do profissional. Conversamos, mas se o professor não for um bom profissional a gente exonera do cargo [...] (Entrevista com E1).

O acontecimento relatado é o esclarecimento das atitudes adotadas em relação à postura do professor contratado por meio das seleções temporárias. Essa ação deve ser exposta também aos futuros profissionais que ingressarem no serviço para que eles tenham clareza das consequências reais que podem ser seguidas quando a função não está sendo exercida de modo satisfatório. Por isso, o entendimento sobre o contexto social em que os novos servidores, quando contratados, exercem papéis de importância para a sociedade, na visão de Binotto (2014, p. 228), trata além do exercício somente profissional:

Considerando que o setor público, no Brasil, é um dos maiores agentes de contratação de pessoas e que, por sua vez, esses novos funcionários exercerão funções de interesse da sociedade, a forma de seleção e recrutamento público constitui-se em uma questão não apenas de eficiência da gestão organizacional, mas também envolve a questão social.

Os docentes respondem positivamente quando lhes são dados incentivos, e a qualidade do processo ensino-aprendizagem, consequentemente, também é estimulada (PALAZZO e GOMES, 2009). Assim, entende-se que as seleções também influenciam na motivação e no desempenho dos professores, visto que sua função é construída a partir do entendimento das competências necessárias e vislumbrando o aprendizado dos alunos e a construção social desse público no futuro. Portanto, executar processos satisfatórios nas seleções também reflete a qualidade desses profissionais em sala de aula e posterior condição na educação desses alunos.

Para que os processos seletivos sejam eficientes em seu contexto, devem representar todas as etapas que possam sanar as lacunas existentes nos setores. Valorizar o profissional que está concorrendo às vagas e manter um padrão na atuação das seleções certamente suprirá as necessidades satisfatoriamente e de maneira hábil. Bergue (2014) revela que a melhoria do desempenho global de uma organização pública depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho, considerando como premissa a maturidade comportamental e o comprometimento das pessoas com os níveis de produtividade estabelecidos. Sob esse contexto, os entrevistados foram questionados a respeito da visão da SMED em relação à eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais.

E, corroborando com a visão do autor sobre o comprometimento das pessoas, E1, E3 e E9 tratam sobre o comportamento dos contratados, contemplando a ideia de que depende muito do empenho individual de cada professor:

[...] nem sempre o bom professor é o que ficou em 1º lugar no concurso. Depende da pessoa, de querer ser o melhor em sua profissão. Precisa ser destaque, precisa ser bom e fazer o melhor em nossas funções. As escolas são bem estruturadas, todas têm ar condicionado, tem lousa digital, tem laboratório de informática, então todo o suporte agente providencia, portanto não falta nada pra realizar um bom trabalho, apenas depende dos professores fazerem jus ao salário que recebem [...] (Entrevista com E1).

[...] são muitas dificuldades, pois só temos uma escola pública, não temos escola privada. Com a pandemia muitos tiveram que se desacomodar e mudar muito [...] (Entrevista com E3).

Percebe-se que a eficiência nos processos seletivos condiz com o desempenho dos contratados em sala de aula. A função a ser recrutada é sempre a mesma, a de professor, porém cada seleção irá repercutir determinadas características que são eminentes àqueles docentes. Por isso, a definição de um padrão quanto ao acompanhamento desses profissionais, um modelo de treinamento a ser adotado por todos os novos contratos efetivados, seria uma forma de minimizar as diferenças didáticas entre os profissionais e os alunos consentirem de maneira natural essas trocas a cada seleção realizada.

Outro conceito observado refere-se à visão da SMED quanto à satisfação nos processos seletivos. E2, E4, E5, E7 e E10 consideram-se satisfeitos em relação aos resultados obtidos nas seleções.

[...] é bom...tem coisas a melhorar. O ruim do público é que não podemos contratar quem queremos [...] (Entrevista com E4).

Embora ainda haja relatos de que os processos podem ser aperfeiçoados e que apenas se realizam as seleções dessa maneira porque órgão público não detém de muitas opções quanto às contratações de pessoal, no geral, os contratos emergenciais resultam positivamente quanto à eficiência. São comprovados por meio dos indicadores educacionais que o fluxo escolar se desenvolve de acordo com a demanda.

O Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, possibilita o monitoramento educacional a partir dos dados de aprovação do Censo Escolar. Do

mesmo modo, o indicador possibilita o controle da qualidade da educação do Ensino Básico no Brasil, calculado nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, considerando a personalização das metas propostas para cada escola e rede de ensino. Contudo, repensar e aprimorar os processos pode resultar em benefícios sociais e qualitativos à educação, buscando a padronização do ensino em todas as regiões.

E tratando-se das dificuldades encontradas para realização dos processos seletivos, foram elencadas apenas questões suscetíveis de resolução. Embora a percepção não esteja relacionada com problemas de grande complexidade, alguns assuntos foram abordados pelos entrevistados. E9 salientou que “a oferta é sempre bem menor do que a procura”, enfatizando que há muitos candidatos disponíveis na abertura das seleções e que o problema surge quando eles são classificados e aprovados, porém não são chamados por falta de vagas, gerando frustração devido a uma expectativa que não se confirma. Em contrapartida, E2 e E4 explanaram sobre a burocracia e prazos na realização dos certames.

[...] o tempo para realização, por mais que seja processo simplificado, é uma dificuldade, porque os prazos dificultam [...] (Entrevista com E4).

A burocracia detalha como todos os processos devem ocorrer, ou seja, pressupõe-se um modelo minucioso que exige atenção nos detalhes nesse tipo de administração pública. O sistema burocrático não demanda tempo, mas regras nos procedimentos a serem cumpridos, bem como eficiência nos processos com base no pensamento racional. Para Cordeiro (2017, p. 864), a burocracia objetiva a organização, e, referindo-se ao serviço público, “o que a burocracia tem é apego a um desenho organizacional que racionalize seus objetivos e que não canse frente ao seu excesso, mas excesso de busca da eficiência”.

Além das questões burocráticas, outra afirmação corresponde à falta de professores especializados nas áreas básicas. Assim, E5 explica que a deficiência de mão de obra é uma das dificuldades e percebe-se o desinteresse dos jovens em escolher as licenciaturas básicas pela falta de perspectiva profissional e, que, devido a isso, as demandas não conseguem ser executadas, E3 também relata o seguinte:

[...] a maior dificuldade é em relação às áreas de atuação, de conhecimento [...] (Entrevista com E3).

Entretanto, essas informações referentes à baixa atratividade na carreira docente divergem quando grande parte dos entrevistados comentaram sobre a quantidade de candidatos que se inscrevem nos processos seletivos, superando as vagas em aberto. Então, pode-se compreender que a demanda de inscritos também depende de fatores externos, como a região e a infraestrutura que o local de trabalho oferece, além dos meios de divulgação do processo e demais condições atrativas que contemplem as seleções na visão dos candidatos.

Por isso, tão necessário quanto conhecer as pessoas que se dispõem a participar dos processos seletivos, inclui-se o fato de que esses candidatos também devem conhecer as condições que o local proporciona para o desenvolvimento do trabalho em sala de aula. Seja por meio de um vídeo institucional ou até mesmo uma dinâmica informal, mas que possa ser apresentada a instituição recrutadora juntamente com a escola, que será o local de trabalho do professor aprovado. Somente dessa forma é possível um alinhamento do que se pretende como instituição e de quem irá atuar nos projetos idealizados de maneira contínua e eficaz. Nas entrevistas realizadas com os secretários de educação, estas questões não foram evidenciadas. Esse fator pode ser importante para evitar o *turnover* dos profissionais nas escolas, tendo em vista a especificidade do exercício da profissão docente.

Nesse sentido, quanto aos problemas na gestão de pessoal atrelados às seleções, apenas E1 e E3 consideram pertinentes as dificuldades no relacionamento interpessoal devido aos processos nas contratações serem muito simplificados, como destaca E3 em seu relato:

[...] com certeza tem a ver, pois como não conseguimos verificar todos os requisitos desse perfil, acabamos tendo problemas, porque não se formata direito o processo e pode ser falho em alguns quesitos e momentos [...] (Entrevista com E3).

Entende-se que os problemas com pessoal possam ser atrelados aos processos seletivos, principalmente quando a comunicação organizacional não é clara e o ambiente se torna complexo pelo entendimento inadequado das informações. O diálogo precisa ser coerente com as atividades a serem executadas para que o desempenho individual do professor contratado também seja coeso.

Por outro lado, alguns entrevistados ponderam que os problemas sejam atrelados ao comportamento das pessoas e não aos processos seletivos em si.

[...] sinceramente não tem a ver com a questão de pessoal. Infelizmente, é o tipo de profissional que está no mercado hoje, o perfil que se tem hoje [...] (Entrevista realizada com E4).

[...] o comportamento, são pessoas, é o principal problema, do contexto familiar e da formação continuada [...] (Entrevista realizada com E8).

E1, E5, E7 e E9 também concordam que problemas existem e optam por uma atuação baseada na resolução dos problemas e no acompanhamento do trabalho do professor contratado.

[...] nós conversamos com quem tem problemas [...] o diálogo é a melhor forma de acertarmos as questões que não estão de acordo [...] (Entrevista com E5).

[...] a gente faz uma ambientação e resolvemos as pendências nessa fase. Também temos uma equipe técnica, com educadores especiais, psicólogos e que acompanham os professores da rede [...] (Entrevista com E9).

Assim, como auxílio na gestão e resolução de conflitos com pessoal, Griffin e Moorhead (2015) recomendam algumas técnicas que podem ser empregadas: formação de equipes, que objetiva a melhoria na satisfação do indivíduo e, por consequência, na eficácia global do grupo; pesquisa de feedback, que prevê analisar as percepções e atitudes dos envolvidos; e, pacificação por meio de terceiros, que busca, por meio de técnicas diversas, atuar na negociação dos conflitos, geralmente realizada por um facilitador externo.

O caráter estratégico nas seleções visa à melhoria do desempenho global de uma organização pública que depende, entre outros fatores, da análise, do diagnóstico e do aperfeiçoamento dos seus processos de trabalho, considerando como premissa a maturidade comportamental e o comprometimento das pessoas com os níveis de produtividade estabelecidos. Dessa forma, além da condução cautelosa de um processo seletivo contemplando todas as etapas capazes de revelar possíveis fragilidades que os candidatos apresentam, com objetivo de amenizar os problemas decorrentes da rotina, é preciso impulsionar a equipe e torná-la o mais colaborativa possível, ser o mediador de todas as circunstâncias e manter atitudes voltadas de acordo com a ética coletiva e a prática democrática. Essas atribuições da gestão têm o intuito de amenizar possíveis problemas que

envolvem as individualidades dos colaboradores, o trabalho da equipe e o ambiente profissional.

Guimarães et al. (2011, p. 131) argumentam sobre a admissão dos professores na sala de aula, explanando que “a inserção é um processo multidimensional onde se conjugam todos os recursos e estratégias do ator, a complexidade do mercado de trabalho com seus constrangimentos e regras.” Quando indagados sobre os desafios a serem superados a partir da contratação de professores almejando o bom desempenho desses profissionais em sala de aula, E1, E5 e E10 compartilharam da mesma opinião, que engloba o fato do professor conhecer o contexto da escola e dos alunos, visto que os perfis são diferentes em uma mesma turma e é importante essa relação mais próxima para um trabalho individualizado e o desenvolvimento coletivo uniforme.

[...] o professor precisa conhecer a realidade do aluno [...] o desempenho da criança depende de todo o contexto em que ela vive, então é importante esse conhecimento. Saber como lidar com os alunos, com a realidade local, do interior [...] (Entrevista com E1).

[...] adequar o professor novo a realidade da escola, pois temos diferentes perfis de alunos [...] (Entrevista com E5).

Nos municípios menores, como o caso dos entrevistados, torna-se mais fácil e objetivo esse contato dos professores com seus alunos em sala de aula. Entender sobre a realidade dos estudantes facilita o modo como o professor irá conduzir todo o processo de ensino-aprendizagem, visto que, por meio do perfil da turma, o docente pode atuar com diversas metodologias e sua didática pode variar no intuito de acolher todos do mesmo modo.

Também os entrevistados trataram sobre o acompanhamento desse novo profissional quando aprovado nos processos seletivos. A partir dessa etapa, o trabalho em equipe torna-se fundamental, e novos mecanismos são articulados com o propósito de desenvolver um trabalho de excelência.

[...] apoio e acompanhamento pedagógico pela supervisão da SMED e direção das escolas [...] (Entrevista com E6).

