

**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**

**Emerson Roque de Miranda**

**Gestão escolar e absenteísmo docente: desafios e possibilidades – o caso da  
Escola Estadual Albano Pires, no distrito de Vermelho Velho – Raul Soares/MG**

Juiz de Fora

2025

**Emerson Roque de Miranda**

**Gestão escolar e absenteísmo docente:** desafios e possibilidades – o caso da Escola Estadual Albano Pires, no distrito de Vermelho Velho – Raul Soares/MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Vieira Franco

Juiz de Fora

2025

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

Miranda, Emerson Roque de.

Gestão escolar e absenteísmo docente : desafios e possibilidades – o caso da Escola Estadual Albano Pires, no distrito de Vermelho Velho – Raul Soares/MG / Emerson Roque de Miranda. -- 2025. 201 f.

Orientador: Denise Vieira Franco

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Absenteísmo docente. 2. Gestão escolar. 3. Substituição de professores. I. Franco, Denise Vieira , orient. II. Título.

**Emerson Roque de Miranda**

**GESTÃO ESCOLAR E ABSENTEÍSMO DOCENTE: DESAFIOS E POSSIBILIDADES – O CASO DA ESCOLA ESTADUAL ALBANO PIRES NO DISTRITO DE VERMELHO VELHO – RAUL SOARES/MG**

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 à obtenção do  
título de Mestre em  
Gestão e Avaliação da  
Educação Pública.  
Área de  
concentração:  
Educação

Aprovada em 28 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

**Prof.(a) Dr.(a) Denise Vieira Franco** - Orientador  
Prefeitura de Juiz de Fora

**Prof.(a) Dr.(a) Victor Cláudio Paradelo Ferreira**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof.(a) Dr.(a) Lubélia de Paula Souza Barbosa**  
Prefeitura de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 19/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE VIEIRA FRANCO, Usuário Externo**, em 28/03/2025, às 17:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 31/03/2025, às 18:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **LUBELIA DE PAULA SOUZA BARBOA, Usuário Externo**, em 02/04/2025, às 10:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2302342** e o código CRC **53FDB636**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, que me concedeu a experiência de trilhar os estudos para um mestrado. Nele, sempre encontrei a força e a motivação necessária para conquistar meus objetivos.

Aos meus pais, que sempre respeitaram minhas escolhas, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Sempre me deram a liberdade e o suporte para conduzir minha vida, pautado na responsabilidade e no respeito.

Ao meu companheiro de vida, que respeitou minha escolha de fazer o mestrado, compreendendo a necessidade de minha ausência, por alguns períodos, tanto nas idas à Juiz de Fora para os períodos presenciais, quanto nas atividades rotineiras de convivência. Obrigado pela compreensão!

Aos amigos que conquistei no decorrer dos estudos presenciais em Juiz de Fora e aos colegas, com os quais realizei trabalhos em grupo. Foram momentos de muita cumplicidade e suporte, para que os dias longos se tornassem produtivos e os trabalhos fossem apresentados, com o maior profissionalismo possível.

À minha Agente de Suporte Acadêmico, Juliana Aparecida Cantarino Toledo, obrigado pelas orientações e pela dedicação no desenvolvimento das ideias, em meu trabalho. Sempre muito cuidadosa com a construção de cada parágrafo.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Vieira Franco, por seu profissionalismo e leveza na condução das propostas de mudança, buscando sempre o aprimoramento das ideias e a apresentação de um trabalho condizente com sua orientação.

Aos Professores Doutores, Lubélia de Paula Souza Barbosa e Victor Cláudio Paradela Ferreira que, no momento de qualificação, ratificaram meu trabalho de pesquisa, até aquele momento construído, e indicaram percursos a serem corrigidos para a continuidade da escrita.

Aos colegas da Escola Estadual Albano Pires, que colaboraram com meu trabalho, como respondentes das entrevistas, em minha pesquisa de campo. Em especial, à história que tenho com essa escola, local onde estudei e hoje atuo como professor e, no momento, na função de gestor. Ali, amizades foram consolidadas, o companheirismo exercitado, as aprendizagens diversas solidificadas e fortalecidas as experiências para a minha vida pessoal e profissional.

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo é apresentar e analisar os dados referentes ao absenteísmo de professores, considerando as práticas pedagógicas já existentes, em uma escola no distrito de Vermelho Velho, que pertence ao município de Raul Soares, no estado de Minas Gerais e discorrer sobre a sua implicação na organização escolar. Foram apresentados o conceito de absenteísmo e sua ocorrência nas escolas mineiras. Para a descrição do problema, foram considerados os registros em documentos escolares, como livro de ponto, guia de ocorrência mensal e a legislação para a contratação de professores. Foram apresentados dados sobre o absenteísmo, através de tabelas e gráficos; foi descrita a rotina do processo de contratação de professores; realizada a caracterização da escola, seu contexto organizacional; e relatadas as implicações que a ausência de professores traz à organização, ressaltando os desafios enfrentados pela gestão frente ao absenteísmo docente. Foi trazido o referencial teórico, abordando gestão escolar e estratégica, com foco em um planejamento participativo, discutindo a necessidade do envolvimento de toda a equipe escolar para minimizar os impactos causados pelo absenteísmo. Após o momento de qualificação, foi realizada uma pesquisa de campo com Especialistas, professores e Superintendente, na modalidade compreensiva, e analisadas as respostas, considerando as práticas pedagógicas já existentes na escola, frente à organização escolar e o absenteísmo. Logo, foram avaliadas as possibilidades de manter, aprimorar ou implementar outras dinâmicas para a organização do trabalho da gestão. Ao final do estudo, foram propostas sugestões de práticas, com a construção de um Plano de Ação Educacional, que podem ser adotadas pela gestão escolar, para dar sequência ao trabalho no que diz respeito à organização do planejamento de trabalho, com vistas ao atendimento e à melhoria do atendimento das demandas da unidade escolar.

**Palavras-chave:** Absenteísmo docente. Gestão escolar. Substituição de professores.

## **ABSTRACT**

The general objective of this study was to present and analyze data regarding teacher absenteeism and evaluate existing practices in a school in the district of Vermelho Velho, which belongs to the municipality of Raul Soares, in the state of Minas Gerais, and discuss its implication in school organization. The concept of absenteeism and its occurrence in Minas Gerais schools were presented. To describe the problem, records in school documents were considered, such as time books, monthly occurrence guides and legislation for hiring teachers. Data on absenteeism were demonstrated through tables and graphs, the routine of the teacher hiring process was described, the school was characterized, its organizational context was carried out and the implications that the absence of teachers brings to the organization were reported, highlighting the challenges faced by management in the face of teacher absenteeism. The theoretical framework was brought, addressing school and strategic management, with a focus on participatory planning, discussing the need for the involvement of the entire school team to minimize the impacts caused by absenteeism. After the qualification moment, a field survey was carried out with specialists, teachers and superintendent, in the comprehensive modality, and the responses were analyzed, considering the practices already existing in the school, regarding school organization and absenteeism. Therefore, the possibilities of maintaining, improving or implementing other dynamics for organizing management work were evaluated. At the end of the study, suggestions for practices were proposed, with the construction of an educational action plan, which can be adopted by school management, to continue the work with regard to the organization of work planning, with a view to meeting the improvement in meeting the demands of the school unit.

**Keywords:** Teacher absenteeism. School management. Replacement of teachers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 – Legislação estadual para convocação temporária .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 1 – Fotos da Escola Estadual Albano Pires – Raul Soares (MG).....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 1 – Evolução da distorção idade-série – anos iniciais – 2007 a 2022....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 2 – Evolução da distorção idade-série – anos finais – 2007 a 2022 .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 3 – Ideb da Escola Estadual Albano Pires – 2005 a 2021 .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 4 – Ideb da Escola Estadual Albano Pires – 2005 a 2021 .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 2 – Atividades extraclasse, conforme Ofício nº 2.663/2016 .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 5 - Dias de afastamento do trabalho - anos finais – 6º ao 9º ano – 2022 .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 6 – Número de ausências por componente curricular - anos finais – 6º ao 9º - 2022.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 7 - Dias de afastamento do trabalho - anos finais – 6º ao 9º ano – 2023 .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 8 – Número de ausências por componente curricular - anos finais – 6º ao 9º - 2023.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 9 - Dias de ausência do trabalho - anos iniciais – 1º ao 5º ano – 2022..</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 10 – Número de ausências por ano de escolaridade - anos iniciais – 1º ao 5º - 2022.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 11 - Dias de ausência do trabalho - anos iniciais – 1º ao 5º ano – 2023</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 12 – Número de ausências por ano de escolaridade - anos iniciais – 1º ao 5º - 2023.....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 3 – Ferramenta 5W2H - Plano de Ação .....</b>	<b>90</b>
<b>Quadro 4 – Atividades realizadas nos módulos individuais .....</b>	<b>120</b>
<b>Quadro 5 – Conduta para a continuidade das atividades a serem ministradas, em caso de previsibilidade de ausência .....</b>	<b>129</b>
<b>Quadro 6 – Conduta para a continuidade das atividades a serem ministradas, em caso de imprevisibilidade de ausência .....</b>	<b>132</b>
<b>Quadro 7 – Sugestão de práticas para a continuidade das atividades a serem ministradas, com imprevisibilidade de ausência .....</b>	<b>136</b>
<b>Quadro 8 – Resumo das evidências apontadas na pesquisa.....</b>	<b>154</b>
<b>Quadro 9 – Resumo das ações do PAE .....</b>	<b>155</b>
<b>Quadro 10 – Ação 1 – Reuniões de alinhamento com as Especialistas.....</b>	<b>157</b>

<b>Quadro 11 – Ação 2 – Organização do trabalho da equipe gestora .....</b>	<b>159</b>
<b>Quadro 12 – Ação 3 – A prática da avaliação da equipe gestora .....</b>	<b>161</b>
<b>Quadro 13 – Ação 1 – Apresentação da proposta da elaboração de projetos interdisciplinares.....</b>	<b>165</b>
<b>Quadro 14 – Ação 2 – Momentos para elaboração dos projetos interdisciplinares.....</b>	<b>167</b>
<b>Quadro 15 – Ação 3 – Aplicação dos projetos interdisciplinares .....</b>	<b>169</b>
<b>Quadro 16 – Sugestão de atividades a serem planejadas por conteúdo - 1º bimestre - Fio condutor do projeto: volta às aulas .....</b>	<b>172</b>
<b>Quadro 17 – Ação 1 – Atualização do Projeto Político-Pedagógico .....</b>	<b>175</b>
<b>Quadro 18 – Ação 2 - Reunião com a equipe de professores .....</b>	<b>176</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Número de alunos matriculados no ano de 2023.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2 – Professores efetivos e contratados – anos finais – 2018 a 2023 .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 3 – Professores efetivos e contratados – anos iniciais – 2018 a 2023 ...</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 4 – Setor administrativo – Situação funcional dos servidores – 2018 a 2023 .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 5 – Horas aula dos professores na E. E. Albano Pires .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 6 – Tipo de falta por ano de escolaridade/função - anos iniciais – período de 2018 a 2022 .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 7 – Tipo de falta por conteúdo - anos finais – período de 2018 a 2022 .</b>	<b>73</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACLTA	Apoio a Comunicação, Linguagens e Tecnologias Assistivas
AEE	Atendimento Educacional Especializado
AH/SD	Altas Habilidades/Super Dotação
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CRMG	Currículo Referência Minas Gerais
DED	Diário Escolar Digital
E.E. Albano Pires	Escola Estadual Albano Pires
EEB	Especialista em Educação Básica
GIDE	Gestão Integrada da Educação
GO	Guia de Ocorrência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PEB	Professor de Educação Básica
PEUB	Professor para o Ensino e Uso da Biblioteca
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político-Pedagógico
REANP	Regime Especial Atividades Não Presenciais
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SCPMSO	Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEA	Transtorno do Espectro Autista

