



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

HELOISA VALÉRIO MOREIRA

**DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS  
SERVIDORES MUNICIPAIS – ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ITAPEVA-SP**

CURITIBA - PR

2014

HELOISA VALÉRIO MOREIRA

**DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS  
SERVIDORES MUNICIPAIS – ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ITAPEVA-SP**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Curitiba como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Profa. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto.

CURITIBA - PR

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Josh que tornou possível a realização do curso, foi quem me acompanhou e proporcionou os meios pelos quais consegui atingir meu objetivo e, a Deus que me deu forças para continuar nos momentos de dificuldades.

## RESUMO

MOREIRA, Heloísa Valério. Desenvolvimento e Qualificação Profissional dos Servidores Municipais \_ Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Educação de Itapeva-SP. 2014.31f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

A administração pública é baseada em estruturas organizacionais, que no seu funcionamento e ordenamento principal visa atender e servir com excelência aos seus clientes, uma tarefa árdua e um dos grandes desafios ao longo da história. Obviamente a matéria-prima principal e diferencial nas organizações são as pessoas envolvidas, com relações complexas, permeadas por várias formas de assimilação de conhecimentos, por vezes conflitantes, com muitas maneiras de pensar e agir diferentes. Implantar o parâmetro ideal de qualidade, diante dessa problemática e em meio ao alto nível de competitividade é a dificuldade premente, objeto de estudo aqui proposto. Esta monografia identifica a seriedade e valor do desenvolvimento do servidor público como condição de mudança de um modelo de gestão burocrático e tradicional. Considerado como elemento principal e diferencial, o servidor público, é considerado agente de mudança necessitando ampliar suas capacidades sociais, intelectuais, pessoais e profissionais e com isso mostrar melhor atuação no desenvolvimento de suas funções e desempenho. Destacam-se ponderações acerca de aspectos comportamentais, de liderança, de motivação e de pró-atividade, visando atender e servir com efetividade e eficácia ao cidadão. Com o objetivo de propor ações para a construção de uma política pública voltada para o desenvolvimento de pessoas dentro da gestão pública do Município de Itapeva-SP visando melhor atuação dentro do ambiente de trabalho e atendimento ao público com mais qualidade, foi analisado o decreto que criou a Escola e Governo de Itapeva-SP uma iniciativa construída através de uma das estratégias para construção de planos de ação para elevar o desenvolvimento do funcionalismo público com propostas de capacitação inicial e continuada para melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Para chegar às conclusões aqui evidenciadas e avaliar os resultados, fora utilizada como metodologia pesquisa exploratória e análise documental com participação nas capacitações e nos grupos de trabalho da Secretaria Municipal de Educação, para averiguação das ações planejadas e realizadas e se os resultados foram atingidos conforme o planejado, porém pode-se verificar que as estratégias são significativas para buscar e atingir metas das propostas para a Secretaria Municipal de Educação de ter uma Educação de qualidade para todos, porém metas não atingidas em sua totalidade, os trabalhos de desenvolvimento de pessoas nesta área tem sido intensa concluindo que é necessário reformular os conteúdos de formação dos docentes e do administrativo. O atendimento aos cidadãos como um todo aparenta ser fácil de executar, mas vem sendo um trabalho complexo diante da consciência da população de seus direitos e necessidades, obrigando os municípios criar estratégias e iniciativas para efetivar uma atuação de eficácia, eficiência e excelência dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de pessoas, qualificação profissional.

## ABSTRACT

MOREIRA, Heloísa Valério. Professional development and qualification of municipal civil servants. A case study of the Municipal Secretary of Education in Itapeva – SP. 2014. 31f. Monograph (Municipal Public Management), Universidade Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2014.

Public administration is based on organizational structures whose main principle is providing excellent services to their clients, a hard task and one of the biggest challenges throughout history. Obviously, the members of an organization are the main and distinctive raw material, showing complex relationships, permeated with several and at times conflicting ways of assimilating knowledge, and many different ways of thinking and acting. Implementing the ideal quality parameter, considering that context and amid the high level of competition is the pressing difficulty, is the goal of this study. This monograph identifies the significance and value of training civil servants as a condition to change a traditional and bureaucratic management model. Considered a key and distinctive element, civil servants are seen as change agents who need to expand their social, intellectual, personal and professional capabilities consequently performing their tasks more efficiently. Behavioral, leadership, motivational and proactive aspects are considered, aiming at serving citizens efficiently and effectively. In order to propose actions to formulate public policies focused on individual development in the public administration in the municipality of Itapeva – SP aiming at better performance in the job site and providing better services to the public the decree that created the School of Governance of Itapeva – SP was analyzed, an initiative carried out through one of the strategies to create action plans to increase public servants' development with proposals for initial and ongoing instruction to improve efficiency and quality of public services provided to citizens. In order to reach the conclusions presented here and assess their results, the methodology used was an exploratory research and documental analysis participating in instructions and work groups at Secretaria Municipal de Educação (Municipal Secretary of Education), to investigate actions planned and carried out and if results were achieved according to plan, however, the strategies are significant in order to identify and achieve the goals established by the Municipal Secretary of Education to provide quality education to all, however goals are not entirely achieved, individual development activities in this area have been intense concluding that it is necessary to reformulate the contents for teacher and administrative personnel training. Providing service to citizens as a whole seems to be easy but it is becoming a complex task because they are aware of their rights and needs, forcing municipalities to create strategies to promote efficient performance and provide excellent services.

Keywords: Personnel development. Professional training.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Tema.....	8
1.2 Problema.....	8
1.3 Justificativa.....	8
1.4 Objetivos.....	9
1.5 Procedimentos Metodológicos.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Estado Moderno, Novos Modelo de Gestão da Administração Pública, Burocracia.....	11
2.2 Formação e Qualificação dos Profissionais na Gestão Pública.....	13
2.3 Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica.....	14
2.4 Diretrizes e Bases da Educação Básica.....	15
2.5 Escola de Governo de Itapeva-SP.....	16
3. METODOLOGIA.....	18
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	19
3.2 Procedimentos da Pesquisa.....	19
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 Proposições de Ações de Melhoria.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

## 1. INTRODUÇÃO

Ante aos desafios que o Estado brasileiro enfrenta recentemente, tanto conceitual, como ideológico ou tecnológico, bem como a globalização, o desenvolvimento acelerado e os problemas decorrentes da intensa industrialização; a perspectiva em relação ao Estado se configura “na capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incertezas crescentes” (Rua, 2000, p151). A necessidade do cidadão de acreditar no Estado é cada vez mais visível, onde se encontra uma máquina burocrática “lenta, cara, auto referenciada pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (Bresser Pereira, 1998, p7) e segundo Ferreira “o desafio de promover as mudanças necessárias impõe ao Estado à necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão, ao mesmo tempo em que vai exigir mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade” (Ferreira, 2002, p31).