[...] nossas escolas acolhem esses professores e formam um grupo para todos se ajudarem. Assuntos mais práticos, professores mais novos têm mais dificuldade, aí dependem dos demais colegas pra ajudarem [...] (Entrevista com E7).

[...] acompanhamento que é feito por parte da supervisão, direção, planejamento e execução das propostas pedagógicas [...] (Entrevista com E8).

Além do desafio que envolve as questões burocráticas, a gestão reflete todos os indicadores do desempenho dos novos contratados em sala de aula. A escola corresponde, por meio de seus alunos, à expressão do que é seu propósito diante da sociedade, portanto, os recursos a serem mobilizados priorizando o bom desempenho dos professores devem estar fortalecidos com as políticas públicas designadas em acordo com as atividades escolares.

Os desafios perpassam as questões objetivas e de fácil manejo e interpretação, já que a atuação é diretamente com pessoas. Ordenar as relações interpessoais, estabelecer parâmetros, bem como otimizar e elevar o nível operacional dos processos exige compreensão mútua dos envolvidos e comprometimento com o serviço público educacional.

O Quadro 06, a seguir, resume os dados trabalhados nesse tópico que trata sobre a visão da eficiência dos processos seletivos temporários para professores.

Quadro 06: A visão da eficiência do processo seletivo

(continua)

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
A seleção atual e as necessidades da função educativa.	Não é especificado no edital; Além de que os professores não avançam nos projetos por estarem apenas em um período contratado específico.	Através de uma entrevista específica sobre o tema, abordando as ações já realizadas pelo profissional em suas experiências anteriores ou futuras perspectivas acerca de projetos consistentes e condizentes com a realidade das escolas.
A percepção da SMED em relação à captação de bons profissionais.	Trata-se da atração de professores capacitados devido às escolas apresentarem condições e estruturas modernas e adequadas, além de valorizar os profissionais e oferecer benefícios atrativos.	O processo de seleção perpassa a escolha dos candidatos e compreende o desenvolvimento desse profissional de acordo com a política educacional da instituição. As escolas constituem importante fonte de informações para novas adequações nas seleções subsequentes.

Quadro 06: A visão da eficiência do processo seletivo

(conclusão)

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
Os processos seletivos cumprem o objetivo.	Sim, mas ainda é preciso aperfeiçoar e ampliar o recrutamento e a seleção nos processos seletivos para que os resultados excedam o esperado.	As seleções influenciam na motivação e desempenho dos professores, visto que sua função é construída a partir do entendimento das competências necessárias e vislumbrando o aprendizado dos alunos e a construção social desse público no futuro.
Eficiência das seleções.	Depende muito do empenho individual de cada professor.	Definição de um padrão quanto ao acompanhamento desses profissionais e um modelo de treinamento a ser adotado por todos os novos contratos efetivados.
Dificuldades na realização dos processos seletivos.	No geral, a oferta é sempre bem menor do que a procura; Burocracia e prazos na realização dos certames; Desinteresse dos jovens em escolher as licenciaturas básicas.	Candidatos também devem conhecer as condições que o local proporciona para o desenvolvimento do trabalho em sala de aula: por meio de um vídeo institucional ou até mesmo uma dinâmica informal, mas que possa ser apresentada a instituição recrutadora juntamente com a escola, que será o local de trabalho do professor aprovado.
Problemas na gestão de pessoal atrelados às seleções.	Processos nas contratações serem muito simplificados; problemas sejam atrelados ao comportamento das pessoas.	Formação de equipes, que objetiva a melhoria na satisfação do indivíduo e, por consequência, na eficácia global do grupo; pesquisa de feedback, que prevê analisar as percepções e atitudes dos envolvidos; e, pacificação por meio de terceiros, que busca, por meio de técnicas diversas, atuar na negociação dos conflitos, geralmente realizada por um facilitador externo.
Desafios a serem superados a partir das contratações.	O professor precisa conhecer o contexto da escola e dos alunos; acompanhamento desse novo profissional.	Ordenar as relações interpessoais, estabelecer parâmetros, bem como otimizar e elevar o nível operacional dos processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

4.4 PERFIL DO PROFESSOR

Para a definição do perfil, as perguntas realizadas para as Secretarias Municipais de Educação consideraram o entendimento de se a SMED explicita no edital a definição do perfil do professor desejado para as vagas e se tem por base alguma legislação para o alinhamento de um perfil adequado para o cargo de

professor. Também foi indagado sobre o perfil desejado (características pessoais) de um candidato para o desempenho satisfatório da função de professor e quais saberes são necessários para o bom desempenho da função na rede pública.

Banov (2015) ressalta a importância de especificar o perfil dos candidatos nas seleções, pois, dessa forma, é possível averiguar quais pretendentes possuem as competências que estejam relacionadas com as exigências do cargo. Contudo, quando questionados se a SMED explicita no edital a definição desse perfil (experiências, habilidades e competências) do professor desejado para as vagas, E2, E3, E4, E8, E9 e E10 relataram que não mencionam o perfil nas seleções:

[...] não é explicitado, nós buscamos orientar após a seleção [...] (Entrevista com E8).

[...] não é explícito. Os editais são mais genéricos [...] (Entrevista com E9).

Competências e habilidades desejáveis ao desempenho de uma função são definições estratégicas e de importante orientação na tomada de decisão pela escolha dos candidatos disponíveis nas seleções. É surpreendente que grande parte dos entrevistados não especifica o perfil nos editais, visto que esse é o acesso inicial e a base para o candidato se autoavaliar e identificar os aspectos previstos que a instituição considera como elementares para o desenvolvimento das funções. Da mesma forma que é importante para quem precisa alinhar seu potencial às exigências solicitadas, é fundamental que o órgão recrutador tenha expresso, de maneira clara e objetiva, todas as peculiaridades do cargo a ser ocupado, pois, é através dos requisitos que serão contempladas as competências e habilidades essenciais para o avanço das atividades já desempenhadas.

E5 relata que, por meio do edital, expõem-se todos os requisitos que preveem avaliar tais capacidades:

[...] geralmente sim, através do documento que fundamenta o edital [...] falamos que precisamos de um perfil e colocamos todos os requisitos para tentar avaliar essas habilidades [...] (Entrevista com E5).

Padronizar um modelo e alinhar um perfil apropriado nessa construção da representação do professor desejado permite a formulação de processos visando aos interesses educacionais e à absorção das propriedades positivas já consagradas

no educador. As escolas devem constituir, juntamente com as Secretarias Municipais de Educação, uma representação exemplar do professor, contemplando as potencialidades e as características que são consideradas como fator resultante na satisfação dos alunos e na qualidade da educação apresentada por meio dos índices escolares dos estudantes.

Dessa forma, o processo de seleção de professores se tornará muito mais objetivo e será pautado em argumentos sólidos que irão contemplar o perfil básico de um profissional capacitado para assumir a função. Reafirmar o compromisso acerca das atribuições do cargo e limitar as candidaturas já no processo de recrutamento sintetiza e facilita a seleção dos candidatos.

Nesse sentido, as Secretarias Municipais de Educação apresentaram variações em suas respostas, em se tratando da legislação alinhada ao perfil adequado para o cargo de professor. Enquanto E1, E7 e E8 não utilizam de legislação específica, E2, E3, E4, E5, E6, E9 e E10 usufruem da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), bem como da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento orientador municipal, do Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Municipal de Educação (PME) e Plano de Carreira do Magistério específico dos municípios entrevistados.

[...] LDB; Plano Nacional e Municipal de Educação; Base Nacional Comum Curricular e documento orientador municipal [...] (Entrevista com E2).

[...] plano de carreira dos servidores do magistério que atenda todas as necessidades do cargo. Alinhamos de acordo com o mínimo que está definido [...] (Entrevista com E5).

A Base Nacional Comum Curricular, com aplicação efetiva no ano de 2020, pode ser uma legislação aliada nas seleções, visto que possui caráter normativo e deve ser implementada em todas as instituições de ensino do país objetivando amenizar e superar as dificuldades existentes nas escolas, além de alavancar novas ações modificando condições já vivenciadas em âmbito educacional. A nova proposta com o avanço dos temas transversais pretende comportar a conexão dos ensinamentos de sala de aula com situações cotidianas, mas, para o sucesso dessa inovação, os gestores públicos devem estar envolvidos, sendo aporte para que o docente esteja preparado para atuar com essas temáticas.

Outra alternativa trata-se sobre o plano de carreira, que Dutra (2019, p. 122) explana com as seguintes características definidas em gestão:

- atua de forma vinculada às demais políticas e práticas de gestão de pessoas;
- estrutura as políticas e práticas de gestão de pessoas, garantindo a coerência e consistência entre elas;
- estimula um processo contínuo de diálogo entre as pessoas e a organização em relação às expectativas de desenvolvimento de ambas e ao compartilhamento de valores e objetivos;
- cria condições objetivas para que as pessoas assumam o protagonismo na gestão de suas carreiras e de seu desenvolvimento;
- auxilia no amadurecimento dos processos de mobilidade interna e de sucessão.

O plano de carreira do magistério deve considerar componentes como a formação inicial e continuada, o processo de escolha de diretores das escolas, a organização quanto ao número máximo de alunos por sala de aula, as regras de avaliação e a progressão funcional. O plano constitui o profissionalismo da categoria, além de promover a qualidade da educação.

O recrutamento e a seleção nos processos seletivos dependem de leis específicas que resguardam o processo e que também orientam o caminho a ser desenvolvido. Ademais, compõem e sustentam a estrutura, além de manter o padrão nas seleções, conferindo um serviço criterioso e eficiente. Assim, a definição do perfil do professor que esteja alinhada e baseada em legislação vigente e pertinente ao propósito da instituição educacional possibilita condições favoráveis na atuação da gestão e atuam sob um respaldo acerca das políticas públicas adotadas nos municípios.

Considerando a postura na performance de mediação no processo ensino e aprendizagem, os entrevistados foram questionados sobre que perfil seria o desejado, ponderando as características pessoais de um candidato para o desempenho satisfatório da função de professor na rede pública. Dois cenários ficaram evidentes nas respostas dos entrevistados, um com foco na formação dos professores e outro integrando uma reflexão acerca das características comportamentais. E1, E3, E8, E9 e E10 apreciam questões sobre a formação do profissional como características para um perfil adequado, como demonstram os relatos:

[...] ele deve ser professor, se comportar como um professor, ser assíduo [...] (Entrevista com E1).

[...] visão do integral, do cidadão, de demonstrar o dia-a-dia, uma sala de aula invertida, metodologias ativas, domínio de metodologia e tecnologia [...] (Entrevista com E3).

[...] comprometimento com o seu fazer pedagógico [...] atualização com as mídias; flexibilidade de estar sempre aprendendo [...] (Entrevista com E10).

A formação continuada é essencial para um professor informado e atualizado e contribui para a manutenção desse professor no mercado de trabalho e evolução constante do currículo. Demonstra quantitativamente o investimento e a dedicação do educador em relação aos estudos e sua preocupação em transmitir as informações adequadas para seus alunos.

Em contrapartida, E2, E4, E5, E6 e E7 primam por algumas características que elencam como necessárias para as novas práticas escolares:

[...] responsável; dinâmico; habilidoso; inovador e competente [...] (Entrevista com E2).

[...] criativo, inovador e sociável. Que tenha boa convivência com as pessoas na escola [...] (Entrevista com E4).

[...] perfil: competência, responsabilidade e comprometimento [...] (Entrevista com E6).

Essas características comportamentais não são mensuradas nas seleções atuais. Rever essas questões por meio de entrevistas elaboradas, dinâmicas ou testes didáticos possibilitará verificar muitos atributos que as SMEDs consideram essenciais para o bom desempenho dos professores em sala de aula.

Tanto a formação quanto estas atitudes são fundamentais para a totalidade do cumprimento e eficiência em nível operacional das atividades em sala de aula. De Carvalho (2018, p. 09) aborda que

é imprescindível conhecer o perfil do professor como fundamento para o planejamento e o monitoramento das políticas relacionadas à formação e à valorização desses profissionais e relacionadas à admissão de novos professores.

Proporcionar e articular a evolução e o desenvolvimento dos alunos mediante uma atuação inovadora perpassa as dimensões de um ambiente apenas escolar. Há diversas formas e etapas para que aconteça a aprendizagem, independente do perfil do professor, porém o processo deve ser contínuo e benéfico, desde a compreensão

de determinada questão, a retenção da informação, a prática que condiz com a concretização e aplicação dessas novas informações e, posteriormente, a disseminação desse conteúdo para demais meios. A aprendizagem efetiva é a base do trabalho do professor e seu perfil deve estar adequado às práticas necessárias ao alcance dos objetivos almejados.