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NA ESCOLA ESTADUAL ALBANO PIRES .....</b>	<b>17</b>
2.1 O CONCEITO DE ABSENTEÍSMO .....	18
2.2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE NAS ESCOLAS MINEIRAS.....	23
2.3 A LEGISLAÇÃO PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES .....	27
2.4 A ESCOLA ESTADUAL ALBANO PIRES: CARACTERIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS VIVENCIADOS PELA INCIDÊNCIA DO ABSENTEÍSMO DOCENTE .....	34
<b>2.4.1 A Escola Estadual Albano Pires – localização, contexto organizacional, pedagógico e administrativo .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.2 O absenteísmo docente em números na E. E. Albano Pires .....</b>	<b>54</b>
<b>3 ANÁLISE SOBRE O ABSENTEÍSMO DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>77</b>
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO .....	77
<b>3.1.1 Gestão Escolar - considerações, implicações e desafios .....</b>	<b>78</b>
<b>3.1.2 Gestão estratégica - participativa e realizada de forma colaborativa.....</b>	<b>83</b>
<b>3.1.3 Planejamento pedagógico e trabalho colaborativo.....</b>	<b>88</b>
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	92
3.3 A CONTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES E A ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	97
<b>3.3.1 A percepção dos respondentes sobre a temática do absenteísmo.....</b>	<b>99</b>
<b>3.3.2 A percepção das Especialistas em educação básica sobre as práticas de gestão e planejamento frente ao absenteísmo de professores .....</b>	<b>104</b>
<b>3.3.3 A percepção dos professores em educação básica sobre as práticas de gestão e planejamento frente ao absenteísmo de professores .....</b>	<b>118</b>
<b>3.3.4 Contribuição do Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova para as questões relacionadas à gestão e planejamento frente ao absenteísmo docente.....</b>	<b>140</b>
<b>3.3.5 Considerações finais sobre as análises das entrevistas.....</b>	<b>148</b>
<b>4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL .....</b>	<b>152</b>

4.1 O ALINHAMENTO E FORTALECIMENTO DA EQUIPE GESTORA .....	156
4.2 A ELABORAÇÃO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR .....	162
4.3 ATUALIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	173
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>179</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO BÁSICA .....</b>	<b>194</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO PROFESSOR (A) DOS ANOS INICIAIS E FINAIS .....</b>	<b>196</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO PROFESSOR (A) PEUB E EVENTUAL.....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SUPERINTENDENTE REGIONAL DE ENSINO DE PONTE NOVA (MG).....</b>	<b>200</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado tem como ambiente a Escola Estadual Albano Pires (E. E. Albano Pires), que atende aos anos iniciais e finais do ensino fundamental, localizada no distrito de Vermelho Velho, pertencente ao município de Raul Soares (MG). O tema do absenteísmo docente foi escolhido, considerando minha trajetória na Educação, desde o ano de 2001, como professor, vice-diretor e atualmente como diretor escolar. O elemento motivador adveio das observações feitas no decorrer de minha atuação como professor que, ao perceber a ausência de um professor, sentia-me incomodado com o contexto escolar conturbado.

Na vice-direção, experimentei esse desafio mais de perto, tendo que direcionar o andamento do turno escolar, diante das frequentes ausências de professores. À frente da gestão escolar desde 2019, vivencio a realidade do absenteísmo de forma mais desafiadora, com a função de manter o andamento da escola para que sejam atendidas às demandas administrativas e financeiras, e ainda tendo que gerenciar a falta de professores, para que, na gestão pedagógica, seja garantida a realização das aulas, sem que o processo de aprendizagem se configure de forma fragmentada.

Neste estudo, é abordado o tema do absenteísmo como um fator que tem se apresentado de forma recorrente no contexto educacional. O absenteísmo é entendido como a falta do funcionário em seu ambiente de trabalho e é considerado um desafio para a gestão, causando desarranjos organizacionais e necessidade de atuação imediata, da equipe pedagógica, para a continuidade das atividades no contexto educacional. Gesqui (2008) ratifica essa afirmação em sua pesquisa que aborda a presença e a ausência de professores e alunos em uma escola pública, verificando o grau de incidência, as justificativas dos professores e as ações institucionais para organizar a escola diante de tal fato.

Assim, para nortear o estudo sobre o absenteísmo docente e seus impactos na organização escolar, o presente trabalho trouxe a seguinte questão: Quais estratégias de gestão podem ser utilizadas para garantir o funcionamento da unidade escolar e mitigar a des(continuidade) do processo de ensino e aprendizagem frente ao absenteísmo de professores na E. E. Albano Pires?

Para responder à questão de pesquisa, foi traçado o seguinte objetivo geral: apresentar e analisar os dados referentes ao absenteísmo de professores na E. E.

Albano Pires, localizada no distrito de Vermelho Velho – Raul Soares (MG). Para o alcance do objetivo, foram considerados os referenciais teóricos e discutidas as implicações na organização escolar, propondo ações que possam contribuir para uma melhor organização e a mitigação do processo de descontinuidade do ensino e aprendizagem.

Como objetivos específicos, primeiramente, coube descrever os dados de absenteísmo docente na escola em análise, através de pesquisa documental (registro de ponto), relatando o processo de substituição de professores, bem como as alternativas de gestão utilizadas para a substituição desses docentes.

Na sequência, analisar o absenteísmo à luz dos referenciais teóricos e as diversas implicações para o contexto escolar, com o olhar de alguns segmentos da comunidade escolar (Especialistas em educação básica -EEB e professores) e o Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova (MG). E, por fim, propor práticas de gestão para colaborar com a organização escolar diante da ausência de professores, visando à continuidade do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

A pesquisa se fez necessária para que o tema do absenteísmo docente fosse analisado, debatido e, em decorrência dos apontamentos, verificadas as implicações que o tema provoca na organização escolar, cabendo ao gestor e à equipe pedagógica fazerem os rearranjos e elaborarem as estratégias para garantirem o funcionamento da escola e o atendimento ao direito à aprendizagem.

Com o olhar dos diferentes segmentos, baseado no caso de gestão apresentado no mestrado profissional, a proposta da análise de dados tem como objetivo contribuir para que a gestão reflita sobre as práticas já implementadas, que realize uma avaliação e desenvolva propostas de intervenção, que contribuam para que o processo de substituição seja menos danoso à organização escolar e à aprendizagem.

Como referencial teórico, esta pesquisa conta, principalmente, com as contribuições de Lück (2000a; 2000b; 2009; 2011) e Machado, Dusi e Custódio (2020), que conduziram nossa reflexão, de modo a pensarmos uma gestão realizada de forma estratégica, participativa e colaborativa, com abordagens que se completam e contribuem para a discussão, no sentido da organização de um planejamento pedagógico que seja construído de forma colaborativa e que tenha efetividade em sua implementação.

Para a construção do presente texto, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental. Em relação à pesquisa bibliográfica, foram buscadas obras de autores que discutem a temática do absenteísmo, abordada ao longo do texto. O material analisado é composto de artigos e dissertações de mestrado, já publicados. Com relação à pesquisa documental, foram verificados livros de registro de ponto, livros de ata, guias de ocorrência elaborados mensalmente pela instituição pesquisada, no período que compreende os anos de 2018 e 2023, documentos nos quais é relatada a movimentação de servidores para o encaminhamento à Superintendência Regional de Ensino (SRE) e o posterior cálculo de pagamento dos servidores.

Os dados foram dispostos em tabelas e apresentam o absenteísmo da escola em números, evidenciando aos leitores uma percepção detalhada sobre a implicação desse fator no ambiente escolar. Todo esse material compõe o capítulo 2 do nosso trabalho de pesquisa.

Em relação à organização, o presente texto, além da parte introdutória, conta com seções iniciais que têm como intuito apresentar a temática. O capítulo 2 possui objetivo descritivo e, além de conceituar o absenteísmo, traz considerações a respeito de sua percepção em estados brasileiros e em uma escola do estado de Minas Gerais. Apresenta, ainda, a legislação que regulamenta e orienta o processo de convocação de professores, que acontece no início e ao longo de cada ano letivo nas escolas mineiras. Traz, também, a apresentação do cenário da Escola Estadual Albano Pires e as evidências dos desafios enfrentados na instituição.

Na sequência, a partir de uma breve descrição do contexto demográfico da escola em análise, perpassando pelo contexto organizacional dos setores pedagógico e administrativo, é apresentado o perfil dos professores, o perfil da equipe gestora e a proposta de trabalho da escola, descrita no Projeto Político-Pedagógico (PPP). É, também, apresentada a carga horária obrigatória dos professores, considerando as especificidades de cada cargo/função.

Para uma melhor percepção e entendimento dos desafios a serem enfrentados pela gestão, são ainda apresentados e analisados os dados referentes ao absenteísmo docente na escola pesquisada, entre os anos de 2018 e 2023. Considerando os referenciais teóricos sobre o tema, discorreremos sobre a implicação do absenteísmo na organização escolar desta unidade de ensino, com uma descrição da rotina do processo de contratação, desde a comunicação da ausência

do professor à efetivação do contrato, tendo como base de suporte as normas legais vigentes.

Dessa maneira, ao longo deste estudo, o absenteísmo docente é apresentado na esfera escolar da Educação Básica, sendo percebido com certa frequência em diversos estados brasileiros, dentre eles, Minas Gerais, e em específico, na escola onde se apresenta o caso de gestão, sendo demonstrados os dados que evidenciam a problemática.

Já o capítulo 3 possui objetivo analítico, trazendo análises que contam com o aporte teórico e a metodologia utilizada para a produção dos dados de campo. São, ainda, realizadas reflexões teóricas acerca de gestão escolar, de estratégica e participativa, considerando o planejamento como elemento relevante para a realização de práticas que possam contribuir para uma gestão mais eficaz no enfrentamento aos desafios que a organização escolar vivencia com o absenteísmo docente.

Dando sequência, no capítulo 3, é apresentada a descrição metodológica empregada na coleta de dados, a qual foi realizada a partir de entrevistas com os professores, Especialistas em educação básica e com o Superintendente Regional de Ensino, considerando suas ponderações acerca dos agravantes que o absenteísmo docente traz ao ambiente escolar.