A preocupação de um novo desenho da administração pública e a reflexão sobre as novas competências exigidas dos servidores públicos teve início após o processo de redemocratização do país e a edição da Constituição Federal de 1988. Com as expectativas de valorização dos agentes públicos notaram as iniciativas dos governos com introdução de instrumentos de gestão e planejamento visando alinhamento das políticas públicas governamentais e institucionais às políticas de gestão de pessoas, permitindo então efeitos mais satisfatórios em relação à eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados aos cidadãos, a concepção de mecanismos e ações educativas bem como criações de Escolas de Governo nas esferas federal, estadual e municipal, com visão de futuro voltada para que o servidor possa resolver problemas públicos e enfrentar desafios; ter condição para cooperar e trabalhar em equipe, em novas estruturas, menos hierarquizadas; com direção para resultados; com o compromisso de aprendizagem permanente, refletir e atuar estrategicamente; estabelecer novos padrões e maneiras de trabalhar.

Faz necessário acrescentar a importância da humanização no desenvolvimento de pessoas, como uma ferramenta fundamental na administração pública diante do fato da grande demanda da população requerer um desempenho qualitativo na execução dos serviços públicos, o crescimento das exigências da população vem com influências da informação, comunicação, interação, instrução e formação da sociedade, obrigando o setor público uma resposta mais eficaz e eficiente para o atendimento ao público visando como objetivo principal a satisfação do cidadão.

## **1.1 Tema**

Desenvolvimento profissional dos servidores públicos – Secretaria Municipal de Educação

## **1.2 Problema**

O descrédito nos serviços públicos, a ausência de mecanismos estáveis de qualificação permanente do serviço público, a necessidade de aperfeiçoar a prestação de serviços à população de Itapeva-SP, a necessidade de criação de uma política de formação continuada dos servidores públicos municipais, a necessidade da administração pública de Itapeva-SP manter-se atualizada às novas teorias e tecnologias de gestão e a preocupação do governo municipal em melhorar a qualidade de vida de seus servidores, neste contexto foi adotada a implantação de uma política pública voltada para o público alvo de servidores e empregados públicos do município de Itapeva-SP com ações de capacitação com cursos presenciais, à distância, treinamentos em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios ou estágios, participação em palestras, seminários e congressos, que contribuam para a atualização profissional e desenvolvimento do servidor e que coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos da administração pra buscar respostas e ações para os questionamentos focos desta pesquisa: Quais foram as causas do baixo rendimento escolar verificado em 2013 pela avaliação externa – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – Prova Brasil na Secretaria Municipal de Educação de Itapeva-SP? O desenvolvimento e qualificação profissional dos docentes interferem nos resultados do rendimento escolar?

## **1.3 Justificativa**

As reestruturações da máquina pública tem conotação de choque de gestão, com o aumento da demanda de instituição de controle social, com a forte influência política, com a Lei de Responsabilidade Fiscal, com a necessidade de reduzir os custos dos serviços, com o objetivo de melhorar a qualidade, eficácia, efetividade e eficiência dos serviços e servidores públicos, neste contexto, é necessária a implantação de uma política pública que capacite, desenvolva e qualifique os servidores públicos municipais na esfera de um modelo novo de gestão e administração pública, que será alcançado mediante o desenvolvimento de pessoas no âmbito público com a valorização e implantação de ações de educação dos servidores públicos municipais esperando impactos sociais e resultados positivos no atendimento de qualidade com excelência, buscando para a gestão pública eficiência e economicidade dos



serviços; para os funcionários a valorização profissional e evolução funcional e para Secretaria Municipal de Educação atingir as metas de evolução da educação básica através dos resultados das avaliações de índices de aprendizagem.

#### **1.4 Objetivos**

**Geral: Apresentar ações** para a construção de uma Política Pública para o desenvolvimento de pessoas no ambiente da Secretaria Municipal de Itapeva-SP.

**Específicos:** I. Discutir o Decreto nº 8260, de 02 de abril de 2014 que cria a Escola de Governo de Itapeva-SP – EGI, ação proposta de política pública de desenvolvimento de pessoas, estratégias de planos de desenvolvimento do funcionalismo público; II. Descrever estratégias para a construção de planos de desenvolvimento do servidor da educação de Itapeva-SP; III. Relatar políticas públicas estabelecidas pelos governantes do município de Itapeva; IV. Propor ações de melhoria da eficiência e da qualidade dos docentes da Secretaria de Educação de Itapeva-SP.

#### **1.5 Procedimentos Metodológicos**

Foi utilizada a pesquisa exploratória com entrevista semiestruturada e análise documental para auxiliar na compreensão do objetivo, ou seja, **analisar a Política** Escola de Governo de Itapeva-SP – EGI, Decr. Nº 8.260, de 02 de abril de 2014. Com utilização de abordagem descritiva unindo teoria e prática durante a construção da pesquisa; a pesquisa foi baseada no nível de aprendizagem dos alunos lotados na Secretaria Municipal de Educação de Itapeva-SP, a coleta de dados foi através de entrevista semi estruturada individual da Senhora Célia Cristina Lima Lolico com a função dentro da secretaria de Assistente Técnico Pedagógico de Geografia e EJA e responsável pelos levantamentos estatísticos e análise criteriosa de resultados do ensino aprendizagem dos alunos da educação básica no município de Itapeva-SP; de análise documental e participação nos grupos de trabalho através da realização de uma reunião na Secretaria Municipal de Educação no Centro de Formação Pedagógica no mês de setembro de 2014 com 50 diretores de escolas, 30 coordenadores pedagógicos das unidades escolares envolvidas no processo da avaliação dos alunos, de 10 supervisores pedagógicos e 02 coordenadores um do segmento fundamental anos iniciais e um dos anos finais e de capacitações para investigação da execução das ações planejadas. As conclusões foram apresentadas com abordagens analíticas dos resultados encontrados de levantamentos de avaliações externas do nível de aprendizagem dos alunos da educação

básica do ensino fundamental anos iniciais e anos finais, com a explanação da interpretação das ações realizadas e planejadas com foco das interferências que o desenvolvimento e qualificação profissional trazem para o nível de aprendizagem dos estudantes de Itapeva-SP.

### **1.5.1 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o contexto, introdução, objetivos, procedimentos metodológicos, justificativa.

No segundo capítulo está o marco teórico sobre: Novos Modelos de Gestão da Administração Pública; Formação e Qualificação dos Profissionais na Gestão Pública; referências na Escola de Governo de Itapeva-SP; referências na Piso Salarial Profissional Nacional dos Profissionais do Magistério Público da Educação Básica e referências nas Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

O terceiro capítulo é composto pela metodologia que foi elaborada para conseguir levantamento de dados.

No quarto capítulo encontramos a análise e tabulação dos dados.