Nesse contexto, ao perguntar sobre quais saberes são necessários para o bom desempenho da função de professor na rede pública, destacaram-se alguns domínios práticos essenciais na condução e exercício da atividade. E1, E3, E4, E5 e E9 compartilharam que conhecer a área em que o professor atua e dominar técnicas diversas para transmitir o conteúdo de maneira uniforme são importantes fontes para atingir o objetivo da aprendizagem.

[...] ter domínio do conteúdo e apresentar ele de várias maneiras. Estudar para ter esse domínio [...] (Entrevista com E1).

[...] tem que dominar técnicas de maneira que chegue a todos da mesma forma. Que possa atingir o objetivo geral, sabendo transmitir esse conteúdo de maneira igual [...] (Entrevista com E5).

Dominar o conteúdo e ter a capacidade de disseminar essas informações e avaliar os alunos no intuito de verificar se esses estudantes aprenderam o que foi proposto em aula faz parte da aprendizagem significativa. A habilidade de compartilhar experiências e ser o mediador entre o conhecimento e o aluno torna o professor fonte de reflexão e um construtor de indivíduos cientes e críticos de suas deliberações.

Sob outro ponto de vista, E2, E6, E7 e E8 descreveram na entrevista a importância sobre o relacionamento interpessoal:

[...] saber ser, saber fazer e saber conviver [...] (Entrevista com E6).

[...] a questão humana, de saber se relacionar, saber expressar o que quer, saber se comunicar [...] desenvolver e aprimorar, pois é fundamental a empatia, a comunicação, o relacionamento [...] (Entrevista com E8).

Ser professor requer o desenvolvimento de habilidades com intuito de promover o ensino-aprendizagem e ajustar as formas mais adequadas do processo educativo à realidade presente. É importante a seleção didática e a dinâmica em sala de aula bem como a relação com o desempenho escolar dos alunos.

Assim, poder-se-á entender a relação do processo de construção do conhecimento dos alunos diante das metodologias de ensino usadas em sala de aula pelo professor, ou seja, quais práticas contribuem para o aprendizado efetivo dos alunos. Tardif (2005, p. 63) exemplifica, no Quadro 07, a seguir, quais saberes são característicos no decorrer da vida dos professores:

Quadro 07: Os saberes dos professores

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 das "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

Fonte: (TARDIF, 2005, p. 63)

Com base nos saberes provenientes de diversas fontes, como considerar, nos processos de seleção, estas experiências e quais delas validar para repercutir na qualidade do trabalho docente? Entender esse modo de integração das práticas vivenciadas e considerar que a escola também atua com o propósito de um sistema profissional além do social representa o progresso no trabalho de recrutamento e seleção de professores.

A construção da diversidade do saber profissional ocorre ao longo da carreira profissional e ainda comporta o conhecimento adquirido em todo o período formador do ser. Nesse contexto, percebe-se que os saberes são característicos de fontes intrínsecas e extrínsecas e que essa integração norteia o caminho a ser percorrido

pelo professor. Ser um mediador teórico e proporcionar uma prática inovadora torna essa profissão uma constante motivação para o aluno e futuro cidadão.

O conhecimento do processo de ensino-aprendizagem permitirá enriquecer a formação pedagógica do professor. Além disso, díngua da função do professor é despertar o interesse dos alunos e aprimorar as metodologias de ensino efetivo para a formação de estudantes qualificados e preparados para o mercado de trabalho.

O Quadro 08, a seguir, sintetiza a definição do perfil do professor de acordo com os dados trabalhados nesse tópico.

Quadro 08: Perfil do professor

Questões	Visão das SMEDs	Melhorias práticas
Definição do perfil no edital.	Alguns não mencionam o perfil nas seleções; outros expõem todos os requisitos que preveem avaliar tais capacidades.	Padronizar um modelo e alinhar um perfil apropriado nessa construção da representação do professor desejado.
Legislação alinhada ao perfil adequado para o cargo de professor.	Alguns não utilizam legislação específica; outros usufruem de algumas bases legais.	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), bem como da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), documento orientador municipal, do Plano Nacional de Educação (PNE), Plano Municipal de Educação (PME) e Plano de Carreira do Magistério.
Perfil do professor desejado.	Foco na formação dos professores; Foco nas características comportamentais, mas que não são mensuradas nas seleções atuais.	A formação continuada é essencial para um professor informado e atualizado e contribui para a manutenção desse professor no mercado de trabalho e evolução constante do currículo.
Saberes necessários para o desempenho do professor.	Conhecer a área em que o professor atua e dominar técnicas; relacionamento interpessoal.	Saberes pessoais; Saberes provenientes da formação escolar anterior; Saberes provenientes da formação profissional para o magistério; Saberes provenientes dos programas e livros didáticos usados no trabalho; Saberes provenientes de sua própria experiência na profissão, na sala de aula e na escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender os processos na gestão de pessoas, considerando o recrutamento e a seleção, a análise e o planejamento no setor, com o intuito da construção de uma estrutura adequada e eficaz para a realização do provimento temporário de recursos humanos realizados nos municípios. Considera-se relevante investigar sobre os certames que são os instrumentos de acesso dos profissionais educadores para que a gestão desse processo seja pautada por modelos eficientes e funcionais de acordo com a realidade de cada instituição.

Na discussão teórica, explicitaram-se quatro dimensões conceituais que alicerçaram a análise dos dados. Um primeiro pilar foram as políticas públicas educacionais que refletem na sociedade as ações que propõem a melhoria constante da qualidade educacional, considerando a gestão realizada, o planejamento partilhado e os processos construídos visando as necessidades da realidade local. A segunda dimensão foi a teoria a respeito da gestão educacional que problematiza a educação como prática social a qual deve integrar e qualificar sua estruturação para um processo produtivo norteado pelos interesses da esfera educacional. Os fundamentos da gestão de pessoas nos processos seletivos tratam do entendimento sobre o recrutamento e a seleção por meio de critérios estabelecidos de acordo com os cargos pretendidos. E, por fim, os desafios no exercício docente que visam ao desempenho da função do professor, que precisam ser mediadores da proposta educativa, levando ações práticas do dia a dia e auxiliar nesse processo de ‘autoconstrução’ dos alunos.

Para desenvolver a pesquisa e atingir a sua finalidade, na metodologia optou-se pela abordagem qualitativa, coletando os dados com dez Secretarias Municipais de Educação do Rio Grande do Sul, em municípios de pequeno porte, a fim de obter facetas distintas para compreender melhor esse contexto social. Define-se como um estudo descritivo e uma pesquisa de campo que respondem aos objetivos, apresentando um público específico e suas variáveis, que incluem a gestão e a administração dos processos de seleção.

Quanto à coleta de dados, utilizou-se o método de amostragem não probabilística, sendo subdividida por acessibilidade, que representa a seleção das unidades de acordo com a disponibilidade, e o método de amostragem por julgamento, em que o pesquisador aponta para determinados elementos que são

considerados típicos da população de estudo. Também delimitou-se o trabalho de campo por saturação, quando a pesquisa não apresenta mais dados novos, ou seja, não oferece informações diferentes das que já foram expostas por outros entrevistados.

Os responsáveis pelas Secretarias Municipais de Educação (SMEDs) dos municípios do Rio Grande do Sul contribuíram através de entrevistas semiestruturadas que consideraram um roteiro previamente estabelecido, porém com espaços para esclarecimentos de elementos externos às questões. Por meio das indagações realizadas, percebeu-se o alinhamento das respostas aos objetivos elencados.

Para responder ao primeiro objetivo específico de pesquisa, que foi analisar como as SMEDs definem e articulam o provimento dos processos seletivos para professores da rede pública municipal no RS, fundamentou-se em Sander (2007), que conceitua que a administração da eficácia pedagógica remete ao paradigma da concepção comportamentalista, cujo modelo de eficácia institucional requer a eficiência dos indivíduos para o desempenho satisfatório da gestão escolar. Nesse sentido, enfatiza o fator humano no processo de gestão. Rogers (2000), a partir de uma concepção humanista, levanta a seguinte proposição: para educar alunos críticos, autônomos, criativos, capazes de colocar em prática as aprendizagens adquiridas, que saibam fazer escolhas éticas, deve-se perguntar: que professor seria capaz de formar esses estudantes?

Nessa mesma direção, esta pesquisa buscou compreender os elementos que sustentam as práticas de seleção para o provimento de professores em alguns municípios do Rio Grande do Sul. Além disso, permitiu problematizar o sentido das práticas dos processos seletivos considerando a especificidade da função educativa.

Em relação ao início do processo seletivo, as secretarias definem o planejamento e a execução dos processos de seleção de professores. O planejamento parte de um diagnóstico em que, apesar de procederem de formas diferentes, as SMEDs pesquisadas identificam se vai ocorrer a falta de docentes para dar prosseguimento ao processo de seleção.

Para a gestão educacional, no setor público, é fundamental explicitar um plano de gestão, o qual define a visão, os valores, a missão e as estratégias educacionais, sendo que é por meio deste parâmetro que se realiza o diagnóstico da realidade global, ou específica, como é o caso da necessidade da contratação de

novos professores (GANDIN, 1994 e 1997; VASCONCELLOS, 1995). Os dados da pesquisa indicam que, muito embora as Secretarias Municipais de Educação possam ter um plano de gestão implícito, ou mesmo explícito, este não se revelou durante a investigação realizada. Ao elaborarem os processos de seleção, todas as ações do trabalho pedagógico deveriam estar alinhadas ao plano de gestão, e, nessa lógica, também o provimento de recursos humanos deveria seguir essa estratégia.

Conforme Santos, P. (2012), as políticas educacionais possuem características de intencionalidade, texto e contexto. Os dados coletados nas entrevistas indicam que os processos seletivos, enquanto intencionalidade, expressam uma dimensão mais prática do que estratégica, embora, do ponto de vista do texto e contexto, estão alinhadas às normativas técnicas que orientam a execução dos concursos públicos.

Na concepção da elaboração do processo seletivo, a pesquisa identificou que as Secretarias Municipais de Educação consideram as três dimensões das políticas educacionais, quais sejam: administrativa, financeira e educacional (SANTOS, P., 2012). Administrativo, no sentido de que existe a relação entre a secretaria de educação e demais órgãos de gestão (câmara de vereadores, departamento jurídico, secretaria de gestão, dentre outros). A respeito da dimensão financeira, as secretarias optam pela realização dos processos seletivos, visto que o provimento emergencial é muito menos oneroso do que os concursos efetivos, além disso, estes demandariam uma previsão em longo prazo. Em relação à dimensão educacional, pôde-se perceber que muito ainda é possível progredir na direção do que indicam o art. 13 da LDB (funções docentes), a BNCC – Formação, Res. 02/2019, assim como os teóricos que discutem a profissionalização docente (TARDIF, 2012; MASETTO, 2012).

Para responder ao segundo objetivo de pesquisa, que foi identificar como as SMEDs definem o perfil desejado dos professores para admissão temporária da rede municipal de ensino, buscou-se analisar se, nos processos seletivos, havia a preocupação de estabelecer um perfil desejado de profissionais. Os dados coletados indicam que, apesar de considerarem de forma tácita um perfil que remete as dimensões humanas e relacionais a uma competência pedagógica, efetivamente os processos seletivos acabam se restringindo mais a elementos formais e burocráticos do que precisamente humanos e de competência profissional. Apesar dos

secretários municipais revelarem que os processos de seleção ocorrem de maneira eficaz, ou seja, são concretizados e resultam nas contratações de professores de acordo com as necessidades, as seleções não operam com qualidade em relação aos critérios desejados. Isto é, embora o processo seletivo seja uma parte da gestão, ele precisa ser visto na relação com o todo, sob uma visão sistêmica de administração pública, eis, portanto, a importância do projeto pedagógico do sistema municipal de educação e das escolas. Os projetos pedagógicos não apenas explicitam a dimensão pedagógica e administrativa da escola, mas podem fornecer indicações para a avaliação da educação no município, assim como levantar necessidades, dentre as quais novas contratações de profissionais docentes.

Considera-se também fundamental a avaliação das práticas adotadas, pois podem auxiliar na qualificação dos processos seletivos de professores temporários, como também nos concursos públicos de efetivos. Na pesquisa realizada, não se encontraram evidências de processos avaliativos nas seleções públicas. Secchi (2016) enfatiza que a implementação, a continuidade ou a extinção de uma política pública está vinculada diretamente a sua avaliação. De certa forma, esta pesquisa pode servir como uma análise qualitativa da gestão de políticas públicas de seleção de docentes nos sistemas municipais de ensino. Considera-se relevante o papel dos Conselhos Municipais de Educação, pois são órgãos reguladores e fiscalizadores da implementação das políticas públicas educacionais. Contudo, ainda estes necessitam ser implementados em muitos municípios e serem incorporados na cultura de uma gestão educacional focada no compromisso com a qualidade do serviço público oferecido a comunidade.