Ainda no capítulo 3, são apresentadas as contribuições dos respondentes, com a utilização da entrevista compreensiva como metodologia de pesquisa, modalidade essa que permite uma certa liberdade ao entrevistador no direcionamento da conversa, com o objetivo de obter mais informações dos respondentes sobre sua percepção do absenteísmo docente e das práticas escolares que merecem atenção e reforçando aquelas que podem ser potencializadas pela equipe escolar.

Ao final, no capítulo 4, são apresentadas alternativas que possam contribuir com os gestores escolares de um modo geral e, em especial, com a gestão da Escola Estadual Albano Pires, para a utilização de ferramentas, com vistas ao enfrentamento das ausências dos professores. As propostas visam minimizar os impactos gerados por elas, oferecendo possibilidades de continuidade ao processo de ensino e aprendizagem, bem como o fortalecimento do exercício de práticas de gestão, consonantes às normativas legais, na condução da organização escolar, do trabalho docente e das garantias de aprendizagem dos estudantes.

## **2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES NA ESCOLA ESTADUAL ALBANO PIRES**

O absenteísmo docente na Escola Estadual Albano Pires tem se apresentado como um desafio para a organização escolar, no que diz respeito à substituição de professores e, ao mesmo tempo, à preocupação de que os estudantes sejam contemplados em seu processo de continuidade de aprendizagem, com efetiva consolidação das habilidades necessárias ao seu desenvolvimento.

Dessa maneira, o absenteísmo é aqui apresentado como elemento constante no contexto escolar brasileiro e mineiro e em um recorte, a Escola Estadual Albano Pires. Assim, será conceituado com base em autores que discutem a temática, apresentando a legislação e o processo para a contratação de professores em substituição aos ausentes, segundo legislações do estado de Minas Gerais.

No contexto da escola em questão, o presente capítulo tem como objetivo descrever o absenteísmo, comprovando sua existência através de pesquisa documental, com base nos registros dos livros de ponto e guias de ocorrência. Serão apresentadas suas implicações para a organização escolar, no que diz respeito à substituição de servidores e, na oportunidade, serão descritas as ações que vêm sendo implementadas para que sejam minimizados os prejuízos de aprendizagem, em decorrência da falta desses servidores.

Para a descrição da situação apontada, são considerados neste contexto professores atuantes em sala de aula, professores de suporte (Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca - PEUB e Eventual) e Especialistas em educação básica, considerando que esses profissionais, juntos, compõem a equipe pedagógica da escola e a ausência deles corrobora para que haja a necessidade de rearranjos escolares.

## 2.1 O CONCEITO DE ABSENTEÍSMO

Neste trabalho, o tema absenteísmo é abordado como ausências<sup>1</sup> de forma geral, considerando que a falta<sup>2</sup> afeta um todo, as escolas brasileiras e, conseqüentemente, as escolas do estado de Minas Gerais. Não diferente, a Escola Estadual Albano Pires, com destaque para alguns pontos mais observados e suas implicações na rotina escolar.

O absenteísmo docente é caracterizado pela ausência do professor ao seu local de trabalho, seja por falta involuntária, justificada por regulamentações legais, ou voluntária, quando o servidor simplesmente não comparece ao trabalho, por motivo de ordem pessoal (Costa; Beiruth; Zonatelli, 2020). Tanto as faltas involuntárias quanto as voluntárias causam transtornos e necessidade de rearranjos escolares, envolvendo a mudança de servidores das suas funções, havendo a necessidade de exercer outras atividades em substituição aos professores temporariamente ausentes. Essa dinâmica implica as alterações na rotina escolar e no que diz respeito ao que foi planejado para o atendimento às necessidades do estudante.

Para uma melhor compreensão do termo, é importante destacar que absenteísmo, o em âmbito geral, é entendido sob distintas perspectivas: como ausência no trabalho com prejuízos para as organizações com perda de produtividade, o que gera perdas psicológicas, conforme Guimarães *et al.* (2016). Também é entendido como ausência no trabalho, sendo uma forma de afastamento de situações ou mesmo de ambientes indesejados (Porto, 2016).

Robbins (2002, p. 21) conceitua absenteísmo como:

o não comparecimento do funcionário ao trabalho, gerando elevados custos ao empregador, redução da eficiência e aumento da carga de trabalho do supervisor, sendo assim, é importante que as empresas mantenham baixos os índices de absenteísmo.

Considerando os autores mencionados anteriormente, o absenteísmo se apresenta com características diferenciadas e acontece em todos os segmentos de

---

<sup>1</sup> Ausência – no contexto da pesquisa é o servidor que não se apresenta para trabalhar.

<sup>2</sup> Falta – é o nome que se dá ao registro na guia de ocorrência – sendo lançado com códigos diferentes, que permitem ou não descontos no salário.

atividade laboral, por motivos distintos. Sendo assim, é apontado como causador de prejuízos financeiros às empresas, custos extras, perda de produtividade, problemas conflituais e sobrecarga dos funcionários designados para a realização do trabalho, corroborando para o comprometimento da saúde do trabalhador, motivos que interferem na rotina do dia a dia.

Na perspectiva dos autores Sá (2014), Santos (2006), Gesqui (2008), Delchiaro (2009) e Bonoto (2015), o absenteísmo de professores nas escolas públicas está baseado em amparos legais, o que permite a ausência justificada, que se configura como aquelas em que os professores estão respaldados legalmente. Zaponi e Silva (2009) acrescentam que o absenteísmo, mesmo justificado por amparos legais, pode ter causas relacionadas à conduta do professor, aos aspectos de estrutura escolar e ao órgão central, com legislações que não favorecem a satisfação do professor no ambiente de trabalho.

Reforçando os apontamentos de Zaponi e Silva (2009), quanto à insatisfação com o órgão central, as causas mais gerais de descontentamento seriam problemas como: relacionamento no ambiente de trabalho, familiares, sobrecarga com o acúmulo de outros empregos, política salarial defasada, distância do local de trabalho, estrutura física, ambiente de trabalho, abordagem pedagógica, poucos benefícios, dificuldades de relacionamento com colegas.

As autoras ainda citam a insatisfação relacionada ao âmbito escolar, apontando que salas de aula mal-iluminadas, malventiladas, com escassez ou falta de equipamento, também são elementos desencadeadores de desestímulo, atrelados a uma gestão ineficiente, que levam a prática de favorecimento para as faltas sem justificativa legal.

Diante de tais considerações, no contexto educacional brasileiro, vários autores abordam o tema do absenteísmo como elemento recorrente no contexto escolar. Segundo Malta, Reis Neto e Leite (2019, recurso *online*), o absenteísmo

é um assunto crescente na educação básica que, além de onerar as administrações educacionais com a contratação de professores em substituição, causa sérios danos e prejudica todo o funcionamento da unidade escolar e pode interferir no desempenho dos discentes.

Entender o absenteísmo como uma causa de diversos descompassos na Educação é primordial para a busca de soluções de enfrentamento a esse desafio.

Nesse sentido, conhecer o termo e suas implicações torna-se de fundamental relevância para as análises de seus efeitos na organização escolar e na aprendizagem. Como apontam Zaponi e Silva (2009, p. 2),

O absenteísmo docente explica, em certa medida, os baixos resultados na educação pública e é um dos problemas que tem desafiado a capacidade dos sistemas de ensino no cumprimento do calendário letivo e dos currículos, definidos nos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN's. O descompasso entre o que é ensinado nas escolas públicas e o padrão utilizado nas avaliações externas (Prova Brasil e avaliações estaduais) decorre, em parte, da incapacidade dos sistemas de ensino assegurarem que os conteúdos estabelecidos por série/ciclo sejam devidamente desenvolvidos. E isto se dá, particularmente, devido à ausência de professores em sala de aula.

Na perspectiva dos autores mencionados, podemos perceber que este é um problema que afeta a todos os campos educacionais no Brasil. As escolas públicas e privadas, com vistas a buscar melhorias na organização escolar e melhor atender os estudantes, enfrentam dificuldades para resolver ou minimizar os efeitos do absenteísmo docente. Os problemas incluem a organização escolar para suprir as ausências, a contratação de professores e a necessidade de dispor de recursos financeiros extras para subsidiar os gastos com as substituições.

A partir das considerações sobre o absenteísmo no serviço público e, em especial, no contexto escolar, os apontamentos feitos pelos autores convergem para a análise de que a ausência é elemento disparador de diversas situações que necessitam de intervenção imediata. Disso, advém algumas possibilidades acerca de causas e de consequências que nos conduzem à percepção de que o fato se apresenta em contextos gerais e trazem prejuízos para o rendimento do trabalho escolar, que envolvem a participação da gestão na reorganização do quadro da escola, o comprometimento na continuidade de práticas pedagógicas, a sobrecarga de trabalho para os profissionais que estão atuando na escola e a escassez de tempo para o amadurecimento da relação professor e aluno.

Em estudo realizado por Costa, Beiruth e Zanotelli (2020), são apontados diferentes fatores que influenciam a incidência de absenteísmo. As autoras citam, na dimensão psicossocial: engajamento no trabalho, esgotamento/estresse no trabalho, motivação acadêmica, satisfação na carreira. Na dimensão ambiental, destacam-se:

conforto térmico, qualidade do ar, iluminação, qualidade acústica, layout da sala, mobiliário da sala, limpeza e manutenção, satisfação geral.

Zaponi e Silva (2009) ainda reforçam que existem problemas a serem observados, que são de competência do órgão central, e estão relacionados à legislação que permitem que faltas sejam abonadas sem regulamentação, sem que seja feito um acompanhamento que permita apontar os impactos do absenteísmo, bem como uma intervenção necessária do órgão central na construção de “políticas de prevenção e humanização das condições de trabalho” (Zaponi; Silva, 2009, p. 5).

Com base nos apontamentos dos autores, percebemos como prejuízos para o rendimento do trabalho escolar, a necessidade de dispêndio de tempo da equipe gestora para a orientação do professor substituto, para exercer as atividades de planejamento de aulas, para a execução e registro em documentos e sistemas próprios, para a ambientação do professor com a rotina escolar, para as orientações do Projeto Político-Pedagógico da escola e para o engajamento nos projetos que já estão em desenvolvimento no ano letivo.

Tavares, Camelo e Kasmirski (2009), em pesquisa sobre os fatores associados ao absenteísmo e sua relação com o desempenho dos estudantes do 5º ano do ensino fundamental da rede estadual paulista de ensino, apresentam dados que comprovam que a taxa média de absenteísmo dos professores é de 5,5% ou 11 dias letivos por ano. Estudos mais recentes realizados na rede estadual paulista, (Tavares; Honda, 2021, p. 602), corroboram ao apontar que existem fatores associados ao absenteísmo docente que confirmam ser “um problema que afeta a gestão escolar como um todo, especialmente em escolas públicas”. Os autores apresentam dados comprovando que, no ano letivo de 2007, “71% dos profissionais ausentaram-se pelo menos uma vez ao trabalho e 26 dias letivos foram perdidos” (Tavares; Honda, 2021, p. 601).