Por fim, o último capítulo apresenta as conclusões e recomendações para estudos futuros.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico utilizado abrange os temas em estudo: I. Estado Moderno, Novos Modelos de Gestão da Administração Pública, Burocracia, foi baseado em Bresser Pereira, Max Weber e Maria das Graças Rua; II. Formação e Qualificação dos Profissionais na Gestão Pública tendo com referência Maria Thereza Bond; III. Piso Salarial Profissional Nacional dos Profissionais do Magistério Público da Educação básica, referências na Lei nº 11738 de 16 de julho de 2008; IV. Diretrizes e Bases da Educação Nacional referências na Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 e V. Escola de Governo de Itapeva-SP – EGI, referências no Decreto nº 8260, de 02 de abril de 2014.

### 2.1. Estado Moderno, Novos Modelo de Gestão da Administração Pública, Burocracia.

De acordo com Max Weber com a constituição do Estado Moderno que foi fundamental para o aparecimento do que conhecemos como “Políticas Públicas”, sendo criado como autoridade única sobre uma região e um povo, e possuindo o monopólio da violência legítima, o Estado Moderno se torna um “mediador civilizador” onde verificamos vida social e política nos territórios antes fragmentados do feudalismo, assumindo então a função de regulação social e de provisão de bens públicos, sendo consolidado entre os séculos XVII ao XVIII passando pela opressão monárquica à República, com a participação dos governados em grau cada vez maior. Weber propõe uma forma de organizar o Estado, baseado no predomínio burocrático. O Estado Racional Moderno deve funcionar de acordo com um direito racional, sobre o qual delibera o funcionalismo especializado. A intenção é tornar impessoais as atividades do Estado, garantindo que o mesmo atenda a interesses coletivos e não interesses individuais. O modelo burocrático “tem como fundamentos um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los”. (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 9).

A finalidade de gerir o poder, sendo uma gestão mais racional ressaltando as finalidades propostas de precisão, disciplina, aperfeiçoamento técnico levando a eficácia (Arguello, p. 82 - 83), sendo organização burocrática caracterizada pela divisão dos cargos, ou seja, um sistema que fixa e regulamenta quem manda e quem obedece, com inspeção das inferiores pelas superiores, oferecendo ao mesmo tempo, ao subordinado a possibilidade de apelar de um domínio inferior ao chefe superior desta. (WEBER, 2004, p. 199), dessa forma, divide-se a responsabilidade entre os componentes do grupo, onde cada

elemento tem funções, regras e padrões a ser executado, além destas ferramentas, o Estado necessita gerir baseando-se em documentos com registros de suas atividades.

O modelo burocrático foi amplamente utilizado pelos Estados, entretanto, hoje em dia a Administração Pública vem enfrentando novos desafios, neste contexto de alteração estrutural das economias industrializadas, associadas a um rápido progresso técnico, científicos e tecnológicos, Bresser Pereira, em sua obra, põe em debate as necessidades de reforma do Estado em relação à Administração Pública a partir dos anos 90 onde pudemos presenciar o processo da globalização. Segundo ele, a administração burocrática clássica foi inserida em países europeus no final do sec. XIX, e no Brasil, a partir de 1936, sendo que, no Brasil, ao adotar tais fundamentos para a administração, não foi adotado consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades de Estado. A eficiência desejada, segundo Bresser Pereira, não se tornou realidade, pois estava claro que o processo não garantia agilidade, “boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público” (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 9). A necessidade do Estado em garantir rapidez, boa qualidade e custos coerentes dos serviços públicos prestados ao cidadão se contrapõem a uma máquina burocrática “lenta, cara, auto referenciada, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER PEREIRA, 1998, p.9).

Seria necessário novas práticas além daquelas implementadas pelo molde burocrático, pois já não atendiam as necessidades do cidadão com eficiência e eficácia na prestação dos serviços, com agilidade e flexibilidade nos processos e com melhor aplicação dos recursos públicos, tendo que deixar a racionalidade perfeita pela necessidade de um modelo da administração pública mais gerencial que começa a pensar nos conflitos, incertezas, posições ideológicas busca-se definir criações e métodos administrativos abertos e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos seja razoavelmente atendido pelo Estado. (BRESSER PEREIRA, 1998 p. 10), assim, este autor aponta a atual situação de uma nova estrutura da Administração Pública, onde novas práticas de gestão foram adotadas no âmbito federal e que vemos hoje sendo praticadas no âmbito estadual e municipal.

Rua (2000) discorre sobre os problemas atuais do Estado e da questão do sistema político atender às demandas da sociedade atual. Segundo ela, é em relação à governança, ou seja, “o conjunto das condições financeiras e administrativas de um governo para transformar em realidade as decisões que toma” (RUA, 2000, p.152). A competência financeira e administrativa que sugere a governança são os grandes desafios, integrados a uma

contradição inerente ao modelo de administração pública vigente no mundo ocidental moderno, ou seja, um padrão de administração burocrática, a preocupação da atuação dos burocratas são recentes e pautadas em um mundo onde constantes mudanças científicas e tecnológicas fazem parte do costume de trabalho destes. Neste contexto pode-se traçar o perfil do servidor público na atualidade que presencia o conflito entre as formas de desempenho além do sistema burocrático e conflitos dos choques entre gestões.

## **2.2. Formação e Qualificação dos Profissionais na Gestão Pública**

Conforme Maria Thereza Bond (2007), a resposta para toda perspectiva de qualidade no setor público de efeitos, de atendimento do cidadão e no engrandecimento e respeito à imagem do poder público junto à sociedade é fundamentalmente a qualidade do trabalho, a ação dos gestores forma um conjunto, o alicerce, a composição de um poder público forte e significativo para o desenvolvimento de um país, assim sendo é através das atribuições dos servidores públicos que satisfazem as necessidades dos cidadãos e da estrutura social na qual eles convivem.

Esta obra contribui com reflexões sobre o papel do servidor público, de seus direitos, seus deveres e como é seu trabalho junto à sociedade e ao poder público. É necessário a prática profissional, as competências esperadas, seu código de ética a sua postura e todas as instabilidades de seu trabalho, a proposta é conhecer melhor seu papel as vantagens e desvantagens de se tornar servidor público e em contrapartida a sua contribuição para o país e como poderia interferir com o atendimento de melhor qualidade, pois a comunidade está mais ciente de seus direitos e da sua possibilidade de intervenção no meio político ao qual ele está inerido.

Reconhecem as realidades sociais e políticas tornando-se mais críticas e exigentes com novos valores sociais, mas também nos deparamos muitas vezes com as solicitações para satisfazer egos ou ideologias, sem pensar no bem comum. Entramos em um novo paradigma de necessidades de hábitos, costumes e cultura social daí vêm as necessidades de um processo de aprendizagem global e permanente com continuidade e de modo amplo abrangendo a questão profissional e também pessoal do servidor com flexibilidade necessitando de ações estratégicas construindo ou possibilitando cursos de capacitação através das políticas públicas para qualidade de atendimento e satisfação do bem comum.

“A importância do conhecimento está presente em qualquer ambiente de trabalho, pois é na qualidade profissional, no conhecimento, nas habilidades e na atualização do

servidor que se reflete a qualidade da gestão pública e a ela garante uma imagem e credibilidade perante a sociedade.” (Bond, Maria Thereza, 2007 p.18).

