

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

MÁRIO JORGE CRUZ LIMA

**A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOCENTE NO ESTADO DO  
AMAZONAS: ESTRATÉGIAS PARA GARANTIA DE DIREITOS E  
OPORTUNIDADES**

JUIZ DE FORA

2018

**MÁRIO JORGE CRUZ LIMA**

**A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOCENTE NO ESTADO DO  
AMAZONAS: ESTRATÉGIAS PARA GARANTIA DE DIREITOS E  
OPORTUNIDADES**

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

Orientador: Prof. Dr. Clécio da Silva Ferreira

JUIZ DE FORA

2018

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

Lima, Mario Jorge Cruz Lima.

A Avaliação do estágio Probatório docente no Estado do Amazonas : estratégias para a garantia de acesso dos professores aos cursos de 40 horas / Mario Jorge Cruz Lima Lima. -- 2018.

119 f. : il.

Orientador: Clécio da Silva Ferreira Ferreira

Coorientador: Diovana Paula de Jesus Bertolotti Bertolotti

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2018.

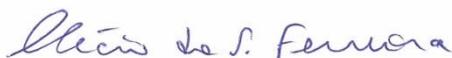
1. Avaliação. 2. Estágio. 3. Docente. I. Ferreira, Clécio da Silva Ferreira, orient. II. Bertolotti, Diovana Paula de Jesus Bertolotti, coorient. III. Título.

MARIO JORGE CRUZ LIMA

**A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DOCENTE NO ESTADO DO AMAZONAS:  
ESTRATÉGIAS PARA GARANTIA DE DIREITOS E OPORTUNIDADES**

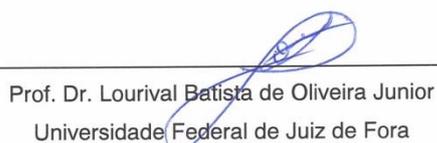
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 30/01/2018.



---

Prof. Dr. Clécio da Silva Ferreira (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

Profa. Dra. Luciana Verônica Silva Moreira  
Secretaria de Educação de Minas Gerais

À minha esposa, Rosimary, às minhas filhas, Tina, Rakel e Raphaela.

À minha mãe e aos meus irmãos.

Ao meu neto, Carlos Gabriel, e às minhas netas, Maria Clara, Maria Isadora e Clarice.

Ao meu pai, Raimundo Lyra (*in memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por minha existência e pela oportunidade de vivenciar este momento;

Aos meus familiares e amigos, que me apoiaram nos momentos mais complicados e compreenderam as minhas ausências quando se fizeram necessárias;

À Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), pela oportunidade e condições oferecidas para que eu pudesse cursar o Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP);

À Universidade Federal de Juiz de Fora e ao PPGP, pela oportunidade de aperfeiçoamento acadêmico e profissional;

Ao meu orientador, Professor Dr. Clécio da Silva Ferreira, e à Assistente de Suporte Acadêmico do PPGP, Diovana Paula de Jesus Bertolotti, pela paciência, compreensão, carinho e dedicação dispensados a mim durante todo o período do desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores doutores participantes da banca de defesa, pela leitura cuidadosa e atenta de meu trabalho;

Aos colegas do Estágio Probatório (CAEP), aos amigos do mestrado da turma 2015, que participaram direto na minha formação e continuam presentes na minha história de vida.

*Limitações são fronteiras criadas apenas  
pela nossa mente.  
Provérbio Chinês*

## RESUMO

A presente pesquisa visa identificar quais as dificuldades encontradas na realização do acompanhamento e na avaliação mensal dos 3.120 professores em Estágio Probatório, no estado do Amazonas, ingressos no ano de 2012. Desse modo, tem-se por objetivo geral compreender o processo de desenvolvimento do Estágio Probatório nas escolas estaduais do Amazonas, tendo em vista os fatores que contribuíram para a reprovação de 281 professores no processo de estágio entre 2012 a 2014. Para tal, apresentam-se como objetivos específicos da pesquisa: (i)descrever o processo de acompanhamento e avaliação do Estágio Probatório no estado do Amazonas; (ii) analisar o trabalho de acompanhamento do Estágio Probatório realizado pela SEDUC/AM; (iii) propor sugestões de melhorias no atual modelo de acompanhamento e avaliação mensal dos professores em Estágio Probatório. No primeiro capítulo é feita uma descrição do caso de gestão a partir da fundamentação legal do Estágio Probatório e da realidade vivenciada pela Comissão Geral de Estágio Probatório. São apresentadas as Comissões Escolares e os professores da rede pública de Ensino do Estado do Amazonas. No segundo é mobilizado o referencial teórico da presente pesquisa pautado em duas dimensões: Avaliação de Desempenho e o conceito de Gestão de Pessoas nas instituições públicas, além da noção de Estágio Probatório como uma política de apoio aos professores iniciantes. Tais dimensões são discutidas a partir de autores como Modesto (2012), Chiavenato (2008 e 2010), André (2012), entre outros. O capítulo discute, ainda, a proposta metodológica da pesquisa com base na análise quantitativa, a partir dos dados estatísticos obtidos junto a Comissão Central de Avaliação. É com base nas análises, que, no capítulo três, é traçado um Plano de Ação Educacional (PAE)visando contribuir para a melhoria do índice de aprovação dos professores no processo de Estágio Probatório.

**Palavras-Chave:** Estágio Probatório. Avaliação. Desempenho Docente.

## **ABSTRACT**

The present research aims to identify which were the found difficulties in the realization of the monthly monitoring and evaluation of the 3.120 teachers in probationary stage in the state of Amazonas admitted in 2012. Thereby, it aims to analyze the process of development of the probationary stage in state schools of Amazonas and to identify which factors contributed to the disapproval of 281 teachers in the probationary process from 2012 to 2014. For such, the specific objectives of the research are: (I). Describe the process of monitoring and evaluation of the probationary stage in the state of Amazonas; (II). To analyze the work of monitoring the probationary stage carried out by SEDUC / AM; (III) Propose suggestions for improvements in the current model of accompaniment and monthly evaluation of the teachers in probationary stage. In chapter one a description of the management case is made based on the legal basis of the probationary stage and the reality experienced by the General Probationary Commission, the School Commissions and the teachers of the school system of Amazonas. In the second chapter it is presented the theoretical reference of the research based on two dimensions: performance evaluation and the concept of people management in public institutions and Probationary stage as a support policy for beginning teachers. Such dimensions are discussed from scholars such as Modesto (2012), Chiavenato (2008 and 2010), André (2012) and others. The chapter also presents the methodological proposal of the research based on the quantitative analysis from the statistical data obtained with the Central Evaluation Commission. And based on the analysis, in chapter three a Plan of Educational Action, (PAE) is designed to improve the approval rate of teachers in the probationary stage.

**Key words:** Probationary Stage, Evaluation, Teaching Performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma físico e estrutural da Secretaria de Educação.....	28
Figura 2 - composição da CAEP .....	
Quadro 1 - Instrumentos de avaliação do professor em Estágio Probatório .....	37
Quadro 2- políticas e programas de apoio aos professores iniciantes no Brasil – principais achados.....	62
Quadro 3 - Evidências colhidas na análise dos dados e proposições de Melhoria ...	90
Quadro 4 - Ferramenta 5W2H.....	92
Quadro 5 - Ações a serem executadas pela equipe gestora.....	93
Quadro 6 - Proposta financeira para realização da oficina nos municípios .....	96

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Professores reprovados no ano de 2012 .....	45
Tabela 2 - Professores / ano de ingresso na SEDUC/AM.....	68
Tabela 3 - Variável Planejamento .....	70
Tabela 4 - Variável Domínio de Conteúdo .....	71
Tabela 5 - Variável Metodologia.....	73
Tabela 6 - Variável Comunicação .....	74
Tabela 7 - Variável Avaliação.....	75
Tabela 8 - Avaliação de Desempenho-variável Assiduidade.....	78
Tabela 9 - Variável Disciplina .....	79
Tabela 10 - Variável Iniciativa .....	80
Tabela 11 - Variável Produtividade .....	81
Tabela 12 - Variável Responsabilidade.....	81
Tabela 13 - Variável Autoavaliação.....	83
Tabela 14 - Aprovados e Reprovados no Estágio Probatório .....	84
Tabela 15 - Somatória das avaliações e reprovações nos três anos de Estágio Probatório.....	85

## LISTA DE ABREVIATURAS

ALEAM	Comissão Estadual de Educação da Assembleia Legislativa do Estado
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAEP	Comissão de Avaliação do Estágio Probatório
CF	Constituição Federal
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GECAP	Gerência de Cadastro e Aposentadoria
GEPE	Gerência de Pessoal
GS	Gabinete do Secretário
GERVS	Gerência de Promoção e Valorização do Servidor
HTP	Horário de Trabalho Pedagógico
IDEB	índice de desenvolvimento da educação básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PCCR	Plano de Cargos, Carreira e Remuneração
PPP	Projeto Político Pedagógico
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho do Estado do Amazonas
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas
SEEC	Secretaria de Estado Educação e Cultura
SESC	Secretaria de Educação Cultura e Saúde
SILS	Sistema Informatizado de Lotação de Servidores
SINTEAM	Sindicato dos Professores do Estado do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DO DOCENTE NO ESTADO DO AMAZONAS: ESTRATÉGIAS PARA GARANTIA DE DIREITOS E OPORTUNIDADES .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Histórico do Estabelecimento da Avaliação do Estágio Probatório Docente do Estado do Amazonas .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Atual Proposta de Avaliação do Estágio Probatório dos Docentes do Estado do Amazonas.....</b>	<b>34</b>
<b>2 OS DESAFIOS E DILEMAS DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NO CONTEXTO DO ESTADO DO AMAZONAS.....</b>	<b>50</b>
<b>2.1 Referencial Teórico .....</b>	<b>50</b>
2.1.1 Conceito de Gestão de Pessoas no setor público.....	53
2.1.2 Estágio Probatório como uma exigência legal e o apoio dado aos professores iniciantes pelo estado. ....	59
<b>2.2 Delineamento Metodológico.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3 Análise dos dados das variáveis da Avaliação do desempenho, da Aula prática e da Autoavaliação.....</b>	<b>67</b>
2.3.1 Análise da avaliação da aula prática .....	68
2.3.2 Comparativo da evolução da avaliação do desempenho e da Autoavaliação nos três anos de estágio .....	77
2.3.3 Comparativo da evolução dos resultados das avaliações nos três anos de estágio na capital e no interior. ....	84
<b>3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1 Propostas de intervenção.....</b>	<b>92</b>
<b>3.2 Detalhamento da proposição .....</b>	<b>94</b>
3.2.1 Elaboração de uma cartilha para orientar os professores em Estágio Probatório .....	94
3.2.2 Realização de oficina pedagógica sobre as variáveis da aula prática.....	95

3.2.3. Estabelecer um tempo na carga horaria (HTP) do professor em Estágio Probatório para estudo do conteúdo da formação em serviço.....	96
3.2.4. Utilizar a formação em serviço como requisito na valorização do professor ...	97
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A - Ficha de acompanhamento mensal do docente em Estágio Probatório.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO B - Avaliação do docente em Estágio Probatório .....</b>	<b>114</b>

## INTRODUÇÃO

O Estágio Probatório é o período de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício, ao qual o servidor aprovado em concurso público é submetido, a fim de verificar, segundo Modesto (2007, p. 7), a “sua real adaptação e confirmação como membro efetivo do estado ou instituição pública para a qual prestou concurso”. Atualmente, de acordo com a Constituição Federal (CF) de 1988, o Estágio Probatório é restrito a três anos de duração e visa averiguar e avaliar, de forma sistematizada, a adequação de agentes públicos ocupantes de cargos de provimento efetivo, quanto à sua aptidão, retidão moral e eficiência para estar e permanecer efetivamente no exercício das atribuições do cargo (BRASIL, 1998).

A aptidão do agente público concursado é avaliada a partir de critérios de desempenho como assiduidade, responsabilidade, iniciativa, disciplina e produtividade, mediante a observação e acompanhamento regulares. É de responsabilidade da administração da Instituição Pública detentora da vaga, a ser preenchida pelo concursado, “velar pelo treinamento, formação e adaptação dos novos integrantes da organização pública, selecionados a partir de concurso público” (MODESTO, 2007, p. 7).

No estado do Amazonas, recorte selecionado para a presente pesquisa, além dos fatores de desempenho citados acima, os professores, sujeitos deste estudo, que se encontram dentro do período do Estágio Probatório, são submetidos a um processo avaliativo que tem o objetivo de ajudar e subsidiar o professor iniciante no seu desempenho profissional. Além disso, garantir a sua permanência e aprovação na etapa final do Estágio Probatório e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria da qualidade do ensino no estado.

Nesse contexto, o Estágio Probatório é regido pelas Leis nº 1.762/1986 (AMAZONAS, 1986), que institui o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado do Amazonas; a Lei nº 1.778/1987, que institui o Estatuto do Magistério do Estado do Amazonas; Lei nº 3.951/2013 (AMAZONAS, 2013), que estabelece o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e em consonância com o art. 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Na esteira das leis citadas, a Comissão de Avaliação do Estágio Probatório (CAEP) criou a Instrução Normativa nº 06/2012 que disciplina os procedimentos e define os critérios para implementação do processo de avaliação de desempenho dos servidores da carreira do magistério em Estágio

Probatório na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas (SEDUC/AM) (AMAZONAS, 2012a).

Na estrutura organizacional da Secretaria, o Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) é o órgão responsável por promover e monitorar as atividades e as avaliações dos docentes em Estágio Probatório. A Gerência de Promoção e Valorização do Servidor (GERVS) é o setor responsável por desenvolver as práticas que viabilizam a seleção e o ingresso do servidor, a promoção da sua saúde e a integração social, além de desenvolver ações que visam à melhoria da qualidade de vida dos servidores da capital e do interior. Para tais finalidades, o setor oferece atendimento e acompanhamento psicossocial (AMAZONAS, 2007).

No DGP está instalada a Comissão de Avaliação dos Servidores em Estágio Probatório, equipe responsável por acompanhar todo o processo avaliativo dos professores. Essa equipe, chamada de “Comissão Central”, é composta por sete membros que atuam juntamente com as Comissões Escolares formadas, em cada escola, por três membros.

A CAEP definiu a partir da Instrução Normativa nº 08/2012 (AMAZONAS, 2012a), quatro instrumentos de avaliação para acompanhar e avaliar os docentes durante o período do Estágio Probatório. O primeiro trata da avaliação do desempenho do professor, por meio dos critérios de assiduidade, iniciativa, criatividade, disciplina e responsabilidade dos docentes em suas práticas profissionais. O segundo diz respeito à avaliação da aula prática ministrada pelo docente, ferramenta de avaliação que é operacionalizada por uma Comissão Escolar de avaliação, criada especificamente com essa finalidade. O terceiro é a autoavaliação, realizada pelo próprio professor, que se propõe a oportunizar ao docente uma autocrítica da sua prática pedagógica. Por fim, o quarto instrumento de avaliação é a formação em serviço. Neste processo de Estágio Probatório foi oferecida pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) em convênio

A temática desta pesquisa, a avaliação do docente em Estágio Probatório, insere-se em meu no contexto profissional devido a minha atuação profissional como membro da CAEP desde 2006. Ao participar da referida comissão, pude vivenciar algumas dificuldades do DGP, da GERVS, da Comissão Central, dos gestores e das comissões escolares em acompanhar e avaliar os professores em Estágio Probatório. Tais dificuldades mostraram-se relacionadas ao acompanhamento do

processo de avaliação pela Comissão Escolar e Central, à rotatividade dos membros das Comissões Escolares e à falta de acesso à internet nas escolas, tendo em vista a necessidade de o professor em Estágio Probatório realizar as atividades on-line do curso de formação continuada. As dificuldades relatadas e observadas no acompanhamento realizado em minhas atividades profissionais podem estar impactando no desenvolvimento do processo avaliativo em si.

Em 2012, de um total de 3.120 professores admitidos, 281 foram reprovados no Estágio Probatório. Ressalta-se que desse total de docentes avaliados, 271 foram reprovados na formação em serviço, o que representa 8,69% desse universo. Nesse mesmo cenário, apenas três docentes foram reprovados na avaliação do desempenho, representando 0,11% do montante, e sete professores na avaliação da aula prática, o equivalente a 0,25% do total de avaliados.

Dessa maneira, a pesquisa visa aprofundar a discussão sobre a problemática do processo avaliativo dos docentes em Estágio Probatório no estado. Além de analisar as dificuldades encontradas pela Comissão Central de avaliação de Estágio Probatório da SEDUC/AM, dos gestores e dos membros das comissões escolares na execução do acompanhamento administrativo e pedagógico dos professores em Estágio Probatório. Pretende-se, ainda, realizar um levantamento das intercorrências que emperram esses importantes instrumentos de avaliação que, se bem articulados, servem de parâmetros para mensurar quantitativamente e qualitativamente o desempenho profissional do docente.

Com base no contexto apresentado, a presente pesquisa tem como objetivo geral compreender o processo avaliativo do Estágio Probatório nas escolas do estado do Amazonas, realizado pela CAEP da SEDUC/AM, a partir do ano de 2012, recorte temporal escolhido tendo em vista o momento em que esses novos elementos de avaliação foram estabelecidos.

Nesse sentido, foram delineados, a partir do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos que conduzirão o desenvolvimento da pesquisa: (i) descrever o processo de acompanhamento e avaliação do Estágio Probatório na SEDUC/AM, buscando expor suas fragilidades e potencialidades; (ii) analisar o trabalho de acompanhamento do Estágio Probatório realizado pela CAEP-SEDUC/AM, visando identificar quais os fatores, dentro dos elementos de avaliação propostos, mais impactaram na reprovação dos professores em Estágio Probatório; e (iii) propor sugestões de melhorias a partir do estudo das fragilidades apresentadas pelo atual

modelo de acompanhamento e avaliação mensal dos professores em Estágio Probatório com base nas legislações vigentes.

A partir da compreensão do processo de acompanhamento do Estágio Probatório da SEDUC/AM, torna-se possível construir um entendimento mais amplo e consistente do processo avaliativo em geral, dos instrumentos de avaliação utilizados e das características referentes ao público avaliado.

Assim, a presente pesquisa está estruturada em três capítulos. O primeiro apresenta, de forma descritiva, o Estágio Probatório de professores no Brasil, com uma abordagem específica desse processo no Estado do Amazonas. Apresenta, ainda, os critérios de instituição das Comissões de Avaliação do Estágio Probatório na SEDUC/AM e o papel de cada indivíduo envolvido nesse processo.

O segundo capítulo tem como temática os desafios e dilemas da avaliação do Estágio Probatório no Estado do Amazonas. Nele, é analisado o resultado do Estágio Probatório dos professores alocados nas escolas da SEDUC/AM, visando identificar os fatores responsáveis pela reprovação desses profissionais. Para tanto, o capítulo está estruturado em duas seções. Na primeira, é apresentado o referencial teórico mobilizado a fim de subsidiar a reflexão dos eixos de análise estabelecidos para o trabalho, quais sejam: Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas nas Instituições Públicas e Estágio Probatório como uma política de apoio aos professores iniciantes. Na segunda seção, são delineados o método e os instrumentos de pesquisa utilizados no presente trabalho, fundamentados na análise estatística dos dados do caso.

No terceiro e último capítulo desta dissertação é apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), com as ações que podem auxiliar na melhoria do processo de avaliação do Estágio Probatório de professores na rede estadual de ensino do Estado do Amazonas. São apresentadas, ainda, as considerações finais do trabalho, refletindo sobre a construção deste estudo e discorrendo sobre os pontos positivos e negativos do processo de avaliação do Estágio Probatório realizado pela Comissão Central de Avaliação do Estágio Probatório da SEDUC/AM, bem como sobre as ações aqui propostas para a intervenção na problemática do caso de gestão.

# **1 A AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO DO DOCENTE NO ESTADO DO AMAZONAS: ESTRATÉGIAS PARA GARANTIA DE DIREITOS E OPORTUNIDADES**

Neste primeiro capítulo, abordamos, de forma descritiva, o processo de avaliação de desempenho do servidor em Estágio Probatório no Brasil e, de forma particular, no estado do Amazonas. Enfatizamos o funcionamento desse processo no Amazonas, a sua organização física e estrutural, bem como a forma como foi constituída a Comissão Central, responsável por todo o desenvolvimento dos procedimentos que viabilizam a avaliação dos professores em Estágio Probatório. O desenvolvimento desse processo e o papel de todos os profissionais envolvidos na elaboração e execução das tarefas e das normas que regem a atividade de avaliação também são apresentados neste capítulo.

Descrevemos, ainda, um panorama geral sobre o início da avaliação dos professores em Estágio Probatório na Secretaria de Educação do Amazonas e a atuação desse órgão nesse processo. Detalhamos a ação da Comissão Central e das Comissões Escolares, dando ênfase aos instrumentos de avaliação que servem como parâmetros para avaliar o desempenho profissional do professor em Estágio Probatório.

Na seção que se segue são descritos os marcos legais referentes ao Estágio Probatório no Brasil.

## **1.1 Contextos Nacionais e Fundamentação Legal do Estágio Probatório**

No que diz respeito à fundamentação legal que orienta as práticas de avaliação do servidor público, a primeira referência está na Alínea c, do Art. 156, da Constituição Federal de 1937, a qual fixou que:

c) os funcionários públicos, depois de dois anos, quando nomeados em virtude de concurso de provas, e em todos os casos, depois de dez anos de exercício, só poderão ser exonerados em virtude de sentença judiciária ou mediante processo administrativo, em que sejam ouvidos e possam defender-se (BRASIL, 1937, s/p).

A Constituição Federal de 1946 acompanhou a orientação normativa estabelecida pela Constituição de 1937, apenas reduzindo o prazo para exoneração

do servidor não concursado de dez para cinco anos, conforme normatiza o Art. 188, estabelecendo como estáveis,

II - Depois de cinco anos de exercício, os funcionários efetivos nomeados sem concurso. (BRASIL, 1946, s/p).

Posteriormente, a constituição Federal de 1967 confirmou e assegurou a estabilidade dos servidores concursados, após dois anos de efetivo exercício. Foi na constituição Federal de 1988 que ocorreu o destaque à estabilidade no serviço público, trazendo, no seu escopo, especificamente no artigo 41, a concessão aos servidores aprovados e nomeados, por meio de concurso público, que, a partir de dois anos de efetivo exercício, passariam a gozar de estabilidade, “considerado na prática um simples lapso de tempo, dissociado de qualquer avaliação efetiva ou da análise de sua eficácia jurídica específica, transcorrendo quase sempre sem qualquer repercussão na vida funcional dos agentes públicos” (MODESTO, 2007, p. 5).

Dispostos em seções e artigos diferentes, os institutos de Estabilidade e de Estágio Probatório têm características distintas. De acordo com COSTA (2014), a Estabilidade:

é um direito constitucional do servidor público que lhe garante no serviço público. Surgiu na Constituição de 1937 como forma de garantir maior continuidade e melhor aproveitamento do desempenho do servidor no exercício de suas funções, dessa forma atender melhor os princípios da administração pública (COSTA, 2014. p. 3).

Diferente do conceito de Estabilidade, o Estágio Probatório “é um período de três anos a que se submete o servidor público, onde são apuradas a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo” (MODESTO, 2007, p. 3).

Os institutos de Estabilidade são conduzidos pela Lei n°. 8.112/1990, comumente conhecida como Estatuto dos Servidores Públicos da União, que objetiva disciplinar o regime jurídico dos funcionários públicos da União Federal, autarquias, fundações e demais órgãos federativos públicos. Em seus artigos 20 e 21, a lei versa sobre o Estágio Probatório e sobre a Estabilidade, respectivamente, sem deixar claro quais as diferenças entre esses institutos, ainda que não reste dúvida quanto à distinção entre ambos.