Em relação à reposição do conteúdo, estudo realizado no ano de 2005, por Zaponi e Silva (2009), na Secretaria Executiva de Gestão da Rede da Secretaria de Educação de Pernambuco, evidenciou que, em menos de 50% das aulas que não foram ministradas, houve a reposição realizada pelo professor principal. Isso demonstra um déficit na carga horária e o descumprimento de dias letivos. As pesquisadoras reforçam que, “para que as atividades de ensino-aprendizagem aconteçam, faz-se necessário otimizar o uso do tempo escolar, mediante a presença

diária dos professores, em todas as turmas e disciplinas, durante o ano letivo” (Zaponi; Silva, 2009, p. 2).

Na mesma direção, Novaes (2010) aponta que, na educação básica, há um crescimento do número de aulas não ministradas, de forma assustadora, em especial no ensino fundamental. Esses dados são preocupantes e reforçam a necessidade de uma discussão acerca do absenteísmo docente e de como os gestores devem se organizar para minimizar os efeitos negativos no contexto educacional.

Pesquisas apontam que existem possíveis e prováveis elementos causadores do absenteísmo. Entretanto, um artigo publicado em 19 de julho de 2023, escrito por Fernandes *et al.* (2023), intitulado “Absenteísmo docente: desafios para as políticas públicas educacionais”, os autores descrevem o absenteísmo entre os servidores municipais da cidade de São Paulo, na perspectiva dos profissionais, para que entendam e se organizem para o enfrentamento ao problema no ambiente escolar.

A pesquisa se inicia com uma revisão bibliográfica, seguida por uma coleta de dados, realizada por meio de entrevistas em vinte unidades escolares. O estudo foi desenvolvido entre os anos de 2019 e 2020. Segundo as autoras, “no âmbito da educação, embora esse seja sabidamente um problema de monta, a ausência dos professores nas escolas ainda é um campo a ser mais bem explorado” (Fernandes *et al.*, 2023, p. 3). As autoras corroboram com a afirmação da escassez de literatura em seu trabalho citando que “a maior parte da produção acadêmica existente sobre o tema do absenteísmo pertence à área da saúde, particularmente à enfermagem” (Fernandes *et al.*, 2023, p. 3).

De acordo com as análises realizadas, as ausências são variadas, desde aquelas com justificativas legais, como Licença para Tratamento de Saúde (LTS), dentre outras, e as ausências que merecem a negociação do gestor por problemas particulares que os servidores enfrentam. A questão posta é que cabe à equipe pedagógica fazer cumprir os horários escolares, ofertando aos estudantes o direito à carga horária. Um dos procedimentos citados como medida paliativa é “a divisão e distribuição de alunos de uma determinada turma sem professor entre as demais turmas da mesma série e até mesmo de séries distintas” (Fernandes *et al.*, 2023, p. 16).

Na organização escolar, há a necessidade de alocar servidores para suprir as faltas e não deixar o estudante em prejuízo de sua carga horária obrigatória. Com

isso, os outros setores da escola ficam em defasagem, pois há a necessidade de sobrecarregar o servidor, que além de desempenhar suas funções, ainda assume a responsabilidade de realizar as tarefas de substituição do professor ausente, em sala de aula.

Outros fatores influenciam a aprendizagem dos estudantes. Dentre eles, a situação temporária de substituição, que se apresenta como um implicador no período de convivência com os estudantes, sendo esse período necessário para que a relação entre professor e aluno amadureça. A falta de experiência na condução do conteúdo, também é um fator negativo, conforme cita Tavares e Honda (2021). Tais elementos vão ao encontro do que foi apontado por Tavares, Camelo e Kasmirski (2009) em seu artigo intitulado “A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores na rede estadual paulista e seus efeitos sobre o desempenho escolar”, em que a ausência do professor altera a rotina escolar, pois reduz o tempo produtivo da aula para a adaptação aos procedimentos e estabelecimento da disciplina na classe.

Na seção seguinte, o absenteísmo é apresentado como um fato que também acontece em escolas mineiras e, na sequência, são apresentadas as legislações que asseguram as faltas e a conduta para o registro dessas ausências.

## 2.2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE NAS ESCOLAS MINEIRAS

Conforme mencionado, o absenteísmo é um problema vivenciado pela gestão, por uma parcela considerável de escolas no cenário educacional brasileiro. Nesse contexto, as escolas mineiras também se inserem e apresentam grandes desafios para a gestão escolar no que diz respeito à organização e à garantia de cumprimento dos dias letivos.

Em Minas Gerais, o tema do absenteísmo se apresenta em pesquisas realizadas por Sá (2014, p. 8), que traz como “objeto de estudo um problema frequente nas escolas, prejudicando o desempenho dos alunos, observando-se a ruptura do processo de ensino e aprendizagem e a organização da rotina escolar da educação básica”. A autora traz análises das ações estratégicas de gestores escolares frente ao absenteísmo docente, em escolas do município de Janaúba (MG) e aponta que, mesmo diferentes, podem comprometer o processo de ensino e

aprendizagem. A partir dos estudos, elabora propostas de intervenção, compostas por medidas preventivas em relação à falta dos professores.

Já Bonoto (2015) traz reflexões enquanto gestora de uma escola pública municipal da cidade de Juiz de Fora (MG). Propõe uma análise das “estratégias utilizadas pelos gestores diante dos transtornos causados pelo absenteísmo docente nas escolas da Rede Municipal de Ensino” (Bonoto, 2015, p. 7), da cidade em questão. Em sua pesquisa, foram analisadas quatro escolas de uma mesma região do município e, a partir das análises, foi desenvolvida uma proposta de intervenção visando amenizar os problemas causados ao trabalho dos gestores, em decorrência das ausências.

Como outra referência sobre o tema, Campos (2018) apresenta, em sua tese de doutorado, o perfil do absenteísmo de professores municipais de ensino fundamental e da educação infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (MG). Conforme estudos do autor, “os resultados demonstram que o absenteísmo docente é um fenômeno que se manifesta de modo intenso e frequente” (Campos, 2018, p. 8). A pesquisa aponta, também, outros fatores que podem contribuir para o absenteísmo, tais como: mulheres e servidores com idade entre 40 e 49 anos, como produtores de mais turnos de afastamento; a dinâmica da organização do trabalho escolar, da vida social e ao clima, citando as estações frias e quentes que podem impactar na saúde do servidor, acarretando faltas.

Diante dos apontamentos trazidos até aqui, podemos perceber que o absenteísmo é um problema que se apresenta nos mais diversos contextos, configurando-se pela influência de variados fatores. Nas escolas brasileiras, incluindo as mineiras, é um enfrentamento diário para a gestão o fato de ter que lidar com esse desafio. Para esse enfrentamento diário, é preciso conhecer os procedimentos legais, descritos na legislação brasileira e mineira, para conduzir o processo da rotina da falta em uma organização escolar, que se inicia quando é percebida a ausência do servidor no ambiente escolar ou quando ele comunica que não comparecerá ao trabalho.

No estado de Minas Gerais, a partir dessa informação, o servidor deixa de registrar sua assinatura no livro de ponto. Essas faltas são apuradas ao final do mês

e informadas em um documento chamado Guia de Ocorrência (GO)<sup>3</sup>, o qual é encaminhada para o setor de taxaço da Superintendência Regional de Ensino (SER). De posse desse documento, a Superintendência Regional de Ensino tem ciência do número de ausências dos professores durante o mês, registra as ocorrências e, automaticamente, a Secretaria de Estado de Educação (SEE) toma conhecimento dos dias a serem pagos ou descontados do servidor e elabora contracheque.

Na taxaço da frequência, estão registrados os dias de falta, sejam voluntárias<sup>4</sup> ou involuntárias<sup>5</sup>. Para este estudo, serão consideradas todas as faltas/ausências registradas na Guia de Ocorrência, mesmo que sejam involuntárias e amparadas legalmente. É possível prever alguns tipos de afastamentos legais e proceder com a substituição docente, mas esse não é o foco da nossa pesquisa. O que está em discussão é a organização escolar frente ao absenteísmo de professores, tendo como um dos agravantes, a morosidade no processo de substituição de professores, o que interfere na rotina escolar e se configura como um desafio para a gestão, principalmente, em períodos inferiores a 5 dias. Esse assunto será mais bem explorado em seções posteriores.

O artigo 133 da Lei nº 7.109, do Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais, garante aos professores efetivos alguns tipos de falta. Esses são registrados na Guia de Ocorrência com códigos que permitem ao taxador o entendimento que são faltas involuntárias, sem caracterizar ônus para o servidor (Minas Gerais, 1977). São essas:

- I - licença por acidente em serviço ou doença grave, especificada em lei;
- II - licença a funcionária gestante;
- III - afastamento por motivo de casamento;
- IV - afastamento por motivo de falecimento do cônjuge, filho, pai, mãe ou irmão;
- V – férias-prêmio;
- VI - período sabático (Minas Gerais, 1977, recurso *online*).

---

<sup>3</sup> Documento encaminhado à Superintendência Regional de Ensino onde estão relacionadas todas as movimentações de servidores, durante o mês (admissões, dispensas, faltas etc).

<sup>4</sup> Tipo de ausência programada: folgas, compensações por bancos de horas, licenças, cursos etc.

<sup>5</sup> Tipo de ausência não programada: doença, imprevisto nos meios de transporte ou problemas na família etc.

As faltas que não são contempladas, como previsto no artigo 133, também são informadas na guia de ocorrência, com um código que permite ao taxador a verificação de que esta falta é voluntária, portanto, passível de desconto no pagamento do servidor. Essas são apuradas, conforme cita a Lei nº 869, de 05 de julho de 1952, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais:

I - pelo ponto;

II - pela forma que for determinada, quanto aos funcionários não sujeitos a ponto.

Parágrafo único - Haverá um boletim padronizado para a comunicação da frequência.

Art. 99 - O funcionário perderá:

I - o vencimento ou remuneração do dia, se não comparecer ao serviço (Minas Gerais, 1952, recurso *online*).

Conforme evidenciado no artigo 98, a escola adota a apuração da frequência dos servidores por meio do livro de ponto, fazendo o registro das faltas justificadas ou não, com o código específico na Guia de Ocorrência e, no início de cada mês, esse documento é encaminhado à SRE para a efetivação do pagamento. Diante da apuração da frequência, tornam-se visíveis as ausências, sendo possível visualizar o panorama das contratações ocorridas durante o mês, uma vez que os substitutos também são informados na GO, com códigos e redação específica, explicando a substituição e o nome do professor que foi substituído, rotina que demonstra a previsibilidade dessas ocorrências.