A autora faz também referências que o papel do Estado sofreu transformações passando do perfil burocrático para um perfil mais flexível e com a preocupação de ser mais participativo e integrado com as necessidades da sociedade. Essa reflexão nos traz a importância de um planejamento estratégico de políticas públicas voltadas para ações de atendimento aos cidadãos de excelência na administração pública.

### **2.3. Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica.**

Conforme a Lei nº 11738 de 16 de julho de 2008 que regulamenta o piso salarial para os profissionais do magistério público da educação básica, determina conforme o art. 2º§4º que na jornada de trabalho de 40 horas semanais dos professores 2/3 (dois terços) da carga horária deverá ser com atividades pedagógicas com os educandos e 1/3 (um terço) da carga horária com atividades extraclasse, onde os professores devem se especializar com estudos e capacitações; avaliar o rendimento do aluno e planejar ações pedagógicas para atividades com os alunos.

Os profissionais da educação escolar ao ser valorizado com suporte financeiro com salários dignos e com condições de se desenvolver profissionalmente com parte de sua jornada de trabalho destinada aos estudos e planejamentos pedagógicos garantem a qualidade do ensino nas unidades escolares.

Com a valorização do professor, este pode se dedicar de forma mais segura e tranquila sem necessitar de se dedicar a outras escolas e classes, que seria prejudicial na qualidade de seu trabalho e para sua saúde por conta da sobrecarga de atividades, e isto, influenciando diretamente na qualidade do ensino.

Conforme assegura a Constituição Federal:

Art. 206 O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

(.....)

V. valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de títulos, aos das redes públicas (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

Fonte: Estudo sobre a Lei do Piso Salarial - Ministério da Educação

## **2.4. Diretrizes e Bases da Educação Nacional**

Partindo do que diz a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei Federal nº9394, de 20 de dezembro de 1996 – LDB, pode-se observar que existem princípios norteadores dessa legislação, que define os parâmetros necessários para que seja possível alcançar o patamar mínimo para se ter um sistema educacional de qualidade.

Levando-se em consideração o que menciona os artigos 3º e 13º da referida lei, tem-se:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial.

(...)

Art. 13º Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

## **2.5. Escola de Governo de Itapeva-SP**

Segundo o Decreto nº 8260, de 02 de abril de 2014 que cria a Escola de Governo de Itapeva-SP foram criados instrumentos estratégicos para atingir metas traçadas dentro do município para possibilitar a tornar Itapeva melhor, compreende a implementação de ações de capacitação (para fins deste decreto entendem-se ações de capacitação: cursos presenciais a distância, treinamentos em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios ou estágios, palestras, seminários, congressos, desde contribuam para a atualização profissional e o desenvolvimento do servidor e que coadunem com as necessidades institucionais dos órgãos da administração do município) de elevação de escolaridade, de formação profissional, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho dos servidores.

A preocupação em possibilitar que os servidores públicos possam prestar serviços com mais qualidade, eficiência e eficácia, com considerações de que há ausência de mecanismos estáveis de qualificação permanente do servidor público; da intensa preocupação em aperfeiçoar cotidianamente a prestação de serviços públicos à população do Município de Itapeva-SP; da necessidade de estabelecimento de uma política de formação continuada; de manter-se atualizada nas novas teorias e tecnologias de gestão; da reciclagem de conhecimentos; da preocupação em melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos e da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos Itapevenses, houve a necessidade de desenvolver ações estratégicas através de políticas públicas capazes de sanar e de desmitificar que os serviços públicos são morosos, precários e sem qualidade.

Os objetivos estão voltados ao incentivo e apoio no desenvolvimento das competências institucionais e individuais, aumentar o acesso às ações de capacitação aproveitando habilidades e conhecimentos dos funcionários, alcançar economicidade e otimização dos serviços.



O desenvolvimento das ações de capacitação terá como instrumentos referenciais o PPA (Plano Plurianual); Plano de Cargos, Carreiras, Vencimentos e Salários; Planos Anuais de Capacitação – definição das metas a serem alcançadas com ações direcionadas aos públicos-alvo e atendimento aos conteúdos prioritários das necessidades específicas dos órgãos da administração; Relatórios de Execução dos Planos Anuais – controle gerencial das ações de capacitação com monitoramento dos resultados e sua inferência; Sistema de Acompanhamento e Informações Gerenciais – publicidade das ações e dos resultados e atualização no cadastro funcional na participação das ações de capacitação. Esta Política vem também contribuir para o crescimento profissional por meio do desenvolvimento de atitudes proativas, inovadoras e comportamentais.

### 3. METODOLOGIA

O município de Itapeva-SP foi objeto deste estudo. Localizado na região sudoeste Paulista, é hoje sede da 16ª Região Administrativa do Estado de São Paulo, compreendendo 32 municípios. Possui 92.265 (fonte: IBGE 2013) numa área de 1.826 km<sup>2</sup>, sendo o segundo município em extensão no Estado de São Paulo. Possui vocação para a agricultura principalmente de grãos. É polo de desenvolvimento da região. Também se configura como centro de comércio, saúde e serviço educacionais. Possui uma Universidade Estadual (UNESP) e diversas faculdades pertencentes à rede particular. Possui uma comunidade quilombola com aproximadamente 60 famílias e um assentamento rural. A Prefeitura Municipal de Itapeva conta com aproximadamente 4.000 funcionários públicos diretos, sendo que 2.500 pertencem ao quadro da Secretaria Municipal de Educação (apoio, administrativo e docente).

Esta monografia foi baseada em pesquisa exploratória e análise documental para auxiliar na compreensão do objetivo, ou seja, discutir a Política Escola de Governo de Itapeva-SP – EGI, Decr. Nº 8.260, de 02 de abril de 2014; a amostra para a pesquisa foi da Secretaria Municipal de Educação, a coleta de dados foi através de entrevista semiestruturada individual do gestor responsável pelo levantamento das interferências do desenvolvimento e qualificação profissional no rendimento escolar e análise documental dos levantamentos e pesquisas elaboradas pelo departamento técnico pedagógico acerca dos resultados das metas atingidas pelas avaliações externas dos alunos do ensino fundamental nos iniciais e finais e participação nos grupos de trabalho para o levantamento de dados.

A responsável entrevistada foi a senhora Celia Cristina Lima Lolico com a função de assistente técnico pedagógico na área de Geografia e EJA e as questões levantadas foram: Quais foram as causas do baixo rendimento escolar verificado em 2013 pela avaliação externa – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – Prova Brasil na Secretaria Municipal de Educação de Itapeva-SP? O desenvolvimento e qualificação profissional dos docentes interferem nos resultados do rendimento escolar?

### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A Política Pública de Desenvolvimento de Pessoas - Escola de Governo de Itapeva - SP (EGI) é o objeto desta pesquisa, sendo os servidores públicos, a administração pública de Itapeva-SP os sujeitos.