A Lei nº 8.112/1990, em consonância com a Constituição Federal, estabelece regras e condições para o servidor em Estágio Probatório, além de orientar sobre as avaliações a que serão submetidos quando da aprovação em concurso público. Nessas avaliações são verificadas as condições de aptidão, da capacidade do servidor para o exercício e para a sua manutenção no cargo (BRASIL, 1990). São observados os critérios estabelecidos por lei na Emenda Constitucional nº 19/1988, no que tange à responsabilidade, à produtividade, à iniciativa, à disciplina e à responsabilidade do servidor.

Originariamente, a Constituição Federal previa um prazo de dois anos de efetivo exercício para aquisição da estabilidade em cargo de provimento efetivo. Todavia, a Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998) alterou esse prazo para três anos, assim como modificou o prazo de duração do Estágio Probatório para três anos de efetivo exercício. Portanto, o “Estágio Probatório, além de ser um período em que o servidor se encontra sob avaliação da Administração quanto sua aptidão e adequação para o serviço, é fundamental por ser um requisito indispensável para aquisição da estabilidade” (MODESTO, 2007, p. 14).

A Emenda Constitucional nº 19/1988 também estabeleceu as situações em que o servidor pode afastar-se por licenças, em observância dos seguintes casos: motivo de doença em pessoa da família; acompanhamento de cônjuge ou companheiro que foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo (prazo indeterminado e sem remuneração); atividade política e para servir em organismo internacional, como na hipótese de participação em curso de formação. O cargo deve ser retomado a partir do término do impedimento (BRASIL, 1998). Nessas ocasiões, ficaria suspenso o Estágio Probatório do funcionário durante o afastamento.

A mesma Emenda Constitucional regulamentou a possibilidade de exoneração do servidor em Estágio Probatório em caso de inaptidão. O art. 20, § 2.º da Lei nº 8.112/90, já estabelecia que o servidor não aprovado no Estágio Probatório seria exonerado desde que não demonstrasse os requisitos próprios para o exercício da função pública (BRASIL, 1990). A Emenda Constitucional nº 19/1998 definiu critérios para a exoneração do servidor em Estágio Probatório, a saber: a exoneração em caso de inaptidão poderia acontecer desde que fosse gerado um

processo administrativo e disponibilizado, à parte, o direito do contraditório e de ampla defesa (BRASIL, 1988).

Com a Emenda Constitucional nº 19/1988, o Estágio Probatório ganhou mais importância na vida funcional e profissional do servidor recém-admitido. Passou, portanto, a ser requisito fundamental na sua confirmação como membro efetivo do serviço público. A referida orientação normativa também condicionou a permanência do servidor no serviço público ao resultado da avaliação especial de desempenho e outras avaliações que a instituição contratante queira realizar. Tudo em acordo e observância às leis e realizado por comissão constituída especialmente para esse fim:

Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

As Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, nos termos do § 3º do art. 60 da Constituição Federal, promulgam esta Emenda ao texto constitucional:

Art. 1º Os incisos XIV e XXII do art. 21 e XXVII do art. 22 da Constituição Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

Art. 6º O art. 41 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público (BRASIL, 1998, s/p).

A partir da redação da Emenda Constitucional nº 19/1988 fica evidente que a Estabilidade é considerada um direito, enquanto o Estágio Probatório ganha conotação de dever, evidenciando tratar-se de dois institutos que são diferentes em sua natureza com objetivos distintos.

De acordo com Modesto (2007, p. 7), é importante que o Estágio Probatório “não seja entendido como um simples lapso de tempo, mas seja caracterizado como um momento da relação jurídica funcional”. Deve, portanto, ocorrer de modo a fazer referência a uma perspectiva estática desse período e como um processo administrativo específico, fazendo referência a uma perspectiva dinâmica do Estágio Probatório.

Somente é possível caracterizá-lo conferindo a sua repercussão no vínculo jurídico que une o servidor ao Estado e confrontando as situações que encerra com as situações jurídicas que o

desenvolvimento da relação funcional propicia. Essa repercussão é o verdadeiro centro da reflexão, o objeto a analisar, não o fato do transcurso do tempo (MODESTO, 2007, p. 7).

O Estágio Probatório também pode ser caracterizado como processo administrativo de avaliação, adaptação e treinamento em efetivo exercício, ao qual estão submetidos os que ingressam em cargos públicos em virtude de aprovação em concurso público. O ato final do processo de Estágio Probatório é a confirmação do servidor ou o seu desligamento do serviço (MODESTO, 2007, p. 7).

A partir da determinação constitucional, os estados e municípios passaram a adotar medidas internas visando ajustar adequadamente as legislações regionais e locais de acordo com o cumprimento e com a avaliação especial de desempenho do Estágio Probatório.

Instalado o processo de seleção de mérito desse servidor, via concurso público, para a verificação da melhor qualificação daquele que irá ocupar o cargo público ofertado, há outro desafio a ser superado. A aprovação - e posterior contratação do bom e mais qualificado profissional - não garante que o servidor venha a se adaptar e manter-se no cargo para cumprir as funções dele decorrentes com empenho e com a qualidade desejada e esperada.

O processo de avaliação por mérito surgiu no Brasil com os concursos públicos para o preenchimento de vagas nas esferas públicas. Essa iniciativa tinha por objetivo combater a hereditariedade de cargos e o nepotismo, bem como incentivar o predomínio dos atributos e competências que não tivessem origem nas influências de poder ou de troca de favores e de relações sanguíneas, prevalecendo o mérito individual (BARBOSA, 1996).

Assim, o servidor, recém-admitido no serviço público, via concurso, em Estágio Probatório, precisa ser submetido a avaliações de desempenho que ocorrem ano a ano e que são condição para legitimá-lo no cargo. Durante o período de Estágio Probatório importa esclarecer que o servidor está sujeito à exoneração sumária, a qualquer tempo, em caso de não adaptação, inidoneidade moral e inaptidão para o desempenho das funções do cargo. Portanto, o processo de nomeação do servidor torna-se completo somente após a sua aprovação ao final de todo o processo de avaliação do Estágio Probatório. É nesse momento que lhe é conferida à Estabilidade Funcional no serviço público.

No que concerne à avaliação de professores, o Brasil tem tentado instituir nas últimas décadas um padrão de avaliação para docentes iniciantes com vínculo público. Entretanto, essa é uma demanda muito recente no cenário nacional e não possui parâmetros definidos para essa função.

Desde 2010 discute-se uma iniciativa do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), vinculado ao Ministério da Educação (MEC), sobre a possibilidade de se estabelecer a Prova Nacional de Concurso para o ingresso na Carreira Docente. Segundo o site do INEP/MEC (INEP, 2010), a Prova Nacional de Concurso teria como objetivo principal subsidiar os Estados, Distrito Federal e Municípios na realização de concursos públicos para a contratação de docentes para educação básica.

Ainda de acordo com o INEP/MEC (INEP, 2010), a prova seria aplicada anualmente e de forma descentralizada em todo o país. Caberia às secretarias a adesão e a forma de utilização dos resultados. Nesse contexto, o Brasil ainda aguarda a validação empírica da matriz de referência da avaliação nacional para o ingresso na carreira docente, mas essa iniciativa parece longe de ser concretizada em amplitude nacional.

As experiências de avaliação de desempenho em nível estadual ou municipal já não são novidades no cenário brasileiro. Podemos citar, como exemplo, o Estado de São Paulo que aplica avaliação de desempenho desde a década de 1980, com fins diversos. Os processos avaliativos desse estado, a princípio, eram vinculados à evolução funcional limitando-se à promoção dos servidores. “Posteriormente, preocupado com a eficiência e capacitação do serviço público, o governo estadual instituiu o programa de avaliação de desempenho do servidor público civil, no âmbito da Administração Direta e das Autarquias do Estado” (GARCIA; LIMA; ASSUNÇÃO, 2010, p. 9).

O programa tinha o objetivo de atender a todos os servidores públicos civis regidos pela Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968, que institui o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado (SÃO PAULO, 1968). “Os dados obtidos com a execução do programa serviriam para subsidiar os órgãos de recursos humanos na programação de ações de capacitação e desenvolvimento do servidor público” (GARCIA; LIMA; ASSUNÇÃO, 2010, p. 9).

É possível observar no caso do Estado de São Paulo a preocupação com a avaliação de desempenho dos servidores. Segundo Abbad, Lima e Veiga (1996),

A implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento das chefias e demais servidores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliados e avaliadores) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo (ABBAD; LIMA; VEIGA, 1996. p. 39).

A implantação de um sistema de avaliação é, portanto, um processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais. O período de acompanhamento dos docentes iniciantes é marcado por inúmeras dificuldades, apesar de as Secretarias, Universidades, Ministério da Educação e, até a própria escola, buscarem de forma incipiente dar suporte ao professor no início de carreira.

Retomando o que foi abordado nesta seção, é possível perceber que o Estágio Probatório foi criado como um instrumento para ordenar, disciplinar e condicionar a aquisição da estabilidade funcional, representado, inicialmente, por um período de 02 anos. A estabilidade funcional, por sua vez, determinada no caput do art. 41 da Constituição Federal de 1988, alcançava todos os servidores da administração pública, direta e indireta, aprovados em concurso público, inclusive aqueles que, eventualmente, haviam cumprido o Estágio Probatório, independente do regime jurídico adotado quando de sua contratação (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, a Emenda Constitucional nº 19/1998, decorrente da reforma administrativa realizada nesse período, ampliou o prazo para a aquisição da Estabilidade de dois para três anos, conforme estabelecido na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990). Tal ampliação do prazo foi estabelecida para permitir à União Federal uma melhor avaliação do servidor aprovado em concurso público, quando lotado no cargo e no efetivo cumprimento de suas funções decorrentes.

Posterior a essas determinações, foram se estabelecendo, em nível nacional, experiências e estratégias de avaliação de desempenho dos servidores vinculados ao serviço público, especialmente no que concerne à avaliação de docentes em Estágio Probatório. Também foram implementadas iniciativas específicas que intentavam trazer para o processo de avaliação do desempenho desse profissional as características inerentes demandadas pelo cargo.

Esse é também o caso da SEDUC/AM que, por meio da CAEP, faz o acompanhamento dos professores em Estágio Probatório e visa oferecer de forma

sistematizada treinamento e formação em serviço, além de promover, no âmbito escolar, o acolhimento e ambientação do novo professor.

Dando sequência à descrição do caso de gestão que ora se depreende, a seção seguinte apresenta um histórico do estabelecimento em que se estuda o processo de Estágio Probatório, especificamente, dos servidores, professores dessa instituição, além de apresentar a definição dos instrumentos avaliativos para o Estágio Probatório docente no Amazonas.

## **1.2 Histórico do Estabelecimento da Avaliação do Estágio Probatório Docente do Estado do Amazonas**

Após tratarmos da maneira como tem se estabelecido o processo de avaliação do professor em Estágio Probatório no contexto nacional e a fundamentação legal que o respalda quanto aos direitos e deveres, damos, neste momento do estudo, ênfase ao histórico da avaliação de desempenho no estado do Amazonas.

A publicação da Lei nº 12, de 9 de maio de 1953, instituiu a criação da Secretaria de Educação, Cultura e Saúde - SESC - (AMAZONAS, 1953), que passou a funcionar, primeiramente, em prédio não apropriado, incluindo vários órgãos administrativos. Com o passar do tempo, ganharam autonomia e deixaram de ser ligados diretamente à secretaria de educação.

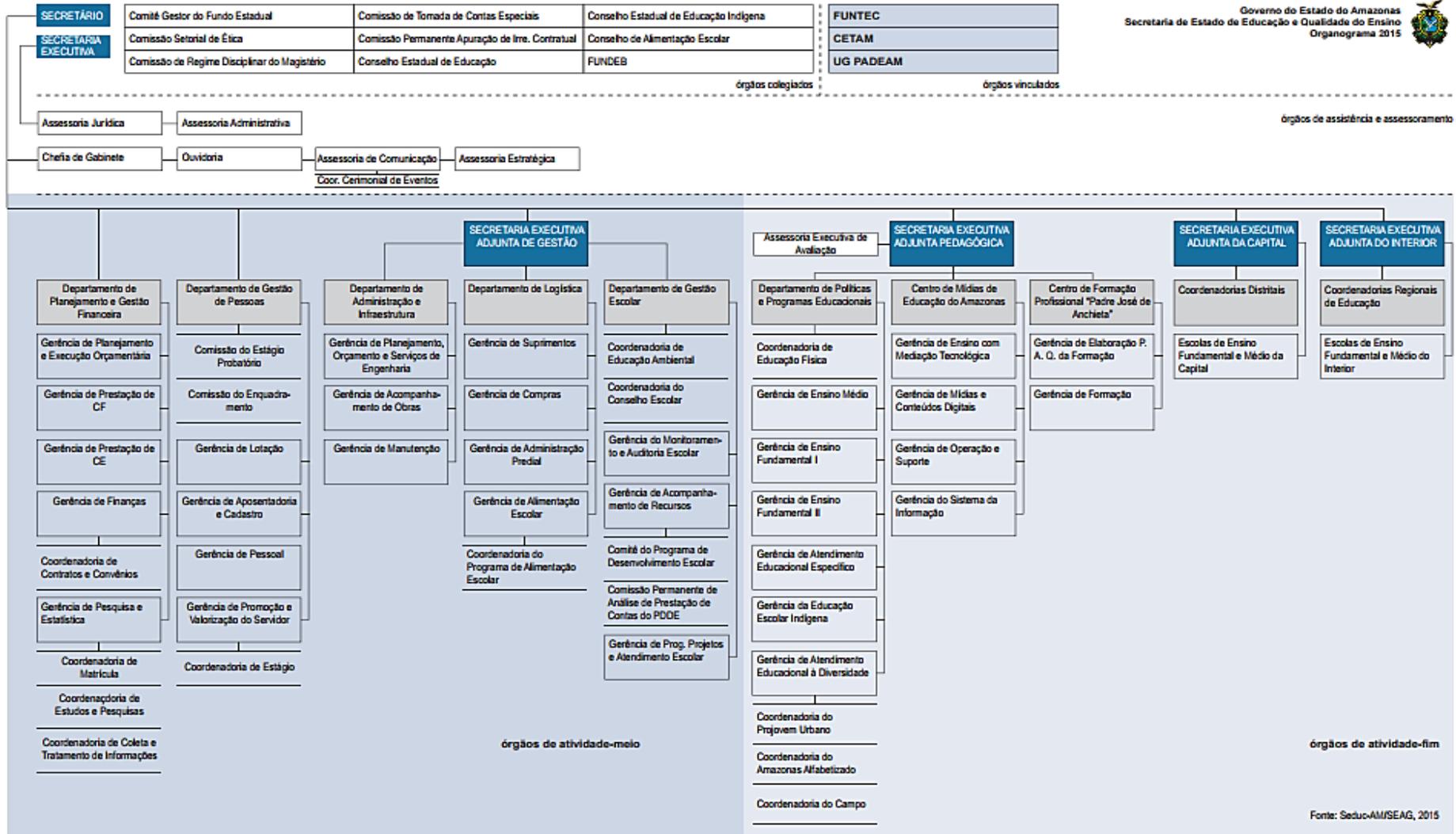
Em 23 de dezembro de 1955, a SESC teve o seu nome alterado para Secretaria de Estado de Educação e Cultura (SEEC) (AMAZONAS, 1955) e, em 08 de agosto de 2005, passou à denominação de Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC).

A SEDUC/AM, entre as suas atribuições, tem a função de formular, supervisionar, coordenar, executar e avaliar a Política Estadual de Educação (AMAZONAS, 2007). O cumprimento dessas competências deve ocorrer por meio da execução de programas, ações e atividades relacionadas à provisão de recursos necessários, métodos e profissionais qualificados para o aprimoramento dos serviços educacionais oferecidos à sociedade. Além dessas atividades, conforme Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007, é responsável pela “promoção de ações e programas de política educacional, em articulação com as demais esferas de

governo, com o setor privado, com as organizações não governamentais e com a sociedade civil” (AMAZONAS, 2007, s/p).

A figura 1, apresentada a seguir, demonstra o Organograma físico e estrutural da Secretaria de Educação, detalha toda a distribuição dos departamentos, comissões, gerências e setores afins, demonstrando a hierarquização de toda estrutura administrativa da SEDUC/AM.

Figura 1 - Organograma físico e estrutural da Secretaria de Educação



Fonte: Andrade, 2015.

Dentro da estrutura atual da Secretaria de Educação, o DGP é o responsável, conforme Lei nº 3642, de 26 de julho de 2011, pelo:

planejamento, implementação, controle e avaliação das atividades pertinentes à Gestão de Pessoas, em consonância com o Plano de Cargos e Carreira do Servidor da Educação e com as diretrizes do Poder Executivo; atualização contínua do sistema de banco de dados cadastrais, emissão de relatórios sobre o fluxo e a necessidade de pessoal, disponibilização de informações aos servidores referentes à sua situação funcional, prestação de assistência social, assim como promoção de ações visando a melhoria dos serviços oferecidos e das relações interpessoais de trabalho; coordenação, implementação, execução e avaliação das políticas de formação inicial e continuada para profissionais de educação e demais colaboradores (AMAZONAS, 2011, s/p).

A ação do DGP deve visar ao desenvolvimento contínuo de competências humanas, com atuação dinâmica e eficaz. Tais competências devem estar alinhadas aos valores e objetivos da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, respeitando a legislação vigente e valorizando o atendimento às necessidades primordiais dos servidores.

Pelo fato de trabalhar diretamente com todos os recursos humanos da SEDUC/AM, o DGP agrega, em seu escopo, algumas gerências, conforme demonstra o Organograma físico e estrutural da Secretaria de Educação. Elas dão sustentação e estabilidade para o departamento de forma simples, sendo autônomas nas suas administrações.

A Gerência de Promoção e Valorização do Servidor faz parte do DGP. A ela cabe o desenvolvimento das práticas que viabilizam a seleção e o ingresso, a promoção da saúde e a integração social dos servidores da SEDUC/AM. Além disso, é responsável por desenvolver ações que visem à melhoria da qualidade de vida dos servidores, oferecendo atendimento e acompanhamento psicossocial (AMAZONAS, 2007).

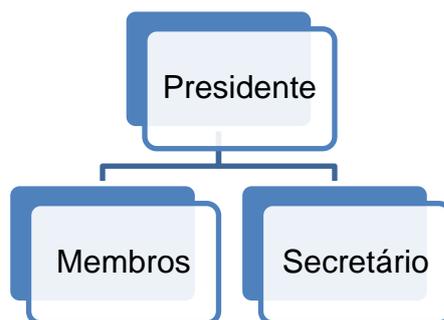
A Gerência de Lotação também faz parte da DGP e tem como atribuição o controle da situação lotacional dos servidores. Para tal, deve executar e controlar as atividades relativas à lotação, movimentação e encaminhamento de servidores aos estabelecimentos de ensino, à SEDUC/AM e às Coordenadorias Distritais e Regionais. Visa ao cumprimento da instrução

normativa, por meio do Sistema Informatizado de Lotação de Servidores (SILS) (AMAZONAS, 2007).

A Gerência de Pessoal (GEPE) é a responsável em dirigir, coordenar, orientar e acompanhar a execução das atividades relacionadas ao pagamento de servidores da SEDUC/AM. Para tanto, deve observar as determinações legais das normas relativas à administração de pessoal, manter o controle dos cargos efetivos e em comissão, vagos ou ocupados; elaborar a folha de pagamento de pessoal - capital e interior -, mantendo atualizado o cálculo de ganhos, benefícios e descontos; efetuar cálculos e inclusões de valores referentes aos direitos previstos no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos servidores, e outras legislações (AMAZONAS, 2007).

Já a Gerência de Cadastro e Aposentadoria (GECAP), também pertencente ao DGP, tem por atribuição organizar, manter e controlar os registros dos atos funcionais dos servidores da SEDUC/AM; organizar e manter atualizado o arquivo das pastas funcionais dos servidores da capital e do interior; atualizar o controle e o registro dos atos legais dos servidores da rede de ensino relativos ao provimento, movimentação, afastamento, aposentadoria e demais situações funcionais; calcular o tempo de serviço dos servidores; expedir certidões; controlar a concessão de férias, licença especial e licença para tratamento de interesses particulares, abono permanência; entre outras atribuições (AMAZONAS, 2007).

Dentro da estrutura organizacional do DGP, a Comissão de Avaliação dos Servidores em Estágio Probatório apresenta-se como um braço do departamento de Gestão de Pessoas e também trabalha em consonância com a gerência de Valorização do servidor. A CAEP está fisicamente organizada conforme demonstrado na figura 2, a seguir:

**Figura 2 - composição da CAEP**

Fonte: Figura elaborada pelo autor.

A CAEP desenvolve atividades que definem os procedimentos a serem adotados em todas as etapas da avaliação, observando o disposto na legislação em vigor e nas normas previstas no presente instrumento, bem como nas normas que possam vir a ser estabelecidas. Assim, é de sua competência, de acordo com a Instrução Normativa nº 08/2012,

Proceder ao levantamento dos professores em Estágio Probatório, por categoria funcional, matrícula data da nomeação, exercício e lotação e comunicar, às Comissões Escolares e ao servidor a ser avaliado, o grau de responsabilidade do Estágio Probatório e suas ações decorrentes (AMAZONAS, 2012a, p. 6).

No contexto do Estado do Amazonas, o Estágio Probatório é regido pela Lei nº 1.762/1986, Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas, que versa, no seu art.47, sobre o início do exercício do servidor no serviço público:

Ao entrar em exercício, o funcionário nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito a Estágio Probatório por período de dois anos, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo (AMAZONAS, 1986, s/p).

Com a alteração no caput do art. 47 da Lei nº 1.762/1986, pela Lei nº 1.778/1987, Estatuto do Magistério do Estado do Amazonas, foi dada uma nova redação ao artigo:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ficará sujeito a Estágio Probatório, por período de três anos, durante o qual seu desempenho será avaliado por comissão especialmente constituída para essa finalidade (AMAZONAS, 2012a, p. 6).

A Lei nº 1.778/1987 incorporou, também, no seu escopo a avaliação de desempenho e a criação de comissão específica para tratar do servidor em Estágio Probatório (AMAZONAS, 1987).

Apesar de ser uma exigência legal e constitucional, o Estágio Probatório, legalmente, teve início na SEDUC/AM a partir do ano de 2006, por exigência do Ministério Público Estadual. Por meio da Portaria do Gabinete do Secretário (GS) nº 90, de 25 de julho de 2006, a Secretaria de Educação nomeou cinco membros para compor a CAEP. Essa comissão foi composta por servidores efetivos, com mais de cinco anos de efetivo exercício na área de educação, não podendo nenhum dos membros possuir formação inferior à do servidor avaliado.

A partir da sua criação, ocorrida no ano de 2006, a CAEP passou a delimitar a sua estrutura de trabalho com a elaboração das instruções normativas, pautadas nas leis vigentes. Passou, ainda, a pensar e elaborar os instrumentos de avaliação da maneira mais coerente e próxima da realidade das escolas.

A CAEP foi criada de forma permanente e é responsável por executar as delimitações contidas nas instruções normativas, além de elaborar as avaliações e publicar a nota final dos resultados dos instrumentos de avaliação, classificando os avaliados em aptos ou inaptos para exercer o cargo.

A Instrução Normativa nº 6 de 2006 (AMAZONAS, 2006a) também determina a instituição de Comissões Escolares, importantes para o processo avaliativo do Estágio Probatório. Tem como incumbência principal responder pela avaliação dos professores em exercício em sala de aula e, principalmente, atuar no acompanhamento e aplicação dos instrumentos da avaliação de desempenho e da aula prática, pois, de acordo com o que preceitua o Manual do Estágio Probatório (2006b),

[...] precisa considerar o desempenho a ser avaliado de acordo com as orientações e oportunidades que os professores em

Estágio Probatório recebem, sendo justa e imparcial, tendo clara a necessidade de não se deixar influenciar por fatores externos. (AMAZONAS, 2006b, p. 8).