Quando se trata de seleção de professores, partindo-se dos fundamentos desta pesquisa, embora não se tenha um consenso a respeito da natureza desse trabalho, existem alguns indicativos que podem ser considerados para qualificar a escolha de profissionais mais próximos da finalidade educativa. Uma dessas indicações são os saberes da própria experiência do campo educacional. Na prática pedagógica, os próprios professores reconhecem alguns saberes e competências específicas essenciais ao trabalho docente. Também a legislação educacional oferece pistas que podem ser consideradas para a seleção dos professores. E, por fim, as pesquisas no campo da prática e da formação educacional são fontes profícias para definir e avaliar o perfil dos profissionais desejados. Não obstante toda essa riqueza de fontes possíveis, com a pesquisa, pôde-se notar que a visão

da dimensão pedagógica educacional ainda tem muito a evoluir em relação à definição do perfil profissional do professor nos processos de seleção.

A problemática central da pesquisa objetivou *investigar como algumas Secretarias Municipais de Educação (SMED) do Estado do Rio Grande do Sul realizam a seleção de professores temporários nos municípios*. Dessa forma, este estudo evidenciou como ocorrem os processos de gestão de pessoas, especificamente, o recrutamento e a seleção, que podem ser o suporte para os processos seletivos futuros a serem realizados pelos municípios. A prática constante das contratações temporárias tem sido um meio bastante comum nas secretarias pesquisadas por suprir as necessidades emergentes, porém, via de regra, a realização de concurso público segue sendo a forma correta considerando as bases legais aplicáveis no país.

Pôde-se sugerir a formalização de ações que atuam na prevenção dos processos ainda desprovidos de técnicas que são fundamentais para soluções plausíveis no contexto das seleções. Ainda, a implementação de novas práticas proporcionará qualidade na seleção de professores para a rede pública, além da reflexão e o repensar dos procedimentos adotados atualmente em relação a função social que o educador desempenha em sala de aula.

Entre as limitações enfrentadas por este estudo, apontam-se as restrições de locomoção para a realização das entrevistas devido à pandemia mundial. Também, por ser um ano de eleições municipais, por muitas vezes, o acesso direto aos secretários municipais de educação ficou restrito, visto que são cargos de confiança e estavam envolvidos no pleito.

Para estudos futuros, sugere-se a pesquisa abrangendo também o entendimento quanto ao acompanhamento desses professores aprovados nos processos seletivos, ou seja, desenvolver as entrevistas com a gestão das escolas e, posteriormente, analisar a visão desses docentes em relação às seleções. Um estudo aplicado com as secretarias de gestão nas prefeituras seria interessante para o entendimento dos processos burocráticos e validação dos processos seletivos. Além disso, obter dados quantitativos relacionados ao tema pode ampliar a base de dados e coletar informações sob aspectos diferentes no mesmo contexto.

REFERÊNCIAS

- AKKARI, A. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios.** Petrópolis: Vozes, 2011.
- ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos; ALVES, Leonir Pessate. **Processos de Ensina^gem na Universidade.** Joinville, SC: UNIVILLE, 2007.
- ARIBONI, Sandro; PERITO, Rose. **Guia prático para um projeto de pesquisa-exploratória, experimental, descritiva.** São Paulo: Unimarco, 2004.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinehiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, Flavio Chame; ROCKENBACK, Nadia Josiane de Almeida. **Educação escolar:** evolução histórica, teorias, práticas docentes e reflexões. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas:** teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, CAPES: UAB, UFSC, Brasília, 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, CAPES: UAB, UFSC, Brasília, 2014.
- BES, Pablo, et al.; **Sociedade, cultura e cidadania.** Revisão técnica: Rodrigo Schames Isoppo, Tiago Cortinaz – Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BINOTTO, Erlaine et al. O Desafio da Escolha e as Atribuições da Banca na Seleção Docente nas Universidades Federais. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 43, 2014.
- BORDIGNON, Genuíno. **Perfil dos conselhos municipais de educação.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 06 set. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26

jun. 2014. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>> Acesso em: 01 set. 2020.

BRASIL. Resolução CNE/CP Nº 2, de 20 de Dezembro de 2019. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2019-pdf/135951-rcp002-19/file>> Acesso em: 17 jun. 2020.

COELHO, Fernando de Souza. **Repensando os concursos públicos no Brasil:** subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público. Uma nova gestão é possível, 2015.

CORDEIRO, Wagner Marques. **Burocracia na construção da Administração Pública do século XXI: uma reflexão teórica.** IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, p. 851-867, 2017. Disponível em: <https://ead06.proj.ufsm.br/pluginfile.php/2489173/mod_resource/content/1/Artigo%203.pdf> Acesso em: 11 abr. 2020.

COSTA, Leandro Oliveira; ARRAES, RONALDO DE ALBUQUERQUE E.; GUIMARÃES, Daniel Barboza. **Estabilidade dos professores e qualidade do ensino de escolas públicas.** Economia Aplicada, v. 19, n. 2, p. 261-298, 2015.

COSTIN, Claudia. **Administração pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **Em defesa da educação pública, gratuita e democrática /** organização de Homero Santiago. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

DAFT, R. L. Organizações: teoria e projetos – Tradução da 11ª edição norte-americana. Revisão técnica Verônica Favato Brugagnoli. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DALLARI, Adilson Abreu. **A problemática da Seleção de Recursos Humanos para a Administração Pública.** Revista Educação e Seleção, São Paulo, nº 11, 1985.

DE ANDRADE MARTINS, Elita Betania. **O papel da educação escolar na construção de conhecimento em tempos de domínio do mercado.** Revista online de Política e Gestão Educacional, p. 322-335, 2018.

DE CARVALHO, Maria Regina Viveiros. **Perfil do professor da educação básica.** Relatos de Pesquisa, n. 41, p. 68-68, 2018.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa:** consensos e controvérsias. Revista Pesquisa Qualitativa, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

DEMO, G.; PESSÔA, R. CRM na administração pública: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 3, p. 677-697, 2015.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução: Noveritis do Brasil; Revisão técnica: Luiz Fernando Abrucio. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti; DA ROSA, Eduarda. Estudo sobre causas e consequências do processo admissional de professores admitidos em caráter temporário. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 23, n. 1, p. 50-71, 2018.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2012.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. Pearson Brasil, 2004.

DOWBOR, Ladislau. Educação e apropriação da realidade local. **Estudos avançados**, v. 21, n. 60, p. 75-90, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FAMURS. **Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul**. 2020. Disponível em: <<http://www.famurs.com.br/>> Acesso em: 26 abr. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde**: contribuições teóricas. Cadernos de saúde pública, v. 24, p. 17-27, 2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: elaboração e formatação. Com explicitação das normas da ABNT. Porto Alegre: s.n., 2008.

GADOTTI, Moacir. **Sistema Municipal de Educação**: Estratégias para a sua Implantação. Instituto Paulo Freire. Universidade de São Paulo. 1999. Disponível em: <http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3396/1/FPF_PTPF_01_0419.pdf> Acesso em: 22 abr. 2020.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2.Reimpr. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of grounded theory:** Strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações. **São Paulo: Cengage Learning**, 2015.

GUIMARÃES, Célia Maria et al. **Formação e profissão docente.** Junqueira&Marin Editores, 2011.

GUIMARÃES, Célia Maria et al. **Formação e profissão docente.** Junqueira&Marin Editores, 2016.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Bookman Companhia Ed, 2005.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação.** Florianópolis, UFSC, 2009.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista comprensiva:** um guia para pesquisa de campo. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Limitada, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney; CALDAS, Ricardo Wahrendorff. Políticas Públicas: conceitos e práticas. **Belo Horizonte: Sebrae/MG**, v. 7, 2008.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?** Pátio On-line. Porto alegre: ARTMED. Ano 3, n. 12 fev./abr. 2000. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2511.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa – 8. ed. – [2. Reimpr].** - São Paulo: Atlas, 2018.

MARÍN, José; DASEN, Pierre R. **A educação no contexto da globalização:** migrações e direitos humanos. Ciências Sociais Unisinos, v. 44, n. 1, p. 13-27, 2008.

MASETTO, Marcos Tarciso. **Competência pedagógica do professor universitário.** 2. ed. rev. – São Paulo: Summus, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos:** estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. - 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MOREIRA, Abel Joaquim Taveira. **Municipalização da educação: resistir e mudar.** Universidade Fernando Pessoa. Portugal. 2016.

MOTTA, Fabrício. Concursos públicos e o princípio da vinculação ao edital. **Revista de Direito Administrativo**, v. 239, p. 139-148, 2005.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 2004.

NOVAES, Luiz Carlos. A formação des (continuada) dos professores temporários: provisoriaidade e qualidade de ensino. **Revista Diálogo Educacional**, v. 10, n. 30, p. 247-265, 2010.

NUNES, L. C. C. **Políticas públicas e educação.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

NÚÑEZ, Isauro Beltrán; RAMALHO, Betania Leite. A profissionalização da docência: um olhar a partir da representação de professoras do ensino fundamental. **Revista Iberoamericana de educación**, v. 46, n. 9, p. 1-13, 2008.

OLIVEIRA, Júlio César de. **Professores e o sindicalismo público municipal:** algumas experiências em destaque: São Leopoldo e Bagé, RS (1988-2005). 2012.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público.** Porto Alegre: SAGAH, 2017.

OMURO, L.; PEREIRA, M.; PINTO, S. **Recrutamento e seleção:** um novo processo é possível. Uma nova gestão é possível, v. 1, 2015.

PALAZZO, Janete; GOMES, Cândido Alberto. **Plano de carreira e avaliação dos professores:** encontros e desencontros. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 17, n. 63, p. 205-234, 2009.

PIAZZI, Pierluigi. **Aprendendo inteligência.** Brasil: Ed. Vida e Consciência, 2008.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÉDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública:** análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Influência organizacional como modelo de gestão em organizações privadas e públicas:** guia para projeto de Organizational

Business Intelligence (OBI). São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, Suely da Silva. **Políticas de avaliação docente: Tendências e estratégias.** Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 20, n. 77, p. 749-768, 2012.

ROGERS, Carl. Docente, ¿Quien eres? Imagenes, actitudes, nudos e ilusiones. In: ABRAHAM, Ada. **El enseñante es también una persona:** Conflictos y tensiones en el trabajo docente. Barcelona: Gedisa, 2000.

SANDER, Brenno. **Administração da Educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTIAGO, Mylene Cristina; AKKARI, Abdeljalil; MARQUES, Luciana Pacheco. **Educação Intercultural:** desafios e possibilidades. Editora Vozes Limitada, 2013.

SANTOS, Edson Segamarchi dos et al. **A situação funcional dos professores da rede estadual paulista:** problemas de seleção e admissão e dos concursos públicos (1976-2010). 2012.

SANTOS, Pablo Silva Machado Bispo dos. **Guia prático da política educacional no Brasil:** ações, planos, programas e impactos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SCHUCH, Cleusa Conceição Terres. **A implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação em um município do Rio Grande do Sul:** um olhar sobre a efetividade institucional da Secretaria Municipal de Educação. 2014.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas:** diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** conceitos, casos práticos, questões de concursos. Fernando de Souza Coelho, Valdemir Pires. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2019.

SILVA e SILVA, Sielia. **Desafios Educacionais:** Qual o Papel da Gestão? Sapiranga: Universidade Federal de Santa Maria, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2255/Silva_Sielia_Silva_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 abr. 2020.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Tradução: Karla Reis; Revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2011.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional.** 5^a ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2005.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional.** Editora Vozes Limitada, 2012.

TARDIF, Maurice. A profissionalização do ensino passados trinta anos: dois passos para a frente, três para trás. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 551-571, 2013.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Saturação em pesquisa qualitativa:** estimativa empírica de dimensionamento. Revista PMKT, v. 3, n. 2, p. 20-27, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Guia prático de admissões e inativações.** 2. ed. Porto Alegre: TCE-RS, 2008. Disponível em <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/publicacoes/manuais/guia_pratico_admissoes_inativa%E7%F5es.pdf> Acesso em: 26 out. 2020.

VASCONCELLOS, Celso Dos Santos. **Planejamento:** Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo – elementos metodológicos para elaboração e realização. São Paulo: Libertad, 1995.

VYGOTSKY, Lev Semenovich et al. **Aprendizagem e desenvolvimento intelectual na idade escolar.** Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. V. 10, p. 103-117, 1988.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – QUADROS - RESUMO

Quadro 09 – Início dos processos seletivos para professores.