### **3.2 Procedimentos da Pesquisa**

A secretaria pesquisada Secretaria Municipal de Educação, tem característica própria no contexto de planejamento estratégico de ações educacionais de seus servidores, tendo como meta e objetivo de atingir a meta do rendimento escolar nas avaliações externas e assim consolidar a educação de qualidade sendo, também, medidos os esforços dos profissionais envolvidos no contexto, desenvolvendo as competências institucionais e individuais e trabalhar dentro da ética profissional.

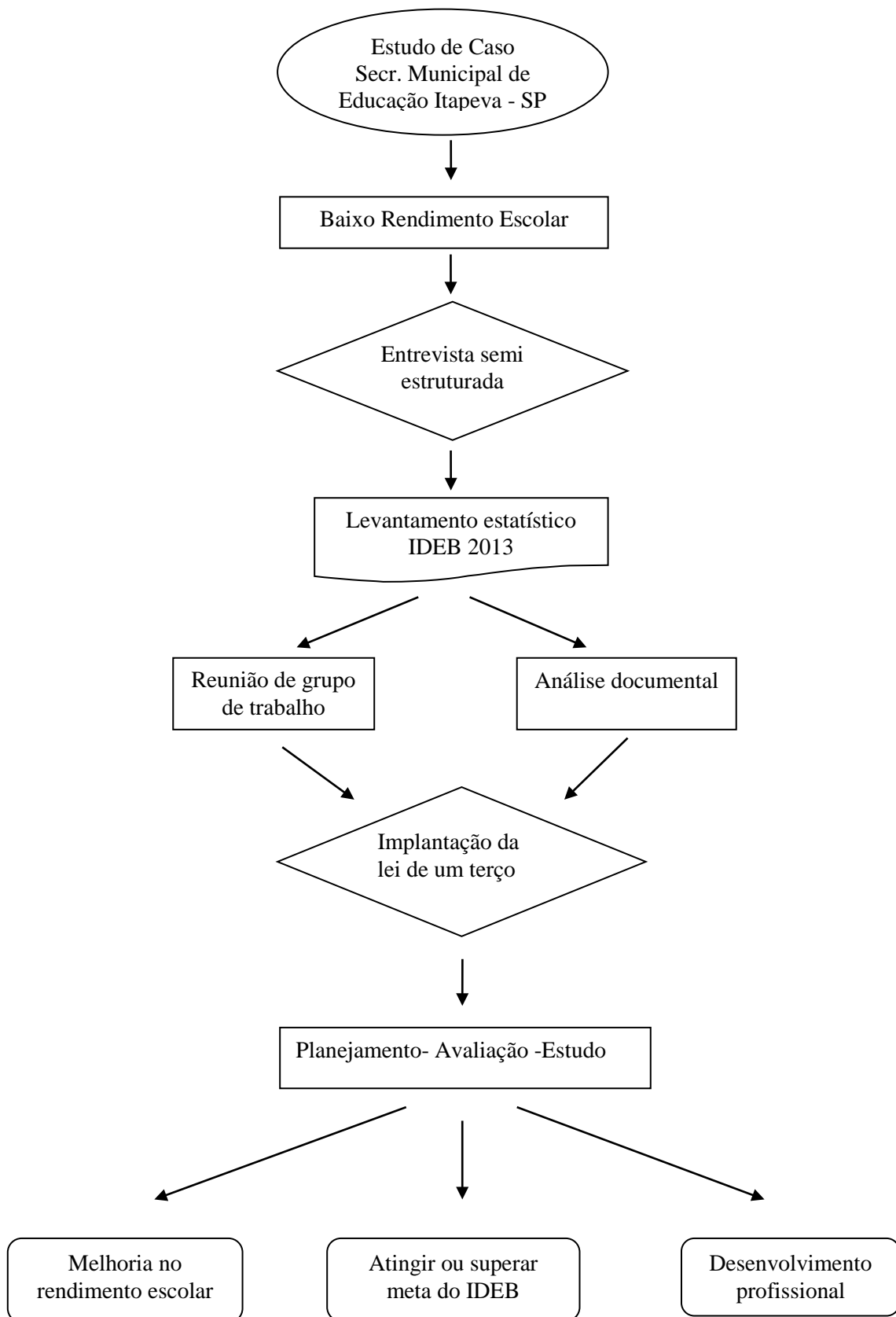
O procedimento da pesquisa foi em conjunto com a gestora responsável supracitada onde foi realizada uma reunião na Secretaria Municipal de Educação no Centro de Formação Pedagógica no mês de setembro de 2014 com 50 diretores de escolas, 30 coordenadores pedagógicos das unidades escolares envolvidas no processo da avaliação dos alunos, de 10 supervisores pedagógicos e 02 coordenadores um do segmento fundamental anos iniciais e um dos anos finais, gestores estes responsáveis pelo acompanhamento pedagógico dos alunos matriculados na esfera municipal e que tiveram as experiências práticas onde foram abordadas as mesmas questões.

Além das considerações teóricas, este trabalho também contemplou um estudo de caso realizado na Secretaria Municipal de Educação do Município de Itapeva-SP. Num primeiro momento foram levantados alguns questionamentos (situação-problema) relacionados ao baixo rendimento escolar.

Após este levantamento elaborou a metodologia de coleta e análise de dados. No caso em questão optou-se por realizar uma entrevista semiestruturada que foi aplicada a um universo de profissionais do setor composto por 92 pessoas, distribuídas entre diretores de escola, coordenadores pedagógicos, supervisores e coordenadores do Ensino Fundamental (anos iniciais e finais).

A pesquisa foi elaborada tendo como base o Levantamento Estatístico IDEB 2013, proporcionando assim, questões objetivas que possibilitaram uma análise situacional local permeada por questionamentos de nível nacional.

Na figura 1, a seguir, encontra-se a representação do fluxograma do estudo de caso descrito acima:



Terminada a fase dos questionamentos foi realizado um levantamento das respostas, o que possibilitou a formação de grupos de trabalho que conduziram reuniões específicas para análise desses dados além de aprofundamento da avaliação através de análises documentais que resultaram numa síntese que contribuiu o levantamento do perfil dos profissionais envolvidos com a educação e sua participação na situação-problema.

Esta síntese apontou algumas diretrizes que deveriam ser analisadas e terem sua implantação viabilizada, como é o caso da implantação da “Lei de Um Terço”, uma Lei Federal que possibilita aos profissionais da educação ter um tempo destinado ao planejamento pedagógico, avaliação do educando e estudo (aprimoramento profissional).

A implantação desta Lei contribui para a melhoria no sistema educacional e na valorização do profissional da educação.