Outra necessidade inerente à Comissão Escolar é estar ciente de que, se o objetivo principal da avaliação de desempenho profissional é oportunizar o aumento da produtividade e da eficiência, “é preciso dar conhecimento ao professor de como ele está profissionalmente e o que se espera dele, e por fim dar ciência dos resultados da avaliação realizada na sua unidade de trabalho” (AMAZONAS, 2006b, p.8).

A primeira turma avaliada foi a dos professores oriundos do concurso de 2003, empossados no ano de 2004. Como não existia, à época, a comissão constituída para avaliar os professores em Estágio Probatório nos anos de 2005 e 2006, esses professores foram avaliados somente uma vez, no ano de 2007, pela Comissão instituída.

A primeira comissão de avaliação foi composta por cinco membros. Como se tratava da primeira experiência com um número considerável de professores, foram elaborados, inicialmente, dois instrumentos de avaliação: avaliação geral e autoavaliação, conforme orienta a Instrução Normativa nº 6 de 2006 (AMAZONAS, 2006a).

A avaliação geral, a princípio, baseava-se nos cinco critérios básicos: assiduidade, disciplina, iniciativa, pontualidade e responsabilidade; previstos na Lei nº 8.112/90. Naquele contexto, a Comissão Central enviava as avaliações para a Comissão Escolar, que deveria ser criada por meio do conselho escolar da escola (AMAZONAS, 2006a), para aplicar as avaliações aos professores e depois reenviar para a Comissão Central. Esse processo de envio e reenvio das avaliações ocorria de modo planejado, com datas de aplicação e devolução, consoante planejamento da Comissão Central.

No ano de 2007, foi dado início ao processo de avaliação do professor em Estágio Probatório na SEDUC/AM, realizando-se somente uma avaliação referente ao último ano de estágio dos docentes empossados no ano de 2004. Portanto, foi um ano de aprendizagem para a CAEP.

Após a apuração dos resultados das avaliações dos 4.230 professores em Estágio Probatório, a CAEP verificou a necessidade de reformular os instrumentos de avaliação. Considerou necessário fazer ajustes na Instrução

normativa que antes indicava toda a responsabilidade de coordenar e avaliar o processo de avaliação dos professores em Estágio Probatório.

No ano de 2011, houve um novo concurso público para a admissão de novos professores que deveriam assumir seus cargos a partir do ano de 2012. A CAEP, após analisar as avaliações aplicadas no ano de 2007 e as orientações da Instrução Normativa nº08, de 2012, ampliou o número de avaliações. Essa reorganização e a ampliação das avaliações deram-se pela necessidade de criar instrumentos que avaliassem outras esferas da atuação e formação docente, não atendidas nos instrumentos anteriores. (AMAZONAS, 2012a)

Na próxima seção é apresentada de forma detalhada a atual proposta de avaliação do Estágio Probatório dos docentes do estado.

### **1.3. Atual Proposta de Avaliação do Estágio Probatório dos Docentes do Estado do Amazonas**

A atual proposta de avaliação dos professores em Estágio Probatório da SEDUC/AM visa promover a melhoria da qualidade do ensino por meio de acompanhamento, avaliação e formação em serviço. Dessa forma, o Estágio Probatório não se baseia somente na assiduidade do professor, o que não deixa de ser um aspecto importante, mas, de acordo com Rodrigues (2008), o Estágio Probatório está para além desse critério, pois

o Estágio Probatório poderia vir a desempenhar um papel de grande relevância como espaço para formação na prática e, como etapa constituinte do processo de seleção docente, impedir o ingresso de maus professores ou despreparados de forma definitiva nas escolas (RODRIGUES, 2012, p. 755).

É importante ressaltar que a exoneração do professor durante o Estágio Probatório é uma exceção. De acordo com o Manual do Estágio Probatório (AMAZONAS, 2006b), a Secretaria de Educação, ao longo do processo de avaliação, tem o propósito de diagnosticar as dificuldades dos professores e propiciar oportunidades para que eles possam aprimorar sua prática docente. Especificamente, com o intuito de fornecer um acompanhamento pedagógico

aos docentes, a SEDUC/AM tem buscado aprimorar a atuação das Comissões Central e Escolares de avaliação.

A importância dada pela SEDUC/AM ao período do Estágio Probatório pode ser evidenciada, por exemplo, na aprovação do plano de cargos, carreiras e remuneração dos servidores, Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013, no Art. 17 do Capítulo VI, que trata do Estágio Probatório:

Ao entrar em exercício, o servidor aprovado em concurso público, nomeado para provimento de cargo efetivo, fica sujeito a um período de 03 (três) anos de Estágio Probatório, com o objetivo de apurar, ano a ano, durante esse período, se o servidor preenche os requisitos de sua aptidão e capacidade, necessários à sua confirmação e manutenção no cargo para o qual foi nomeado.

§ 1.º Durante o Estágio Probatório, a autoridade competente fica obrigada a pronunciar-se sobre o cumprimento das condições necessárias a ser considerado aprovado, nos termos da Avaliação de Desempenho a ser regulamentado pelo Secretário de Educação.

§ 2.º O servidor em Estágio Probatório poderá afastar-se do exercício do cargo em caso de férias, nomeação para cargo de provimento em comissão destinado às atribuições de direção, chefia e assessoramento superior ou usufruir licença para tratamento de saúde.

Art. 18. Aprovado no Estágio Probatório, o servidor adquirirá estabilidade no serviço público após o terceiro ano de efetivo exercício no cargo (AMAZONAS, 2013, s/p).

Portanto, é atribuição da Secretaria de Educação oferecer suporte técnico e pedagógico ao novo professor que ingressou através de concurso público, além de atendê-lo e orientá-lo em sua nova caminhada profissional. Deve, ainda, reunir todas as informações sobre o processo de avaliação de desempenho que se dará com a posse desse novo professor.

A partir da sua criação, ocorrida no ano de 2006, a CAEP passou a construir sua estrutura com elaboração das instruções normativas, pautadas nas leis vigentes, pensar e elaborar os instrumentos de avaliação de maneira coerente e próxima da realidade das escolas, estando subordinada diretamente ao secretário de educação. Desde então, a CAEP vem implementando, através dos seus membros, medidas no sentido de dinamizar e melhorar gradativamente a maneira de avaliar o desempenho profissional dos

professores em Estágio Probatório, com objetivo de garantir, a cada profissional, condições de ser avaliado com lisura e isenção.

A organização e sistematização da demanda interna da Comissão Central ocorrem, primeiramente, com o levantamento do número de vagas disponibilizadas pelo DGP em cada novo concurso. O primeiro passo é o levantamento do número de professores em processo de avaliação no Estágio Probatório nos anos anteriores e que, por diversos motivos, deixaram de ser avaliados e precisam prorrogar o seu tempo de Estágio Probatório.

A partir desse levantamento, a comissão reúne-se internamente, delibera algumas decisões e organiza-se para reunir com as coordenadorias distritais na capital e com as coordenadorias regionais do interior, por meio do centro de mídias. A Comissão repassa, por videoconferência, o quantitativo de professores que cada Coordenadoria e escola terão que avaliar determinando datas e prazos para a realização das avaliações com os seus professores em Estágio Probatório. Nessas reuniões também são determinadas a devolução das avaliações, devidamente preenchidas e assinadas pelas comissões locais e pelos docentes avaliados, para a Comissão Central.

Dentre as várias atribuições que possui, a Comissão Central tem a função de acompanhar e fazer cumprir os prazos estabelecidos conjuntamente com as comissões escolares, orientando para que todos os documentos sejam preenchidos corretamente e sem rasuras. Nos casos de excepcionalidade, pode ser preciso discutir e avaliar a pontuação, fundamentada nas manifestações do servidor e/ou nas considerações finais da Comissão Escolar.

Depois de formada a Comissão Central, a Portaria nº 526 da SEDUC (AMAZONAS, 2012b) assinala a necessidade da elaboração de instrumentos de avaliação que atendessem da melhor maneira possível às demandas da SEDUC/AM.

Portanto, a CAEP buscou, junto a órgãos públicos no estado, informações e modelos de avaliação implementados com sucesso na avaliação de desempenho de servidores em Estágio Probatório. Entretanto, grande parte dos modelos encontrados não atendia às expectativas da comissão, principalmente, pelo fato de as avaliações realizadas pelas outras instituições serem destinadas a servidores administrativos e não a docentes.

Nesse sentido, foi pensado e implementado para os professores do estado do Amazonas um conjunto de procedimentos avaliativos que visam à melhoria da qualidade do ensino oferecido pela SEDUC/AM. Foram estabelecidos 4 (quatro) instrumentos de avaliação, distribuídos de acordo com a periodicidade e aproveitamento, conforme apresentados no quadro 1, a seguir:

**Quadro 1 - Instrumentos de avaliação do professor em Estágio Probatório**

<b>Ferramenta</b>	<b>Avaliação geral</b>	<b>Autoavaliação</b>	<b>Avaliação por formação em serviço</b>	<b>Avaliação da aula prática</b>
<b>Nº de avaliações</b>	3	3	3	3
<b>Periodicidade</b>	1 por ano	1 por ano	1 por ano	1 por ano
<b>Objetivo</b>	Avaliar o desempenho na função	Promover autocrítica e fomentar canal de comunicação	Avaliar o conhecimento técnico	Avaliar a didática em sala de aula
<b>Formato</b>	Acompanhamento mensal e parecer anual	Questionário anual	Notas do aproveitamento por treinamento	Avaliação por roteiro prévio
<b>Avaliador</b>	Comissão Escolar	Servidor em Estágio Probatório	Executor da formação	Comissão Escolar
<b>Participação na pontuação</b>	40	10	20	30

Aproveitamento mínimo para aprovação= 60% de aproveitamento em cada avaliação  
 Fonte: Amazonas, 2012a, p. 3

No quadro 1 é possível perceber que há uma rotina estabelecida pela SEDUC/AM a ser cumprida pelo professor durante o período de Estágio Probatório. São repassados para o docente, no início do seu Estágio Probatório, os procedimentos das avaliações, o período de duração de cada avaliação, o responsável por executá-las, a pontuação e o aproveitamento mínimos exigidos em cada um dos instrumentos para que o professor possa alcançar aprovação na avaliação de desempenho.

Foram estabelecidos quatro instrumentos avaliativos a serem aplicados anualmente. Cada instrumento possui um objetivo específico e um formato único. Como é possível perceber no quadro, é preciso que o docente tenha um

aproveitamento mínimo de 60% do valor de cada uma das quatro avaliações para ser aprovado.

A seguir, descrevemos, separadamente, como os instrumentos de avaliação estão distribuídos, qual sua funcionalidade dentro da estrutura de avaliação proposta e qual a sua importância para o processo de avaliação dos docentes iniciantes. O primeiro instrumento a ser detalhado é a Formação em serviço, oferecida por meio de um curso de formação destinado aos docentes em Estágio Probatório. O intuito da proposição desse instrumento, criado em 2012, foi proporcionar aos docentes um espaço que trabalhe a formação para a docência. Nessa direção, a SEDUC/AM consolidou uma parceria com o CAEd/UFJF para oferecer o curso e atrelar a formação em serviço a uma nota de desempenho.

De acordo com o estabelecido no contrato celebrado entre a SEDUC/AM e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), por intermédio do CAEd (AMAZONAS, 2012a), o Curso de Formação de Profissionais da Educação Pública em Estágio Probatório do Estado do Amazonas tem carga horária de 168 horas. Dessas 168 horas, 120 horas são de atividades *on-line* distribuídas por quatro semestres letivos e 48 horas de atividades presenciais. As atividades presenciais são organizadas em três encontros sob a forma de seminários presenciais aplicados após a conclusão de cada dois módulos nos 62 municípios do Estado. A carga horária é distribuída em um período de três anos. Ou seja, o tempo referente ao Estágio Probatório docente (AMAZONAS, 2012a).

Com a metodologia de ensino a distância, alternando com momentos presenciais coletivos, o curso utiliza material específico (impressos ou digitalizados). Tratam-se de guias de orientação e quatro guias de estudos interativos. O curso tem uma estrutura flexível, o que possibilita a reorganização das atividades e recursos para que se adequem às necessidades dos cursistas da SEDUC/AM e da coordenação geral do curso.

O programa de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor em Estágio Probatório não se restringe somente à formação continuada, mas também oportuniza ao docente uma reflexão acerca de sua prática pedagógica, o que ocorre mensalmente.

O principal objetivo é promover a melhoria da qualidade do ensino por meio do acompanhamento e formação dos novos professores. Os resultados do programa começarão a serem percebidos imediatamente, principalmente por meio da motivação destes novos profissionais e pelo cuidadoso acompanhamento das respectivas atividades nas escolas, pelas comissões escolares. E se estenderão em longo prazo, pois no decorrer dos anos de 2012, 2013 e 2014 acontecerão extensos programas de formação de profissionais da educação pública, com realização de grandes seminários presenciais em Manaus em teleconferência via centro de mídias com todos os 61 municípios do interior do estado. (AMAZONAS, 2012a, s/p)

O curso em questão não se limita somente a textos e exercícios *on-line*, são disponibilizados um conjunto de quatro apostilas (volumes) nos quais é possível acompanhar o conteúdo disponibilizado na plataforma.

O primeiro módulo do curso aborda a questão da avaliação e visa oferecer ao docente, recém-admitido no serviço público, uma visão mais aprofundada do processo de avaliação no Brasil e no mundo, e dos indicadores educacionais do Sistema de avaliação do desempenho do Estado do Amazonas (SADEAM) (AMAZONAS, 2012c, p. 8). O intuito é que o professor iniciante possa ter um conhecimento detalhado sobre o funcionamento da política de avaliação utilizada pela SEDUC/AM, que serve de parâmetro para comparar o desempenho dos alunos do estado do Amazonas com alunos de outros estados, além do desempenho de cada município.

No segundo módulo, o docente passa a ter uma visão geral sobre currículos, política curricular e didática na educação básica, além de política curricular brasileira para o ensino fundamental e médio (AMAZONAS, 2012d, p. 6). Esse módulo propicia ao docente conhecer e construir um Projeto Político Pedagógico (PPP), ademais proporciona um panorama atual das políticas curriculares desenvolvidas no Brasil.

O terceiro módulo apresenta as políticas públicas no Brasil, conceitos e características, a constituição, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a educação básica e eficácia do direito à educação. Ressalta a importância do papel do docente frente à responsabilidade do cumprimento das leis relativas à educação em vigor (AMAZONAS, 2012e, p. 6).

O quarto, e último módulo, destaca a gestão escolar, enfatizando o modelo autoritário e o democrático, despertando o docente para a importância

do PPP em observância à diversidade cultural e o envolvimento da comunidade na construção do ensino (AMAZONAS, 2012f, p. 5).

De acordo com a Instrução Normativa nº 08 de 2012, o programa de avaliação continuada tem finalidade diagnóstica e formativa, sendo as avaliações realizadas ao término de cada dois módulos *on-line*. Esse tipo de formação pretende garantir aos professores em Estágio Probatório conciliar o exercício de suas atividades profissionais com os estudos e com a pesquisa (2012a).

O documento citado também orienta que a formação em serviço conta com apoio de uma coordenação pedagógica que tem a incumbência de zelar pelo andamento do curso, pelo cumprimento do cronograma proposto, tratar dos assuntos pertinentes ao curso junto à SEDUC/AM e garantir o trabalho dos agentes de suporte. Além dos agentes de suporte, os cursistas contam com o apoio local, funcionários da SEDUC/AM que estão em cada coordenadoria distrital atuando como agentes responsáveis por garantir o acompanhamento e organizar os encontros presenciais. Esses são responsáveis pela aplicação das provas e por manter o contato permanente com os docentes em formação. (AMAZONAS, 2012a)

O segundo instrumento de avaliação a ser descrito é a autoavaliação. Cada docente em Estágio Probatório deve realizá-la anualmente durante os três anos de vigência do período probatório. A autoavaliação é um instrumento que foi mantido considerando o seu formato original de avaliação docente de 2006. Essa modalidade de avaliação tem o intuito de possibilitar que o docente exercite a autocrítica e reveja as conquistas e os aspectos de desempenho que precisam ser melhorados com responsabilidade e senso crítico (AMAZONAS, 2012a).

A autoavaliação traz no seu histórico, vantagens positivas em relação às práticas de avaliação de desempenho. Nesse sentido, Cassetari (2014) pontua que quando o professor torna-se um avaliador do seu próprio desempenho, essa estratégia acaba tendo por principal finalidade fazer com que os professores tomem consciência das suas práticas, por meio da reflexão e interpretação de dados e, com isso, possam identificar o que precisam fazer para a melhoria de seu desempenho. (CASSETTARI, 2014, p. 184).

Ao reconhecermos a autoavaliação como um sistema de avaliação de desempenho, colocando o enfoque na autorreflexão e na crítica tendo em vista sempre à melhoria e aperfeiçoamento, reconhecemos a responsabilização do docente quanto à sua prática, a importância das transformações individuais na mudança da organização, na capacidade de reflexão na promoção do crescimento pessoal e profissional (NEVES, 2010, p. 48).

A autoavaliação representa uma estratégia de aprendizagem importante que prepara o avaliado para repensar os resultados de suas próprias ações profissionais. Refletir sobre o seu desempenho, avaliar como tal aprendizado o preparou para realizar as tarefas esperadas e perceber as suas necessidades individuais são pontos relevantes nesse tipo de avaliação.

Não consideramos que a autoavaliação seja capaz de resolver todos os problemas do desempenho profissional do professor, principalmente, o negligenciamento de suas atividades. Entretanto, certamente, ela facilita a sua preparação para a transição de uma abordagem centrada na sua responsabilidade, levando o profissional para uma perspectiva centrada no seu desempenho profissional.

Outro instrumento que foi mantido na estrutura da avaliação do Estágio Probatório, estabelecido anteriormente no estado, foi a Avaliação Geral do Desempenho. Essa avaliação é realizada em estrita conformidade com o que a Emenda Constitucional nº 19/1990 estabelece, considerando alguns critérios básicos de desempenho, quais sejam:

Assiduidade: avalia o grau de frequência em que o servidor se faz presente ao local de trabalho, permanência e a capacidade de cumprir horários ou compromisso rotineiros;

Disciplina: avalia o grau em que o servidor observa e cumpre a hierarquia funcional, a forma como age e procura manter um bom clima de trabalho, levando em consideração os valores e sentimentos individuais e coletivos, além da maneira como o servidor trata o público interno, externo e grau de receptividade a críticas; Iniciativa: avalia o nível em que o servidor apresenta ideias, sugestões e informações que possam contribuir para a melhoria da instituição, aprimora ou atualiza seus conhecimentos e aptidões, considerando as oportunidades oferecidas pela instituição;

Produtividade: avalia o volume e qualidade de trabalho em intervalo de tempo satisfatório o grau em que o servidor satisfaz as expectativas que se fazem em torno de sua atuação;

Responsabilidade: avalia o comportamento do servidor quanto às informações confidenciais do seu trabalho, que lhe foram repassadas ou que teve acesso, o nível em que observa a conservação do patrimônio público e atende os prazos estabelecidos pelas diferentes esferas administrativas(BRASIL, 1990, s/p).

Essa avaliação de desempenho é realizada pela Comissão Escolar com base nas fichas de acompanhamento (Anexo A). Tais fichas foram criadas exclusivamente para subsidiar a avaliação de desempenho do professor. São preenchidas mensalmente durante os três anos subsequentes do Estágio Probatório, excetuando os meses de dezembro (devido ao período de avaliação final nas escolas e entrega de notas dos alunos) e janeiro (devido às férias dos docentes).

As fichas de acompanhamento devem ser assinadas e datadas pela Comissão Escolar e pelo professor avaliado. O preenchimento das fichas de acompanhamento mensal é atributo obrigatório e pessoal de cada um dos membros da Comissão Escolar de Avaliação, devendo ficar arquivadas na escola para possíveis consultas por membros da Comissão Central ou da SEDUC/AM (AMAZONAS, 2012a).

A ficha é um documento fundamental para subsidiar o instrumento de avaliação geral do professor, pois é ela que norteia a Comissão Escolar sobre a evolução e/ou as dificuldades do docente em Estágio Probatório. O objetivo da utilização dessas fichas de acompanhamento é assistir mensalmente o servidor em Estágio Probatório, verificando o seu desempenho profissional e, ao mesmo tempo, detectar possíveis falhas na sua atuação e corrigi-las, bem como observar os aspectos positivos e destacá-los para melhorar a autoestima do servidor.

É importante que a Comissão Escolar seja cuidadosa quanto ao preenchimento das fichas de acompanhamento, tendo em vista que são elas que dão o suporte necessário para a realização da avaliação geral do desempenho. A avaliação geral do desempenho é baseada nos cinco critérios estabelecidos pela Emenda Constitucional de 1990, a saber: assiduidade, pontualidade, iniciativa, disciplina e responsabilidade.

Esse documento também serve de parâmetro para que o professor seja avaliado continuamente, pelo fato de guardar todas as informações sobre

comportamento e o desempenho profissional do docente durante todo o ano. Dessa forma, o professor não corre o risco de ser avaliado por um momento estanque do processo, no qual, por algum motivo, deixou de cumprir com suas obrigações no mês da realização da avaliação.

A avaliação da aula prática é, por fim, o quarto instrumento de avaliação do docente em Estágio Probatório. Implementada em 2012 no estado do Amazonas, a avaliação tem o intuito de verificar o grau de comprometimento profissional do professor e a sua desenvoltura em sala de aula (AMAZONAS, 2012a). Segundo orientação da Instrução Normativa, a avaliação da aula prática deve ser realizada por todos os membros da Comissão Escolar. É determinado que cada membro constituído da comissão assista, no mínimo, a três aulas dos professores em Estágio Probatório. Preencha a ficha de acompanhamento a cada aula assistida de acordo com um roteiro pré-estabelecido. É importante observar que as fichas de acompanhamento servem tanto para auxiliar o preenchimento da avaliação de desempenho, bem como para avaliação da aula prática (AMAZONAS, 2012a).

Depois que todos os membros da Comissão Escolar tenham assistido às aulas em dias alternados do professor em Estágio Probatório, o gestor da escola disponibiliza um tempo a cada final de mês para que esses membros discutam e façam as suas devidas observações em relação ao professor avaliado. Precisamos problematizar, entretanto, a potencialidade que um instrumento com essa configuração tem de promover a distorção do comportamento docente em sala de aula nesses momentos de avaliação.

Nesse sentido, a orientação da Instrução Normativa nº 08 de 2012 propõe a alternância dos membros da Comissão Escolar no acompanhamento das aulas, ponderando esse como um elemento essencial para que não se configure como um único grupo de avaliadores. Além disso, essa alternância mostra-se necessária para que o professor seja avaliado em vários momentos sem prejuízo do seu desempenho. Feito isso, o professor é convidado para conversar sobre a sua atuação em sala de aula. A ideia é que, juntos, eles possam encontrar estratégias de aprimoramento de suas práticas. Como momento final, todos assinam a ficha de acompanhamento que fica arquivada na pasta do professor para ser consultada pela SEDUC/AM e, posteriormente, pela Comissão Escolar no mês da avaliação anual geral (AMAZONAS, 2012a).

Para que aconteça a aplicação satisfatória desses quatro instrumentos de avaliação, é preciso que haja uma cooperação mútua entre a Comissão Central e a Comissão Escolar durante todo o processo de avaliação. Fica a cargo da Comissão Central a incumbência de coordenar e definir os procedimentos a serem adotados em todas as etapas da avaliação. Devem ser observados o disposto na legislação em vigor e nas normas previstas na Instrução Normativa, bem como nas que possam vir a ser estabelecidas. Já a Comissão Escolar é responsável pela avaliação de desempenho do Estágio Probatório do professor que esteja em exercício em sua escola, mediante ao cumprimento dos objetivos, normas e procedimentos relativos à avaliação do professor em Estágio Probatório.