(continua)

7. Na SMED, como se inicia o processo para que ocorra a realização de processos seletivos para os cargos de professores? Quem é o responsável por essa etapa inicial?	
E1	Organizamos um processo seletivo simplificado, em que os professores se inscrevem. Tem uma banca de acordo com esse processo. Tem critérios e pontuações, e partir disso eles são classificados. Uma banca examinadora, composta por 3 pessoas da secretaria, que fazem avaliação e análise dos documentos. O responsável é a dirigente da equipe, e faz de acordo com os decretos e portarias existentes. Lança o edital e coloca-se em todos os meios de comunicação. De acordo com a titularidade é a classificação.
E2	Realizamos levantamento de necessidade e enviamos o memorando com pedido e justificativas para a secretaria de administração dar prosseguimento.
E3	Quando está encerrando o ano letivo, se faz uma previsão para o ano subsequente. Quando há necessidade pontual naquele período, encaminha-se pra secretaria de gestão e planejamento uma solicitação de contratação do profissional que precisa. Então começa assim, com a secretaria fazendo um levantamento e das necessidades pontuais. Na secretaria, tem uma comissão de processo seletivo, com autorização da câmara, com projeto de lei para o legislativo, e depois de autorizado se comece o edital. A comissão não é fixa, normalmente são pessoas das áreas, da secretaria, da escola e da gestão. Somente uma escola municipal, da Educação Infantil ao nono ano.
E4	Mediante levantamento no quadro de professores no início de cada ano, envia-se uma solicitação ao executivo, que faz toda a parte de seleção, via secretaria de administração. Quando não tem recurso, se faz internamente a organização. Quando tem recurso, contrata-se uma empresa.
E5	A secretaria apura a necessidade através de 2 coordenadoras pedagógicas que atuam nas escolas...as diretoras das escolas avisam elas. Após é enviado pra gestão municipal...se já existe o cargo, a sequência é abrir o edital. Se não existe o cargo ainda, precisa elaborar o projeto de lei e ter aprovação da câmara pra depois dar sequência nos processos seletivos. São 3 escolas apenas, a demanda maior do município está em torno de 40% dos cargos por não ter concurso público. O executivo que publica os editais.
E6	A secretaria municipal de educação solicita através de memorando a secretaria de administração a necessidade de contratação de professor por tempo determinado. O prefeito envia um projeto de lei para os vereadores que após aprovado torna-se lei e em seguida é aberto um processo administrativo e um edital de processo seletivo simplificado para contratação de professor por prazo determinado. O responsável em elaborar o edital é o setor da secretaria de administração do município de Ivorá.
E7	Se o concurso não estiver mais em vigor, aí se realiza os processos seletivos. Junto ao RH montamos um processo, com divulgação no site da prefeitura, face...e um grupo para avaliação da SMED, alguém do administrativa, da coordenação pedagógica...depois se faz uma outra revisão e depois o RH divulga os resultados. Se faz um projeto para a câmara aprovar a quantia que precisamos de vagas.
E8	Existe uma comissão de seleção, e quando precisa suprir que não contempla aguardar o concurso...comissão composta por funcionários públicos, da prefeitura, que se reúnem e de acordo com a solicitação da função do cargo, eles elaboram uma prova, múltiplas questões...português, matemática, legislação, informática, conhecimento específico sem muito aprofundamento, prova elaborada internamente. Comissão múltipla, com engenheiro, administrativo, professores, pessoas de diferentes secretarias participam.

(conclusão)

7. Na SMED, como se inicia o processo para que ocorra a realização de processos seletivos para os cargos de professores? Quem é o responsável por essa etapa inicial?	
E9	Cada departamento tem um gestor, estabelecido pelo plano de carreira. O gestor de RH identifica a necessidade dos contratos emergenciais, aí montamos o processo através de edital. Na secretaria de gestão se realiza todo esse processo. Encaminhamos para a secretaria de gestão e eles dinamizam o processo.
E10	Quando não temos mais a possibilidade de chamar concursados, fizemos processos seletivos de professores no ano retrasado em virtude de que não havia saído o concurso. O processo seletivo é mais transparente e um processo mais efetivo. É de acordo com a necessidade da escola; a SMED verifica se tem algum professor pra substituir... os que passaram no concurso, pede autorização para o legislativo municipal e inicia-se o processo. É feito através de uma comissão da prefeitura, na administração pública. Comissão devidamente nomeada por portaria, escolhida dentro da secretaria de administração.

Composição da Banca/Responsáveis - Diretrizes - Levantamento das Necessidades - Técnicas de Seleção

Quadro 10 – Dificuldades na realização dos processos seletivos.

8. Quais as dificuldades encontradas para a realização de um processo seletivo para professores?	
E1	Não tem grandes dificuldades...a procura é bem grande, todo mundo tem a necessidade do trabalho e o município oferta um bom salário.
E2	Burocracia para aprovação do projeto na Câmara de vereadores.
E3	Sempre temos bastante procura, pois o município é um dos que melhor paga, a maior dificuldade é em relação as áreas de atuação, de conhecimento.
E4	Não ter candidatos para as áreas. A parte burocrática não tem problema, mas falta profissional. O tempo para realização, por mais que seja processo simplificado, é uma dificuldade, porque os prazos dificultam.
E5	Deficiência de mão de obra, as demandas chegam e não conseguem ser executadas.
E6	Não há.
E7	Sempre tem bastante professores para se inscrever. Nosso plano de carreira exige formação de faculdade, só magistério não pode. As vezes as pessoas não aceitam a classificação...isso que é mais complicado, porque aí vai para o lado da política.
E8	Município pequeno e dependendo da demanda, precisa de alguém de fora pra fazer...distância, moradia...candidatos fazem e não tem interesse...20h o valor não compensa...Quando se faz o concurso, o pessoal de reserva vai sendo chamado, porque temporário mesmo, é difícil fazer seleção, geralmente não acontece. Quem já é concursado, aumenta a carga horária se é possível. Valoriza-se o professor que já está...não é uma sistemática comum de ser realizada.
E9	A oferta é sempre bem menor do que a procura...quem faz a inscrição e passa, já cria uma expectativa que vai ser chamado e as vezes isso não acontece, o que decepciona o candidato. Hoje em torno de 25 ou 26 contratos emergenciais na Educação Infantil.
E10	Tranquilo, foi bem divulgado, o acesso é bom. Vários candidatos de Santa Maria/RS.

Burocracia - Falta de profissionais especializados em áreas específicas - Candidatos de acordo com a demanda - Não se percebe dificuldades

Quadro 11 – Responsável pela elaboração e critérios para definição do edital.

9. Quem realiza ou acompanha a elaboração do edital para os processos seletivos? Quais critérios são utilizados para definição do edital?	
E1	Montamos na secretaria, uma equipe interna que faz. Encaminhamos para o gabinete, que formaliza. Critérios: pontuações para titulação, cursos de aperfeiçoamento que pontuam...
E2	A Secretaria de Administração e uma comissão constituída por servidores da prefeitura. Os critérios são estabelecidos de acordo com as orientações jurídicas.
E3	Edital baseado no plano de carreira e normalmente utilizam algum modelo indicado pelas assessorias, acompanhado do procurador jurídico.
E4	Secretaria de administração que realiza, protocolo através do tribunal de contas.
E5	Técnica com o pessoal da SMED com as coordenadoras pedagógicas, jurídico e o setor de compras e licitações que faz os editais. Os editais prezam pela formação, nível de escolaridade. A grande maioria dos professores que passam tem especialização.
E6	Quem elabora é o setor da secretaria de administração os critérios são currículo profissional e documentações pessoais.
E7	É o RH e as inscrições são feitas aqui. Precisamos formar turmas pequenas, pois há um grande número em vulnerabilidade e nos demos conta que faltariam professores...ai conversamos com o prefeito, o RH monta um projeto e foi encaminhado a Câmara, quando aprovou o processo seletivo que está ok. Temos a EMEI de Ed. Infantil, uma escola no interior, uma no quilombo e uma na cidade.
E8	Funcionários públicos que organizam, de diferentes áreas...não tem outra equipe de suporte.
E9	Uma comissão do plano de carreira que compõe a comissão do processo seletivo para provimento dos contratos, que é constituída por decreto. Os critérios semelhantes aos de concurso na área.
E10	A comissão que é composta pelos servidores de carreira nomeados pelo prefeito. Um membro do RH, um membro da educação e administração indica mais algum servidor do setor administrativo. Normalmente são 3 componentes.

Responsáveis pela elaboração do edital - Critérios

Quadro 12 – Banca para a seleção e critérios de escolha da comissão.

(continua)

10. Há auxílio de alguma banca? Quais critérios a SMED utiliza para escolha da banca de seleção?	
E1	Temos uma banca nomeada no início do ano, por decreto, banca examinadora, 3 ou 4 pessoas da secretaria, sendo que o único critério é ser da SMED.
E2	Além da comissão sempre é designado um psicólogo para realizar a etapa de avaliação psicológica. Não temos banca externa.
E3	Não há banca, somente a SMED organiza.
E4	É feito uma comissão que entra alguém da secretaria, do RH e da administração, também entra alguém sempre da área específica, que são a banca com pessoas da SMED.
E5	Somente com a equipe local, uma comissão de seleção que atende toda a gestão e todos os cargos. 2 professoras e uma psicóloga, e mais um profissional técnico quando são outros cargos.
E6	É uma comissão indicada através de um decreto que irá após analisar as inscrições.
E7	Não temos banca.
E8	Para concurso somente que se contrata banca.

(conclusão)

10. Há auxílio de alguma banca? Quais critérios a SMED utiliza para escolha da banca de seleção?

E9	Não tem banca, somente o departamento jurídico da prefeitura que auxilia.
E10	Não tem banca externa. Temos assessoria jurídica e o departamento que auxilia nas questões jurídicas.

Equipe local - Critérios para escolha da banca

Quadro 13 – Participação da SMED nas etapas de seleção.

11. A SMED participa de alguma etapa específica nas contratações durante os processos de seleção? Se sim, qual e de que forma acontece essa etapa.	
E1	Não, pois quem quer participar, apenas se dirige a secretaria de educação, preenche as folhas de dados pertinentes e entrega os documentos. Não há entrevista.
E2	Somente solicita o certame, não participamos de nenhuma etapa.
E3	Nunca foi feita nenhuma entrevista, nem etapas diferentes. Realizamos apenas uma conversa antes da contratação. Penso que seria necessário, mas é como no concurso nem sempre o melhor currículo é o melhor profissional, e isso conseguimos acompanhar através do IDEB.
E4	Acompanha-se o processo de inscrição e análise dos currículos.
E5	A SMED participa na adequação do edital, conferência dos documentos e uma entrevista final pra ver se está de acordo com todos os requisitos.
E6	Não.
E7	Não há entrevista...somente o currículo e titulação.
E8	Não, é a nota e a comprovação da certificação da pessoa na área necessária.
E9	Não, a SMED somente contabiliza os títulos.
E10	Não há etapas. São somente por titulação.

Não há participação da SMED - SMED atuante em alguma etapa da seleção

Quadro 14 – Requisitos exigidos nos processos seletivos.

12. Os processos seletivos são realizados de que forma? Quais os requisitos a serem exigidos?	
E1	Tempo de experiência e titulação.
E2	Análise de currículo e avaliação psicológica.
E3	Por titulação e pontuamos as experiências.
E4	Somente a seleção. Grau de formação, experiência profissional comprovada.
E5	Titulação e experiência em trabalhos anteriores. Nós, inclusive, consultamos os empregos anteriores como uma base de dados pra ter referências dos trabalhos e orientação.
E6	Curriculum e documentação pessoal.
E7	Titulação...formação que pontua...experiência e formação continuada na área.
E8	Comprovação de títulos e a nota na prova específica.
E9	Curriculum e titulação.
E10	Titulação somente. Experiência conta ponto. Entrevista não é realizada por não ter pessoas competentes pra isso.

Titulação - Tempo de experiência - Outros requisitos exigidos

Quadro 15 – Satisfação em suprir o objetivo em relação aos processos seletivos.