Como resultado desta sistemática pode-se observar a melhoria do rendimento escolar, atingir ou superar as metas do IDEB e desenvolvimento profissional do segmento educacional.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a realização de trabalho em grupo através de uma reunião na Secretaria Municipal de Educação no Centro de Formação Pedagógica no mês de setembro de 2014 com 50 diretores de escolas, 30 coordenadores pedagógicos das unidades escolares envolvidas no processo da avaliação dos alunos, de 10 supervisores pedagógicos e 02 coordenadores um do segmento fundamental anos iniciais e um dos anos finais verificaram-se por dados estatísticos o resultado do rendimento escolar pedagógico abaixo da meta estabelecida como pode ser verificado nos coeficientes observados em 2013 na avaliação externa ANRESC - Prova Brasil onde os anos iniciais e finais são avaliados para verificar o rendimento escolar conforme metas pré-estabelecidas no Índice da Educação Básica (IDEB) no município de Itapeva-SP, como mostra o Quadro 1, trouxe preocupação e motivação para um estudo das causas que levaram aos resultados insatisfatórios.

Anos\Séries	IDEB Observado	Metas Projetadas
5º Ano	5.7	5.8
8ª Série	4.5	5.3
Municípios	4.9	4.5

Quadro 1 - Fonte: [ideb.inep.gov.br/resultado](http://ideb.inep.gov.br/resultado) 2013

O questionário, objeto do estudo de caso, foi composto por duas questões objetivas semiestruturadas que permitiram ao entrevistado discorrer sobre o tema, colocando a situação-problema sob a sua ótica.

As questões apresentadas foram:

1 - Quais foram as causas do baixo rendimento escolar verificado em 2013 pela avaliação externa – Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) – Prova Brasil na Secretaria Municipal de Educação de Itapeva-SP?

2 - O desenvolvimento e qualificação profissional dos docentes interferem nos resultados do rendimento escolar?

Os resultados observados na Secretaria Municipal de Educação faz refletir sobre as práticas utilizadas no desenvolvimento de pessoas para a capacidade de contribuir e legitimar mudanças nas práticas pedagógicas e social da educação. Conforme análise acerca da tabulação de dados como mostra no Quadro 1 e conforme manifestação de 80% dos participantes da reunião de trabalho as considerações foram as seguintes:

“Para que o IDEB de uma escola possa atingir o nível esperado ou superar as metas é necessário que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a escola, e acima de tudo que os

professores, ensinem, sejam competentes dentro de sua especialização!!!” ( LOLICO, Celia Cristina Lima).

Verifica-se avanço moderado no rendimento dos alunos do ensino fundamental anos iniciais (1º ao 5º ano), em relação ao fundamental anos finais (6º ao 9º ano) algumas considerações foram levantadas pela observação que a maioria das escolas apresentou alternâncias nas notas verificadas com IDEBs anteriores, tanto os supervisores pedagógicos como os diretores das escolas apontaram que a demanda de professores foi a primeira inquietação, principalmente nas áreas de matemática e geografia, pois ainda no primeiro semestre as escolas não contavam com esses profissionais; as atribuições de aulas devem acontecer no início de cada ano; faltam professores capacitados para trabalhar nas diversas áreas dos anos finais; a rotatividade dos professores resultante de faltas abonadas, justificadas e mesmo injustificadas também desfavorecem, e muito, o comprometimento com ensino adequado e necessário.

Em contrapartida verifica-se que os profissionais da educação de Itapeva-SP contam com suporte técnico em diversas áreas, tanto para professores como para grupos de apoio, os docentes também contam com programas de políticas públicas federais voltadas para o desenvolvimento profissional do quadro do magistério, seguem dados coletados conforme departamentos e funções que cada um exerce para a promoção do desenvolvimento de pessoas envolvidas na área da educação sendo que os departamentos e setores da Secretaria da Educação que atuam com o desenvolvimento de pessoas, atualmente estão assim distribuídos:

Um Centro de Formação Pedagógica: com uma coordenação responsável pelo Centro de Formação Pedagógica responsável pela formação e aperfeiçoamento de todos os profissionais diretamente envolvidos com o processo de ensino-aprendizagem visando programar as diretrizes pedagógicas estabelecidas pelo governo municipal para a educação no município, oferecendo subsídios aos profissionais para o crescente aperfeiçoamento de seu trabalho.

Os profissionais recebem, também, apoios pedagógicos com reuniões em grupos organizados por necessidade e dificuldade específica de acordo com os segmentos de ensino em que estão inseridos onde são capacitados e orientados no exercício de suas funções em suas respectivas unidades escolares.

São trabalhadas as concepções, o planejamento, a execução e avaliação das ações educativas, além da legislação que regulamenta seus direitos e deveres, organiza estratégias para que todos os educadores tenham oportunidade de aprofundar seus conhecimentos tanto

científicos – embasamento teórico quanto práticos sobre o processo desenvolvimento da aprendizagem desde a primeira infância até o início da adolescência.

São levantadas as dificuldades específicas mediante avaliações periódicas da rede e propõe capacitação por segmento de ensino, por área, disciplina, conteúdos, objetivos, procedimentos didáticos, sistemática de avaliação do aluno e registros em geral, preparando os educadores para a compreensão da visão de avaliação de alunos moderna e prática, concepção de critérios de correção, projetos pedagógicos, currículos, interdisciplinaridade e correta utilização do material apostilado e dos livros didáticos oferece oportunidade para o aperfeiçoamento profissional de pesquisas, estudos, debates, reflexões, cursos e congressos para que possam ter segurança em suas propostas de formadores.

Promove a Hora de Trabalho Pedagógico Curricular (HTPC) e as Orientações Técnicas (OT), responsável pela formação dos gestores das unidades escolares para assuntos pedagógicos auxiliando os educadores a estabelecer metas prioritárias a partir de diagnóstico da realidade local levando em conta os problemas e recursos disponíveis; incentiva e promove troca de experiências exitosas entre os educadores.

Os Assistentes Técnicos Pedagógicos (ATP) fazem parte do Centro de Formação Pedagógica e suas atividades de acompanhamento pedagógico são voltadas para cada segmento da educação, educação infantil e fundamental anos iniciais e finais, proporcionam apoio técnico aos coordenadores pedagógicos, registrando, escolhendo temas, organizando estudos, fazendo levantamentos dos debates propostos, verificando os resultados e dificuldades, levando para a Coordenação de Normas Pedagógicas diagnósticos, sugestões das ações, intervenções e decisões propostas; o trabalho de formação continuada age no contexto de preparar o profissional de cada área específica de atuação com foco de conseguir a meta do rendimento escolar ponderados nas avaliações externas, no âmbito Federal: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e no âmbito Estadual: Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar (SARESP).

A Supervisão Pedagógica organiza plano de ação estratégica para orientação, acompanhamento e assessoramento das equipes escolares na elaboração e concretização de projetos pedagógicos, incentivando e articulando a formação dos educadores e equipes administrativas das escolas fazendo o levantamento das necessidades de aperfeiçoamento e atualização profissional dos professores, trabalha em conjunto com o Centro de Formação Pedagógica e com as Coordenadorias de Educação Infantil, Fundamental Anos Iniciais e Finais.