Posteriormente, quando a Comissão Central recebe as avaliações encaminhadas pelas coordenadorias da capital e do interior, um dos membros da comissão torna-se responsável por verificar se o preenchimento dos instrumentos de avaliação foi feito de acordo com o que foi determinado nas reuniões gerais e analisar se ele se encontra em consonância com que determina a Instrução Normativa. Após essa conferência, todos os outros membros que compõem a Comissão Central realizam o lançamento das respostas dos quatro instrumentos de avaliações no sistema. Os dados registrados e tabulados são armazenados em uma pasta exclusiva da Comissão de Avaliação dos servidores em Estágio Probatório. A Comissão deve, ainda, catalogar todas as avaliações individuais por escola e arquivar por ordem alfabética, em local específico na sala da Comissão Central, para futuras consultas. Feito isso, os resultados da apuração das avaliações são repassados ao gabinete do secretário que se encarrega de publicar no diário oficial e divulgar para todo o estado.

Ressalta-se que a reprovação do docente em um dos instrumentos não implica, automaticamente, na exoneração desse professor. O docente também pode realizar a reoferta se for reprovado na formação em serviço. Nos demais instrumentos, o professor pode solicitar a revisão dos seus conceitos e, dependendo do que for decidido em relação a sua solicitação, pode obter uma nova oportunidade e, com isso, conseguir aprovação dentro da pontuação mínima exigida.

Dentro do contexto de promoção e implementação dos instrumentos para a avaliação dos docentes em Estágio Probatório no ano 2012, foi possível verificar um número significativo de professores reprovados no curso de treinamento e formação em serviço.

A tabela 1, a seguir, mostra os instrumentos de avaliação utilizados pela SEDUC/AM para avaliar os professores em Estágio Probatório, o número de professores avaliados e a quantidade de docentes que não conseguiram aprovação. É possível perceber que a reprovação representa um percentual elevado, quase 10% do total de professores avaliados.

**Tabela 1 - Professores reprovados no ano de 2012**

<b>Instrumento</b>	<b>Nº de professores submetidos à avaliação</b>	<b>Nº de reprovações nos instrumentos</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Curso de treinamento	3.120	271	8,69
Avaliação de desempenho	3.120	3	0,11
Autoavaliação	3.120	0	0
Avaliação da aula	3.120	7	0,25
Total	3.120	281	9,05

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador.

A tabela1 deixa claro que o curso de treinamento e formação em serviço foi o instrumento que mais obteve reprovações. Esse expressivo número de reprovações levou à Comissão Central a buscar explicações, juntamente com as comissões escolares, acerca das causas que podem estar relacionados a esse cenário.

A Comissão Central verificou, por meio da análise dos resultados das avaliações da aula pratica e autoavaliação enviadas à Comissão Central, que uma série de combinações de situações ocorridas no desenvolvimento do curso de formação podem ter convergido para a falta de participação de alguns docentes. Dentre essas situações, podemos citar a dificuldade de acesso à internet e a falta de tempo para acessar a plataforma. O fato pôde ser constatado nos depoimentos dos 257 docentes realizados na última folha da

avaliação da aula prática e da auto avaliação, onde existe um espaço destinado a comentários e observações.

Após fazermos levantamento da situação funcional dos docentes reprovados na formação em serviço, o que foi feito junto ao departamento de pessoal e ao setor de lotação, constatou-se, também, que 112 professores foram considerados reprovados, trabalhando sessenta horas. Essas horas eram compostas por uma cadeira com 40 horas (matutino e vespertino) e outra com 20 horas (noturno). Nesse sentido, assume-se como uma das hipóteses da pesquisa que a questão da carga horária assumida pelo docente se relaciona com seu desempenho no processo de avaliação do Estágio Probatório. Esse, portanto, consolida-se como um dos eixos de análise do próximo capítulo.

Além disso, segundo o Sindicato dos Professores do Estado do Amazonas (SINTEAM) por meio de visitas às escolas e distribuição de panfletos informativos, a formação em serviço tinha caráter inconstitucional e, portanto, não poderia figurar como critério de avaliação ou como condição para aprovação no Estágio Probatório. Esses documentos informativos incitavam os professores a não participação na formação em serviço oferecida. Evidentemente, essa é uma informação que necessita de uma caracterização mais precisa para se configurar como um elemento diretamente relacionado às reprovações no instrumento do Curso de Treinamento.

Para fins de esclarecimento, destaca-se que o fato de o professor ser reprovado em um dos instrumentos de avaliação não quer dizer que ele seja exonerado. No caso de reprovação do docente atuante na capital, em qualquer um dos instrumentos de avaliação, o servidor é orientado, pela Comissão Central, a entrar com recurso junto à SEDUC/AM e lhe é concedido o direito de defesa. O docente é ouvido na subcomissão jurídica por advogados que pertencem à Comissão Central.

No que concerne aos professores do interior, os advogados da subcomissão jurídica deslocam-se até a cidade do professor reprovado para colher o seu depoimento e de testemunhas que ele, por ventura, indique. Esse, segundo destaca a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, é o procedimento dispensado para que seja garantido ao professor reprovado o direito do contraditório e ampla defesa (AMAZONAS, 2012a).

Após a formalização do processo pela subcomissão jurídica da Comissão Central, respeitados todos os prazos e defesa, a comissão reúne-se e escolhe, por sorteio, o relator que irá opinar sobre a reversão, ou não, da inaptidão do professor. Após o seu voto, os demais membros realizam a leitura do parecer do relator e, de acordo com o seu entendimento, proferem os seus votos, documentados em ata com uma cópia da decisão da Comissão Central anexada ao processo do professor considerado reprovado.

Do total de 271 professores considerados reprovados na formação em serviço e nas demais avaliações, apenas vinte e dois entraram com o pedido de revisão de avaliação. Esse pedido de revisão de avaliação é feito quando o servidor sente que foi mal avaliado e não concorda com a avaliação feita pela Comissão Escolar. Isso é possível somente na avaliação da aula prática e na avaliação de desempenho. O pedido pode ser feito por um requerimento simples, protocolado junto à comissão de avaliação dos servidores em Estágio Probatório, para a verificação e a análise do resultado atribuído nos conceitos lançados pela Comissão Escolar nas avaliações.

A reoferta é uma espécie de recuperação oferecida pelo CAEP aos docentes que não atingiram média para aprovação na formação em serviço. É oferecida a todos os professores reprovados, independente de pedido individual ou coletivo para participar da reoferta. Outra maneira de tentar reverter o quadro de reprovação é por meio de recursos impetrados junto aos órgãos de defesa do cidadão, como Defensoria Pública, Ministério Público, Tribunal de Justiça e outros.

As três formas de pedidos de reversão da situação de reprovado para aprovado são de caráter legal. Segundo a Instrução Normativa nº 8 de 2012, toda vez que um pedido de reversão chega à Comissão Central de Avaliação, ele é apreciado pela subcomissão jurídica da CAEP, que, após analisá-lo, encaminha parecer final ao professor (AMAZONAS, 2012a).

Para entendermos os desafios e dilemas da avaliação do Estágio Probatório no Estado do Amazonas, é preciso ressaltar que apesar da Comissão Central e Comissão Escolar terem pouca influência no que diz respeito ao instrumento de formação em serviço, foi dessas comissões a iniciativa de solicitar, junto ao Secretário de Educação, uma nova oportunidade para que os docentes reprovados na formação em serviço refizessem o curso.

A reoferta do curso foi decisiva na recuperação de 293 professores que conseguiram atingir a média para aprovação.

Diante do cenário exposto, é possível perceber que a questão do Estágio Probatório começou a ser pensada, em forma de orientação normativa, a partir da Constituição Federal de 1937 (BRASIL, 1937). As Constituições posteriores – de 1946, 1967 e 1988 – também trouxeram, em seus escopos, a definição de dois anos para o período destinado ao cumprimento do Estágio Probatório para os novos funcionários públicos, oriundos de concurso, ganharem estabilidade nas instituições públicas. A partir das mudanças administrativas ocorridas na década de 1990, o Estágio Probatório sofreu algumas mudanças, sobretudo, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19/1988 que alterou o artigo 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), passando o período de dois para três anos de efetivo exercício para o servidor poder adquirir estabilidade. Além disso, condicionou essa estabilidade à aplicação de avaliação de desempenho pela instituição contratante por meio de comissão especial constituída para esse fim. Nesse contexto, estratégias para avaliação de desempenho dos servidores em geral, e do docente em específico, foram sendo estabelecidas nos cenários nacional e estadual.

Nesse contexto, o programa de avaliação de desempenho do professor em Estágio Probatório do Estado do Amazonas vem se consolidando como estratégia para prover, ao corpo docente do estado, formação e apoio que atendam às suas necessidades. É preciso ressaltar, ainda, que o programa é recente e, portanto, necessita de ajustes a cada ano de experiência, para estabelecer às orientações normativas que conduzem o seu desenvolvimento.

A partir do questionamento sobre as dificuldades encontradas pela SEDUC/AM e os seus órgãos responsáveis na execução do acompanhamento administrativo e pedagógico dos professores em Estágio Probatório, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de desenvolvimento do Estágio Probatório nas escolas do estado do Amazonas

Pelas experiências da avaliação dos docentes nos anos de 2012, 2013 e 2014, é possível perceber que o uso dos instrumentos de avaliação possibilitou às comissões escolares, aos gestores, às coordenadorias distritais e à SEDUC/AM a criação de um espaço para reflexão no que se refere ao desempenho profissional dos docentes avaliados. Permitiu, também, demarcar

o aproveitamento dos docentes quanto aos critérios básicos (assiduidade, pontualidade, iniciativa, criatividade e responsabilidade) e ter uma percepção do desempenho na formação em serviço.

A presente pesquisa configura-se, portanto, como elemento importante para a análise do contexto de avaliação dos docentes em período de Estágio Probatório, pensando em aprimorar a prática de avaliação da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório com relação a esses docentes. A avaliação é, potencialmente, um espaço para que SEDUC/AM possa dar maior suporte aos novos professores, por meio do acompanhamento administrativo e pedagógico e, assim, favorecer o bom desempenho e desenvolvimento dos docentes no contexto escolar.

No próximo capítulo, apresentamos o referencial teórico mobilizado para a reflexão do presente caso de gestão, além de analisarmos os dados gerados para esta pesquisa.

## **2 OS DESAFIOS E DILEMAS DA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO NO CONTEXTO DO ESTADO DO AMAZONAS**

O presente capítulo tem o intuito de analisar o trabalho de acompanhamento do Estágio Probatório realizado pela SEDUC/AM, visando identificar quais os fatores, dentro dos elementos de avaliação propostos pela Secretaria, mais impactaram na reprovação dos professores em Estágio Probatório.

Para tanto, o capítulo estrutura-se em três seções. Na primeira é apresentado o referencial teórico da pesquisa que vai permitir uma reflexão sobre os dois eixos de análise estabelecidos para o trabalho: “Avaliação de Desempenho e o conceito de Gestão de Pessoas nas Instituições Públicas” e o “Estágio Probatório como uma Política de apoio aos professores iniciantes”. Esses eixos cotejam autores que nos auxiliam a termos uma visão mais ampliada sobre a temática estudada. A segunda seção trata do delineamento metodológico e analítico, apresentando a proposta de desenvolvimento da presente pesquisa. É apresentada, ainda, na terceira seção deste capítulo, a análise estatística dos dados do caso, o que ocorre devido à abrangência do número de docentes a serem pesquisados.

Passemos à seção que embasa teoricamente a temática do Estágio Probatório Docente no estado do Amazonas.

### **2.1 Referencial Teórico**

As seções posteriores visam trazer à baila a noção de Avaliação de Desempenho e o conceito de Gestão de Pessoas nas instituições públicas e as contribuições dessas dimensões no programa de avaliação do Estágio Probatório da Secretaria de educação do Estado do Amazonas.

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38), “o referencial teórico deve conter um apanhado do que existe, de mais atual na abordagem do tema escolhido, mesmo que as teorias atuais não façam parte de suas escolhas”. Nesse sentido, o importante é que as bibliografias fundamentem as etapas do trabalho, municiando o pesquisador de informações essenciais para o

entendimento e descrição do caso de gestão em estudo. De acordo com Rodrigues e Peralta (2008),

a avaliação de desempenho do pessoal docente visa à melhoria dos resultados escolares dos alunos e da qualidade das aprendizagens e proporcionar orientações para o desenvolvimento pessoal e profissional no quadro de um sistema de reconhecimento do mérito e da excelência. Constituem ainda seus objetivos contribuir para a melhoria da prática pedagógica do professor e para a sua valorização e aperfeiçoamento individual, permitir a inventariação das suas necessidades de formação, detectar os fatores que influenciam o rendimento profissional dos professores, diferenciar e premiar os melhores profissionais, facultar indicadores de gestão em matéria de pessoal docente, promover o trabalho de cooperação entre os docentes, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares e promover a excelência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade. (RODRIGUES; PERALTA, 2008, p. 26)

Segundo o evidenciado acima, o ato de avaliar o desempenho do profissional, aliado aos instrumentos de avaliação adequados, constituem-se em uma ferramenta importante e útil às comissões de avaliação, pois permitem identificar as deficiências e qualidades dos avaliados.

Chiavenato (2010) reforça que a Avaliação de Desempenho é o processo de identificação e mensuração que mede e avalia o desempenho humano nas organizações. É o processo utilizado para estimular o valor e a qualidades do indivíduo. Mede as ações que os colaboradores de uma instituição realizaram durante determinado período de tempo.

Partindo do entendimento de que a avaliação de desempenho é um processo que envolve o avaliado no âmbito local, a avaliação passa a ser “uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desempenho futuro” (CHIAVENATO, 2010 p.120).

Sendo a avaliação de desempenho um processo que envolve o avaliado, a comissão e/ou o chefe imediato, cabe tanto ao avaliador como ao avaliado a responsabilidade pelo resultado final do processo. A partir do momento que se tem conhecimento dos pontos positivos e dos pontos fracos do avaliado, podem-se estabelecer critérios de avaliação capazes de modificar o seu desempenho.

Dessa forma, a Avaliação de Desempenho visa alcançar objetivos fundamentais dentro da instituição, que, de acordo com Chiavenato (2008), podem ser apresentados de três formas:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
2. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente, da forma de administração;
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais (CHIAVENATO, 2008, p.332).

Podemos afirmar, de acordo com o exposto pelo autor, que o objetivo da avaliação de desempenho é o de proporcionar continuamente a melhoria das instituições, com a utilização de recursos e métodos que garantam a melhoria do desempenho profissional do avaliado frente às necessidades da instituição.

Dessa forma, a escolha bem feita do modelo de avaliação de desempenho pode trazer benefícios importantes para as instituições, uma vez que possibilita o direcionamento do instrumento para verificar as potencialidades do avaliado.

Instrumentos de avaliação têm como maior propósito propiciar aos gestores uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições dos profissionais alocados em suas equipes e, dessa forma, sustentar a tomada de decisão no que diz respeito aos vários processos de RH. A ausência de instrumentos põe o gestor em situação frágil, na medida em que acentua a subjetividade de suas decisões; (...) eleva a possibilidade de não uniformidade nas decisões e nos aspectos valorizados pelos diversos gestores e dificulta a justificativa para os profissionais da equipe em relação aos critérios utilizados. (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008, p. 154).

A partir do ponto de vista dos pesquisadores, é compreendida a sugestão de ferramentas de avaliações de desempenho capazes de diminuir a subjetividade. “Comunicar a seus colaboradores como o seu trabalho está sendo desempenhado, fazendo-o compreender que avaliação de desempenho é um sistema objetivo no qual suas funções serão analisadas” (XAVIER, 2006, p.51).

Os benefícios para o avaliado podem ser observados, a partir do momento que ele percebe e passa a entender as regras da instituição, assim como compreende o que dele é esperado em relação ao seu desempenho e aos aspectos que a instituição valoriza quanto aos seus funcionários.

O uso da Avaliação do Desempenho tem o propósito de favorecer a empresa uma ferramenta gerencial de grande eficiência, com processos bem estruturados que ajudam a gerir e aprimorar o desempenho humano na busca contínua da qualidade de vida no trabalho, motivação, produtividade, conhecimento e aprimoramento das habilidades do profissional e da equipe. (COTRIN, 2014, p.10).

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho deve ter o propósito de contribuir positivamente tanto para o desempenho institucional quanto para o desempenho profissional, constituindo-se como uma ferramenta valiosa para melhorar a relação instituição e servidor. “Diante disso, o interesse das organizações são os colaboradores, pois são peças fundamentais para o desenvolvimento e engrandecimento de toda organização” (COTRIN, 2014, p. 11).

O processo de avaliação é uma constante em nossa vida profissional, sendo realizado com frequência, principalmente, nas instituições em que trabalhamos. Mesmo que de forma inconsciente somos avaliados constantemente, seja nas relações sociais, seja nas relações de trabalho. Feita essa exposição dos conceitos da avaliação de desempenho, a seguir, são feitas considerações a respeito do conceito de Gestão de Pessoas no setor público.

### 2.1.1 Conceito de Gestão de Pessoas no setor público

No decorrer da história das organizações e da gestão dos recursos humanos, a concepção de ser humano tornou-se cada vez mais complexa. Este passou, gradativamente, a ser visto como aquele que possui papel social importante, e não apenas, como um recurso a ser explorado pelas organizações. Nesse sentido, Santilio e Gouveia (2013, p. 04) concordam que a visão das pessoas como parceiras muda completamente o paradigma da gestão dos resultados, visto que o trabalho em equipe, a valorização de

talentos e a parceria fortalecem o compartilhamento de metas, mudando, assim, a visão sobre as pessoas no ambiente de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008), o conceito de Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é compreendido como uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. O autor ainda pondera que, à princípio, a Gestão de Pessoas efetiva-se “por meio da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar a empresa” (CHIAVENATO, 2008, p.123). Diferente da noção de Recurso Humano que se configura como a técnica e o mecanismo utilizado, a Gestão de Pessoas objetiva a valorização do profissional. Geralmente, é exercida por gestores e diretores, pelo fato de solicitar como requisito fundamental a capacidade de liderar.

O setor de Gestão de Pessoas é o responsável direto pela formação profissional dos colaboradores ou servidores e tem como objetivo corroborar para o desenvolvimento e crescimento da instituição e do profissional a ela vinculado. Portanto, não devemos confundir Gestão de Pessoas com Recursos Humanos, pois a primeira trata da lapidação dos talentos e das pessoas em benefício de um desenvolvimento organizacional e pessoal, diferenciando-se por não compreender o colaborador como recurso escolhido para atingir objetivos almejados pela instituição ou, simplesmente, para obtenção de lucro. Já o segundo, pode ser entendido, de acordo com a definição de Lacombe (2005), como o conjunto de práticas e de processos usados para atrair candidatos para vagas que já existem ou potenciais.

O recrutamento e seleção têm início com a solicitação de contratação de pessoas por uma área, que deve estabelecer os requisitos básicos e necessários, além de informações sobre o cargo (LACOMBE, 2005).

Dessa forma, a área de recursos humanos pode ditar o tipo de recrutamento que irá aplicar e desenvolver no decorrer do processo. “A escolha dos procedimentos de como selecionará os candidatos e qual a comunicação irá utilizar, bem como a forma de comunicação que realizará para determinar quem ficará sabendo das oportunidades” (LACOMBE, 2005, p.211).

A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre todos os colaboradores recrutados, os que mais se identificam com os cargos existentes, visando à manutenção ou melhoria da eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. “Apesar de parecer uma tarefa fácil, recrutar profissionais com o perfil específico, constitui-se um desafio para a área de recursos humanos” (LACOMBE, 2005, p.294).

Gerir pessoas, portanto, é um grande desafio em qualquer tipo de organização. Não é diferente no setor público. A necessidade de se investir na qualificação profissional de qualidade e refletir sobre seu papel social justifica o estudo sobre a Gestão de Pessoas na Administração pública.

Para que possamos compreender o modelo de gerenciamento e a sua aplicação no setor público, precisamos voltar um pouco na história e resgatar os modelos anteriores, começando pelo modelo patrimonialista pautado nas arbitrariedades dos governantes que viam a estrutura pública como se fossem suas propriedades particulares. Desprezavam a transparência nas suas ações e as contratações de empregados. Esse modelo não reconhecia os conhecimentos e méritos, limitando as contratações no serviço público a amigos e parentes, reconhecidamente, usavam de nepotismo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

De acordo com Bresser Pereira (1996), “O modelo público burocrático clássico foi adotado porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5). Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real.

Verificou-se que a administração burocrática não correspondia e nem garantia rapidez, boa qualidade, ou custo baixo para os serviços prestados ao público. Pelo contrário, ela se mostrava lenta, cara, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. Houve, com isso, a necessidade de a administração pública brasileira acompanhar os países desenvolvidos por causa da economia globalizada. E a partir da década de 1980, tentou-se implantar o modelo gerencial que tinha como objetivo sair de um modelo de administração pública burocrática para o gerencial. Essa mudança, entretanto, não poderia ser realizada de um dia para o outro. Nem deveria ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade, a administração pública gerencial é construída em função da administração

pública burocrática, conforme Bresser-Pereira (1996). Segundo o autor, aproveita-se as conquistas do modelo gerencial, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo em que é eliminado o que já não serve.

A administração pública gerencial foi motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal que estava ocorrendo no país. Tais meios envolviam a estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a prestação de serviços pelo estado, além do instrumento de proteção ao patrimônio público e a insatisfação contra a administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 6).

Devemos, diante do exposto, estar atentos à transferência do modelo de gerenciamento do setor privado para o setor público, pois a mera transposição não resolve a relação funcional no ambiente de trabalho. Chiavenato (2008) afirma que, por se tratar de um modelo privado, a Gestão de Pessoas nas empresas foca a produtividade e, de certa forma, cerceia a liberdade criativa do servidor, limitando-o ao simples desempenho de tarefas burocráticas, repetitivas sem importância de cunho social, apesar dessa afirmação não refletir a política da grande maioria das empresas privadas, que hoje visam justamente à criatividade e a inclusão social do seu entorno.

Gomes (2015) citando Lins e Rosa (2011) pondera que as organizações públicas precisam questionar a maneira pela qual estão administrando seu capital humano. Entretanto, no momento em que se tenta estabelecer uma relação de proximidade do modelo de gerenciamento privado com a Gestão de Pessoas no setor público é preciso, de acordo com Chiavenato (2008), ficar atento às relações de trabalho e à cultura de serviços prestados pelo servidor público, a fim de se estabelecer parâmetros de análise sobre os impactos que essas mudanças podem trazer aos servidores públicos e à própria rotina dos servidores, no desempenho de suas funções.

A importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações é notada a partir da percepção sobre o processo de evolução social, cultural e política da humanidade. A ação gestora deve estar presente em toda a estrutura hierárquica da instituição, na liderança, na administração de conhecimento, talento e capitais humanos disponíveis. Os valores da organização também devem estar alinhados para que o seu desenvolvimento se dê de forma satisfatória (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

Ainda segundo Chiavenato (2008), o setor de Gestão de Pessoas contextualiza as pessoas, através da demonstração de seus desempenhos, talentos e competência, conforme os objetivos da organização. Dessa forma, a Gestão de Pessoas assume papel relevante para o sucesso das organizações, uma vez que sem elas não se tem como levar adiante qualquer empreendimento, sendo responsáveis pelos processos internos e externos, assim como pelo fracasso ou sucesso da empresa.

Cong e Pandya (2003, p. 25-33) argumentam que as organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, tais como: cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, grupos de pressão etc. Seu direcionamento deve ter o objetivo de oferecer, para o indivíduo, serviços de qualidade e obtenção de resultados positivos. Como estratégia para o desenvolvimento das organizações públicas deve-se fazer uso da descentralização e do incentivo à criatividade e inovação. Deve-se envolver, ainda, uma modificação na estratégia de gestão que precisa ser colocada em ação nos moldes de uma estrutura administrativa reformada, cuja proeminência seja a descentralização e a delegação de autoridade. Ou seja, características da nova administração pública.