Como já citado anteriormente, são diversas as causas pesquisadas como motivadores do absenteísmo docente, seja voluntário ou involuntário. Malta, Reis Neto e Leite (2019) apresentam outros fatores que podem influenciar o aumento ou a diminuição do absenteísmo em escolas mineiras, dentre esses fatores são destacadas a eleição de diretores, que caracteriza mudança no estilo de gestão; os transtornos mentais e comportamentais, as doenças do aparelho respiratório, as doenças do sistema osteomuscular e tecido conjuntivo. O estudo mostra ainda que os professores que mais se ausentaram por algum tipo de doença compreendem a faixa etária entre 41 e 50 anos, seguido pela faixa etária entre 31 e 40 anos e, por último, pelos que integram a faixa entre 51 e 60 anos.

Diante dos apontamentos para a recorrência do absenteísmo docente, verificamos, portanto, que além das causas elencadas sobre o absenteísmo na

esfera brasileira, em Minas Gerais, o fato tem-se apresentado de forma semelhante e com alguns agravantes apontados por pesquisadores sobre o assunto. Na seção seguinte, é apresentado o processo de convocação de professores, conforme legislação federal e estadual, ou seja, os procedimentos necessários à convocação de um professor para a substituição.

### 2.3 A LEGISLAÇÃO PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES

A legislação que orienta o processo de convocação de professores vem sofrendo alterações ao longo do tempo, no que se refere a regras e nomenclaturas. O termo utilizado até o ano de 2020 para a substituição de professores era designação. A partir de 2021, foi substituído por convocação, devido a um questionamento feito à legislação estadual sobre o tema.

No que se refere à contratação de servidores para atuação em cargo público, a Constituição Federal de 1988 traz em seu artigo 37, inciso II e IX, o seguinte texto:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II- a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

IX- a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público; (Brasil, 1988, recurso *online*).

O texto da Constituição Federal garante a investidura em cargo público através de concurso, mas permite os casos de contratação, desde que seja temporária. No caso dos professores, em Minas Gerais, para assumirem substituições nas escolas, a contratação se estende até o final do período de retorno do servidor efetivo ou convocado. Quando a contratação acontece no início do ano letivo, em cargo vago, encerra-se ao final do ano civil. Nesse contexto, as leis

estaduais que se seguem trazem em seu texto a possibilidade de convocação temporária para suprir as necessidades da unidade escolar.

Para entender esse processo, vejamos o quadro 1, a seguir, no qual será apresentada a legislação que estabelece normas que permitem a contratação/convocação de professores em Minas Gerais.

**Quadro 1 – Legislação estadual para convocação temporária**

Legislação	Redação
Lei Estadual nº 9.381, de 18 de dezembro de 1986 (Minas Gerais, 1986)	<p>“Art. 38 – Poderá haver convocação:</p> <p>I – para a regência de turma ou de aulas, como Professor Regente de Ensino;</p> <p>II – para o exercício, no âmbito das unidades estaduais de ensino, das funções correspondentes aos cargos de Supervisor Pedagógico e Orientador Educacional;” (Minas Gerais, 1986, recurso <i>online</i>)</p>
Lei Estadual nº 7.109, de 13 de outubro de 1977 (Minas Gerais, 1977)	<p>“Art. 122, – A convocação é o chamamento de pessoa pertencente ou não ao Quadro do Magistério para assumir a regência de turma ou aulas, ou exercer função de especialista de educação”,</p> <p>Art. 123 – Do ato de convocação deverá constar:</p> <p>I - a atividade, área de estudo ou disciplina;</p> <p>II - o prazo da convocação, incluído o período proporcional de férias;</p> <p>III - a remuneração” (Minas Gerais, 1977, recurso <i>online</i>).</p> <p>“Parágrafo único – O prazo a que se refere o inciso II deste artigo não poderá exceder a 1 (um) ano, renovável se perdurarem as condições que determinaram a convocação e desde que não haja candidato com melhor habilitação” (Minas Gerais, 1977, recurso <i>online</i>).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como demonstrado no quadro 1, a legislação mineira acompanha a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 289, que garante a substituição de atividade de magistério mediante designação para função pública, sendo prioritário

na escolha de vagas de substituição aqueles aprovados em concurso público (Brasil, 1988). Entretanto, mesmo em caso de cargo vago, havendo a possibilidade de nomeação o servidor é contratado temporariamente. Nesse caso, o que seria uma excepcionalidade se tornou uma regra, havendo questionamentos quanto à legalidade das contratações. Por esse motivo, o governo de Minas Gerais criou, em 30 de outubro de 2020, o Decreto nº 48.109 que traz a seguinte redação:

dispõe sobre a convocação de profissionais para o exercício das funções do magistério nas unidades de ensino da educação básica e superior dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo (Minas Gerais, 2020, recurso *online*).

O governo de Minas vinha mantendo o nome de designação ao invés de contratação, conforme estabelece a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e, com a criação do Decreto nº 48.109 (Minas Gerais, 2020), muda o nome de designação para convocação em razão de ações movidas contra a inconstitucionalidade das referidas designações. Inconstitucionalidades essas que vinham sendo praticadas pelo governo de Minas Gerais ao manter os períodos de designação superiores ao que era previsto em legislação.

Desde então, a cada ano, as resoluções vêm sendo elaboradas com o regime de contratação e convocação temporárias, sendo contratação para o Quadro Administrativo e de convocação para atuação no Quadro do Magistério na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Minas Gerais (SEE/MG).

Para entender melhor a dinâmica do processo de contratação e de convocação no decorrer do ano letivo, cabe elucidar que, na rede estadual de Minas Gerais, a ação tem início a partir da publicação de resoluções, ao final de cada ano. Essas resoluções orientam o processo a ser realizado no ano seguinte. Tal dinâmica se baseia no propósito de que se conclua o período de inscrição e de classificação dos servidores, até meados de dezembro.

São geradas listagens com a ordem de classificação de cada servidor, a partir dos dados informados por ele. Ao iniciar o ano seguinte, é possível realizar as convocações para professores e as contratações para o setor administrativo, partindo dessa organização/listagem.

Assim sendo, em 4 de novembro de 2022, foi publicada a Resolução nº 4.784 que trouxe os critérios e procedimentos para a contratação e a convocação de

servidores para o ano de 2023 (Minas Gerais, 2022a). Nesse documento, são mencionadas as competências da superintendência, da equipe de inspeção e do diretor escolar para cumprirem e fazerem cumprir as normas estabelecidas no documento e as orientações que porventura forem publicadas em sequência.

Com a Resolução nº 4.784 (Minas Gerais, 2022a), a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais publicou a Resolução nº 4.789 (Minas Gerais, 2022b), que estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino. Essa Resolução define as atribuições de cada servidor; apresenta as diretrizes para a organização do quadro da escola<sup>6</sup>; a carga horária de cada servidor, as atribuições de cargos – aulas, turmas, turnos e funções, ampliação e extensão de carga horária para servidor efetivo; as orientações para os procedimentos de cadastro de vagas não assumidas por professores efetivos no sistema SYSADP<sup>7</sup>, observando o limite de comporta da escola<sup>8</sup>; e as necessidades para a convocação/contratação, com o registro das justificativas no sistema.

Levantadas as necessidades de contratação ou convocação, procede-se o cadastro dos cargos no SYSADP, com base nos artigos 6º e 11 da Resolução nº 4.784, para posterior publicização dos editais de chamamento dos professores interessados, considerando as funções citadas:

Art. 6º - A contratação temporária para função vaga ou função em substituição será destinada para o exercício das funções do Quadro Administrativo, conforme disposto:

I - Analista de Educação Básica (AEB): Assistente Social, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Psicólogo ou Terapeuta Ocupacional;  
II - Assistente Técnico de Educação Básica (ATB);  
III - Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB).

Art. 11 - Convocação temporária é o chamamento, em caráter excepcional e temporário, de pessoa pertencente ou não ao Quadro do Magistério para exercer, especialmente:

I - A função de regência de turmas ou aulas - Professor de Educação Básica (PEB);  
II - A função de Especialista em Educação Básica (EEB);  
III - A função de Analista Educacional/Inspetor Escolar (ANE/IE) (Minas Gerais, 2022a, recurso *online*).

---

<sup>6</sup> Quadro da escola – documento elaborado pela direção da escola com a inspeção escolar, relacionando os servidores efetivos e os necessários para contratação/convocação.

<sup>7</sup> SYSADP – Sistema da Secretaria de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que traz informações de todo o quadro de pessoal da rede estadual de ensino.

<sup>8</sup> Comporta da escola – número de servidores que a escola está autorizada a funcionar considerando o número de alunos.

Traz também, em seu artigo 14, os prazos mínimos permitidos para a contratação e a convocação temporária. Relembrando que a contratação se refere aos servidores do quadro administrativo e a convocação se refere aos servidores do quadro do magistério.

I – Os prazos mínimos permitidos para convocação:

a) Professor de Educação Básica (PEB), para atuar na docência, por qualquer prazo;

b) Professor de Educação Básica (PEB), para a função de Professor para Ensino do Uso da Biblioteca - Mediador de Leitura (PEUB) e Professor Eventual, nos afastamentos do titular por 15 (quinze) dias ou mais.

c) Especialista em Educação Básica (EEB), nos afastamentos do titular por 15 (quinze) dias ou mais.

III – A Unidade de Ensino que contar com professor para substituição eventual de docente não poderá convocar regente de turma por período igual ou inferior a 10 (dez) dias, exceto se o professor eventual já estiver atuando em substituição a outro docente;

IV – Para as substituições decorrentes de afastamentos por motivo de férias-prêmio, deverão ser observadas a legislação e orientações vigentes; (Minas Gerais, 2022a, recurso *online*).

Na prática, a Resolução não permite a agilidade na convocação de professores para substituição. O processo de convocação em si, conforme descrito, é burocrático e, para cumprir todos os requisitos, faz-se necessário o período de, pelo menos, três dias, considerando que se apresentará um candidato com a publicação do primeiro edital. Entretanto, a convocação pode não ocorrer, pois, até que todo o processo que antecede a convocação seja concluído, o período de substituição pode já estar em fase de encerramento, com a proximidade do retorno do professor às suas funções.

Para análise, é importante considerar parte do artigo 14, que orienta a convocação de profissionais do magistério (Professor de educação básica (PEB), PEUB, EEB) e apresenta a redação, na qual não se estabelece o prazo mínimo de afastamento que justifique a convocação de Professor de educação básica (PEB). Diferentemente, para a convocação de Professor para ensino e uso da biblioteca (PEUB) e Especialista em educação básica (EEB), há um período de afastamento que deve ser superior a quinze dias.

No caso de regente de turma, que também é PEB, o prazo de convocação não pode acontecer por período igual ou inferior a 10 dias, em função da presença do professor Eventual. Ao fazer a análise das orientações anteriormente citadas, é

importante destacar que a Resolução nº 4.784, de 4 de novembro de 2022 (Minas Gerais, 2022a), apresenta uma contradição em seu artigo.

De acordo com o artigo 14 da Resolução nº 4.784, o PEB pode ser convocado por qualquer prazo (entendo que se aplica ao ensino fundamental – anos iniciais e finais) e isso não está explícito no documento. No mesmo artigo, na alínea C, inciso III, é apresentado que, nos casos em que o professor a ser substituído for do ensino fundamental dos anos iniciais, só será permitida a convocação caso o Eventual já esteja em substituição a outro professor. Do contrário, não é permitida a convocação para substituição por período inferior a 10 dias. Nessa situação, é possível observar a possibilidade de professor Eventual se afastar de suas funções por período de até 10 dias para substituição o docente em afastamento (Minas Gerais, 2022a).