As Coordenadorias de Educação Infantil (0 a 5 anos), de Ensino Fundamental Anos Iniciais e de Ensino Fundamental Anos Finais, coordenações específicas para cada fase etária e segmentos de ensino são os que estabelecem estratégias de trabalho, desenvolvem estudos e pesquisas e fazem levantamentos de problemas e dificuldades propondo alternativas de solução, propõem e organizam sessões de estudo, reuniões, encontros debates, leituras reflexões, cursos, envolvendo os servidores especializados para cada segmento de ensino para garantir a qualidade do trabalho desses profissionais que estão inseridos nas fases de ensino aprendizagem para oferecendo suporte de obtenção e ampliação dos conhecimentos teóricos e práticos dos desenvolvimentos físicos, psicológicos, emocionais, intelectuais e sociais dos alunos nas diversas faixas etárias. Orientam a proposta do projeto político pedagógico, plano gestor, projetos pedagógicos específicos, currículos e programas, inclusão, bem como participam dos encontros técnicos de elaboração do Plano Municipal de Educação com base no Plano Nacional de Educação. Desenvolvem seus trabalhos em conjunto com a supervisão educacional e coordenador de normas pedagógicas que visam o cumprimento dos objetivos, metas e diretrizes gerais estabelecidas para a Educação Nacional, oferecendo um ensino que atenda as expectativas da sociedade nos aspectos quantitativos, e em especial, de qualidade e de elevação dos níveis de aprendizagem.

O Departamento de Programas e Projetos Educacionais é responsável pela orientação e acompanhamento técnico e administrativo aos gestores das unidades escolares da utilização responsável, racional e ética dos recursos Federais destinados às Unidades Executoras das escolas bem como a correção das prestações de contas, orientação das avaliações externas de ensino aprendizagem, promovendo capacitações e orientações aos funcionários envolvidos nos processos de execução.

O Departamento de Recursos Humanos responsável pelo fornecimento de auxílio e preparação de programas de capacitação com vistas às exigências técnicas de trabalho de todo o quadro de apoio da Secretaria Municipal da Educação.

É o departamento que menos tem ação de capacitação, não tem nenhum planejamento específico de treinamento de novos funcionários inseridos na educação, vão para as escolas sem ter nenhuma base do que vão desenvolver, de suas responsabilidades, deveres e direitos, este departamento teria que ter como proposta um programa de treinamento inicial e contínuo com a finalidade de qualidade no atendimento ao público.

O Departamento de Tecnologia e Estatísticas Educacional: responsável pelo planejamento técnico de preparação e orientação através de treinamento dos responsáveis e

usuários pela correta utilização dos computadores e demais equipamentos para a preservação do patrimônio com vistas à economia e durabilidade dos equipamentos.

O Departamento de Suprimentos e Alimentação Escolar onde estão alocados os funcionários envolvidos com todo o atendimento e abastecimento de material escolar, material de limpeza e alimentação escolar, neste setor encontra-se funcionários técnicos que orientam e capacitam servidores envolvidos com a manutenção da limpeza do ambiente escolar e preparação da alimentação nas escolas, as merendeiras, estas recebem orientações duas vezes ao ano por nutricionista e têm acompanhamento durante seu trabalho diário por técnicas em nutrição visando boas práticas e higiene no preparo dos alimentos. Os profissionais técnicos responsáveis por esses treinamentos participam de formações externas promovidas por instituições atuantes nas áreas para que estejam aptos para as formações internas sob sua responsabilidade. A nutricionista além de se responsabilizar pelo treinamento das merendeiras, também desenvolve o trabalho de orientação de bons hábitos alimentares dos alunos nas escolas, orientando os coordenadores pedagógicos das escolas de como trabalhar pedagogicamente com os alunos de forma que estes desenvolvam bons hábitos alimentares.

O Município de Itapeva conta com Políticas Públicas com ações voltadas ao desenvolvimento dos profissionais inseridos na educação, conforme segue:

Segmento Federal - através do Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), uma ação conjunta com o Ministério da Educação (MEC), com as Instituições de Ensino Superior (IES) e Secretarias de Educação dos Estados e Secretarias de Educação dos Municípios (SEMEDs), através da Plataforma Freire, um ambiente virtual, criado pelo MEC CAPES, nesta plataforma os professores se cadastram e se inscrevem em cursos de formação inicial e ou continuada, gratuitos, de qualidade, nas modalidades presenciais e a distância, cursos estes destinados aos professores sem a formação adequada e em exercício nas escolas públicas de educação básica municipal e estadual.

Segmento Estadual: a Rede do Saber disponibiliza, também, para os docentes e servidores da rede estadual de educação uma plataforma digital com transmissão de videoconferências com finalidade de capacitar e orientar servidores e professores da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo; com o Programa Mais Qualidade na Escola através da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores “Paulo Renato Costa Souza” (EFAP) oferece cursos de formação continuada aos funcionários da Secretaria do Estado de São Paulo (SEE-SP), disponibilizando ensino a distância, por videoconferências também pela Rede do Saber com atividades presenciais e em serviço, através de decreto os candidatos que querem ingressar no quadro de professores da SEE-SP como fase obrigatória

tem como exigência a participação do Curso de Aperfeiçoamento Específico oferecido pela EFAP.

Segmento Municipal – Itapeva-SP: Através da criação e orientação da Escola de Governo de Itapeva-SP, a Secretaria Municipal de Educação, com a necessidade de orientar e fomentar ações de gestão das escolas municipais organizou uma equipe composta por profissionais técnicos integrantes das coordenadorias acima descritas com o objetivo de orientação técnica na forma de formação continuada com o tema Gestão Administrativa na Educação com o público alvo voltado para os diretores das unidades escolares com objetivos de construção de um Guia de Orientações do Diretor de Escola (GODE) com resultados esperados de uma melhor atuação do diretor de escola no desenvolvimento do seu trabalho diário. Os temas abordados estão sendo direcionados aos trabalhos administrativos focados em temas diversos: de documentação de professores e funcionários (prontuários, livro ponto, folha de frequência, apostilas de evolução funcional, ficha 100); documentos de aluno (prontuário, ficha cadastral, classificação, reclassificação, compensação de ausência); prestação de contas, anexos, planilhas acesso aos sistemas de planejamento (Programa Dinheiro Direto na Escola, repasse municipal, empenho de viagem); conselho de escola, Associação de Pais e Mestres e Grêmios Estudantis (RAIS, legislações e protocolos); padronização de documentos de secretaria de escolas (ofícios e requerimentos, livros administrativos, pastas, imprensa oficial, legislações, zeladoria, cantina, cessão de espaço, prestação de contas); procedimentos diversos com padronização de registros e procedimentos de conduta (furto no âmbito escolar, registro de ocorrências, averiguação preliminar interna, providências de pronto socorro) e temas relacionados aos diversos departamentos da Secretaria Municipal da Educação (alimentação escolar, suprimento escolar, infraestrutura e obras escolares, transporte escolar, informática, patrimônio, prestação de contas).