A grande perspectiva inerente à gestão administrativa está, entre outros aspectos, na humanização e na melhoria da eficácia do atendimento público por meio de uma revisão dos serviços de atendimento. Bezerra, Souza e Cassundé (2016) explicam que isso sugere repensar intensamente os modelos organizacionais em vigor. Para tanto, Bezerra (2016) sugere que os negócios atuais busquem inserir, em suas atividades, o conhecimento, pois “as principais transformações que ocorreram na sociedade globalizada, inclusive no mercado de negócios nas últimas décadas, têm exigido maior experiência e conhecimento dos envolvidos” (BEZERRA, 2016, p. 135).

Destarte, explica a autora, somente o uso adequado do conhecimento é capaz de promover o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e qualidade superior. Na Administração Pública não é diferente, o conhecimento passa também a ser condição *sinequa non* para que os resultados gerados sejam positivos (BEZERRA, 2016).

Karl Wiig (2000) ressalta a relevância e complexidade da Administração Pública em qualquer sociedade, já que é através dela que a sua cultura é determinada, assim como a qualidade de vida. Uma atuação ineficaz da administração pública pode induzir a sociedade ao declínio.

Para o mesmo autor, o conhecimento e a formação em exercício podem introduzir novas alternativas, capacidades e práticas que auxiliam a administração pública a se modificar e adquirir novas responsabilidades em gerir o conhecimento de modo a obter efetividade e melhoria à sociedade na qual pertence e serve.

Os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência dos órgãos e entidades da Administração Pública são, também, resultados esperados pelos cidadãos. Não basta que o serviço público prestado por uma organização tenha qualidade. É condição *sine qua non* que seja respeitado o quesito da legalidade, ou seja, que haja uma rigorosa obediência à lei. Não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei (BRASIL, 2007; BATISTA, 2012).

Barbosa ressalta ainda, que: os serviços prestados pela Administração Pública devem ser conduzidos de forma impessoal, isto é, fazer acepção de pessoas não é permitido. Os predicados de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto) precisam ser prestados a todos os cidadãos de modo indistinto. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos em lei (BARBOSA, 1996, p. 140).

Sendo assim, para que haja qualidade, eficiência e, também, para que os princípios da efetividade social sejam realizados é fundamental que as entidades públicas utilizem, em sua administração, práticas que aprimorem a oferta dos serviços e atendimentos de suas organizações aos cidadãos. Portanto, Barbosa (2016) assegura:

é importante que o servidor público se comprometa em ampliar e compartilhar o conhecimento obtido, desenvolvendo e contribuindo para a aquisição de novas aptidões, em ações conjuntas que visam o ato de aprender, ensinar e compartilhar, sempre abrangidos por valores éticos e morais (BARBOSA, 2016, p. 142).

Essa postura, segundo a autora resulta em benefícios revertidos e voltados para o desenvolvimento de estratégias direcionadas ao cidadão.

Finalmente, podemos perceber que são as pessoas que movem todo o processo organizacional, interno e externo (CHIAVENATO, 2008). Daí a importância e a necessidade das instituições valorizarem os seus colaboradores. Sem eles se tornaria difícil conduzir um sistema ou um empreendimento.

Feita a exposição dos conceitos de Gestão de Pessoas no setor público, a seguir, são realizadas considerações sobre o Estágio Probatório como uma exigência da lei. Discorre-se, também, sobre o apoio que o estado deveria oferecer aos professores iniciantes.

#### 2.1.2 Estágio Probatório como uma exigência legal e o apoio dado aos professores iniciantes pelo estado.

No contexto educacional, o público docente compõe uma parcela significativa dos servidores municipais, estaduais e federais. É preciso, portanto, pensar em estratégias de apoio, especialmente, para os docentes que se encontram em início de carreira. No aspecto social, a formação do docente em início de carreira precisa ser tomada como uma necessidade real, para que possa atender, efetivamente, aos desafios contínuos do dia a dia da escola, além de clarear a forma de atuação do profissional no ambiente escolar.

Os profissionais do contexto educacional denunciam que a formação é um processo que não se encerra na simples aplicação de uma ou mais formações iniciais, mas se estende ao longo de toda a trajetória da docência. A formação configura-se como um processo contínuo e inconcluso, que acompanha o professor em toda a sua carreira pedagógica.

O relatório que reúne dados educacionais, coletados em 25 países, publicado pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aborda essa questão, assinalando que as políticas para professores devem assegurar que os docentes trabalhem em um ambiente que favoreça seu sucesso. O relatório ainda demonstra as altas taxas de evasão do magistério em diversos países ressaltando que essas “taxas de saída de docentes são mais frequentes nos primeiros anos de atividade profissional,

declinando de acordo com o aumento do tempo de profissão” (OCDE, 2006, p. 186).

Essa constatação deixa evidente a necessidade de políticas especificamente voltadas para os profissionais iniciantes. Segundo André (2012, p. 115), “esses primeiros anos de docência são cruciais para o professor ganhar confiança e experiência no exercício da profissão”. Isso se dá pelo fato de certos comportamentos somente serem aprendidos no dia a dia, no contato com a sala de aula e com os alunos. Dessa forma, compreende-se a necessidade de políticas de formação para os professores iniciantes.

Segundo Garcia (1999, p. 9),

o docente deverá conhecer os estudantes; o currículo e contexto escolar; planejar adequadamente o currículo e o ensino; começar a desenvolver um repertório docente que lhe permita sobreviver como professor; criar uma comunidade de aprendizagem na classe; e continuar a desenvolver uma identidade profissional.

Nesse contexto, é possível afirmar o quanto as políticas e programas de inserção à docência contribuem para o desempenho profissional neste momento, além de ter a potencialidade de minimizar o impacto desse choque com a nova realidade de sala de aula e de convívio com a comunidade escolar.

Portanto, é de fundamental importância que os órgãos institucionais do governo promovam e mantenham estratégias de formação e acompanhamento para os professores iniciantes, seja no contexto escolar ou fora dele. Nesse sentido, tais iniciativas teriam a possibilidade de garantir, de alguma maneira, a qualificação e a formação necessária ao bom desempenho profissional, fazendo com que ela não se limite ao suporte obrigatório que os três anos de vigência do Estágio Probatório prevê. Marli André (2012) pondera que:

Cabe ainda aos órgãos gestores da educação inserir programas de inserção à docência num plano mais amplo de desenvolvimento profissional para que as ações formativas tenham continuidade após o período probatório (ANDRÉ, 2012, p. 116).

A autora chama atenção para a importância de as políticas de formação e acompanhamento dos professores iniciantes serem voltadas para as

peculiaridades do contexto em que se encontram inseridas. Esses aspectos devem ser valorizados, pois, no Brasil, dada a sua diversidade, não se pode pensar num “modelo único de formação docente” (ANDRÉ, 2012, p. 125).

A autora ressalta a opinião de autoridades internacionais sobre a relevância da formação inicial docente, mas aponta que essa opinião não resulta em ações concretas e medidas governamentais que enfrentem o problema.

O relatório da OCDE (OCDE, 2006) confirma essa realidade. O levantamento realizado em 25 países demonstra que apenas 10 indicaram ter programas obrigatórios de iniciação à docência, quais sejam: Austrália (alguns estados), Coreia do Sul, França, Grécia, Inglaterra, País de Gales, Irlanda do Norte, Japão e Suíça. Na Escócia, apesar de a participação ficar a critério do professor, a grande maioria participa das formações. Dessa mesma maneira, também ocorre em 6 países e, em 8 países, não há programas formais. Na América Latina, a autora registra a situação mais preocupante. Segundo Vaillant (2009), são raros os programas institucionalizados, pois a iniciação docente não se configura objeto de política.

André reporta três experiências citadas por Cornejo (1999):

uma na Argentina, de residência docente, uma no México, que inclui recursos para os docentes na escola, e a terceira no Chile, que tem um projeto de inserção profissional de recém-titulados. No Chile foi recentemente criada uma comissão de especialistas em formação docente composta por membros do Ministério da Educação da Universidade e do Colégio de Professores, com a finalidade de estabelecer um sistema de indução, esclarece a autora. Essa comissão elaborou um informe que propõe a criação da figura do mentor nas escolas: professores com experiência, com uma avaliação positiva de sua atividade docente, que atuem na mesma escola que o iniciante e que tenham recebido formação adequada para a tarefa a ser desempenhada (ANDRÉ, 2012, p. 116).

Outra iniciativa de país latino-americano que apresenta preocupação com a inserção dos novos docentes, segundo a autora, é a Colômbia. De acordo com a autora,

o processo de acompanhamento dos professores iniciantes nesse país tem um caráter informal e voluntário: os professores das Escolas Normais Superiores atuam como tutores dos seus

egressos em um modelo do tipo colegial em que os mais experientes ajudam os principiantes. É uma espécie de apadrinhamento profissional, cujo vínculo se estabelece pela boa vontade (ANDRÉ, 2012 p. 117).

Esses programas, segundo André (2012), embora não estejam consolidados, caminham para concretização de ações efetivas a partir do desenvolvimento de propostas de formação de mentores com o propósito de apoiar profissionalmente professores principiantes em sua primeira fase de exercício docente.

Diante dessas constatações, cabe o questionamento sobre a existência de políticas, no Brasil, que favoreçam a inserção de principiantes na docência. Davis, Nunes e Almeida (2012) também trazem um levantamento que reforça o argumento de André, na medida em que aponta que não foram encontrados registros de ações formativas voltadas aos professores nos estados e municípios brasileiros. A coleta de dados foi efetuada por meio de registros de campo e entrevistas em 19 Secretarias de Educação das cinco regiões do país, das quais 6 estaduais e 13 municipais (ANDRÉ. 2012). Os principais achados da pesquisa são destacados pela autora:

### **Quadro 2 – políticas e programas de apoio aos professores iniciantes no Brasil – principais achados**

A	A constituição local de equipes de formação continuada bem estruturadas mostrou-se de central importância no trabalho desenvolvido
B	Quando nessas equipes se contava com profissionais da própria rede de ensino, os projetos ficavam menos sujeitos a interferências nas mudanças de gestão ou de pessoal coordenador;
C	Na maior parte das Secretarias estudadas, no entanto, as ações formativas, sob a forma de cursos, palestras e oficinas, tinham uma orientação individualizada, ou seja, trabalhavam com docentes de diferentes escolas e não com equipes escolares ou professores do mesmo estabelecimento;
D	As modalidades de formação continuada consideradas mais produtivas por grande parte das SE investigadas são as de longa duração, que ocorrem com regularidade, nas próprias escolas;
E	Em muitos casos essa formação não se articula com as demais políticas que envolvem os docentes;
F	Não foram encontradas ações formativas voltadas a fortalecer a postura ética ou o profissionalismo docente, a responsabilidade pelo coletivo e o exercício da cidadania;
G	Não foram encontradas ações formativas voltadas aos professores iniciantes;
H	Quando nessas equipes se contava com profissionais da própria rede de ensino, os projetos ficavam menos sujeitos a interferências nas mudanças de

	Conclusão
	gestão ou de pessoal coordenador;
	Não há acompanhamento do trabalho realizado em sala de aula após a formação continuada;
	Ficou evidente o esforço do MEC no sentido de formular políticas e estratégias de formação continuada em dimensões mais amplas;
	Onde foram desenvolvidos programas Pró-Letramento e Gestar II oferecidos pelo governo federal houve aprovação expressiva.

Fonte: André, 2012. Quadro elaborado pelo autor.

Os registros apresentados no quadro 2 são comentados pela autora que destaca aspectos importantes, sinalizados pela pesquisa e que precisam ser considerados no delineamento de políticas de formação continuada, como um processo de formação dos formadores:

a definição de ações formativas de longa duração, voltadas aos coletivos escolares, para fortalecer o profissionalismo docente, e centradas nas questões da prática cotidiana; o acompanhamento dos professores após a participação nas ações formativas; a articulação das políticas de formação continuada com outras políticas que envolvem os docentes; e a existência de um sistema de avaliação da formação. A pesquisa não localizou programas destinados especialmente aos professores iniciantes nos estados e municípios estudados, o que nos mobilizou a incluir essa questão no levantamento das políticas docentes do Brasil (GATTI; BARRETTO; ANDRÉ, 2011, p. 300).

O levantamento feito pela pesquisadora diverge dos resultados apresentados na pesquisa de Davis, Nunes e Almeida (2012), que não registrou formações voltadas para docentes iniciantes. André (2012) detectou essa iniciativa específica em 19 Secretarias de Educação do país. Sobre os resultados dessa pesquisa, a autora destaca:

O exame dos programas e políticas de inserção profissional à docência detectados pelo estado da arte das políticas docentes no Brasil revela tanto perspectivas promissoras quanto alguns pontos que merecem atenção.

O reconhecimento da necessidade de acompanhamento aos professores iniciantes, expressa nos depoimentos da maioria dos gestores entrevistados, assim como as iniciativas de algumas Secretarias de Educação de promover um tipo de formação nos concursos de ingresso, parece ser um sinal importante de que há um ambiente favorecedor ao delineamento de políticas de apoio aos iniciantes (ANDRÉ, 2012, p. 213).

Nesse contexto, é possível perceber um crescimento das iniciativas por parte de várias Secretarias de Estado ao longo do país, no sentido de promoverem alguma formação orientadora para os docentes iniciantes.

Outro ponto bastante positivo revelado pela pesquisa e destacado pela autora é o desenho de propostas aderentes aos contextos locais, às especificidades regionais:

Embora no total das 15 Secretarias de Educação estudadas só tenham sido encontradas duas experiências de políticas de formação e acompanhamento dos iniciantes, o desenho dessas propostas está voltado às peculiaridades do contexto em que se situam, respeitando a história e a evolução das políticas educativas e dos atores nela envolvidos. Esse é um aspecto que deve ser valorizado, pois no Brasil, dada a sua diversidade, não se pode pensar num modelo único de formação docente (ANDRÉ, 2012, p. 14).

Esse aspecto peculiar deve ser levado em consideração, visto que cada contexto regional não pode, segundo a pesquisadora, dispensar a necessidade de uma política nacional de apoio aos professores iniciantes. A autora reitera que essa política deve conter princípios básicos da formação, integrados em um processo de desenvolvimento profissional, em que estejam definidos os atores responsáveis e suas atribuições, tudo regulamentado sob a forma de lei (ANDRÉ, 2012, p. 14). Ainda segundo a pesquisadora, essa é a forma de se evitar ações dispersas, informais e descontínuas, pois enquanto normas gerais possibilitarão a geração de políticas regionais e locais.

Outro ponto para o qual André chama atenção nessa política de apoio aos ingressos na docência é a avaliação das ações formativas. O cuidado que, segundo a autora, se deve ter, é com a necessidade de se questionar o tipo de avaliação utilizada. O esperado é que as ações formativas sejam revertidas em aprendizagens significativas dos alunos. Nesse sentido, ela destaca:

No caso das avaliações sistêmicas, são privilegiadas as disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, o que pode induzir a um empobrecimento curricular e a um ensino que prepara para os testes, o que é lamentável (ANDRÉ, 2012, p. 14).

Alguns exemplos internacionais no processo de formação e avaliação docente são registrados por André em sua pesquisa. De acordo com seus registros, em alguns países, como Colômbia e Argentina, há uma definição de competências docentes que orienta o processo de formação e avaliação docente.

A autora sugere quais ações efetivas deverão integrar uma proposta política para iniciantes. Um dessas ações é um sistema de formação de formadores (ANDRÉ, 2012, p. 14). Em alguns países, esses formadores são chamados de mentores, para caracterizar professores experientes que se encarregam do acompanhamento dos principiantes. Esses formadores - ou mentores - precisam de um espaço institucionalizado de estudo, discussão e de apoio para cumprir essa tarefa tão importante de supervisão. A ausência da preocupação com esse aspecto da formação, segundo André, pode reforçar as relações profissionais informais, o trabalho voluntário e o enfraquecimento da profissão.

Portanto, considerando os resultados registrados pela pesquisadora, trazidos e as análises aqui realizadas, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelo sistema educacional brasileiro nos vários aspectos destacados. André sugere como medida inicial para essa questão:

Que fosse criada uma comissão de especialistas ou interessados nas questões docentes, composta de representantes de órgãos governamentais e da sociedade civil que estaria encarregada de elaborar uma proposta, com alguns princípios ou linhas gerais, da qual derivariam proposições mais específicas, elaboradas por outras comissões mistas, em atendimentos às peculiaridades regionais e locais (ANDRÉ, 2012, p. 14).

Como foi possível perceber ao longo da seção, as políticas públicas para os professores em início de carreira são muito incipientes, necessitando de um olhar mais agudo em relação à formação continuada. O caminho a ser percorrido é longo, mas existe a perspectiva de investimento nesse campo, principalmente, com o novo Plano Nacional de Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014).

Na seção seguinte abordamos o delineamento metodológico traçado com a finalidade de situar a problematização do Estágio Probatório por meio da análise de dados.

## **2.2 Delineamento Metodológico**

A presente investigação tem seu fundamento no Estudo de Caso centrado no problema da reprovação dos professores em Estágio Probatório. Compreende-se, em consonância a Yin (2001), que o Estudo de Caso:

permite uma investigação para se preservar as características ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores(YIN, 2001, p. 21).

O trabalho também se utiliza da pesquisa descritiva por permitir identificar, relatar e comparar os dados coletados sobre o fenômeno, ou seja, “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28).

Destacamos, também, que no início do percurso desta pesquisa a intencionalidade do pesquisador era fazer uma análise descritiva do curso de formação do CAEd e dos resultados das avaliações realizadas pela SEDUC/AM, devido ao fato de a reprovação no Estágio Probatório docente se relacionar de maneira clara a este instrumento. Entretanto, devido a não disponibilização de dados pelo CAEd, a presente pesquisa seguiu o curso de análise com foco no processo avaliativo como um todo, tendo como base os dados cedidos pela SEDUC/AM.

É importante destacar que a falta dos dados do CAEd em muito limitou o processo de análise dos resultados das avaliações do Estágio Probatório dos professores, no período de 2012 a 2014, mas não impediu que a pesquisa apresentasse análises consistentes sobre os demais contextos da avaliação do Estágio Probatório e, conseqüentemente, contribuísse para a melhoria desse processo.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivos descrever e analisar o fenômeno em estudo a partir da coleta de dados constantes nos relatórios dos

anos de 2012, 2013 e 2014 da Comissão Geral de Avaliação da SEDUC/AM, para, a partir do estudo das variáveis, propor um Plano de Ação Educacional que possa ajudar a intervir no problema com soluções viáveis.

A seção traz, então, uma análise mais aprofundada da Avaliação do Desempenho Docente em Estágio Probatório do estado do Amazonas. Os dados representados nas tabelas, a seguir, mostram, de forma esmiuçada, como essa avaliação foi implementada pelas escolas, como foi o monitoramento e acompanhamento, ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014, pelas comissões escolares das escolas públicas estaduais do Amazonas e pela SEDUC/AM de maneira mais geral.

### **2.3 Análise dos dados das variáveis da Avaliação do desempenho, da Aula prática e da Autoavaliação**

A pesquisa engloba todos os candidatos aprovados no concurso do ano de 2011 e empossados no ano de 2012, perfazendo um total de 3.120 professores, sendo 58% do sexo feminino e 42% do sexo masculino. Todos são graduados e com licenciatura nas áreas de atuação.

No ano de 2013, foram chamados para assumir o cargo mais 1.189 professores remanescentes do concurso de 2011, elevando, assim, o número de docentes em Estágio Probatório para 4.309 nesse período. No ano de 2014, 67 professores foram exonerados, de acordo com relatório do Departamento de Gestão de Pessoas, diante desse fato a quantidade de professores em Estágio Probatório reduziu para 4.242, conforme consta na tabela 2, no entanto somente os professores admitidos no ano de 2012 farão parte do quadro analítico desta pesquisa, no que se refere ao processo de avaliação do Estágio Probatório.

O corpus da pesquisa engloba 205 escolas públicas estaduais da capital situadas nas quatro zonas da cidade de Manaus (norte, sul, leste e oeste), as quais possuíam professores em Estágio Probatório e 260 escolas públicas do interior do Amazonas (61 municípios), perfazendo um total de 465 escolas.

Ressaltamos ainda, que, a não contabilização dos docentes admitidos no ano de 2013 e os exonerados no ano de 2014 não interfere na pesquisa para efeito da análise no quadro final, vez que essa se limita a analisar e

acompanhar os professores avaliados durante o período de três anos de Estágio Probatório consecutivos.

**Tabela 2 - Professores / ano de ingresso na SEDUC/AM**

<b>Ano de Ingresso</b>	<b>Professores Nomeados</b>	<b>Professores Exonerados</b>	<b>Total</b>
2012	3.120	-	3.120
2013	1.189	-	1.189
2014	-	67	67
Total Absoluto			4.242

Fonte: CAEP, 2017. Quadro elaborado pelo pesquisador.

Essa seção está organizada, então, em três momentos distintos. A análise se inicia com os dados referentes a avaliação da aula prática, que corresponde a prática do professor dentro de sala de aula e a sua atuação junto aos alunos, a sua capacidade de transmitir os conteúdos socializando de forma compreensível e com segurança.

No segundo momento da análise, apresentamos os dados da avaliação do desempenho do professor, correspondente às variáveis a assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade, em que serão avaliados o cumprimento dos horários exigidos pela escola, além da disciplina do docente no cumprimento de suas tarefas, demonstrar produtividade e responsabilidade no desempenho da atividade da docência.

Dentro desse segundo momento, apresentamos, ainda, os dados da auto avaliação, que é o espaço que o professor tem para fazer uma autorreflexão da sua prática pedagógica e dizer como ele se vê como profissional, concordando ou discordar da avaliação realizada pela Comissão Escolar em relação a sua atuação no ambiente escolar.

No terceiro momento da análise, propomo-nos a realizar um comparativo entre os dados analisados na capital e no interior, para que possamos ter uma visão da situação de avaliação dos professores nas duas regiões.

### 2.3.1 Análise da avaliação da aula prática

Avaliação da aula prática é um instrumento de avaliação utilizado pela Comissão Escolar para identificar as qualidades e as dificuldades dos professores quanto ao seu desempenho em sala de aula por meio das variáveis: planejamento, metodologia, domínio de conteúdo, comunicação e avaliação. Nesta seção, são tratadas todas essas variáveis destacando o desempenho alcançado pelos professores em Estágio Probatório no período de 2012 a 2014. Ao iniciar suas atividades como docente da rede estadual e ao mesmo tempo o Estágio Probatório, o professor é orientado pelo pedagogo da escola quanto à elaboração do planejamento anual, do planejamento bimestral e do plano de aula da disciplina, instrumentos que orientam o trabalho a ser desenvolvido pelo professor com os alunos durante o ano letivo. Cabe aqui uma explicação sucinta sobre cada um desses planos para um melhor entendimento.

De acordo com o Regimento Geral das Escolas da SEDUC/AM (AMAZONAS, 2010), o planejamento anual, em geral, é feito para o ano inteiro e acontece antes do início das aulas, conforme estabelecido no calendário escolar anual. Nesse período, as escolas agendam uma semana pedagógica (que pode durar de 3 a 5 dias), na qual se discute o que será desenvolvido nas disciplinas nos 200 dias letivos com base no PPP, documento que define a identidade da escola e indica os caminhos para o ensino de qualidade.

No planejamento bimestral são estabelecidas pelo professor as ações e conteúdo da disciplina a serem trabalhados no bimestre conforme orienta o Regimento Geral das Escolas da SEDUC/AM (2010). Com base nesse planejamento, fica mais fácil para o pedagogo identificar as áreas do conhecimento que precisam de mais atenção, além de se tornar mais factível a busca pelas condições adequadas de ensino e aprendizagem para os alunos.

O plano de aula é fundamental no processo de aprendizagem dos alunos e na organização do trabalho em sala de aula, pois é, com esse instrumento, que o professor desmembra o planejamento bimestral em conteúdos a serem trabalhados no dia a dia da sala de aula.