É importante ressaltar que, quando o professor Eventual se ausenta de suas funções por 10 dias para substituir um professor ausente, caso haja a necessidade de uma nova substituição, o PEUB que atende aos anos iniciais assume a segunda ausência e, havendo a necessidade de substituição de outro professor, a resolução do problema fica a cargo da gestão. O mesmo acontece com o PEUB que atende aos anos finais, estando em gozo de afastamento legal por período de 15 dias, não havendo a possibilidade de convocação, conforme legislação, fica a cargo da gestão a incumbência de suprir a ausência com a colaboração de algum servidor que esteja disponível, como a Especialista em educação básica ou ele mesmo (gestor), para ir à sala de aula.

Resguardados os questionamentos à legislação de contratação/convocação, para o ano de 2023, a Resolução nº 4.784 (Minas Gerais, 2022a) trouxe algumas alterações que permitiram tímidos avanços em alguns aspectos na desburocratização e na morosidade do processo de contratação/convocação, em comparação com os anos anteriores, que é a diminuição do tempo entre a autorização da vaga e a publicização dos editais para os procedimentos.

Conforme a redação do artigo 18:

Art. 18 - No caso da contratação/convocação temporária presencial, as vagas disponibilizadas serão divulgadas por meio de editais..., e publicizadas pela SRE e Unidade de Ensino, nos meios de comunicação disponíveis. O período entre 22h e 6h não será computado para fins de publicização do Edital e seguirão as regras descritas abaixo:

- I - Primeiro edital: o prazo de publicização deverá ser de no mínimo 6 (seis) horas.
- II - Segundo e terceiro editais: o prazo de publicização deverá ser de no mínimo uma hora.
- III - A partir do quarto edital: o prazo de publicização deverá ser imediato, devendo permanecer aberto até o preenchimento da vaga (Minas Gerais, 2022a, recurso *online*).

Nos anos anteriores a 2023, a publicização para o primeiro edital era de, no mínimo, 24 horas e os demais editais obedeciam também, o prazo de no mínimo 24 horas entre eles. Podemos verificar que o procedimento ficou um pouco mais célere, mas ainda há um hiato entre a celeridade e a resolução da questão da substituição de professores.

Atualmente, ao ser confirmada a falta do professor, a vaga é lançada no SYSADP, o inspetor escolar analisa o comporta da escola e autoriza imediatamente. A Secretaria de Educação ratifica a análise da inspeção e autoriza automaticamente essa vaga. Esse processo se configura de forma mais rápida, permitindo a publicização do primeiro edital em um prazo de 6 horas, a partir de sua geração. Não havendo candidatos para o primeiro edital, os editais posteriores podem ser publicizados com um tempo menor. Para o segundo edital, o prazo foi reduzido para 3 horas e, para os editais posteriores, a publicização pode acontecer no prazo de uma hora.

Apesar das tímidas alterações feitas na Resolução, ainda assim tem-se apresentadas dificuldades de convocação para períodos que consideramos curtos, por motivo de haver um intervalo de processamento entre a informação referente à falta e à efetivação da convocação. Nesse intervalo, o estudante estará sendo atendido por um servidor substituto que desempenha outra função na escola, como é o caso do Eventual e o PEUB. Essa rotina, em casos de absenteísmo recorrente, altera o cotidiano escolar e prejudica o andamento das atividades planejadas pelos setores que vão proceder a substituição, sendo necessária a atuação de toda a equipe disponível, orientada pela gestão, para suprir as necessidades impostas para o momento.

Diante do contexto apresentado sobre o absenteísmo nas escolas brasileiras e nas escolas mineiras, considerando a apresentação das normativas que orientam as contratações/convocações, os desdobramentos que as faltas provocam no ambiente escolar, na sequência, é apresentada a Escola Estadual Albano Pires,

descrevendo sua localização, sua organização pedagógica e administrativa, ressaltando suas potencialidades e apontando as fragilidades como objeto de intervenção deste estudo.

## 2.4 A ESCOLA ESTADUAL ALBANO PIRES: CARACTERIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS PROBLEMAS VIVENCIADOS PELA INCIDÊNCIA DO ABSENTEÍSMO DOCENTE

Descrever o contexto em que se insere o problema a ser pesquisado faz-se necessário para que se possa mapear os pontos de maior fragilidade, com o objetivo de planejar e direcionar a dinâmica da intervenção. Para compreender melhor o problema do absenteísmo na Escola Estadual Albano Pires, nesta seção, é apresentado o contexto escolar, sua organização pedagógica e administrativa.

Os dados coletados e sistematizados em relação aos índices de absenteísmo na instituição evidenciam o problema, sustentam o caso de gestão e, além disso, trazem a necessidade de uma reflexão acerca das ausências, da rotina escolar frente às faltas e do processo de substituição de professores.

### **2.4.1 A Escola Estadual Albano Pires – localização, contexto organizacional, pedagógico e administrativo**

A Escola Estadual Albano Pires está localizada na Praça São Francisco S/N, no distrito de Vermelho Velho, que pertence ao município de Raul Soares. Esse município está situado na região Leste de Minas Gerais, na Microrregião de Ponte Nova, na Mesorregião Zona da Mata e fica a 230 km de distância da capital, Belo Horizonte. O município de Raul Soares, foi criado em 19 de setembro de 1924.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população é de 23.423 pessoas (IBGE, [2022]). Apresenta taxa de escolarização de 91,3% entre estudantes de 6 a 14 anos de idade, com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) na rede pública, nos anos iniciais do ensino fundamental de 6,0 e, nos anos finais do ensino fundamental, de 5,4 (IBGE, [2022]).

O município de Raul Soares é composto por cinco distritos: Vermelho Velho, São Vicente da Estrela, São Sebastião do Óculo, Bicuíba, Santana do Tabuleiro e dois povoados: Capitão Martins e Cornélio Alves. Nos distritos de Vermelho Velho, São Vicente da Estrela e São Sebastião do Óculo há apenas a oferta do ensino fundamental (anos iniciais e finais) e nos distritos de bicuíba e santana do tabuleiro há a oferta do ensino fundamental (anos iniciais e finais) e Ensino Médio.

O distrito de Vermelho Velho, criado em 23 de maio de 1856, fica a 19,8 km de Raul Soares. Conforme dados do IBGE ([2022]), possui população estimada de 2.625 habitantes, entre zona rural e urbana. A área rural e a área urbana são organizadas conforme citação a seguir:

A área rural é organizada por córregos e tem como principais atividades econômicas a agropecuária: pecuária e cafeicultura. Na área urbana, possui cartório para registros civis (nascimentos, casamentos, etc.), atendimento primário à saúde em PSF – Programa Saúde da Família, pequenos comércios como mercearia, lanchonete, bares, cabeleireiros e farmácia. A crença religiosa predominante é o catolicismo, com algumas religiões de crença no protestantismo (Gamito; Frutuoso, 2008, p. 6-7).

A E. E. Albano Pires pertence a 33º Superintendência Regional de Ensino de Ponte Novos (SRE) que é o órgão que representa a Secretaria de Estado de Educação. Tem por finalidade exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, de orientação normativa, de cooperação e de articulação e integração estado e município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais. Compete à SRE:

- I – promover a coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição;
- II – orientar as comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais;
- III – promover o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado;
- IV – coordenar os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno;
- V – propor a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso;
- VI – aplicar as normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição;
- VII – planejar e coordenar as ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades;
- VIII – coordenar o funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da

sua jurisdição;

IX – coordenar e promover a produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição;

X – exercer outras atividades correlatas  
(Minas Gerais, [2023], recurso *online*).

Realizada a localização da escola em questão e sua relação administrativa com a Superintendência Regional de Ensino de Ponte Nova, são descritos os aspectos físicos e apresentados os dados relevantes para a compreensão do contexto organizacional.

A Escola Estadual Albano Pires atende aos anos finais, no turno matutino, e aos anos iniciais, no vespertino. A figura 1, a seguir, ilustra o espaço físico da E. E. Albano Pires, a saber: a visão da fachada, do pátio interno com os corredores onde ficam as salas de aula e dos espaços de convivência.

**Figura 1 – Fotos da Escola Estadual Albano Pires – Raul Soares (MG)**



Fonte: Acervo do autor (2022).

No que tange à sua estrutura física, a escola possui dois pavimentos. O primeiro pavimento, nivelado à rua, possui sala de professores, secretaria, biblioteca, sala de informática, banheiros masculino, feminino e de professores, sala de

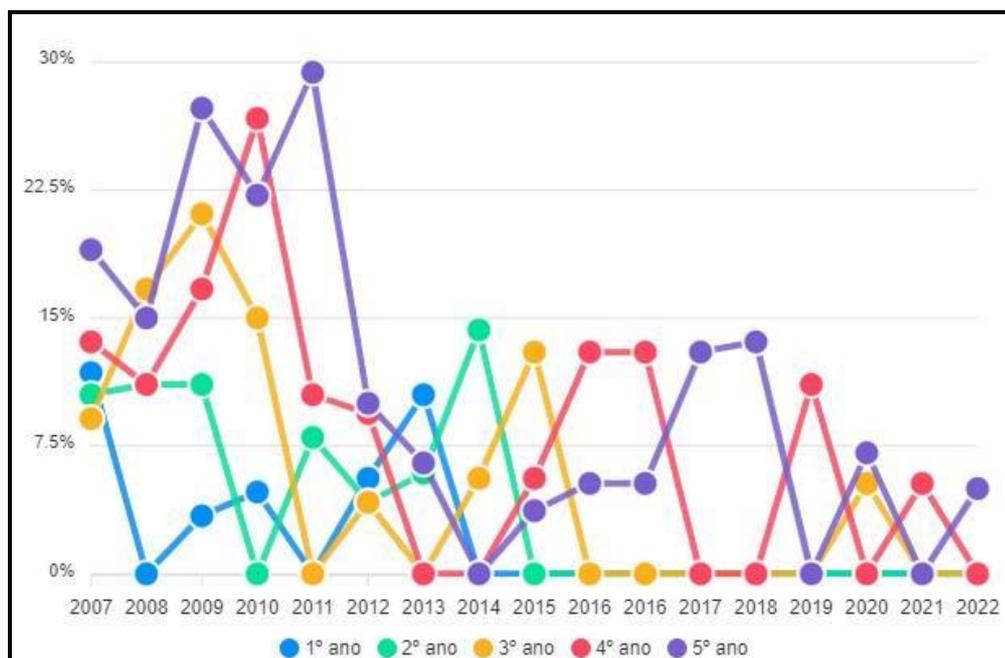
supervisão e direção, três salas de aula para turmas regulares e uma sala de recursos multifuncionais. No andar inferior, há um pátio, quatro salas de aula, banheiro masculino, cozinha, refeitório e um pátio para atividades de educação física. Possui áreas laterais que são utilizadas como espaços de leitura, cultivo de legumes e hortaliças.