São grandes os esforços voltados para uma educação de qualidade, porém ainda não o suficiente para atingir as metas de rendimento escolar propostas.

#### **4.1. Proposições de Ações de Melhoria**

Após a análise das conclusões obtidas através do estudo de caso, a equipe multidisciplinar elencou algumas ações que poderiam ser executadas visando a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem. São elas:

1. Necessidade de formação dos servidores no estudo, planejamento, implementação e avaliação feito nas escolas;

2. Conscientização dos docentes referente que as faltas ao trabalho afeta consideravelmente o rendimento dos alunos mesmo tendo professores substitutos, pela descontinuidade da aplicação de conteúdos pedagógicos, já que não contam, muitas vezes, com professores substitutos capacitados para dar continuidade do conteúdo;
3. Mensurar a importância da formação dos professores efetivos e substitutos no que se refere à conteúdos, um profissional ao entrar em uma sala de aula deve garantir o direito do aluno de ter uma aula de qualidade;
4. Efetivar trabalhos pedagógicos diretamente com alunos visto que as atividades com os coordenadores pedagógicos e professores dificilmente chegam efetivamente até ao aluno;
5. Implantar ações em que os professores elaborem proposta de trabalho para aquele ano letivo com objetivos, metas, justificativa, cronograma, materiais, se necessário do que o professor fará nos horários de estudos em atividades extraclasse com responsabilidade, criatividade, com dinâmica, de forma a estimular o aluno a participação em sala de aula e boas práticas pedagógicas com o objetivo de melhorar o IDEB;
6. Aprovação da proposta dos professores pela equipe coordenação pedagógica da escola monitoramento e avaliação dos projetos visando melhorias contínuas e atendimento ao Decreto nº 8260, de 02 de abril de 2014 que cria a Escola de Governo de Itapeva-SP.
7. Qualificação do profissional da educação que atua nas unidades escolares substituindo o professor-titular de forma que a qualidade e rendimento não sejam afetados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em atendimento ao Decreto nº8260, de 02 de abril de 2014 que cria a Escola de Governo de Itapeva-SP com ações de desenvolvimento profissional dos funcionários públicos, a Lei Federal nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 – LDB que disciplina a educação escolar e a Lei nº11738 de 16 de julho de 2008 que regulamenta o piso salarial profissional nacional, foi aderido no segundo semestre de 2014 nas escolas municipais de Itapeva-SP como ação de desenvolvimento de pessoas, a reserva de um terço da carga horária de professores para a realização de atividades extraclasse como planejamento pedagógico, estudos, capacitação e avaliação do rendimento dos alunos, pois há necessidade do docente qualificar-se permanentemente e cumprir tarefas que envolvam a melhor preparação de suas atividades e proporcionar melhor atendimento pedagógico para o discente, ficando assim estabelecido que, dentro de uma jornada de trabalho de 40h semanais deve-se destinar 16h semanais a atividades extraclasse.

No caso estudado verifica-se como proposta futura a necessidade de formação dos servidores no estudo, planejamento, implementação e avaliação feito nas escolas; conscientização os docentes referente que as faltas ao trabalho afeta consideravelmente o rendimento dos alunos mesmo tendo professores substitutos, pela descontinuidade da aplicação de conteúdos pedagógicos; a importância da formação dos professores efetivos e substitutos no que se refere à conteúdos, um profissional ao entrar em uma sala de aula deve garantir o direito do aluno de ter uma aula de qualidade; efetivar trabalhos pedagógicos diretamente com alunos visto que as atividades com os coordenadores pedagógicos e professores dificilmente chegam até ao aluno; implantar ações em que os professores elaborem proposta de trabalho para aquele ano letivo com objetivos, metas, justificativa, cronograma, materiais, se necessário do que o professor fará nos horários de estudos em atividades extraclasse com responsabilidade, criatividade, com dinâmica, de forma a estimular o aluno a participação em sala de aula, em atividades extraclasse, boas práticas pedagógicas com o objetivo de melhorar o IDEB; aprovação da proposta dos professores pela equipe coordenação pedagógica da escola monitoramento e avaliação dos projetos visando melhorias contínuas e atendimento ao Decreto nº 8260, de 02 de abril de 2014 que cria a Escola de Governo de Itapeva-SP.

“Para que o IDEB de uma escola possa atingir o nível esperado ou superar as metas é necessário que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a escola, e acima de tudo que os

professores, ensinem, sejam competentes dentro de sua especialização!!!” ( LOLICO, Celia Cristina Lima)

Com este trabalho percebe-se que é possível interferir através de métodos eficazes para alterar o comportamento de funcionários, que por terem a certeza e serem assegurados pela efetivação de seus cargos terminam por demonstrar comodismo e despreocupação diante às suas funções a serem executadas. Pode-se concluir que o município de Itapeva-SP está no caminho certo, porém de forma ainda modesta, mas com a certeza de querer construir uma nova realidade de atendimento público e valorização funcional e conscientização da importância que o profissional público representa para a efetivação de uma gestão de atendimento de excelência.

É também necessário ações para que os serviços públicos sejam cada vez mais inovadores, com vistas aos princípios da legalidade, da moralidade, da boa fé, da probidade, da impessoalidade, da economicidade, da eficiência, da transparência, da isonomia, da durabilidade, da razoabilidade, e do julgamento objetivo, a busca permanente de qualidade e durabilidade, de sermos capazes de ouvir aos anseios da sociedade, experimentar e construir um serviço público com responsabilidade, criatividade, otimização e com alta capacidade de responder a problemas públicos criando mecanismos de inovação e atender as necessidades da sociedade diminuindo as desigualdades e priorizando a humanização, não deixando interferir nos serviços públicos as dificuldades encontradas com os choques de gestão, partidarismo e ego de gestores que muitas vezes buscam promoção individual esquecendo a real necessidade de atendimento à comunidade como um todo, independente de posição social, de buscar uma gestão eficiente, eficaz, com efetividade e conseguir atingir a excelência de atendimento ao cidadão.

## REFERÊNCIAS

Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996 – **Disciplina a educação escolar.**

Lei nº 11738, de 16 de julho de 2008 – **Regulamentação piso salarial nacional.**

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil.** Brasília, 1988.

BOND, Maria Thereza. **Práticas Profissionais na Administração Pública.** Curitiba, 2007. 139 p.

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira.** Revista do Serviço Público, Brasília, 2006.

ITAPEVA, Decreto nº 8.260, de 02 de abril de 2014, **Criação da Escola de governo de Itapeva-SP-EGI.**

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Diário Oficial [da União], Brasília, 19 abril 1991.

FERREIRA, Caio Marcio Marini. **Crise e Reforma do Estado:** uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do Serviço Público, Brasília, 1996.

RUA, Maria das Graças. **“Avaliação de Políticas, Programas e Projetos: Notas Introdutórias”**, 2000.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **“Processos Administrativos”**: CAPES: UAB, 2010.