Com a construção desses instrumentos, o professor tem um direcionamento para o seu trabalho em sala de aula, e a Comissão Escolar passa a ter a diretriz para avaliar o desempenho do docente, a cada bimestre, por meio da comparação dos registros constantes no diário de classe do

professor com os instrumentos citados. Torna-se possível verificar se o professor está cumprindo com o que foi proposto para o bimestre e, conseqüentemente, para o ano letivo da disciplina.

Assim, na avaliação da aula prática, na variável planejamento, a Comissão Escolar verifica o nível desempenho do professor em Estágio Probatório, utilizando os seguintes critérios constantes do anexo 2: i) o docente estabelece metas de trabalho para realização das atividades a serem desenvolvidas em sala de aula? ii) o docente seleciona os objetivos do planejamento, relacionando-os com os conteúdos a serem ministrados? iii) o docente desenvolve as atividades de acordo com o planejamento, utilizando bem o tempo disponível para exposição da aula? iv) o docente replaneja suas atividades de acordo com o resultado da correção das avaliações? Todos esses critérios e os demais que são apresentados ao longo das análises aqui realizadas trazem como alternativas opções de resposta, como: sempre; na maioria das vezes; às vezes; raramente.

É importante destacar que essas opções são tabuladas pela Comissão Central da SEDUC/AM por meio de um programa criado especificamente para esse trabalho e transformadas em nota que varia de 0,0 a 100. Contudo, não foi possível disponibilizá-las nesta pesquisa por falta de acesso ao mesmo. Assim, com base nos critérios mencionados, as comissões escolares avaliaram os 3.120 Professores em Estágio Probatório ao longo do período de 2012 a 2014.

Dos 3.120 professores em Estágio Probatório, no período de 2012 a 2014, 1.006 tiveram desempenho negativo no primeiro ano de avaliação e 2.114, positivo nessa variável, o que representa 67,8% do montante. Ou seja, no ano em análise, a classificação negativa foi de 32,2%, número considerado alto quando levamos em conta esse quantitativo em relação ao total de professores avaliados, conforme demonstra a tabela 3.

**Tabela 3 - Variável Planejamento**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.114	67,8%	2.162	72,3%	2.930	93,9%
Reprovado	1.006	32,2%	958	27,7%	190	6,1%

Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%
-----------	-------	------	-------	------	-------	------

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Nos anos seguintes, de acordo com os dados da tabela 3, observa-se que a classificação positiva obteve crescimento progressivo sobre o negativo, apresentando índices percentuais de 72,3%, em 2013, e de 93,9% em 2014, quase atingindo 100% de aprovação no último ano de avaliação do Estágio Probatório nesta variável.

Diante dos dados, é possível inferir que o desempenho negativo dos docentes nessa variável, ocorrido no primeiro ano do processo, talvez reflita a pouca experiência dos professores iniciantes em articular os conhecimentos adquiridos na sua formação acadêmica com os conteúdos a serem ministrados e a realidade da sala de aula no planejamento, visto que, de acordo com Libâneo (1994, p. 225), “para planejar, o professor se serve, de um lado, dos conhecimentos do processo didático e das metodologias específicas das matérias e, de outro, da sua própria experiência prática”.

É importante ressaltar que os 190 professores, ou 6,1% do montante, embora reprovados nessa variável ainda tiveram chance de aprovação no computo geral dessa avaliação, pois esta variável é apenas um item da avaliação da aula prática, restando, portanto, quatro variáveis a serem tratadas a seguir, nas quais um bom desempenho pode sobrepor a nota dessa variável.

Na variável domínio de conteúdo, observa-se que dos 3.120 professores avaliados no ano de 2012, 71,5% foram aprovados e 28,5%, reprovados. Nessa variável, de acordo com os dados apresentados na tabela 4, a maioria de professores reprovados está concentrada no segundo ano de estágio com um percentual de 30,7%, porém no ano posterior houve um crescimento positivo da variável, que alcançou 86,7%.

**Tabela 4 - Variável Domínio de Conteúdo**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.230	71,5%	2.162	69,3%	2.705	86,7%
Reprovado	890	28,5%	958	30,7%	415	13,3%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Nessa variável, a Comissão Escolar verifica o nível desempenho do professor em Estágio Probatório por meio dos seguintes critérios, constantes do anexo 2, i) o docente possui domínio dos conteúdos do componente curricular, desenvolvendo as atividades de acordo com o planejamento? ii) o docente relaciona o conteúdo atual com o conteúdo ministrado na aula anterior? iii) o docente relaciona o conteúdo ministrado com os fatos do dia-a-dia ou conteúdo de outras disciplinas? iv) o docente preocupa-se em verificar se a turma está prestando atenção à explicação do conteúdo?

É importante destacar que na avaliação dessa variável, os componentes da Comissão Escolar assistem algumas aulas, no mínimo 3, do professor para, então, de acordo com a observação, relacionar as opções (sempre, na maioria das vezes, às vezes e raramente) constantes dos itens avaliados nessa variável. Itens estes que tratam do desempenho didático-pedagógico do docente quanto ao seu domínio no conteúdo da disciplina ministrada para os alunos, ou seja, que discorrem sobre o trabalho desenvolvido por ele nas aulas assistidas.

De acordo com os dados constantes da tabela 4, é possível inferir que nos primeiros anos de docência o professor encontrou dificuldades em relação a forma de trabalhar o conteúdo previsto na disciplina, talvez por não ter experienciando essa prática ao longo de sua formação acadêmica.

Os índices também revelam que o fato de ser aprovado em concurso público e gozar de conhecimento na sua área de atuação não é pré-requisito para saber transmitir esse conhecimento. Nesse entendimento, Buchmann (1984) nos revela que “conhecer algo nos permite ensiná-lo; e conhecer um conteúdo com profundidade significa estar mentalmente organizado e bem preparado para ensiná-lo de uma forma geral” (BUCHMANN, 1984, p.37). Assim, quando o docente não possui conhecimentos adequados da disciplina que está ensinando pode expor o conteúdo erroneamente aos alunos.

Nessa linha de pensamento, entendemos que o domínio do conteúdo solicitado como um pré-requisito necessário para ser aprovado no concurso, conforme exigência do edital 06 de 2011, e demonstrado pelo professor no ato do exame, deveria fazer parte do seu arcabouço teórico de conhecimento da disciplina, possibilitando um bom desempenho nessa variável. No entanto, os

dados constantes da tabela 4 retratam que alguns docentes não demonstraram ter esse domínio, um índice de 13,3%, que corresponde a 415 professores.

Vale ainda ressaltar que o concurso realizado, no ano de 2011, ofertou vagas para professores atuarem com carga horária de 20 e 40 horas. Por conseguinte, esses professores não alcançam apenas 16.600 alunos.

Na variável metodologia, o professor é avaliado quanto aos métodos e técnicas utilizadas no desenvolvimento da aula com foco na aprendizagem dos alunos. Para tanto, a Comissão Escolar avalia o professor com base na observação da aula ministrada, levando em consideração os critérios estabelecidos para essa variável, constantes do anexo 2, que incluem: i) o docente utiliza técnicas pedagógicas diversificadas para melhorar o aprendizado do aluno? ii) o docente dispõe de materiais didáticos pedagógicos adequados que ajudem a diversificar as atividades em sala de aula? iii) o docente aplica diferentes instrumentos de avaliação adequando-os aos objetivos e conteúdos planejados?

Nessa variável, os resultados da tabela 5 mostram que, no ano de 2012, dos 3.120 professores avaliados, 2.070 foram aprovados e 1.050 reprovados, correspondendo a 66,3% e 33,7% do total, respectivamente. No ano de 2013, houve um crescimento na aprovação que passou de 66,3% para 67,1% e, conseqüentemente, uma queda na reprovação de mais ou menos 1%. Já no ano de 2014, a aprovação avançou da casa dos 67,1% para 81,7%, diminuindo ainda mais o número de reprovados que fechou em 18,3%.

**Tabela 5 - Variável Metodologia**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.070	66,3%	2.094	67,1%	2.550	81,7%
Reprovado	1.050	33,7%	1.026	32,9%	570	18,3%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Observando os dados, é possível inferir que a metodologia aplicada no primeiro ano de estágio precisa ser melhor trabalhada nas escolas, haja vista o número de professores reprovados nessa variável. 33,7%, no primeiro ano de estágio. Nesse sentido, a formação continuada é fundamental para orientar o

professor quanto “[...] a sistematização e racionalização do ensino, constituída de métodos e técnicas de ensino de que se vale o professor para efetivar a sua intervenção no comportamento do estudante” (GIL, 1997, p. 109). A troca de experiência entre os professores veteranos e os iniciantes com vistas a melhorar o desempenho dos professores em Estágio Probatório nessa variável é também algo a ser desenvolvido.

Nesse aspecto, é necessário levar em consideração que alguns professores no início de carreira, devido a sua pouca experiência, podem apresentar dificuldades na aplicação dos métodos e técnicas no dia a dia da sala de aula, Acreditamos que esse fato tenha contribuído para a reprovação dos docentes na variável em análise. Portanto, no nosso entender, cabe uma ação da Comissão Central da SEDUC/AM, no sentido de designar um pedagogo para orientar e acompanhar o professor iniciante durante todo o processo de Estágio Probatório, a fim de ajudar a solucionar problemas relativos à aplicação dos métodos e técnicas.

Quanto à variável comunicação, observa-se, na tabela 6, que os professores apresentaram um desempenho acima da média das outras variáveis nos dois últimos anos do estágio, quando foram avaliados em relação aos critérios, que constam do anexo 2: i) o docente utiliza vocabulário vasto e adequado para expor sua aula de forma clara e objetiva? li) o docente tem o tom e impostação de voz adequada na sala de aula? iii) o docente tem um bom relacionamento com a turma? Iv) o docente permite que os alunos expressem suas opiniões em sala de aula? v) o docente responde às perguntas feitas pelos alunos, adequando as respostas à compreensão dos mesmos?

**Tabela 6 - Variável Comunicação**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.036	65,3%	2.905	93,1%	3.052	97,8%
Reprovado	1.084	34,7%	215	6,9%	68	2,2%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador

Consoante tabela 6, a variável comunicação apresenta 2.036 aprovados, correspondendo a 65,3% dos 3.120 professores e 1.084 reprovados, o que

representa 34,7% do total. Nessa variável, observa-se que a aprovação evoluiu significativamente ao longo do processo, quase chegando a 100% de aprovação nos anos de 2013 e 2014.

Na variável avaliação, os professores avaliados no ano de 2013 tiveram baixo desempenho. Do total de 3.120 avaliados, 32,8% foram considerados reprovados e, no ano de 2014, 2.609 apresentaram um desempenho positivo, o que corresponde a 83,6% do total, conforme tabela 7.

Nessa variável, de acordo como que consta do anexo 2, os professores foram avaliados de acordo com os critérios: i) o docente durante a aula faz perguntas sobre os pontos chaves da aula, para verificar a compreensão e estimular o raciocínio do aluno? ii) o docente corrige exercícios e provas e os devolve aos alunos dentro de um prazo satisfatório? iii) o docente faz recuperação paralela dos conteúdos não assimilados pelos alunos? iv) o docente faz uma síntese da aula como balanço final?

**Tabela 7 - Variável Avaliação**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.290	73,4%	2.097	67,2%	2.609	83,6%
Reprovado	830	26,6%	1.023	32,8%	511	16,4%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Na variável avaliação é possível inferir que os professores melhoraram o desempenho no decorrer do processo, demonstrando que tanto a avaliação dos alunos quanto a do professor ocorrem de maneira gradativa e que se for oportunizada condição de trabalho adequada, o docente é capaz de superar os obstáculos recorrentes no início de carreira.

Em relação à melhoria no terceiro ano, supomos que, com o amadurecimento profissional dos docentes em Estágio Probatório e as orientações da Comissão Escolar e do corpo docente, esses professores assimilaram, de forma mais ampliada, a importância desse processo no resultado da aprendizagem dos alunos e no resultado final da sua avaliação no Estágio Probatório.

Segundo André (2012), “os primeiros anos de docência são fundamentais para o professor ganhar confiança e experiência no exercício da profissão”. Dessa forma, compreende-se a importância de um acompanhamento mais intenso e uma orientação precisa sobre o processo de avaliação aos professores iniciantes durante o período do Estágio Probatório.

De acordo com os dados, é possível inferir que, no cômputo geral da avaliação da aula prática, nos primeiros anos de estágio, os professores apresentaram dificuldades, talvez devido à falta de domínio da variável da avaliação, na qual foram submetidos. Como podemos observar na tabela, eles tiveram o desempenho melhorado no último ano da avaliação, possivelmente, a falta de experiência tenha influenciado no baixo aproveitamento nos vários critérios da avaliação da aula prática.

Assim a Comissão Central da SEDUC/AM deveria, de acordo com André(2012), promover iniciativas que abram espaço para a divulgação de experiências centradas nas escolas e que gerem oportunidades de trabalho colaborativo e incentivem o desenvolvimento profissional dos professores iniciantes, proporcionando maior interação nos saberes da experiência e dos conhecimentos oriundos do campo acadêmico.

Como podemos observar, ao longo dos três anos de Estágio Probatório, houve reprovação nas diversas variáveis da avaliação da aula prática, porém somente sete professores foram reprovados e exonerados por causa dessa avaliação. Isso somente ocorreu porque os professores foram reprovados em três ou mais variáveis do instrumento de avaliação. Para melhor esclarecer esse fato, elucidamos que quando um professor é reprovado em três variáveis de uma mesma avaliação do Estágio Probatório, ele não consegue alcançar 60% de aprovação e, conseqüentemente, fica reprovado, conforme orienta a Instrução Normativa nº 08/2012.

Assim, de acordo com os dados expostos nas tabelas 4, 5, 6, 7 e 8, é possível observar que as variáveis Metodologia e Domínio de Conteúdo foram as que incorreram em um número maior de reprovações nas variáveis da avaliação da aula prática. Entretanto, a avaliação dessas variáveis deve ser cuidadosamente pensada, tendo em vista a característica da profissão docente e a forma de avaliação do professor nesses quesitos pela Comissão Escolar. É algo que tende a ser subjetivo com base nos critérios já apresentados aqui,

levando-nos a inferir que talvez seja necessário repensar os instrumentos de avaliação e, conseqüentemente, as variáveis e itens que constam nelas.

### 2.3.2 Comparativo da evolução da avaliação do desempenho e da Autoavaliação nos três anos de estágio

Nesta subseção, tratamos do processo de avaliação do desempenho e da autoavaliação ao longo dos três anos de período probatório. No primeiro momento, analisamos as variáveis da avaliação do desempenho e, posteriormente, as variáveis da autoavaliação. Em seguida, apresentamos uma comparação entre as variáveis, destacando em qual delas tivemos o melhor e o pior desempenho dos professores nos referidos anos.

Faz-se necessário informar ao leitor que a avaliação do desempenho é realizada pela Comissão Escolar que recebe os instrumentos da Comissão Central e aplica a avaliação ao professor em Estágio Probatório. Quanto aos critérios de conceitos ou notas, estas são mensuradas pela Comissão Central, que, ao receber as avaliações da Comissão Escolar, tabula os conceitos e os transforma em notas.

As variáveis que compõem a avaliação de desempenho são: assiduidade, iniciativa, disciplina, produtividade e responsabilidade. Tratam-se dos mesmos critérios da autoavaliação. A diferença se dá apenas porque, enquanto a avaliação do desempenho é efetuada pela Comissão Escolar, a autoavaliação é realizada pelo próprio professor em Estágio Probatório. É uma forma de a Comissão Central contrapor a avaliação feita pela Comissão Escolar àquela respondida pelo professor e, assim, analisar se não houve uma dissintonia muito acentuada na forma de avaliar da Comissão Escolar.

Como podemos observar nas tabelas seguintes, apareceram números altos de reprovados, o que não quer dizer que o professor será exonerado. Para que isso ocorra é necessário somar a nota de todas as variáveis de todas as avaliações, e o avaliado na somatória geral ficar com nota inferior a seis. Portanto apesar do alto índice de reprovação nas variáveis, o número de reprovados na avaliação do desempenho representa 0,11% do total de avaliados.

**Tabela 8 - Avaliação de Desempenho-variável Assiduidade**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.029	65,0%	2.340	75,0%	2.927	93,8%
Reprovado	1.091	35,0%	780	25,0%	193	6,2%
Total Abs	3.120	100,0	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

De acordo com a tabela 8, podemos inferir que, na variável assiduidade, no ano de 2012, foi registrado um índice de reprovação muito elevado. Dos 3.120 professores avaliados, foram considerados reprovados 1.091, o que representa 35,0%. Quanto aos aprovados foram 2.029, o que perfaz um total de 65,0% dos avaliados. Portanto, verifica-se que o número de faltas e atrasos foram muito significativos no primeiro ano de avaliação.

No ano de 2013, podemos observar que houve um aumento de 10%, aproximadamente, na melhoria da participação dos professores em relação à assiduidade. Número ainda muito elevado se compararmos com a quantidade de docentes avaliados.

No último ano de Estágio Probatório, 2014, podemos inferir que houve uma evolução positiva em relação aos demais anos. Em 2012, tivemos 65% de aprovação; no ano de 2013, 75% de professores aprovados; e, em 2014, esses índices atingiram os melhores resultados, passando para 93,8% de aprovação. Os critérios utilizados constam, de forma detalhada, no anexo 2: i) o docente é assíduo ao trabalho? ii) o docente cumpre o horário de trabalho? iii) o docente se ausenta frequentemente da sala de aula?

De um modo geral, a variável assiduidade fechou os dois primeiros anos com índice de reprovação alto, porém, no decorrer do ano de 2014, essa reprovação foi melhorada, e esse quantitativo de reprovação caiu consideravelmente chegando ao patamar de 6,2%.

Nesse caso, é válido sugerir para a Comissão Central de Avaliação da SEDUC/AM que realize oficinas pedagógicas e estabeleça um cronograma com a reposição dos tempos não trabalhados. Essa é uma proposta que se torna mais prática devido aos docentes estarem chegando à escola e se adaptando às normas e regras da Secretaria de Educação. Tal iniciativa é

válida, principalmente, para as próximas avaliações com os professores em Estágio Probatório, em futuros concursos.

Na tabela 9, que retrata a variável disciplina, podemos observar que o número de aprovação cresceu gradativamente. No ano de 2012, o índice de aprovação foi de 80%, enquanto a reprovação ficou próxima aos 20%. No ano de 2013, tivemos uma significativa melhoria no aproveitamento dos professores, saltando dos 80% de aprovação para 91%, com elevação no índice de aproximadamente de 11%. No ano de 2014, houve, ainda, um aumento de 2,9% no número de aprovados, elevando esse número para 93,9%. Os critérios estabelecidos no anexo 2 para essa variável são: i) o docente cumpre as normas da Instituição? ii) o docente trabalha em harmonia com o grupo promovendo integração e participação? iii) o docente colabora com os colegas na execução de trabalhos e de atividades extraclasse? iv) o docente demonstra ser educado e receptivo com os demais servidores, pais, alunos e comunidade?

**Tabela 9 - Variável Disciplina**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.496	80,0%	2.839	91,0%	2.930	93,9%
Reprovado	624	20,0%	281	9,0%	190	6,1%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

A impressão geral em relação à variável disciplina, se compararmos os três anos de avaliação, é que, apesar do índice de reprovação haver caído bastante entre o espaço do primeiro e do terceiro anos, se levarmos em consideração o número de avaliações realizadas durante o período, podemos inferir que a quantidade de reprovados continua elevado. É necessário um trabalho continuado de acompanhamento pelas escolas para a melhoria da variável.

Destacamos, ainda, que os 6% de reprovados na variável disciplina não são os mesmos que foram reprovados nas demais variáveis. Desse modo,

existe a possibilidade de serem aprovados, pois cada variável representa 20% do total do instrumento de avaliação (avaliação do desempenho).

A variável iniciativa, conforme os critérios constantes do anexo 2, é avaliada considerando as seguintes questões: i) o docente quando necessário apresenta ideias e inicia ações necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho? ii) o docente toma iniciativa para solucionar situações imprevistas relacionadas à rotina de trabalho?

Diferente das variáveis até aqui analisadas, essa começou com um índice de aprovação acima das demais, conforme demonstra a tabela 10, no ano de 2012, quando alcançou o patamar 90,7% de aprovação dos professores em Estágio Probatório e 9,3% de reprovação. No ano seguinte, em 2013, continuou aumentando o número de aprovados, passando dos 90,7% para 93,5%, o que representa uma diferença de 2,8%.

No ano de 2014, novamente tivemos uma elevação no índice de aprovação, indo de 93,5 para 94,0%. Essa variável começou alta e permaneceu em crescimento em termos de porcentagem, uma diferença de 3,3%.

**Tabela 10 - Variável Iniciativa**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	2.830	90,7%	2.918	93,5%	2.933	94,0%
Não	290	9,3%	230	6,5%	187	6,0%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Esses números demonstram um amadurecimento dos avaliados em relação aos seus desempenhos na variável, essa melhora pode ser em função do empenho pessoal de cada docente, na execução de suas tarefas e projetos sem a necessidade de cobranças para que isso aconteça. Pode ocorrer, também, em função do trabalho realizado pelo corpo pedagógico das escolas estaduais, ressaltando a importância da iniciativa dos professores e da equipe pedagógica.

Analisando os dados da tabela 11, percebemos a variável produtividade de acordo com os critérios constantes do anexo 2. São eles: i) o docente

apresenta volume de trabalho exigido pela Instituição? ii) o docente desempenha suas atividades dentro dos prazos e condições estipuladas? No ano de 2012, do montante de professores avaliados, tivemos 2.839 aprovados na variável produtividade, o que representa 91,0%, e 281 reprovados na mesma variável, o que perfaz um total de aproximadamente 9,0%.

**Tabela 11 - Variável Produtividade**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Sim	2.839	91,0%	2.995	96,0%	3.026	97,0%
Não	281	9,0%	125	4,0%	94	3,0%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

De acordo com os dados expostos na tabela 11, obtivemos os seguintes percentuais. No ano de 2013, o número de aprovados aumentou passando dos 91% para 96% o que representa 5% de aumento. No ano de 2014, esse índice passa a subir novamente para 97%, o que demonstra que, no decorrer do processo, o trabalho de orientação das comissões escolares surtiu efeito esperado pelos seus membros.

Na tabela 12, a variável responsabilidade, é tratada de acordo com os critérios estabelecidos para a avaliação constantes do anexo 2: i) o docente tem comprometimento em desempenhar suas tarefas satisfatoriamente? ii) o docente realiza as atividades de sua responsabilidade sem que haja a necessidade de cobrança? Percebemos que, ao final dos três anos de Estágio Probatório, o índice de reprovação foi considerado baixo, apenas 3%.

**Tabela 12 - Variável Responsabilidade**

Resultados	2012		2013		2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	2.684	86,0%	2.871	92,0%	2.987	97,0%
Reprovado	436	14,0%	249	8,0%	93	3,0%
Total Abs	3.120	100%	3.120	100%	3.120	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Ao inferir sobre a tabela 12 que trata da variável responsabilidade, percebemos que, no ano de 2012, o número de aprovados representou 86,0% do total de avaliados e 14,0% foram reprovados. No ano de 2013, esse número teve um ligeiro aumento em relação aos aprovados, saindo de 86,0% para 92,0% e, conseqüentemente, aumentando o índice de aprovação, situação melhorada ainda mais na avaliação do ano de 2014, na qual a aprovação saiu do patamar de 92,0% para 97,0%, com um aumento de 5,0% no número de aprovados. Analisando os anos de 2012, 2013 e 2014, como resultado final, houve um percentual de 3,0% de reprovação na variável da avaliação do desempenho.

Podemos dizer que, no decorrer do Estágio Probatório, os professores melhoraram gradativamente as suas participações na variável produtividade. Isso nos leva a refletir sobre o importante trabalho realizado pelas equipes gestoras das escolas. Podemos ainda inferir que os trabalhos pedagógicos, na maioria das escolas, estão dando resultado e mostrando o quanto as tarefas, os projetos e as ações do professor são capazes de executar de maneira célere e correta. Trata-se do reflexo do trabalho coletivo desenvolvido pela equipe pedagógica.