As salas de aula são amplas, arejadas, com janelas laterais, boa iluminação, quadro branco e mobiliário de boa qualidade. A sala de informática conta com 26 computadores em funcionamento. A biblioteca possui acervo que garante o atendimento aos anos iniciais e finais, com projetos de leitura e uso do espaço para socialização de práticas coletivas. Possui televisão com conexão à internet e projetor de multimídia.

A sala de recursos multifuncionais está organizada com equipamentos para dar suporte complementar e suplementar aos estudantes público da Educação Especial: Deficiência e Transtorno de Espectro Autista (TEA) e suplementar (Altas Habilidades/Super Dotação (AH/SD)). Esse atendimento acontece no contraturno e é ministrado com recursos pedagógicos diferenciados, como: jogos, material concreto, material de estímulo ao desenvolvimento motor e sensorial; tendo com objetivo reduzir ou eliminar barreiras para a plena participação dos alunos em todas as atividades pedagógicas, considerando suas necessidades específicas.

A E. E. Albano Pires apresenta nível socioeconômico – NSE médio-baixo. Entretanto, essa questão não interfere em um bom gerenciamento do trabalho pedagógico, no que se refere a aspectos relacionados a taxas de rendimento por etapa escolar, apresentando índices de 100% de aprovação para os anos iniciais e 98,6% para os anos finais. Os gráficos 1 e 2, a seguir, trazem os dados da distorção de idade-série nos anos iniciais e finais do ensino fundamental, entre o período de 2007 e 2022.

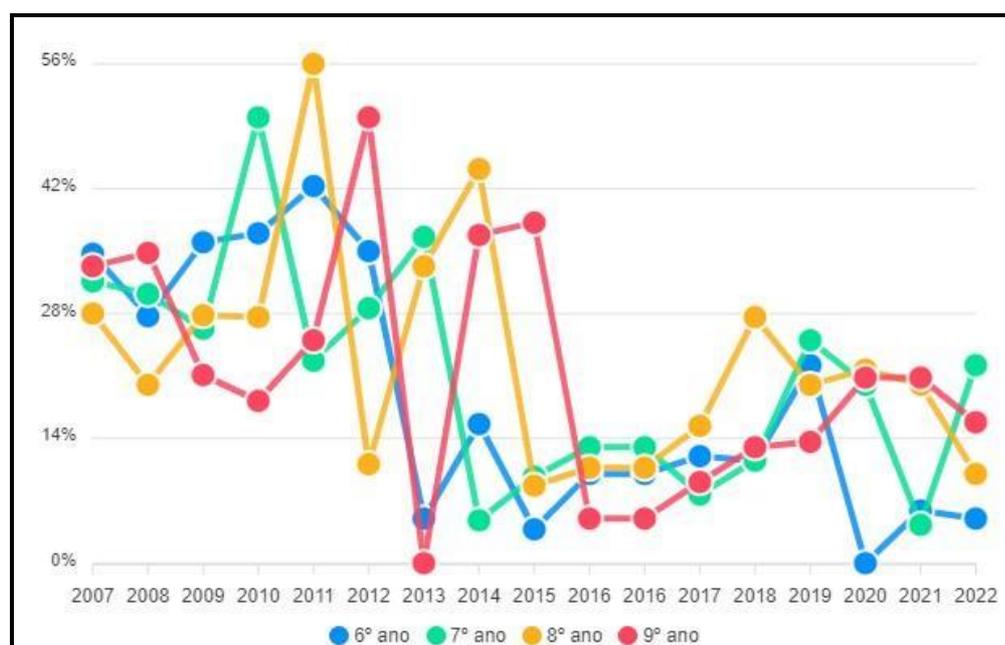
**Gráfico 1 – Evolução da distorção idade-série – anos iniciais – 2007 a 2022**



Fonte: QEdU ([2023]).

Como podemos observar, em relação à distorção idade-série referente aos anos iniciais do ensino fundamental, nos anos de 2007 a 2022, a escola tem conseguido estabilizar as variações. Em sequência à descrição, o gráfico 2 ilustra os resultados referentes à distorção para os anos finais do ensino fundamental.

**Gráfico 2 – Evolução da distorção idade-série – anos finais – 2007 a 2022**

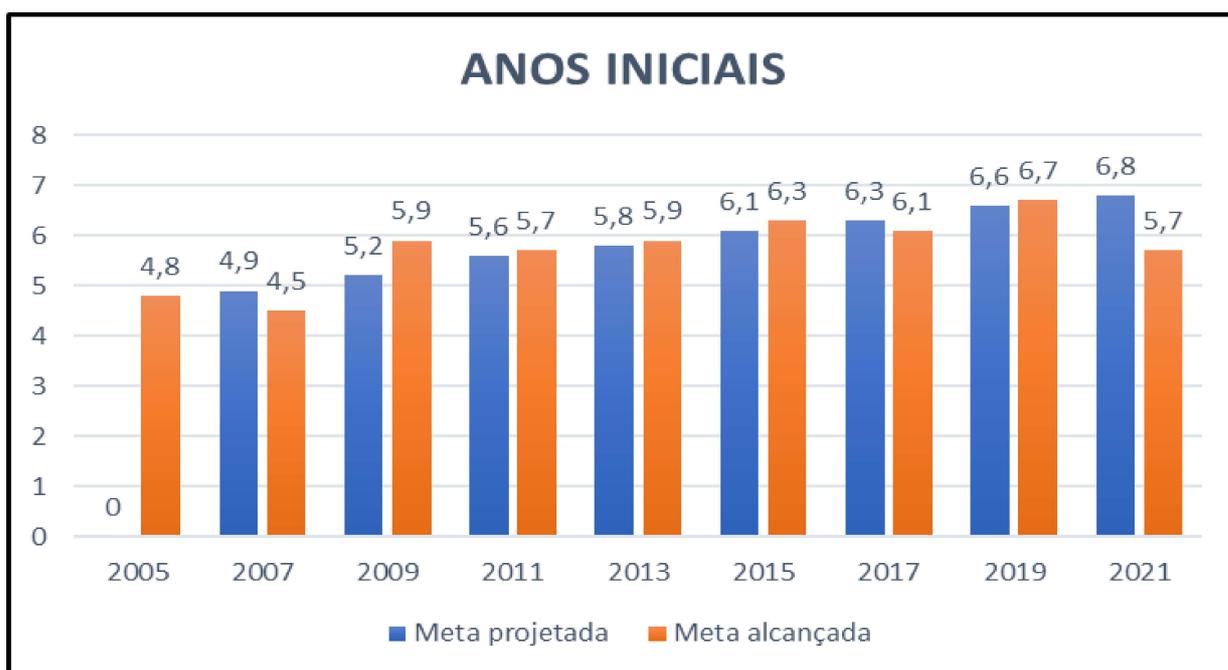


Fonte: QEdU ([2023]).

O mesmo acontece no gráfico de distorção idade-série nos anos finais do ensino fundamental, entre os anos de 2007 e 2022. Os dados têm se apresentado de forma estável. Consideramos que a participação dos professores e demais membros da comunidade escolar tem contribuído para a manutenção de uma boa gestão de resultados.

Considerando que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) é um indicador criado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino a partir dos resultados educacionais, rendimento escolar, média de desempenho nas avaliações, aprovação, será apresentado, no gráfico 3 a seguir, o Ideb da E. E. Albano Pires, que compreende os anos de 2005 a 2021.

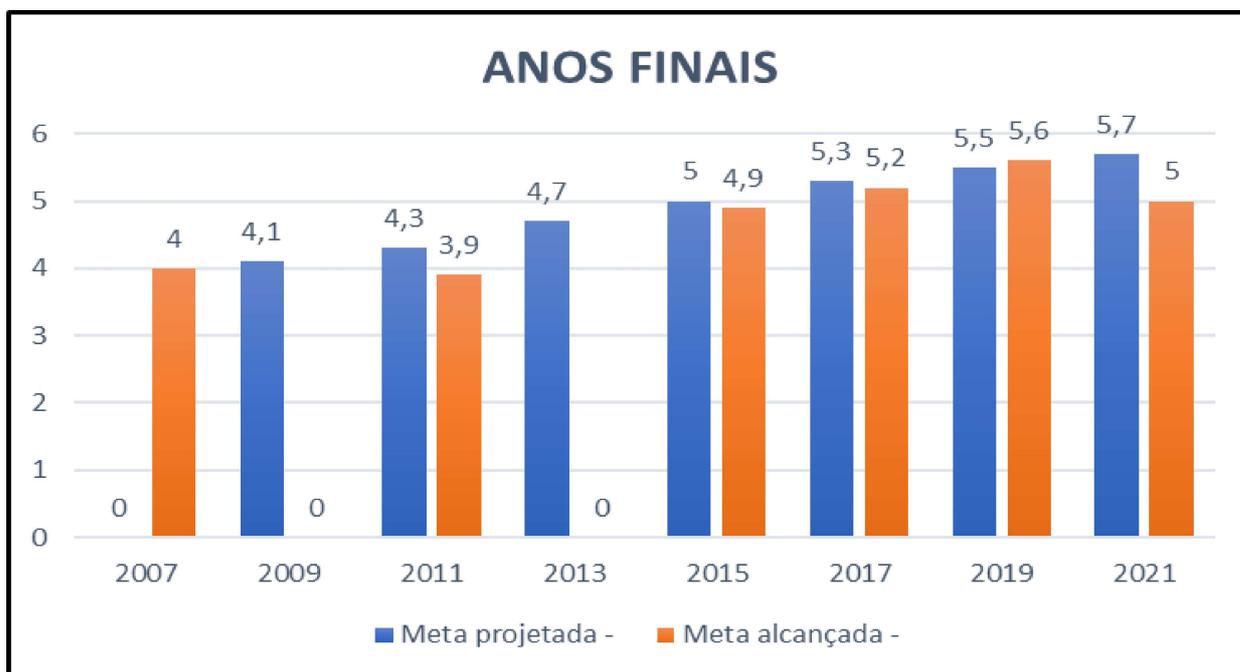
**Gráfico 3 – Ideb da Escola Estadual Albano Pires – 2005 a 2021**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados de Qedu ([2023]).

Podemos observar, no gráfico dos anos iniciais, que há uma progressão da meta alcançada, entre os anos de 2005 e 2019, em relação à que foi projetada. Há uma variação de 1,1 pontos para menos no ano de 2021, que pode ser atribuída ao período de pandemia da COVID-19, que afastou os estudantes da convivência presencial para o percurso de aprendizagem.

Gráfico 4 – Ideb da Escola Estadual Albano Pires – 2005 a 2021



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados de Qedu ([2023]).