13. Os processos seletivos realizados satisfazem as necessidades e conseguem suprir momentaneamente o objetivo?	
E1	Se não supre as necessidades o acompanhamento é bem de perto. São 10 escolas no município, todas com supervisoras, sendo que o “olhar deve ser bem intenso”, com esses contratos. Já houve cancelamento de contratos, pelo professor não condizer com seu trabalho, levamos muito a sério a qualidade do profissional. Conversamos, mas se o professor não for um bom profissional a gente exonera do cargo.
E2	Sim, entretanto o melhor a ser realizado seria o concurso público.
E3	Sim, conseguem suprir. E quando não conseguimos suprir, como já aconteceu, contratamos em caráter emergencial sem seleção, contratamos quem conseguimos, infelizmente, mas os índices do IDEB demonstram isso. O professor está a serviço da comunidade, temos o plano de carreira, então precisamos valorizar isso.
E4	Sim, até hoje sempre supriu. Se pudesse contratariamos somente pelo perfil e não por contratos temporários.
E5	Sim, atende a expectativa. Boa parte dos professores contratados, estão estudando para realizar o concurso. Itaara apresenta um diferencial em relação as escolas, estrutura...o pessoal gosta muito e se sente bem trabalhando no município.
E6	Até o momento sim.
E7	Sim, pois fizemos um estudo do pessoal que precisa nas escolas, no início ou fim do ano, o RH faz uma previsão...já vai o projeto para a câmara e se faz a seleção. Sempre priorizamos os concursos, mas quando não tem mais gente, a gente faz a seleção.
E8	Sim, a forma como a pessoa busca sua atividade profissional...quanto maior o crivo, mais correto possível se torna o processo seletivo. Mas nem sempre o melhor currículo, é o melhor profissional. Formação contínua não se encerra num após, ela é constante de acordo com as demandas que se assume. O profissional que constrói sua carreira, a excelência de cada um. A pandemia é mais uma oportunidade de aprendizado. Os processos são bons, mas tudo pode ser melhorado sempre.
E9	Sim, o processo em si sim...alguns professores realizam o processo e quando se dirigem para as escolas não é bem o que queriam e desistem. Não há sistemática de concurso então muitos desistem por não conhecerem a realidade das escolas.
E10	Sim, plenamente.

Atende o objetivo - Resultados da satisfação - Argumentos parciais

Quadro 16 – Frequência e motivo da realização em caráter emergencial.
(continua)

14. Com que frequência realizam os processos seletivos? E qual o motivo da realização em caráter emergencial?	
E1	De acordo com a necessidade, quando não tem concurso vigente. Se tem concurso, ocupamos a lista desse concurso. Encaminha-se uma lei para câmara de vereadores autorizando os contratos, e os nomes são da lista do concurso de acordo com a ordem. Validade de um ano.
E2	Anualmente, sendo que a própria SMED solicita no memorando o período, especificamos início e fim, de acordo com o calendário escolar. Falta de professores pois a rede é pequena mas há muitas escolas espalhadas.

(conclusão)

14. Com que frequência realizam os processos seletivos? E qual o motivo da realização em caráter emergencial?	
E3	As vezes os contratados trabalham muito melhor que os concursados. Mas depende muito das pessoas, tenho concursados também que trabalham muito bem. A frequência depende da necessidade...geralmente de um ano, prorrogável por mais um ano.
E4	Se fazia de 2 em 2 anos, válido pra 2 anos e prorrogável. Mas a partir do ano passado, o tribunal de contas não aceitou mais e então se faz anualmente. Finaliza o ano e exonera o contrato, no próximo ano se faz processo novo ou chama os próximos da banca. Realidade instável no município, sendo 53% comunidade indígena. Então em um ano tem 270 alunos por exemplo, e no outro ano 230, então não se sabe até quando se tem a clientela. Tem 3 escolas, 2 municipais e 1 estadual.
E5	De 6 em 6 meses, a gente evita o máximo os contratos emergenciais, mas por necessidade. Tem a previsão na lei orgânica, mas o prazo normalmente se coloca de acordo com o que observamos para o ano letivo específico. Existe uma porcentagem mínima que o município deve investir na educação, e também o FUNDEB em que 60% do valor adquirido é para remuneração dos professores. Se fosse concurso não teríamos como contratar todos os professores porque ultrapassaria o valor da folha permitida por lei, e é responsabilidade fiscal do gestor.
E6	Semestral, podendo ser prorrogado por mais 6 meses. De acordo com as necessidades conforme ocasião por ex. Licença maternidade, licença saúde.
E7	O esgotamento dos classificados no concurso anterior, e questão de afastamento de funcionários...então quando não tem mais pessoal, fazemos a seleção. A questão da burocracia, com licitação e realização do concurso...Geralmente de 6 em 6 meses.
E8	Prazo??? Depende o edital. Necessidade de professor...para os que vão se aposentar, agente se organiza. Por ser município pequeno, valor financeiro para contratar o serviço, então esperamos uma demanda maior, com 5 ou 6 cargos, e então abrimos cadastro reserva para ter candidatos a serem efetivados. Emergencial é quando algo não pôde ser previsto e que no quadro não há ninguém para assumir, então se completa a vaga com processo seletivo.
E9	De 6 em 6 meses. O tribunal de contas não permite a contratação emergencial sem a previsão do concurso. Então a gente faz o emergencial e já abrimos o concurso também, pois o processo seletivo não supriu as vagas.
E10	O contrato tem a validade de 6 meses, sendo prorrogável. Frequência de contratação bem excepcional, pois sempre é feito o concurso. O motivo é quando o concurso não abrange, licitação de contratação da empresa, elaboração do edital, tempo hábil do concurso é complicado, por isso se faz o emergencial. Se torna ilegal nesse aspecto, pois ele é de excepcional necessidade. A causa da seleção foi porque 6 professores se desligaram no mesmo momento, devido a um concurso em Santa Maria, por custo- benefício. Então fizemos contratação e depois já fizemos o concurso. 6 meses – conforme a necessidade de cada secretaria, mas nos baseamos na lei de licitações...contratos, prestação de serviços...dão o suporte.

Frequência 6 meses prorrogável - Frequência um ano prorrogável - Motivo: não ter mais concurso vigente - Motivo: falta de profissionais

Quadro 17 – Diagnóstico das necessidades para as contratações emergenciais.

15. A SMED tem por hábito a formação de um diagnóstico para elencar as necessidades nas contratações emergenciais?	
E1	Sim, a partir de outubro de cada ano, se avalia e organiza o quadro de cada escola. Quem entra em licença, ou casos de aposentadoria...os diretores que fazem a gestão e devem saber tudo sobre a escola, quantas turmas...planejamento é fundamental. Se remaneja os professores de acordo com as necessidades.
E2	Sim, como já falado.
E3	Sim, no final do ano já realizamos as matrículas e fazemos o levantamento das turmas para o próximo ano.
E4	Sempre se realiza no início do ano, quando se sabe qual a realidade das escolas.
E5	Diagnóstico é anual, de acordo com as matrículas.
E6	Não.
E7	Realizado o estudo a cada fim/início do ano de acordo com as matrículas.
E8	No RH tem uma pessoa que vai controlando, licença, aposentadoria...pra concurso. Emergencial acontece inesperadamente.
E9	Planejamos com antecedência, fazemos o estudo mês a mês...laudos e previsões de gestante, aposentadoria...em dezembro conversamos com os gestores das escolas e preparamos o próximo ano.
E10	Pra concurso tem a realização de estudos, como professores pra se aposentar...os emergenciais foram efetivos no momento da necessidade, então não têm levantamento realizado. Não se tem essa previsão. Quando há necessidade, não se faz seleção, mas se contrata o primeiro da lista do concurso, se faz um contrato emergencial pelo período específico. A qualidade no concurso é muito maior, ficamos mais tranquilos quanto ao processo todo.
Diagnóstico através das matrículas - Diagnóstico através de casos excepcionais - Emergencial não há diagnóstico	

Quadro 18 – Entendimento das especificidades e necessidades das escolas. (continua)

16. De que modo a SMED garante que no processo de seleção sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas?	
E1	O conhecimento de todas as escolas é grande. No momento que já sabemos da falta de algum professor, já nos organizamos com a lei para a câmara de vereadores e eu mesma vou explicar os projetos para que sejam aprovados e não tenhamos problemas.
E2	Pelo levantamento realizado.
E3	É muito relativo, pois como não fizemos entrevista, a pessoa tem titulação e atende o edital, em tese então ela está apta pra ser contratada, mas é no "escuro", por isso ao longo do processo agente vai monitorando, conversamos e notificamos, se for o caso, e se caso não dá certo, solicitamos o desligamento e nomeamos o próximo.
E4	Pelo levantamento que se faz, pelo quadro de professor...no fim do ano monta o calendário escolar e consegue se perceber e faz a previsão para o próximo ano.
E5	Diálogo com as diretoras das escolas, o acompanhamento é permanente e periódico. Conversamos e presenciamos o que acontece nas escolas e rever a realidade e entender as necessidades para suprir a demanda.
E6	Através da formação do professor.
E7	De acordo com as vagas e as especificações que colocamos no edital.

(conclusão)

16. De que modo a SMED garante que no processo de seleção sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas?	
E8	Não garante, quem garante é a comissão do processo seletivo, eles que vão repassar o candidato. Rede municipal tem 3 escolas, todas no campo. 220 alunos atendidos na rede.
E9	Sim, são todos atendidos...construímos uma relação forte entre os gestores (eleitos pela comunidade) que são os diretores das escolas. Gestão democrática e com autonomia, sendo um trabalho com ética e respeito. Sindicatos dos professores municipais, SMED e escolas trabalham em conjunto.
E10	2 escolas de ens. Fund. Séries iniciais e uma escola de educação infantil. Pensamos na qualificação, boa titulação e que apresenta prática. O conselho municipal já começou a discutir sobre as provas práticas...a estrutura de banca com condições de avaliar...mas isso afeta financeiramente no valor do concurso, pois eleva muito e precisamos rever se o município comporta. É importante avaliar a postura do professor...mas temos nos surpreendido positivamente, com a pandemia principalmente. Algumas localidades tem muita dificuldade, com falta de internet...então repensamos as ações e agora estamos atingindo 100% do alunos, com visitas domiciliares inclusive, então é readequar a rede que é pequena, cerca de 200 alunos, então é mais fácil viabilizar esse processo. A SMED faz um tour com os novos contratados para facilitar ao professor as adaptações e conteúdos...fazer ele entender a realidade local.

Diálogo com as escolas - Requisitos exigidos no edital: titulação, experiências...

Quadro 19 – Desafios a partir da contratação de professores.

17. Quais os desafios a serem superados a partir da contratação de professores almejando o bom desempenho desses profissionais em sala de aula?	
E1	O professor precisa conhecer a realidade do aluno...o desempenho da criança depende de todo o contexto em que ela vive, então é importante esse conhecimento. Saber como lidar com os alunos, com a realidade local, do interior...mesmo com a pandemia, a equipe diretiva está atuante...entender esse processo é fundamental.
E2	Oferecer acompanhamento e formação constantes.
E3	Saber se o profissional é bom ou não...melhorar o processo de seleção, ter mais mecanismos...esse é o principal desafio. 54% de perda do município com o FUNDEB. Precisa ter recursos para pagar o município. Valorizar o magistério, tendo um salário em dia, que seja justo e olhar para o profissional. Oferecemos treinamento, damos premiações, atividades de reconhecimento, mas as vezes não temos o retorno dos professores quanto gostaríamos.
E4	Novos profissionais, porque sempre são os mesmos que passam...então experiência profissional conta e aqueles recém formados são prejudicados nesse sentido. Isso cria acomodação, a rotatividade seria bom nesse caso.
E5	Adequar o professor novo a realidade da escola, pois temos diferentes perfis de alunos. O IDEB não estava bom em uma escola, por exemplo, então buscamos alternativas de envolver mais os alunos e trabalhar de forma mais dinâmica.
E6	Apoio e acompanhamento pedagógico pela supervisão da SMED e direção das escolas.
E7	Geralmente são selecionados professores com bastante experiência...nossas escolas acolhem esses professores e formam um grupo para todos se ajudarem. Assuntos mais práticos, professores mais novos têm mais dificuldade, aí dependem dos demais colegas pra ajudarem.
E8	Acompanhamento que é feito por parte da supervisão, direção, planejamento e execução das propostas pedagógicas. Professor tem autonomia, mas tem o PPP em cada instituição que deve ser seguido, de acordo com o município. Trabalha-se em conjunto, fornecendo esses dados de forma igual em todas as escolas.
E9	Concurso...ter a real precisão de efetivação desses concursos e dos profissionais capacitados a aprovarem nas vagas, com um perfil adequado aos cargos.
E10	Conhecimento da realidade local quando são aprovados professores de outras regiões. Acompanhamento do novo profissional - Mecanismos diferentes para as contratações - Conhecimento da realidade local

Quadro 20 – Percepção dos processos seletivos.