Entretanto, é importante ressaltar que a melhoria do processo de Estágio Probatório não pode estar vinculada apenas ao trabalho da equipe gestora por conta do histórico de acúmulo de funções e atribuições que essa equipe já tem. Há a necessidade de um trabalho conjunto mais efetivo entre a SEDUC/AM e as Coordenadorias de Ensino, no sentido de refletir sobre a divulgação, informação e sobre os esclarecimentos necessários acerca do processo avaliativo e os critérios que os docentes em Estágio Probatório têm que enfrentar ao longo de três anos.

Portanto, a SEDUC/AM pode elaborar e, juntamente com as Coordenadorias de Ensino, disponibilizar essas informações para os professores iniciantes na carreira do magistério no início do Estágio Probatório. Isso deve ocorrer tendo em vista a finalidade de orientá-los quanto aos procedimentos avaliativos e os recursos que eles podem lançar mão ao longo do processo, toda vez que se sentirem prejudicados ou com dificuldades de vencer quaisquer das etapas.

Finalizando a análise, cabe ressaltar que o professor reprovado em uma das variáveis não está reprovado na avaliação do desempenho como um todo, pois esta é composta de cinco variáveis e nem sempre o professor que foi reprovado em produtividade é o mesmo reprovado nas demais variáveis e vice-versa. Se assim fosse, teríamos 1.574 reprovados somente na avaliação da aula prática e 754 na avaliação do desempenho. Queremos dizer, com isso, que, para o docente ser reprovado em um dos instrumentos, ele precisa se reprovar em três variáveis ao mesmo tempo, e como já mencionado anteriormente, uns se reprovam em assiduidade, outros em responsabilidade, outros em iniciativa, e assim sucessivamente, de acordo com o seu desempenho nas variáveis.

A autoavaliação representa outra estratégia importante na preparação do professor em Estágio Probatório, pois prepara esse profissional para repensar os resultados de suas próprias ações profissionais. Promove, também, a reflexão sobre o seu desempenho em sala de aula, ao mesmo tempo em que avalia como vem se preparando o professor para a realização das tarefas que competem a ele. Além disso, faz com que o professor perceba as suas necessidades individuais visando aperfeiçoar a sua prática pedagógica.

**Tabela 13 - Variável Autoavaliação**

Resultados	2012		2013		2014		Total de avaliações de 2012 a 2014	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Aprovado	3.120	100%	3.120	100%	3.120	3.120	9.360	100%
Reprovado	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Abs	3120	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120	9.360	100%

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Nas variáveis da autoavaliação, de acordo com a tabela 13, é possível observar que 100% dos professores foram aprovados. Diante da análise dos dados da tabela, parece ser possível inferir que a aprovação da totalidade dos docentes deu-se pelo fato do próprio professor está se avaliando. Sabendo que a auto avaliação é um instrumento que, se assinalados pontos negativos, pode causar a reprovação é compreensível que nenhum tenha se avaliado de forma

negativa. Também é possível que o professor não veja o seu desempenho profissional da mesma forma que a Comissão Escolar que o avaliou.

Podemos, ainda, inferir que a autoavaliação é um instrumento que pode servir de contraponto para a Comissão Central, possibilitando que ela realize a análise sobre como a Comissão Escolar avaliou o professor, e como o professor se avalia, além de verificar em quais variáveis concordam e discordam com o ponto de vista da avaliação.

De um modo geral, podemos observar que, de acordo com a Instrução Normativa nº 8 de 2012 (AMAZONAS, 2012a), a opção da SEDUC/AM pela autoavaliação deu-se pelo fato de oportunizar aos professores avaliados um instrumento que refletisse a sua participação direta no conjunto das avaliações e que tivesse a sua participação efetiva no resultado dos conceitos. Essa reflexão torna-se necessária na medida em que pode identificar o ponto em que sua carreira como professor está se há satisfação no exercício de suas atividades, o que tem feito de certo e de errado no ambiente escolar, a fim de melhorar o seu desempenho como profissional.

### 2.3.3 Comparativo da evolução dos resultados das avaliações nos três anos de estágio na capital e no interior.

Nessa subseção, tratamos da evolução dos resultados obtidos pelos professores da capital e do interior, visando identificar a relação de aprovação e reprovação entre ambos. A tabela 14 indica o quadro geral de aprovados e reprovados no período de três anos de avaliação dos docentes:

**Tabela 14 - Aprovados e Reprovados no Estágio Probatório**

Resultados	2012			2013			2014		
	Aprov.	Repr.	Total	Aprov.	Repr.	Total	Aprov.	Repr.	Total
Capital	1.483	100	1.583	1.570	13	1.583	1.576	07	1.583
Interior	1.454	83	1.537	1.526	11	1.537	1.534	03	1.537
Amazonas									
Abs	2.937	183	3.120	3.096	24	3.120	3.110	10	3.120

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

De acordo com as tabelas analisadas, podemos inferir que algumas variáveis tiveram papel fundamental na oscilação do número de aprovação e

reprovação dos professores avaliados, no período dos anos de 2012 a 2014. De um modo geral, a variável que teve o maior número de reprovação na avaliação da aula prática foi a metodologia. Já na avaliação do desempenho foi a variável assiduidade. A que mais obteve professor aprovado, por sua vez, foi a comunicação. Portanto, face aos dados apresentados, a relação *professor x aluno x professor* em comunicação tem sido ponto positivo dentre as variáveis.

Observando a tabela 14, percebemos um número reduzido de professores reprovados quando comparados com o número constante nas variáveis das avaliações aqui analisadas, isso acontece porque, para que o professor seja reprovado, é necessário que ele tenha média inferior a 60% das variáveis de cada avaliação. Ou seja, não consiga obter aprovação em três variáveis. Como a média das notas é somatória, somam-se as notas obtidas nas variáveis da avaliação da aula prática, mais as notas da avaliação do desempenho, mais a da auto avaliação e mais a da formação em serviço e, por fim, tira-se a média. O professor avaliado não pode deixar de participar de uma das avaliações sob o risco de ser reprovado

Apesar de constar somente uma vez nas tabelas analisadas, o número elevado de reprovados (271) na formação em serviço merece uma análise. Tal fato se deu pela maioria dos reprovados terem abandonado a formação ou terem participação mínima na realização das atividades solicitadas. Tal ausência compromete o processo de acompanhamento e avaliação do docente em Estágio Probatório, fazendo com que o número de reprovados atingisse elevado índice.

Na tabela 15, apresentamos a soma geral das aprovações e reprovações referentes às variáveis da avaliação da aula prática, da avaliação do desempenho e da auto avaliação dos professores em Estágio Probatório, no período de 2012 a 2014.

**Tabela 15 - Somatória das avaliações e reprovações nos três anos de Estágio Probatório**

Resultados	Aprovado		Reprovado		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Capital	1.576	99,75%	07	0,25%	1.583	100%
Interior	1.534	99,89%	03	0,11%	1.537	100%

Total Abs	3.110	96,4%	10	0,36%	3.120	100%
-----------	-------	-------	----	-------	-------	------

Fonte: CAEP, 2017. Tabela elaborada pelo pesquisador.

Analisando os números da tabela, percebemos, com a somatória das avaliações realizadas ao longo dos anos de 2012, 2013 e 2014, um total de 9.360 avaliações. Os professores do interior tiveram um aproveitamento de 99,89%, enquanto os da capital tiveram 99,75% o que representa 0,14% de diferença. Podemos afirmar que apesar do número de professores avaliados no interior ser inferior ao número de professores avaliados na capital, em números absolutos a participação nas avaliações foi mais exitosa no interior.

No segundo momento, em que pese o curso de formação em serviço executado pelo CAEd em parceria com a SEDUC/AM, tivemos, segundo relatórios da comissão de avaliação do professor em Estágio Probatório CAEP, 271 professores reprovados, por diversos motivos por eles alegados, dentre eles, a carga horária do docente de sessenta horas. Atrelado a isso, a falta de tempo para acessar a plataforma, a falta de internet na escola para uso e acesso à plataforma, a falta de computador em casa para acesso ao CAEd e, simplesmente, o fato de o professor não participar por decisão própria.

Na realidade, o número de professores reprovados, no geral, entre as avaliações realizadas pelas escolas e pela formação continuada em serviço, soma um total de 281 docentes, representando um percentual de 9,05%, o que motivou esta pesquisa. Ainda de acordo com informação da Comissão Central de avaliação, os docentes reprovados na formação em serviço, na aula prática e na avaliação de desempenho foram orientados pelas comissões escolares a recorrerem da reprovação, 271 professores reprovados na formação em serviço recorreram e, até o momento, estão no aguardo do desfecho de suas solicitações, e continuam trabalhando e recebendo os seus vencimentos.

Destacamos que somente 10 professores figuram como reprovados e exonerados por não terem recorrido junto à Comissão Central de Avaliação da SEDUCAM.

Segundo a análise da SEDUC/AM, se o número real de reprovados e exonerados (281) fosse consolidado, isso impactaria no orçamento da Secretaria, que investiu nesses profissionais ao longo desses três anos. Além disso, a secretaria de educação ficaria desassistida nas áreas de atuação dos

professores exonerados até realizar novo concurso para suprir essa demanda. Tal fato poderia, ainda, causar um desgaste político para o governo, à época, por 2014 ter sido ano de eleição. Assim, por determinação do governo, as comissões escolares orientaram os professores a recorrerem de suas reprovações junto à Comissão Central, o que fez com que os dados ficassem distorcidos no que se refere ao número de aprovados e reprovados, bem como, há, também, o difícil entendimento acerca do quantitativo real de professores reprovados no processo de Estágio Probatório da SEDUC/AM.

Comparando as diferentes avaliações, destacamos na avaliação da aula prática um número significativo de professores reprovados na variável metodologia no ano de 2012, com um percentual de 33,7%. Quantitativo que aponta para a necessidade do encaminhamento de soluções por parte da Comissão Central de Avaliação da SEDUC/AM. Quanto à avaliação do desempenho, merece atenção a variável assiduidade que também, no ano de 2012, aparece como o principal gargalo desse instrumento, no qual tivemos 35,0% dos professores reprovados no primeiro ano de Estágio Probatório. A autoavaliação foi o instrumento de melhor aproveitamento, no qual todos os professores se autoavaliaram positivamente.

De acordo com a avaliação de 100% dos professores que participaram da autoavaliação, podemos inferir que a falta de recursos humanos suficientes nas escolas para a orientação e para o acompanhamento dos docentes em Estágio Probatório pode ser um dos fatores que contribuíram para o número de docentes aprovados nessa avaliação. Cada um se avaliou com critérios próprios, tal como nos demonstra os dados comparativos com as avaliações realizadas pelas Comissões Escolares.

Com base nos dados analisados, podemos dizer que o número de reprovados nas variáveis metodologia e assiduidade pode ter ocorrido pelo fato de os gestores não terem repassado as orientações adequadamente aos professores, sobretudo, quanto ao desenvolvimento do processo de avaliação. Outro fator que pode ter contribuído é a rotatividade dos membros das Comissões Escolares, o que faz com que as informações sejam repassadas aos professores de forma distorcida, dificultando o entendimento sobre os procedimentos da avaliação.

No terceiro capítulo, apresentamos o PAE, em que apontamos algumas soluções para os problemas identificados na análise, considerando as variáveis das avaliações.

### 3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Este capítulo apresenta propostas para o enfrentamento dos problemas investigados, quais sejam: a reprovação dos professores em Estágio Probatório e as dificuldades enfrentadas pela Comissão Central de Avaliação de Estágio Probatório e pelas Comissões Escolares da SEDUC/AM no acompanhamento administrativo e pedagógico dos novos docentes.

As dificuldades enfrentadas pelas Comissões Central e Escolares na aplicação da avaliação e no acompanhamento dos professores em Estágio Probatório e as reprovações de 10% dos professores ao término do processo foram as motivações que nos levaram a investigar quais fatores contribuem, de forma negativa, no trabalho das comissões e no desempenho dos docentes.

Diante dos fatos descritos e analisados nos capítulos anteriores, propusemos como objetivo geral do estudo compreender o processo avaliativo do Estágio Probatório nas escolas do estado do Amazonas realizado pela CAEP da SEDUC/AM e pelas Comissões Escolares, a partir do ano de 2012; recorte temporal em que esses novos elementos de avaliação foram estabelecidos. Como objetivos específicos da construção do trabalho, estabelecemos (i) descrever o processo de acompanhamento e avaliação do Estágio Probatório no estado do Amazonas; (ii) analisar o trabalho de acompanhamento do Estágio Probatório realizado pela SEDUC/AM; (iii) propor sugestões de melhorias no atual modelo de acompanhamento e avaliação mensal dos professores em Estágio Probatório.

Com base nos objetivos, foi descrito no primeiro capítulo um panorama geral da política de avaliação no Brasil, bem como sobre o início da avaliação dos professores em Estágio Probatório na Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, considerando a atuação de cada ator envolvido nesse processo.

No primeiro capítulo, detalhamos, ainda, a ação da Comissão Central e das Comissões Escolares, dando ênfase a suas atuações e aos objetivos de cada instrumento utilizado para avaliar os professores em Estágio Probatório.

O segundo capítulo está estruturado em três seções. Na primeira foi apresentado o referencial teórico da pesquisa que permitiu uma reflexão sobre os dois eixos de análise estabelecidos para o trabalho: Avaliação de Desempenho e o conceito de Gestão de Pessoas nas Instituições Públicas e,

ainda, o Estágio Probatório como uma Política de apoio aos professores iniciantes. Na segunda, foi delineado o procedimento metodológico, apresentando a proposta de desenvolvimento da presente pesquisa. O capítulo se finda com a apresentação dos dados que compõem a pesquisa e apontam os caminhos de melhoria e aprimoramento do processo avaliativo do docente em Estágio Probatório.

Dessa forma, as proposições aqui apresentadas têm como base principal as evidências levantadas na análise dos dados constantes nos documentos da CAEP referentes ao processo de avaliação do Estágio Probatório dos professores admitidos, no ano de 2012, por meio de Concurso realizado para suprir a necessidade de docentes na rede estadual de ensino do Estado do Amazonas.

Este capítulo propõe, portanto, sugestões de melhorias a partir do estudo das fragilidades apresentadas pelo modelo de acompanhamento e avaliação dos professores em Estágio Probatório com a proposição de um PAE composto de quatro ações que podem ajudar a melhorar o processo de avaliação do Estágio Probatório dos professores da rede estadual de ensino do estado do Amazonas.

### **Quadro 3 - Evidências colhidas na análise dos dados e proposições de Melhoria**

<b>Nº</b>	<b>Dados de pesquisa</b>	<b>Ação propositiva</b>
1	Reprovações nas avaliações do desempenho nas variáveis: assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade.	(i) Elaborar uma cartilha com orientações sobre o Estágio Probatório para auxiliar os professores nessa condição, esclarecendo suas obrigações, seus direitos e quais variáveis são observadas na avaliação do desempenho.
2	Reprovações nas avaliações da aula prática nas variáveis: planejamento, domínio de conteúdo, metodologia, comunicação e avaliação.	(ii) Realizar oficina pedagógica para orientar os professores em Estágio Probatório quanto ao planejamento, domínio de conteúdo, metodologia, comunicação e avaliação, para diminuir o número de reprovados nessas variáveis.
3	Alto índice de reprovação na formação em serviço do professor em Estágio Probatório	(iii) Estabelecer um tempo na carga horária (HTP) do professor em Estágio Probatório para os estudos do conteúdo da formação em serviço na escola, para facilitar o acesso à internet e a falta de

		computador em casa. (iv) Utilizar a formação em serviço como um requisito na valorização do professor, concedendo sua primeira promoção diagonal com a conclusão do curso para incentivar o professor a participar assiduamente do curso.
--	--	--

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Nesse sentido, são apresentadas, a seguir, as propostas de melhorias e ajustes a serem efetivados pela Comissão Central de Avaliação, órgão responsável pela avaliação dos professores em Estágio Probatório da SEDUC/AM, a partir da análise dos dados realizada no segundo capítulo desta dissertação.

O plano de ação educacional, pautado no problema e nos achados da pesquisa, tem os seguintes propósitos:

- contribuir para o aumento da aprovação dos professores nas avaliações do Estágio Probatório das escolas públicas do estado do Amazonas, por meio de ajustes e adequações, tanto nas avaliações quanto na formação continuada;
- colaborar para que toda equipe das Comissões Escolares e Central envolva-se no processo de avaliação do docente em Estágio Probatório, a fim de minimizarem os desafios enfrentados pelos professores no cotidiano da escola, bem como aqueles referentes a essa etapa da carreira profissional do docente.

É importante salientar que este PAE tem o intuito de subsidiar as ações de avaliação e formação praticadas pela Secretaria de Educação. Não tem, por outro lado, caráter de substituição, mas de complementação das propostas e programas de avaliação desenvolvidos pela CAEP, setor responsável pela avaliação e acompanhamento da formação em serviço, neste caso específico, desenvolvida pelo CAEd em parceria com a SEDUC/AM.

Assim, as ações que compõem o PAE são apresentadas por meio da ferramenta 5W2H. O método é de uso comum nas organizações empresariais, sendo que também propicia identificar quem é cada ator dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades. O método também responde às questões básicas relativas à proposta do PAE por se constituir em

um plano de ação objetivo (NAKAGAWA, 2014), a partir das respostas dadas às questões que compõem a ferramenta:

#### Quadro 4 - Ferramenta 5W2H

What	O que será feito (etapas)
Why	Por que será feito (justificativa)
Where	Onde será feito (local)
When	Quando será feito (tempo, período)
Who	Por quem será feito (responsabilidade)
How	Como será feito (método)
Howmuch	Quanto custará fazer (custo)

Fonte: Nakagawa, 2014. Quadro elaborado pelo autor.

Nesse contexto, apresentamos na próxima seção, por meio da ferramenta 5W2H, as ações que compõem o PAE desta pesquisa.

### 3.1 Propostas de intervenção

As ações propostas neste PAE estão diretamente relacionadas à atuação da Comissão Central de avaliação e das comissões escolares da SEDUC/AM que têm a incumbência de aplicar a avaliação de desempenho e acompanhar o professor em Estágio Probatório.

Nesse sentido, a presente proposta visa uma maior atuação dessas comissões para identificar as deficiências nas variáveis que mais apresentaram reprovação como, por exemplo, o planejamento e a metodologia na avaliação da aula prática. Assim, será possível intervir com ações voltadas para orientar o professor em Estágio Probatório e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho nas avaliações e na sua atuação junto aos alunos, bem como na sua participação no curso de formação em serviço.

No quadro 5, a seguir, são apresentadas as propostas detalhadas do plano de ação por meio da ferramenta 5W2H.

**Quadro 5 - Ações a serem executadas pela equipe gestora**

Nº	What O que?	Why Por que?	Were Onde?	When Quando	Who Quem?	How Como?	How much quanto?
1	Elaborar cartilha com orientações sobre o Estágio Probatório para auxiliar no alcance a estabilidade no serviço público.	Para orientar os professores em Estágio Probatório sobre a importância da realização das etapas desse processo.	Na SEDUC/AM – Comissão geral de Estágio Probatório	No primeiro semestre de 2018.	Comissão geral de Estágio Probatório	Elaboração de uma cartilha abordando as questões que geram dúvidas sobre o Estágio Probatório.	R\$ 31.200,00
2	Orientar os professores quanto ao planejamento, domínio de conteúdo, metodologia, comunicação e avaliação.	para otimizar as avaliações que compõem o Estágio Probatório, tendo em vista o grande número de reprovações nas primeiras avaliações	Nas escolas da rede estadual de ensino onde houver professor em Estágio Probatório.	No primeiro período do Estágio Probatório.	Comissão geral de Estágio Probatório e Comissão Escolar	Por meio de oficina pedagógica.	Sem custos para atender os professores da Capital e R\$ 130.418,00 para atender os prof. do interior
3	Estabelecer no HTP do professor em Estágio Probatório horas para estudo do conteúdo da formação.	Para dar mais condições de estudo aos professores em Estágio Probatório	Nos laboratórios de informática e nas bibliotecas das escolas da rede estadual de ensino.	Ao longo do período da formação em serviço do Estágio Probatório.	Professor em Estágio Probatório.	Na carga horária do HTP do professor em Estágio Probatório	Sem custos para a SEDUC/AM.
4	Utilizar o curso de formação em serviço como instrumento de promoção diagonal do professor.	Para aumentar o interesse do professor pelo curso, valorizar o profissional e dar uma finalidade para a carga horária do curso de formação.	Na SEDUC/AM.	Após a conclusão do curso de formação em serviço.	Departamento de Gestão de Pessoas.	Com aproveitamento da formação em serviço.	5% sobre o vencimento do professor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ações aqui propostas são detalhadas na seção a seguir e visam implementar melhorias nas avaliações e na formação continuada em serviço.

### **3.2 Detalhamento da proposição**

O PAE aqui apresentado delinea ações que buscam aperfeiçoar o processo de avaliação dos professores em Estágio Probatório das escolas estaduais do estado do Amazonas, com foco na garantia das condições mínimas do processo avaliativo e do desenvolvimento da formação continuada, tanto do ponto de vista pedagógico quanto do profissional e, de acordo com o exposto, visa implementar melhorias no processo de Estágio Probatório dos professores da SEDUC/AM com as ações propostas no quadro 5.

As propostas apresentadas no PAE, a nosso ver, podem contribuir para que o processo de avaliação do professor em Estágio Probatório seja mais abrangente e sobre tudo contribuir para melhorar os aspectos da formação continuada em serviço, visando à apropriação das competências técnicas, pedagógicas e das legislações que regulamentam a profissão pelos novos professores com vistas à realização de suas atribuições com eficiência e eficácia.

#### **3.2.1 Elaboração de uma cartilha para orientar os professores em Estágio Probatório**

A ação 1, descrita no quadro 4, visa à elaboração pela Comissão Central da SEDUC/AM de uma cartilha com orientações sobre o Estágio Probatório para auxiliar os professores nessa condição a conhecerem os procedimentos a serem realizados nesse período para diminuir as reprovações nas variáveis analisadas.

Na cartilha o professor em Estágio Probatório terá informações sobre: o que é o Estágio Probatório, qual sua relação com a estabilidade, como funciona, o que é avaliação de desempenho, avaliação da aula prática, formação em serviço, autoavaliação, direitos e deveres. Além disso, serão informados detalhadamente os critérios que serão avaliados pela Comissão

Escolar, como serão avaliados e em que período, para que todas as dúvidas sejam esclarecidas de acordo com as legislações que tratam do assunto.

A cartilha será entregue ao professor no ato da posse para que ele possa se inteirar do processo de Estágio Probatório da Secretaria de Educação. Para custear os gastos com a confecção da cartilha, a Comissão Central de Avaliação deve garantir esse recurso no orçamento anual da Secretaria de Educação de recursos financeiros. Dessa forma, estima-se, conforme quadro 5, o valor de R\$ 31.200,00 a ser destinado ao pagamento da empresa contratada para confeccionar 3.120 cartilhas. A fonte de recurso para custeio da despesa deve ser da própria da Secretaria de Educação.

### 3.2.2 Realização de oficina pedagógica sobre as variáveis da aula prática

A ação 2 objetiva orientar os professores em Estágio Probatório quanto ao planejamento, domínio de conteúdo, metodologia, comunicação e avaliação por meio de oficina pedagógica elaborada pela Comissão Central da SEDUC/AM, juntamente com a Comissão Escolar, com vistas a melhorar o desempenho dos professores nessas variáveis.

A ação 2, constante do quadro 5, tem dois focos: um voltado para orientações quanto à avaliação do desempenho e outro com informações sobre a avaliação da aula prática.

Para alcançar o objetivo da ação será realizada uma oficina de oito horas conduzida por membros da Comissão Central auxiliados pela Comissão Escolar para os professores em Estágio Probatório. A oficina, para atender os focos da ação, será desenvolvida em dois momentos, o primeiro, de quatro horas, será destinado a orientar os professores sobre a avaliação do desempenho, explicando como, quando e em que critérios serão avaliados, além do que se espera do professor diante de cada etapa da avaliação.

O segundo momento da oficina também será de quatro horas e contemplará orientações sobre cada critério avaliado na aula prática com informações sobre como, quando e que aptidão o professor precisa demonstrar em cada critério dessa avaliação.

Para realizar a ação, a SEDUC/AM deve garantir, no orçamento anual, o desembolso de R\$ 130.418,00, conforme demonstrado no quadro 5, para

custear diárias e passagens dos profissionais que irão se deslocar para realizar oficinas nos 61 municípios do estado do Amazonas. A fonte de recursos deve ser do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que assegura recursos para formação de professores.

#### **Quadro 6 - Proposta financeira para realização da oficina nos municípios**

<b>Ação</b>	<b>Nº de servidor</b>	<b>Memória de Cálculo</b>	<b>Desembolso anual</b>
Diárias	61	R\$ 110,00 x 3 = R\$ 330,00 x 61 = R\$ 20.130,00	R\$ 20.130,00
Passagens	61	R\$ 1.808,00 x 61 = R\$110.288,00	R\$110.288,00
Total			R\$ 130.418,00

Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

É importante destacar que a oficina na capital não acarretará mais ônus para a Secretaria de Educação, pois não há necessidade de pagamento para o deslocamento dos profissionais na capital.

#### **3.2.3. Estabelecer um tempo na carga horária do professor em Estágio Probatório para estudo do conteúdo da formação em serviço**

A ação 3, proposta no quadro 5, visa estabelecer horas de estudos para o professor em Estágio Probatório no seu horário de Trabalho Pedagógico (HTP). Para tanto, a Comissão Central da SEEDUC/AM, por meio de documento oficial, deverá solicitar que a direção da escola disponibilize na carga horária do professor em Estágio Probatório duas horas semanais para os estudos da formação em serviço a ser cumprida na escola, as quais deverão ser autorizadas pela SEDUC/AM, de acordo com a distribuição da carga horária de cada escola.

Esta ação tem por finalidade viabilizar tempo e espaço de estudo para o professor se dedicar à formação em serviço, visto que esta apresentou o maior índice de reprovação ao longo do processo do Estágio Probatório dos professores concursados em 2011, (271) que corresponde a 9,5% do total de professores. Esse índice de reprovação tem como justificativa apresentada

pelos professores, conforme Comissão Central, a falta de tempo para se dedicar aos estudos.

Assim, o professor terá duas horas semanais para realizar suas atividades de estudo na escola e poderá utilizar o laboratório de informática ou a biblioteca da escola. O acompanhamento dessa atividade será realizado pela Comissão Escolar que fará o monitoramento e relatório, destacando o avanço do professor no curso. Essa ação é proposta com o objetivo de otimizar essa avaliação, tendo em vista o grande número de reprovações nesse item em todos os anos.

A presente ação não envolverá ônus extra para a secretaria de educação, pois o tempo de estudo estará previsto na carga horária do professor.

#### 3.2.4. Utilizar a formação em serviço como requisito na valorização do professor

A ação 4, sugerida no quadro 4, tem por objetivo incentivar o professor em Estágio Probatório a participar da formação em serviço, pois essa etapa é fundamental para alcançar a estabilidade no serviço público. Nessa ação propõe-se que, após a conclusão da formação em serviço, o professor com aprovação satisfatória possa pleitear, junto ao DGP, a sua primeira promoção diagonal. Essa ação deve ser executada pela SEDUC/AM com base na legislação vigente.

Para atender as exigências da ação, a SEDUC/AM deve elaborar um documento com a proposta de incluir, no Plano de Cargos e Carreiras, que a primeira promoção diagonal do professor deva ocorrer após a conclusão do Estágio Probatório com base no resultado da formação em serviço. Essa proposta deve ser encaminhada à Comissão Estadual de Educação da Assembleia Legislativa do Estado (ALEAM), para a apreciação e proposição de emenda na Lei Estadual 3.951, de 6 de novembro de 2013, que instituiu o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) da Secretaria de Estado de Educação, a ser votada pelos membros da ALEAM e sancionada pelo Governador (AMAZONAS, 2013).

A presente ação envolve ônus para o governo estadual, visto que o professor será beneficiado com aumento de 5% no seu salário. Esse recurso

precisa ser previsto no Plano orçamentário do Governo do Estado do Amazonas.

Assim, as propostas elencadas aqui são apresentadas visando melhorias nas avaliações e na formação continuada em serviço, mas entendemos que não são soluções únicas e estanques, pois toda ação que visa uma melhoria deve ser reavaliada a cada encerramento de etapas ou durante a sua execução com a finalidade de adequação à realidade em que se encontra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram apresentadas, de forma mais geral, as políticas e programas de apoio aos professores iniciantes no Brasil. Atentamo-nos à implementação do processo de avaliação de desempenho dos servidores da carreira do magistério em Estágio Probatório na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas, a partir do problema que trata da reprovação dos professores em Estágio Probatório e das dificuldades enfrentadas pela Comissão Central de Avaliação de Estágio Probatório da SEDUC/AM e pelas comissões escolares no acompanhamento administrativo e pedagógico durante esse processo.

Nesse contexto, é possível perceber várias iniciativas do Governo Federal e de algumas Secretarias Estaduais e Municipais de Educação no país voltadas para a formação orientadora dos docentes em início de carreira. Percebeu-se, também, como foi implementada a proposta da SEDUC/AM que tem por objetivo a formação em serviço e a avaliação para que os docentes concursados alcancem a estabilidade no serviço público.

No decorrer da pesquisa foi possível vislumbrar a possibilidade de transformar o início da carreira do professor em algo prazeroso que possa trazer realização pessoal. Com sugestões que viabilize ações de valorização do professor, com mudanças na forma de avaliar, com orientações que lhe oportunize conhecer direitos e deveres dentro do período probatório.

Nesse processo, a pesquisa nos possibilitou acompanhar alguns desafios, tais como: conhecer e acompanhar o trabalho das comissões escolares, principalmente, nos municípios; perceber a resistência dos professores em relação à avaliação da aula prática e à formação em serviço. Nesse contexto, a falta de acesso aos dados do CAEd nos limitou bastante, ficamos sem saber como era feita a pontuação dos professores nas variáveis da formação em serviço.

Um ponto importante a ser destacado, apesar das dificuldades de acesso, foi a formação em serviço, uma vez que proporcionou ao professor em Estágio Probatório um conhecimento mais amplo sobre as avaliações internas e externas, avaliação em grande escala, indicadores educacionais no Brasil e no

mundo, índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) e do SADEAM, além do conhecimento sobre as legislações vigentes.

Acreditamos que foi dado um passo importante na solidificação da avaliação dos profissionais do magistério no estado do Amazonas. Acredita-se nesse primeiro passo, visto que apesar de realizado por vários estados brasileiros, o referencial sobre Estágio Probatório do Docente ainda mostra-se escasso. Esperamos, assim, contribuir com outras pesquisas nessa linha.

Espera-se que as propostas do PAE, baseadas em informações produzidas a partir da pesquisa científica, possam ajudar os membros da Comissão Central e das Comissões Escolares a melhorarem o acompanhamento e a aplicação das avaliações dos professores em Estágio Probatório e, conseqüentemente, o índice de aprovação de professores nesse processo.

Com esta pesquisa, também, temos a esperança de incentivar outros profissionais da educação a produzirem trabalhos nessa área, para que possamos, cada vez mais, contribuir com a melhoria do desempenho profissional e pedagógico dos professores iniciantes na carreira do magistério em Estágio Probatório.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. O. **PRÁTICA DE GESTÃO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SISTEMA DE ENSINO DO AMAZONAS**. 2015, 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz Fora, 2015.

ABBAD, G. S.; LIMA, G. B. S.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

AMAZONAS. Lei nº 12, de 09 de maio de 1953. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 1953.

\_\_\_\_\_. Lei nº 108, de 23 de dezembro de 1955. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 1955.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.762, de 14 de novembro de 1986. Institui o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 1986.

\_\_\_\_\_. Lei Ordinária nº 1778/1987 de 09 de janeiro de 1987. Institui o Estatuto do Magistério Público do Estado do Amazonas. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 1987.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 06/2006**. Manaus: Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Manual do Estágio Probatório**. Manaus: Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas; Comissão de Avaliação do Estágio Probatório, 2006b.

\_\_\_\_\_. Lei Delegada n.º 78, de 18 de maio de 2007. Dispõe sobre a secretaria de estado de educação e qualidade do ensino, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2007.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010**. Aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas. Manaus: Conselho Estadual de Educação do Amazonas, 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 3.642, de 26 de julho de 2011. Dispõe sobre a secretaria de estado de educação e qualidade do ensino - SEDUC, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2011.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 08/2012**. Manaus: Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 526, de 24 abril de 2012**. Manaus: Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas, 2012b.

\_\_\_\_\_. **Guia de Estudos**: formação de profissionais da educação pública - Módulo I. Juiz de Fora: CAEd 2012c.

\_\_\_\_\_. **Guia de Estudos**: formação de profissionais da educação pública - Módulo II. Juiz de Fora: CAEd 2012d.

\_\_\_\_\_. **Guia de Estudos**: formação de profissionais da educação pública - Módulo III. Juiz de Fora: CAEd 2012e.

\_\_\_\_\_. **Guia de Estudos**: formação de profissionais da educação pública - Módulo IV. Juiz de Fora: CAEd 2012f.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013. Institui o novo sistema Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração. **Diário Oficial do Estado do Amazonas**, Manaus, AM, 2013.

ANDRÉ, M. Políticas e programas de apoio aos professores iniciantes no Brasil. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 42, n. 145, p. 112-129, abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v42n145/08.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2018.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: O que é Desempenho no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396/402>> Acesso em: 12 jan. 2018.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro: Diário da Assembleia e Diário Oficial da União, 11 nov. 1937. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm)> Acesso em 08 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro: Diário da Assembleia e Diário Oficial da União, 19 set. 1946. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao46.htm)> Acesso em: 08 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constitui%C3%A7ao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constitui%C3%A7ao67.htm)> Acesso em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Gráfica do Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 dez. 1990.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 jun. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm)> Acesso em: 09 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 PONTOS**. Brasília: MP; GESPÚBLICA; SEGES, 2007. Disponível em: <[https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/01\\_Instrumento\\_250pontos\\_2007.pdf](https://www.sefaz.mt.gov.br/portal/Tributario/GESPUBLICA/01_Instrumento_250pontos_2007.pdf)> Acesso em: 12 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 26 dez. 2017.

BEZERRA, F. S.; SOUZA, R. S.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Uma Discussão Teórica sobre a Importância da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 10, n. 29, p. 129-143, 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/389/512>> Acesso em: 12 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2018.

BUCHMANN M. The priority of knowledge and understanding in teaching. In: Katz L, Rath J. (Org.) **Advances in teacher education**. Norwood: Ablex, 1984. p. 29-50.

CASSETTARI, N. Avaliação de professores: uma questão de escolhas. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 57, p. 166-197, 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/2829/2702>> Acesso em: 12 jan. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. Barueri: Manole, 2010.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <<http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17>> Acesso em: 12 jan. 2018.

COSTA, L. **Estágio Probatório-evolução legal e jurisprudência do direito Brasileiro**. 2018. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/25768383-Estagio-probatorio-evolucao-legal-e-jurisprudencial-no-direito-brasileiro.html>> Acesso em: 15 jan. 2018.

COTRIN, L. A. O. **Avaliação do Desempenho como Ferramenta para Beneficiar as Organizações**. Artigo apresentado como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração, Curso de Administração, Faculdade Padrão III, Goiânia, 2014.

DAVIS, C.; NUNES, M.; ALMEIDA, P. A. Formação continuada de professores: uma análise das modalidades e das práticas em estados e municípios brasileiros. **TEXTOS FCC**, São Paulo, vol. 34, set. 2012. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/textosfcc/article/view/2452/2407>> Acesso em: 12 jan. 2018.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCÍA, C. M. **Formação de professores: para uma mudança educativa**. Porto: Porto, 1999.

GARCIA, M. E. D. B.; LIMA, M. I. D; ASSUNÇÃO, L. B. O desempenho no foco da gestão de recursos humanos: progressão e Estágio Probatório. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 3, 2010, Brasília. **Anais...** Brasília: 2010, p. 1-39.

GATTI, B. A.; BARRETTO, E. B. S.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Políticas docentes no Brasil: um estado da arte**. Brasília: UNESCO, 2011. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/textosfcc/article/view/2452/2407>> Acesso em: 12 jan. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Ensino Superior**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997

GOMES, P. S. A Importância e Vantagens da Aplicação dos Conceitos e Princípios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. **Revista NAU Social**, Salvador, v.6, n.10, p. 89-102, 2015. Disponível em:

<<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/502/384>>  
Acesso em: 14 jan. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS  
ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse estatística da educação básica - Ano 2010**.  
Brasília: MEC/INEP, 2010. Disponível em:  
<<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo:  
Saraiva, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994 (Coleção magistério 2º  
grau. Série formação do professor).

MARION, J. C.; DIAS, R.; TRALDI, M. C. **Monografia para cursos de  
administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MODESTO, P. Estágio Probatório: questões controversas. **Eletrônica de  
direito do Estado**, Salvador, n. 10, 2007, p. 1-31. Disponível em:  
<<http://www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=190>> Acesso em: 12  
jan. 2017.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta:5W2R – Plano de Ação para  
Empreendedores**. 2014. Disponível em: <[http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)>. Acesso em: 20. dez. 2017.

NEVES, E. **Estudo de uma escala de auto avaliação da prática docente:  
contributos para o desenvolvimento profissional**. 2010. 136 f. Dissertação  
(Mestrado em Educação) Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010 Disponível  
em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/15594>>. Acesso em: 11 de  
agosto 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
ECONÓMICO (OCDE). **Professores são importantes: atraindo,  
desenvolvendo e retendo professores eficazes**. São Paulo: Moderna, 2006.  
(Relatório de pesquisa).

RODRIGUES, A.; PERALTA, H. **Algumas considerações a propósito da  
avaliação do desempenho dos professores**. Lisboa: Ministério da Educação,  
2008.

RODRIGUES, S. S. Políticas de Avaliação Docente: tendências e estratégias.  
**Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 77, p. 749-768, out. /  
dez. 2012. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v20n77/a07v20n77.pdf>> Acesso em: 12 jan.  
2018.

SANTILIO, R. L.; GOUVEIA, W. C. Parceiras ou Recursos: um estudo sobre  
como as pessoas são reconhecidas nas empresas da região de Garça. **Revista**

**e-f@tec**, Garça, v. 3, n. 2, p. 1-14, 2013. Disponível em:  
<[http://www.fatecgarca.edu.br/revista/Volume3/artigos\\_vol3/Artigo\\_17.pdf](http://www.fatecgarca.edu.br/revista/Volume3/artigos_vol3/Artigo_17.pdf) >  
Acesso em: 12 jan. 2018.

SÃO PAULO. Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, 1968. Disponível em:  
<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1968/lei-10261-28.10.1968.html>> Acesso em: 12 jan. 2018.

VAILLANT, D. Políticas de inserción a la docencia en America Latina: la deuda pendiente. Profesorado: **Revista de Curriculum y Formación del Profesorado**, Granada, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2009. Disponível em:  
<<https://www.ugr.es/~recfpro/rev131ART2.pdf>> Acesso em: 12 jan. 2018.

WIIG, K. M. **Application of knowledge management in public administration**.2000. Disponível em: <[www.krii.com/downloads/lkm\\_in\\_public\\_admin\\_rev.pdf](http://www.krii.com/downloads/lkm_in_public_admin_rev.pdf)> Acesso em: 12 jan. 2018.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de Pessoas na pratica**. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grass. Porto Alegre: Bookman, 2001.













	vezes ( ) Às vezes ( ) raramente								
OBSERVAÇÃO:									

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**


**ASSINATURA DA COMISSÃO:**

**ASSINATURA DO AVALIADO:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Presidente**

**Avaliado**

\_\_\_\_\_

**Pedagogo ou Professor**

\_\_\_\_\_

**Professor**

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo B - Avaliação do docente em Estágio Probatório

Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino  
Departamento de Gestão de Pessoas  
Comissão de Avaliação do Estágio Probatório

### AVALIAÇÃO DO DOCENTE EM ESTÁGIO PROBATÓRIO

#### INSTRUÇÕES

1. Preencha corretamente sem rasura os dados do servidor, utilizando letra de forma.
2. Responda as alternativas da avaliação e os dados do servidor com caneta esferográfica azul ou preta.
3. Esta avaliação contém seis critérios: Assiduidade, Disciplina, Iniciativa, Produtividade, Responsabilidade e Desempenho Pedagógico. Cada critério possui quatro alternativas de resposta.
4. Analise e escolha a alternativa que melhor se adéque ao servidor, não se esquecendo de ser justo e imparcial.
5. Alternativas: a) Sempre- o servidor tem um ótimo desempenho, atendendo plenamente as expectativas exigidas para o exercício da função. b) Na maioria das vezes- o servidor tem um bom desempenho, atendendo as expectativas exigidas para o exercício da função. c) Às vezes – o servidor contribuiu pouco, necessitando melhorar sua atuação. d) Raramente – o servidor não atendeu às expectativas de desempenho.
6. Marque no Cartão-Resposta apenas uma opção em cada critério, **sem rasurá-lo, sem amassá-lo, sem perfurá-lo.**
7. Em caso de resposta marcada na avaliação diferente do Cartão-Resposta, ***prevalecerá a resposta do Cartão.***
8. O não cumprimento das recomendações constantes nas presentes instruções implicará em um novo preenchimento da avaliação do servidor em Estágio Probatório.
9. É obrigatória a assinatura do avaliador e do avaliado na avaliação.

<b>Escola:</b>		
<b>Servidor(a):</b>		
<b>Matrícula:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Turno:</b>
<b>Data da avaliação:</b>	<b>Data de Posse:</b>	
<b>Município:</b>		

**AVALIAÇÃO DO DOCENTE**

<b>Critérios</b>	<b>Níveis de desempenho</b>
<p><b>1. ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE</b></p>	<p><b>1.1 O Docente é assíduo ao trabalho?</b>  a. ( ) Sempre; (nenhuma falta durante o ano)  b. ( ) Na maioria das vezes;(1 à 3 faltas no ano)  c. ( ) Às vezes; ( 4 à 10 faltas durante o ano)  d. ( ) Raramente (+ de 10 faltas durante o ano).  <b>1.2 O Docente cumpre o horário de trabalho?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>2. DISCIPLINA E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>  Respeito do servidor as normas estabelecidas e cumprimento de seus deveres, contribuindo para o bom andamento dos trabalhos e o bom relacionamento em grupo.</p>	<p><b>2.1 O Docente trabalha em harmonia com o grupo e demonstra ser educado, receptivo com os demais servidores, pais, alunos e comunidade?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.  <b>2.2 O docente colabora com os colegas na execução de trabalhos e de atividades extraclasse?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>3. INICIATIVA</b>  O servidor apresenta idéias e inicia ações que possibilitem a melhoria da Instituição.</p>	<p><b>3.1 O Docente quando necessário apresenta ideias e inicia ações necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.  <b>3.2 O docente toma iniciativa para solucionar situações imprevistas relacionadas à rotina de trabalho?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>4. PRODUTIVIDADE</b></p>	<p><b>4.1 O Docente desenvolve trabalho de qualidade exigido pela Instituição?</b></p>

Capacidade do servidor de apresentar trabalho de qualidade num intervalo de tempo satisfatório	<p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>4.2 O Docente desempenha suas atividades dentro dos prazos e condições estipuladas?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>5.RESPONSABILIDADE</b> Comprometimento do servidor com as tarefas e metas estabelecidas pela Instituição alcançando conceito satisfatório.</p>	<p><b>5.1 O Docente tem comprometimento em desempenhar suas tarefas satisfatoriamente?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>5.2 O Docente realiza as atividades de sua responsabilidade sem que haja a necessidade de cobrança?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>

### AVALIAÇÃO DA AULA PRÁTICA

Critérios	Níveis de desempenho
<p><b>PLANEJAMENTO PEDAGÓGICO</b></p>	<p><b>6.1. O docente estabelece metas de trabalho para realização das atividades a serem desenvolvidas em sala de aula?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.2. O docente seleciona os objetivos do planejamento, relaciona-os com os conteúdos a serem ministrados?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.3. O docente desenvolve as atividades de acordo com o planejamento, utilizando bem o tempo disponível para exposição da aula?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p>

	<p>b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>CONTEÚDO</b>  É o desempenho didático-pedagógico do docente, no que diz respeito ao seu domínio sobre o conteúdo da disciplina.</p>	<p><b>6.4. O docente replaneja suas atividades de acordo com o resultado da correção das avaliações?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.5 O docente possui domínio dos conteúdos do componente curricular, desenvolvendo as atividades de acordo com o planejamento?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.6 O docente relaciona o conteúdo atual com o conteúdo ministrado na aula anterior?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.7 O Docente relaciona o conteúdo ministrado com fatos do dia-a-dia ou conteúdos de outras disciplinas?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.8 O docente preocupa-se em verificar se a turma está prestando atenção à explicação do conteúdo?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;  d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>METODOLOGIA</b>  É o desempenho didático-pedagógico do docente no que tange a metodologia por ele utilizada.</p>	<p><b>6.9 O docente utiliza técnicas pedagógicas diversificadas para melhorar o aprendizado do aluno?</b>  a. ( ) Sempre;  b. ( ) Na maioria das vezes;  c. ( ) Às vezes;</p> <p><b>6.10 O docente dispõe de materiais didáticos pedagógicos adequados que ajudem a diversificar as atividades em sala de aula?</b>  a. ( ) Sempre;</p>

	<p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.11 O docente aplica diferentes instrumentos de avaliação adequando-os aos objetivos e conteúdos planejados?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.12O Docente utiliza vocabulário vasto e adequado para expor sua aula de forma clara e objetiva?</b></p> <p>a. ( ) Sempre</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>COMUNICAÇÃO</b> Avalia o modo como o docente se comunica com os alunos em sala de aula.</p>	<p><b>6.13 O docente tem o tom e impostação de voz adequada na sala de aula?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.14 O docente tem um bom relacionamento com a turma?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.15 O Docente permite que os alunos expressem suas opiniões em sala de aula?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>
	<p><b>6.16 O docente responde as perguntas feitas pelos alunos, adequando as respostas à compreensão dos mesmos?</b></p> <p>a. ( ) Sempre;</p> <p>b. ( ) Na maioria das vezes;</p> <p>c. ( ) Às vezes;</p> <p>d. ( ) Raramente.</p>

<p><b>AVALIAÇÃO</b> Avalia o desempenho didático-pedagógico do docente quanto aos critérios de avaliação por ele empregados.</p>	<p><b>6.17 O docente durante a aula faz perguntas sobre os pontos chaves da aula, para verificar a compreensão e estimular o raciocínio do aluno?</b></p> <p>a. ( ) Sempre; b. ( ) Na maioria das vezes; c. ( ) Às vezes; d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.18 O docente corrige exercícios e provas e os devolve aos alunos dentro de um prazo satisfatório?</b></p> <p>a. ( ) Sempre; b. ( ) Na maioria das vezes; c. ( ) Às vezes; d. ( ) Raramente.</p> <p><b>6.19 O docente faz recuperação paralela dos conteúdos não assimilados pelos alunos?</b></p> <p>a. ( ) Sempre; b. ( ) Na maioria das vezes; c. ( ) Às vezes;</p>
	<p><b>6.20 O docente faz uma síntese da aula como balanço final?</b></p> <p>a. ( ) Sempre; b. ( ) Na maioria das vezes; c. ( ) Às vezes; d. ( ) Raramente.</p>
<p><b>Considerações Finais</b></p>	