18. A SMED considera que as seleções são processos atrativos para captação de bons profissionais?	
E1	Sim, porque muitos dos processos seletivos simplificados são formandos...são bem preparados, na parte prática, com estágios nas universidades. Além do que facilitamos e adequamos os horários dos professores nas escolas, pra ficar o dia todo em uma escola ou localidade.
E2	Sim.
E3	A maioria dos profissionais são de Santiago e trabalham aqui, então as seleções são atrativas temos bons salários, vale refeição, plano de saúde...Esse ano realizamos amigo secreto virtual...lembrança e atividades de reconhecimento...
E4	Sempre tem bastante inscritos, é disputado. Algumas áreas não tem profissional mesmo, não só aqui, mas em outras cidades também. O salário é muito bom, apenas não são efetivos.
E5	A questão salarial é muito boa e as escolas de Itaara são muito bem estruturadas, todas são climatizadas, monitor e retroprojetor para as aulas, wifi dentro das salas, plataforma integrada e sala de informática completa.
E6	Não, pois o currículo nem sempre nos garante o desempenho do trabalho do profissional.
E7	As escolas têm todas as condições de trabalho, psicólogo, educador especial, fonoaudiólogo...boa qualidade dos equipamentos na escola...lei federal até 2021 não temos aumento de salário e promoções, mas muita gente procura porque a situação não está muito fácil...não temos grandes vantagens financeiras, mas temos o plano de saúde (IPÊ).
E8	Bons profissionais? A mesma vaga que se abre no caráter emergencial, posterior ela irá abrir no concurso público. Então mesmo que a pessoa tenha assumido no emergencial, quando se abre o concurso a vaga dela fica à disposição, então todos ficam temporariamente. O concurso se torna atrativo pela estabilidade.
E9	Sim, pois investimos na valorização do professor...desde o pagamento do piso nacional do magistério e formação continuada.
E10	Sim, com certeza. Temos professores que optam por ficar aqui pela realidade, com turmas pequenas, a comunidade é mais participativa, o acesso aos pais é maior e facilitado. O plano de carreira é muito bom. O nosso maior problema mesmo é o acesso, a estrada de chão que é terrível. As vezes perdemos profissionais por esta questão.

Benefícios atrativos - Condições/Estrutura favoráveis - Valorização do profissional

Quadro 21 – Sugestão de inclusão de etapas nas seleções.

(continua)

19. Sugestão de outras formas ou implementação de mais etapas na realização das seleções?	
E1	Não. Supre a necessidade, está de acordo com as necessidades locais, claro que os processos são aprimorados, são melhorados...cada vez vai se tornando melhor. Hoje está de acordo e vai suprindo as necessidades das escolas. Por ser um município pequeno é mais fácil de realizar a gestão.
E2	Gostaríamos que na seleção tivesse uma etapa de comprovação de experiência e carta de recomendação.
E3	Deveria ter entrevista, psicólogo...várias etapas...a formação não é o suficiente, ela não te dá habilidade, isso é desenvolvido com o tempo...conhecimento tem em todos os veículos, google ensina tudo, mas habilidades em ensinar e mediar a construção de competências, de afetividade, de relações, de expressão, de interpretação...isso é o que precisamos, de profissionais que desenvolvam o aluno.
E4	Foram realizadas de outras formas, com um teste psicológico. Tudo ajuda, o ideal seria ter uma prova e mais etapas...por questões financeiras se deixou de fazer várias etapas, e optou-se por realizar somente um processo bem simples.
E5	Acrescentaria o fator psicológico, além da formação e experiência que já trabalhamos. Seria muito importante ainda mais nos tempos atuais em que é imperceptível essas questões pra nós que não somos da área.

(conclusão)

19. Sugestão de outras formas ou implementação de mais etapas na realização das seleções?	
E6	Não temos sugestões.
E7	A maioria dos município faz dessa mesma forma, e sempre foi assim. Pois o concurso tem a prova, depois os títulos para comprovar, poderia ser assim.
E8	Poderia ser mais qualificado, se tivesse uma empresa onde o foco fosse maior, um crivo maior, vários formatos no processo, uma entrevista, mais etapas...por se tratar de caráter emergencial, mas as vezes pra contratar uma empresa só pra uma vaga, financeiramente não é viável. Esse crivo nas seleções, penso que quanto mais difícil for enquanto etapas, melhor irá classificar esse profissional. Mas devido as demandas, e a necessidade...o que for mais rápido e supri a vaga, acaba sendo o melhor.
E9	Sempre podemos aprimorar, mas por enquanto atende as necessidades. Sempre foi dessa forma as seleções.
E10	Sim, a prova prática que queremos implantar com avaliação de uma banca.

Prova teórica/prática - Avaliação psicológica – Entrevista - Formas diversas

Quadro 22 – Visão da SMED quanto a eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais.

20. Qual a visão da SMED em relação a eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais?	
E1	Nem sempre o bom professor é o que ficou em 1º lugar no concurso. Depende da pessoa, de querer ser o melhor em sua profissão. Precisa ser destaque, precisa ser bom e fazer o melhor em nossas funções. As escolas são bem estruturadas, todas tem ar condicionado, tem lousa digital, tem laboratório de informática, então todo o suporte agente providencia, portanto não falta nada pra realizar um bom trabalho, apenas depende dos professores fazerem jus ao salário que recebem.
E2	Fora a questão descrita acima, uma vez que os currículos comprovam boa parte da capacidade, considero bom.
E3	São muitas dificuldades, pois só temos uma escola pública, não temos escola privada. Com a pandemia muitos tiveram que se desacomodar e mudar muito. A eficiência é 50%, pois não sabemos qual o profissional está sendo contratado.
E4	É bom, daria 65 como nota, tem coisas a melhorar. O ruim do público é que não podemos contratar quem queremos...infelizmente o currículo não representa o "todo".
E5	É eficiente, tanto que realizamos a formação continuada e não há diferença entre professores contratados ou concursados. Sempre orientamos aos contratados que façam o melhor, tanto para o profissional quanto ao trabalho que ele desenvolve.
E6	Vemos como suprir a necessidade da falta de professor.
E7	É uma saída legal que encontramos, porque em um órgão público não podemos contratar de outra forma.
E8	Teoricamente não muda muito do concurso, ele faz prova, tem certificação...então só se tivesse um RH mais definido, uma psicóloga, mais dinâmicas...verificar determinação, foco, atitude, argumento, resolver problemas, enfrentamento...exemplo da experiência que tive no SESC, com um processo seletivo bem rigoroso. Uma empresa tem infraestrutura de pessoas pra organizar, mas nossa realidade é diferente, somos pequenos, por mais que precise, mas fazemos de acordo com a demanda.
E9	Os professores são muito comprometidos, responsáveis...fazem o melhor. A possibilidade do contrato de 6 meses e possível renovação motiva bastante e estamos satisfeitos com o trabalho realizado.
E10	Sempre foi satisfatório, não tivemos problemas com os profissionais.

Os contratos emergenciais são satisfatórios - Dependem do comprometimento do professor - Supri a necessidade

Quadro 23 – Perfil desejado para o desempenho satisfatório como professor.

21. Qual o perfil desejado (características pessoais) de um candidato para o desempenho satisfatório da função de professor na rede pública?	
E1	Perfil que impõe respeito, aparência boa, ele deve ser professor, se comportar como um professor, ser assíduo...nós da SMED exigimos muito, se tem regras, normas e damos suporte. O perfil deve ser o melhor possível, porque a educação não é brincadeira.
E2	Responsável; Dinâmico; Habilidoso; Inovador e competente.
E3	Profissional com olhar diferenciado, que se preocupe mais com o aluno e não no conteúdo. Que a criança nem perceba que está aprendendo...visão do integral, do cidadão, de demonstrar o dia-a-dia, uma sala de aula invertida, metodologias ativas, domínio de metodologia e tecnologia...
E4	Criativo, inovador e sociável. Que tenha boa convivência com as pessoas na escola. Por vezes tem profissionais que não aceitam receber ordem e isso se torna bem complicado.
E5	Que seja um profissional equilibrado, com comportamento adequado. Que tenham vontade de trabalhar, sendo que esse profissional será periodicamente avaliado...relacionamento interpessoal, saber trabalhar em grupo, ter paciência.
E6	Perfil: competência, responsabilidade e comprometimento.
E7	Nem sempre a pessoa que passa é o melhor professor, mas...A pessoa precisa buscar aprender. Levamos muito em consideração é a empatia, o acolhimento do aluno, pois temos muitos alunos em questão de vulnerabilidade social. Precisamos conhecer além do aluno, a família também.
E8	Aberta a novos aprendizados, a reflexão, a novos conhecimentos, que não seja limitada e fechada. Alguém que possa estabelecer uma boa relação com o grupo, que tenha seu ponto de vista, que possa contribuir, que absorva e que saiba respeitar a colocação da maioria...trabalho em equipe, convivência e disponibilidade de formação continuada...ser bom naquilo que faz e estar se atualizando.
E9	Formação dentro da área; profissional inovador que busca fazer a diferença na realidade da escola...
E10	Comprometimento com o seu fazer pedagógico, ético; atualização com as mídias; flexibilidade de estar sempre aprendendo; amor e vocação ao que faz.

Características comportamentais - Foco na formação

Quadro 24 – Saberes necessários para o bom desempenho do professor.

(continua)

22. Quais saberes são necessários para o bom desempenho da função de professor na rede pública?	
E1	Ter domínio do conteúdo e apresentar ele de várias maneiras. Estudar para ter esse domínio.
E2	O bom professor é aquele que não se preocupa em ser conteudista, mas que promove a circulação do conhecimento, que aguçá a curiosidade, que proporciona a reflexão, abrindo espaço para o diálogo saudável, para a troca de informações, propondo que cada sujeito envolvido no processo deixe sua opinião – as informações que já tem sobre algum assunto. E deve permitir que o lúdico faça parte das atividades rotineiras da sala de aula, pois aprende-se muito mais através da brincadeira, da diversão e do prazer.
E3	Dominar sua área de conhecimento, saber viver, saber fazer...são essenciais. Dominar o básico da tecnologia, com interação, de forma dinâmica.
E4	Conhecer sua área e ter boa vontade de procurar e mudar o que não está bom ou o que não está sendo desenvolvido com os alunos.
E5	Focada na parte pedagógica de cada etapa da formação; tem que dominar técnicas de maneira que chegue a todos da mesma forma. Que possa atingir o objetivo geral, sabendo transmitir esse conteúdo de maneira igual. Que seja prática, não somente teórica.
E6	Saber ser, saber fazer e saber conviver.

(conclusão)

22. Quais saberes são necessários para o bom desempenho da função de professor na rede pública?	
E7	Bom relacionamento, empatia com os colegas, alunos...querer buscar crescer profissionalmente. E ninguém nasceu sabendo, vamos oferecer formação continuada, então vai do professor procurar melhorar.
E8	A questão humana, de saber se relacionar, saber expressar o que quer, saber se comunicar... desenvolver e aprimorar, pois é fundamental a empatia, a comunicação, o relacionamento, sua apresentação... questões individuais e que são desenvolvidas. Depois vem o conhecimento específico, o planejamento...nisto a instituição auxilia, mas nas questões de comportamento e valores é mais difícil, isso é processo, é formação, é longo prazo, que começa na família...alguns fatores são intrínsecos, vem da nossa base familiar...sociedade x educação = família. O bom professor tem valores estabelecidos, as vezes nem vem de uma realidade tão boa, mas que construiu ao longo da sua vida, somos somas de experiências e buscas constantes. O processo seletivo pode ajudar, mas as vezes o que se apresenta não é o que se construi e vice-versa.
E9	Todas as habilidades e competências que preconizam a BNCC, que desde o ano passado estamos implantando.
E10	Intermediar conhecimento...ser mediador do conhecimento científico, que os conteúdos sejam atraentes e práticos, pois informações os alunos já possuem, então o professor precisa inovar em sala de aula.

Dominar área de conhecimento - Inovador e criativo - Relacionamento interpessoal

Quadro 25 – Perfil do professor explícito no edital.

23. A SMED explica no edital a definição desse perfil (experiências, habilidades e competências) do professor desejado para as vagas?	
E1	Tem os critérios e geralmente os melhores classificados são os que tem as habilidades mais desenvolvidas. Nos processos seletivos quem se dá melhor são os que tem mais cursos e que correm atrás de qualificação.
E2	Não.
E3	Não porque o processo seletivo é montado pela comissão com alguns requisitos da secretaria.
E4	Não.
E5	Geralmente sim, através do documento que fundamenta o edital...falamos que precisamos de um perfil e colocamos todos os requisitos para tentar avaliar essas habilidades.
E6	Sim, mediante o currículo do candidato, experiência e formação continuada.
E7	Almejamos as características, mas somente exigimos a titulação e a formação. Confiamos nas pessoas.
E8	Não é explicitado, nós buscamos orientar após a seleção. Então é o que vamos construir nesse profissional, é a soma do que ela é e o que nós vamos auxiliar nesse processo.
E9	Não é explícito. Os editais são mais genéricos.
E10	Não está no edital, mas queremos rever essas questões...pois isso é mais subjetivo e em órgão público é difícil mensurar, que não caracterize qualquer condição a dar vantagem a alguém que não seja legítimo. Acho importante essa discussão nacional sobre a não estabilidade do funcionário público, isso permite que o profissional possa estar sempre se reinventando...depois de um certo período, a pessoa se acomoda, então é preciso rever isso também. Ainda não encontramos uma forma ideal dessas seleções.

Confiança sem comprovação - Perfil abordado no edital - Não é explícito no edital o perfil desejado

Quadro 26 – Legislação alinhada ao perfil.

24. A SMED têm por base qual legislação para o alinhamento de um perfil adequado para o cargo de professor?	
E1	Não tem critérios específicos para o perfil. Mas o candidato já apresenta o perfil de acordo com sua classificação. Com a pandemia, estamos com o estudo remoto. Então por exemplo, tem alunos que não fazem quase nada, e tem outros que fazem tudo, então o mercado seleciona posteriormente esse profissional.
E2	LDB; Plano Nacional e Municipal de Educação; Base Nacional Comum Curricular e documento orientador municipal.
E3	Sim, o plano de carreira de Capão do Cipó. Lei 576 no site da prefeitura.
E4	Plano de carreira.
E5	Plano de carreira dos servidores do magistério que atenda todas as necessidades do cargo. Alinhamos de acordo com o mínimo que está definido.
E6	Lei do plano de carreira do magistério do município.
E7	Não temos nada específico.
E8	Não temos nenhuma legislação...apenas visualizamos a formação na área.
E9	Não temos legislação específica, só plano de carreira.
E10	Não, base legal municipal não. Legislação federal, LDB que nos baseamos, plano de carreira, PNE, PME. Não temos nenhuma normativa específica de seleção de professores.
Plano de carreira municipal - LDB/PNE/PME - Não há legislação específica	

Quadro 27 – Relação entre a seleção e a função educativa do professor na escola.

(continua)

25. O modo como é realizada a seleção atualmente corresponde com as necessidades da função educativa que o professor desempenha na escola (trabalho com a comunidade, inclusão, violência, entre outros)?	
E1	Procuramos ter um olhar global, então temos projetos nas escolas em que o professor busca esse conhecimento sobre a realidade local, sobre a cultura de acordo com a realidade do aluno...do que a família sobrevive e quais as dificuldades enfrentadas. Agora estamos trabalhando com projetos de educação patrimonial, em que os alunos estão trazendo a realidade da sua casa pra dentro da escola e os professores trabalham junto nessas comunidades.
E2	Não.
E3	50%, alguns quesitos atendem...mas não são avaliados especificadamente essas questões na seleção. Municípios dependem do ICMS. Um dos requisitos pra aumentar a arrecadação é a educação fiscal...se mandamos para uma escola um projeto de educação fiscal, ninguém contribui, mas exigem muita coisa sempre.
E4	Normalmente só querem trabalhar para o que foram contratados. As vezes a escola consegue engajar o professor, mas a maioria como é de fora, não tem relação com a comunidade...executam o básico, só se for exigência da escola, caso contrário não correspondem.
E5	Deve ser implantada a partir da próxima seleção, pois esse ano trabalhamos com essas novas adequações da BNCC. A equipe também precisa de qualificação e se atualizar para conseguir se manter, ou perderão espaço visto que são exigências novas e todos precisam se enquadrar nessas novas questões.
E6	Sim.

(conclusão)

25. O modo como é realizada a seleção atualmente corresponde com as necessidades da função educativa que o professor desempenha na escola (trabalho com a comunidade, inclusão, violência, entre outros)?	
E7	Temos no PPP os temas transversais, e temos vários projetos nas escolas em desenvolvimento e trabalhamos eles com os professores que entram e nos mostram os resultados posteriormente.
E8	O profissional que entrar vai se adequar a proposta da escola, essas questões transversais é muito mais do planejamento amplo e macro da escola, do que do professor. Automaticamente é mais fácil acontecer quando ele entra na escola, ele vai se inserir. É complicado quando a escola vai implantar algo diferente, existe uma resistência dos mais antigos.
E9	Corresponde até porque quando o profissional vai pra escola e por si só não consegue dar conta da realidade, ele pede pra sair, ele não permanece. Um bom profissional nem sempre é o melhor currículo.
E10	Em relação a essa questão não. Todos são capacitados quando ingressam.

Escola atua com projetos integradores - Interesse de atuação do professor

Quadro 28 – Problemas na gestão de pessoal atrelados as seleções.

26. Os problemas de gestão de pessoal, atrelados ao perfil, são atribuídos aos processos de seleção?	
E1	Pode dar problema sim, os contratos simplificados...o professor as vezes não se encaixa na escola, não tem domínio do conteúdo, enfim...se tem dificuldades, mas conversamos e orientamos, para que o professor se reestruture e em último caso, ele é exonerado do cargo.
E2	Creio que não.
E3	Com certeza tem a ver, pois como não conseguimos verificar todos os requisitos desse perfil, acabamos tendo problemas, porque não se formata direito o processo e pode ser falho em alguns quesitos e momentos. Por exemplo, terceirizar a nossa cozinha foi a melhor coisa que fizemos, terminou o desperdício, melhoramos a qualidade, o tratamento com os alunos...
E4	Sinceramente não tem a ver com a questão de pessoal. Infelizmente, é o tipo de profissional que está no mercado hoje, o perfil que se tem hoje.
E5	Nós conversamos com quem tem problemas... o diálogo é a melhor forma de acertarmos as questões que não estão de acordo. Provavelmente não, pois geralmente são por conduta, então creio que não pode ser atribuído as seleções.
E6	Não.
E7	Quando a pessoa quer, ela muda. Está no caráter dela, então trabalhamos essas questões quando o professor entra nas seleções e vai para as escolas.
E8	Não podemos atribuir essa demanda as seleções, pois o processo seletivo é raro, acontece só esporadicamente, então quem entra no grupo é pelo concurso público. Não se tem influência com as seleções. O comportamento, são pessoas, é o principal problema, do contexto familiar e da formação continuada.
E9	Plano de carreira, que se caso o profissional não der conta, o professor passa por uma avaliação a cada 6 meses...isso é demonstrado após o estágio probatório e é muito difícil reverter. Vai pra sindicância e mesmo assim é complicado. Aí o caminho vai para um desvio de função e realocamos de alguma forma que fique satisfatório. Não, a seleção de pessoal não tem interferência nessas questões, a gente faz uma ambientação e resolvemos as pendências nessa fase. Também temos uma equipe técnica, com educadores especiais, psicólogos e que acompanham os professores da rede. Ainda mais quando ele por si só entende sua necessidade como profissional.
E10	Não, creio que os profissionais são capacitados e a seleção prima por isso, de atualização de conteúdos, o professor tem que estar preparado, mas poderia ser maior no sentido de abranger e atender outras avaliações...não só no conhecimento...porque entre o conhecer e o fazer tem uma distância grande...nem sempre o melhor currículo é o melhor profissional em sala. Temos exames na admissão, mas físicos, nenhum psicológico, isso precisamos rever.

Acompanhamento do professor contratado - Seleção superficial - Problema atribuído às pessoas

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Roteiro de Entrevista
 Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Roteiro Entrevista Qualitativa

I. Informações Gerais:

1. Gênero () Masc () Fem
2. Idade _____ anos
3. Formação _____
4. Tempo de atuação na SMED _____ anos
5. Cargo na SMED _____
6. Trajetória profissional

II. Questões que respondam o 1º objetivo específico:

7. Na SMED, como se inicia o processo para que ocorra a realização de processos seletivos para os cargos de professores? Quem é o responsável por essa etapa inicial?
8. Quais as dificuldades encontradas para a realização de um processo seletivo para professores?
9. Quem realiza ou acompanha a elaboração do edital para os processos seletivos? Quais critérios são utilizados para definição do edital?
10. Há auxílio de alguma banca? Quais critérios a SMED utiliza para escolha da banca de seleção?
11. A SMED participa de alguma etapa específica nas contratações durante os processos de seleção? Se sim, qual e de que forma acontece essa etapa.
12. Os processos seletivos são realizados de que forma? Quais os requisitos a serem exigidos?
13. Os processos seletivos realizados satisfazem as necessidades e conseguem suprir momentaneamente o objetivo?
14. Com que frequência realizam os processos seletivos? E qual o motivo da realização em caráter emergencial?
15. A SMED tem por hábito a formação de um diagnóstico para elencar as necessidades nas contratações emergenciais?
16. De que modo a SMED garante que no processo de seleção sejam atendidas as especificidades e as necessidades das realidades das escolas?
17. Quais os desafios a serem superados a partir da contratação de professores almejando o bom desempenho desses profissionais em sala de aula?
18. A SMED considera que as seleções são processos atrativos para captação de bons profissionais?
19. Sugestão de outras formas ou implementação de mais etapas na realização das

seleções?

20. Qual a visão da SMED em relação a eficiência das seleções por meio dos contratos emergenciais?

III. Questões que respondam o 2º objetivo específico:

21. Qual o perfil desejado (características pessoais) de um candidato para o desempenho satisfatório da função de professor na rede pública?

22. Quais saberes são necessários para o bom desempenho da função de professor na rede pública?

23. A SMED explicita no edital a definição desse perfil (experiências, habilidades e competências) do professor desejado para as vagas?

24. A SMED tem por base qual legislação para o alinhamento de um perfil adequado para o cargo de professor?

25. O modo como é realizada a seleção atualmente corresponde com as necessidades da função educativa que o professor desempenha na escola (trabalho com a comunidade, inclusão, violência, entre outros)?

26. Os problemas de gestão de pessoal, atrelados ao perfil, são atribuídos aos processos de seleção?

IV. Comentários/Sugestões

Muito obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
 Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Pesquisadora: Denise Doná Linke

Orientadora Responsável: Dra. Estela Maris Giordani

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PPGAP

Telefone e endereço postal completo: Tel. (55) 3220-8848

Rua Roraima, 1000, prédio 74B, Sala 3250 – Cidade Universitária Camobi – Santa Maria/RS

Local da coleta de dados: Via entrevista por telefone/videoconferência

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) para participar do estudo intitulado “SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL”. O objetivo central do estudo é identificar as práticas na gestão de pessoas e as ações que compõe os processos estratégicos nas SMEDs para a efetivação dos docentes municipais. O convite a sua participação se deve à adequação de seu perfil com o público-alvo buscado pela pesquisa.

É possível que aconteça algum desconforto emocional devido ao cunho pessoal das perguntas. Devido aos riscos, você tem plena autonomia para decidir se quer participar ou não, bem como desistir da colaboração neste estudo a qualquer momento, sem necessidade de expicação e sem nenhuma forma de penalização. A confidencialidade e privacidade das informações prestadas por você serão garantidas. Além disso, considerando que a entrevista ocorrerá por telefone/vídeo conferência, sendo gravada para posterior transcrição, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será enviado, ainda que por meio digital, para o/a participante, acrescentando que a concordância em participar se dará, após o envio e leitura do Termo, respondendo as questões da entrevista.

Os resultados deste estudo serão divulgados apenas em eventos e/ou publicações científicas, havendo sigilo de seus dados pessoais. A qualquer momento, durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar aos pesquisadores informações sobre a participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito por meio dos contatos explicitados neste Termo.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____, concordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, ____ de _____ de 2020.

Responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900, Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009.
 Email: cep.ufsm@gmail.com. Web: www.ufsm.br/cep

APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



Termo de Confidencialidade
 Universidade Federal de Santa Maria
 Centro de Ciências Sociais e Humanas
 Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Título da pesquisa: SELEÇÃO DE PROFESSORES TEMPORÁRIOS COMO ESTRATÉGIA NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Pesquisadora: Denise Doná Linke

Orientadora Responsável: Estela Maris Giordani

Instituição: Universidade Federal De Santa Maria

Telefone para contato: Tel. (55) 3220-8848

Local da coleta de dados: Via entrevista por telefone/videoconferência

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de uma entrevista nas Secretarias de Município da Educação.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74B, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, sala 3250, 97105-970 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos. Após este período os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM e possui o número de registro CAAE 35355520.7.0000.5346.

Santa Maria, ____ de _____ de 2020.

Responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900, Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55) 3220-8009.
 Email: cep.ufsm@gmail.com. Web: www.ufsm.br/cep