Observamos no gráfico dos anos finais que, entre os anos de 2011 e 2017, a meta alcançada em relação à projetada está oscilando para menos. Em 2019, houve uma superação da meta, em 0,1 ponto, e em 2021, a recaída foi de 0,7 pontos, o que pode ser atribuído ao período de pandemia da COVID-19, como aconteceu com os anos iniciais. Consideramos para esse fato o distanciamento que pode ter sido um agravante negativo ao desenvolvimento na aprendizagem dos estudantes.

Em relação ao quantitativo de matrículas, a tabela 1 apresenta o número de matriculados no ano de 2023, organizados conforme a etapa, ano de curso e turno.

**Tabela 1 – Número de alunos matriculados no ano de 2023**

<b>Ensino fundamental</b>			
<b>Anos iniciais</b>	<b>Nº de alunos</b>	<b>Anos finais</b>	<b>Nº de alunos</b>
<b>Turno vespertino</b>		<b>Turno matutino</b>	
1º ano	13	6º ano	19
2º ano	20	7º ano	19
3º ano	18	8º ano	18
4º ano	15	9º ano	21
5º ano	13	---	---
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>Total</b>	<b>77</b>

Fonte Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade, [2023]).

Conforme demonstrado na tabela 1, a escola atende a 156 estudantes matriculados em 2023, distribuídos em nove turmas. Do total de estudantes matriculados, cerca de 58,2% são moradores da zona rural e utilizam o transporte escolar oferecido pelo município em parceria com o Programa Nacional de Transporte Escolar. Os demais estudantes, 41,8%, são moradores da zona urbana (Simade, [2023]). Em relação ao gênero declarado, 51,2% dos estudantes atendidos são do sexo feminino e 48,8% masculino. A distribuição de estudantes por cor/raça foi declarada como: 40% branca, 4,1% preta, 53,0% parda e 2,9% não declararam cor/raça (E. E. Albano Pires, 2019).

Com esse número de alunos matriculados e bem distribuídos nas turmas, no sentido de ter em média 17 alunos por turma, a escola consegue realizar um trabalho de acompanhamento mais próximo. É possível a realização de intervenções bem direcionadas, atendimento mais individualizado, com uma aproximação que nos permite conhecer as necessidades dos estudantes e pactuar com as famílias propostas que colaborem com a melhoria da aprendizagem.

Para o atendimento das quatro turmas dos anos finais do ensino fundamental, na área pedagógica, a escola foi autorizada a funcionar, no ano de 2023, com um comporta de nove professores regentes de aula, uma PEUB, uma Especialista em

educação básica, uma professora em ajustamento funcional<sup>9</sup> e três professores de Apoio a Comunicação, Linguagem e Tecnologias Assistivas (ACLTA). A contratação do professor de apoio varia a cada ano, a depender do número de estudantes que necessitam de atendimento especializado, no ano em curso.

A tabela 2, a seguir, apresenta a situação funcional dos servidores no período de 2018 a 2023. A opção por trazer a série histórica do quantitativo funcional tem como intuito demonstrar mais detalhadamente a movimentação de servidores e sua influência no absenteísmo docente.

**Tabela 2 – Professores efetivos e contratados – anos finais – 2018 a 2023**

<b>Disciplina</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Língua Portuguesa	Efetivo	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
Matemática	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
Ciências	Contr.	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
Geografia	Efetiva	Efetiva	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
História	Efetiva	Efetiva	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
Língua Inglesa	Contr.	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
Educação Física	Efetiva	Contr.	Efetivo	Efetivo	Contr.	Efetivo
Ensino Religioso	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
Arte	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
Apoio	-	-	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
PEUB	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
EEB	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Contr.	Contr.	Efetiva

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do SYSADP e das pastas funcionais dos servidores.

É possível observar que há uma grande rotatividade de professores em determinados conteúdos. Importante ressaltar que, com a apresentação dos dados entre 2018 e 2023, os contratos engendram uma rotatividade que permanece ao longo dos anos e se torna uma situação frequente na rotina escolar.

<sup>9</sup> Ajustamento Funcional é a atribuição de atividades e responsabilidades compatíveis com limitação que o servidor tenha sofrido em sua capacidade física ou mental, verificada em avaliação pericial, sem alteração de seu cargo, podendo ser temporário ou permanente.

A escola conta com um professor para ministrar cada conteúdo do currículo regular e esse professor atende a todas as turmas. Havendo a necessidade de substituição, o professor contratado interfere na rotina de toda a escola, uma vez que estará presente em todas as salas. O mesmo se aplica aos professores de apoio que, ao serem substituídos, geram transtornos de continuidade ao Atendimento Educacional Especializado (AEE).

Atualmente, existem três situações de afastamento de professores efetivos que demandam a contratação para substituição temporária imediata. O professor de Português, que está afastado para assumir a função de diretor escolar; a professora de Matemática, afastada para a função de secretária escolar e a professora de Geografia, que está em ajustamento funcional. A situação descrita pode perdurar enquanto não houver retorno desses profissionais para suas funções de origem.

Como descrito no parágrafo anterior, o diretor exerce o cargo de dedicação exclusiva, não sendo permitido exercer a docência enquanto estiver na função. A secretária, com regime de carga horária de 30 horas semanais, não consegue assumir as aulas por incompatibilidade de horários e a situação do ajustamento funcional caracteriza-se pelo afastamento do servidor de suas funções de professor para ocupar outra no espaço escolar. No caso do ajustamento ocorrido na escola, a servidora foi direcionada ao apoio das atividades a serem realizadas na biblioteca, sem o contato direto com os estudantes e sem o uso das tecnologias digitais, conforme sugerido em laudo médico pericial.

Na biblioteca, o professor em ajustamento funcional realiza tarefas de manutenção e de organização dos livros, tanto didáticos quanto literários, apoia a PEUB nas atividades que prepara para as intervenções. Além disso, cuida da ornamentação da escola no que diz respeito à confecção de murais, à preparação do espaço escola para as atividades realizadas em projetos com comunidade escolar, como: o Dia da Família na Escola, o Projeto Junino, o Projeto Poesia, o Projeto Natal e outros que venham a surgir durante o ano letivo.

O servidor em ajustamento funcional passa por períodos de avaliação médica, que pode ser feita de seis em seis meses, por orientação da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) e, a partir da avaliação médica, o servidor é direcionado para a continuidade do ajustamento funcional ou registra-se a aptidão para o retorno às atividades da sala de aula.

Dando sequência à descrição acerca da organização escolar na área pedagógica, em relação ao atendimento às cinco turmas do ensino fundamental nos anos iniciais, no ano de 2023, a escola foi autorizada a funcionar com um comporta de cinco professores regentes de aulas, uma professora Eventual, uma PEUB e um professor de apoio (variável a cada ano por depender de estudantes que necessitam desse profissional) e duas Especialistas em educação básica. A tabela 3, a seguir, demonstra a situação funcional dos professores nos anos de 2018 a 2023.

**Tabela 3 – Professores efetivos e contratados – anos iniciais – 2018 a 2023**

<b>Turmas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1º ano	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
2º ano	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
3º ano	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
4º ano	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
5º ano	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Contr.
Eventual	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
Educação Física	Efetiva	Efetiva	Efetivo	Efetivo	Contr.	Efetivo
PEUB	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Efetiva
Apoio	Desig	Desig	Desig	Conv	Conv	Conv
EEB	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva	Efetiva
EEB	-	-	-	-	-	Conv.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do SYSADP e das pastas funcionais dos servidores.

Como podemos observar, o período que compreende os anos de 2018 e 2023 apresenta um quadro estável de efetivos, gerando rotatividade menor ao longo dos anos. Esses dados indicam que, nos anos iniciais, as questões relacionadas à contratação de professores acontecem em proporção inferior e geram menos transtornos na organização do ambiente escolar.

Importante registrar que, até o ano de 2019, a escola contava com apenas uma Especialista em educação básica para atender às 5 turmas dos anos iniciais e às 4 turmas dos anos finais, à educação especial em toda a rotina de trabalho de supervisão, orientação e apoio à gestão pedagógica. A partir de 2020, a Secretaria

de Estado de Educação ampliou a contratação para mais uma Especialista para que cada uma possa atender a um turno de trabalho e, a partir de 2023, foi autorizada mais uma Especialista para as escolas que não contavam com a função de vice-diretor. Hoje, a escola conta com três Especialistas que compartilham as funções de forma a atender a toda a escola.

Não diferente do setor pedagógico, o administrativo também apresenta particularidades que precisam ser acompanhadas de perto pela gestão. Para o setor administrativo da escola, o comporta autorizado, para atendimento em 2023, foi de quatro Auxiliares de Serviços de Educação Básica (ASBs<sup>10</sup>), três Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATBs) e uma secretária, conforme demonstra a tabela 4 a seguir:

**Tabela 4 – Setor administrativo – Situação funcional dos servidores – 2018 a 2023**

<b>Cargo/Função</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
ASB	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.	Contr.
ATB	Contr.	Contr.	Contr.	2 Contr. 1 Efetivo	2 Contr. 1 Efetivo	2 Contr. 1 Efetivo
Secretária	Contr.	Contr.	Efetivo	Efetivo	Efetivo	Efetivo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do SYSADP e das pastas funcionais dos servidores.

Conforme demonstrado, o setor administrativo da escola conta com a maioria de profissionais contratados, no período de 2018 a 2023. Essa movimentação de servidores também prejudica o andamento da unidade escolar, uma vez que o gestor tem que despender tempo para o treinamento dos servidores que assumem as funções sem experiência na função pleiteada.

Com relação à participação de editais de contratação/convocação, é válido ressaltar que, dos 32 servidores que compõem o quadro administrativo e pedagógico da escola, 22 são provenientes de outras localidades, no entorno do distrito.

<sup>10</sup> Há uma variação conforme necessidade de atendimento a estudantes público da educação especial. São contratados por período em que o estudante permanecer matriculado na escola.

Em relação ao deslocamento, é válido ressaltar que, no que tange ao trajeto dos servidores que não residem no distrito de Vermelho Velho, ele é realizado de carro próprio, caronas compartilhadas ou motocicletas. Os horários de ônibus não são compatíveis com os horários escolares. Consideramos esse, também um fator negativo a se pontuado em relação ao não interesse de muitos candidatos em participarem dos processos de contratação/convocação de servidores para atuação na escola em questão.

Quanto à composição da equipe gestora da Escola Estadual Albano Pires, ela é composta pelo diretor, secretária escolar e equipe pedagógica (Especialistas). Cada um desempenhando suas funções de forma integrada e compartilhada para o atendimento às demandas da escola. Compete ao diretor acompanhar a gestão pedagógica, financeira e administrativa da escola. A Gestão Pedagógica, com a equipe de Especialistas e professores, é responsável pelo planejamento pedagógico com a definição e pactuação de metas de desempenho para alcançar os objetivos educacionais de aprendizagem.

A gestão pedagógica, composta pelas Especialistas em educação básica (EEB), atua em conjunto como diretor e tem como papel a orientação, o acompanhamento, a implementação e a avaliação do processo de ensino e aprendizagem. Em parceria constante com os professores, tem a tarefa de ampliar e consolidar a cultura de planejamento colaborativo, de identificação constante das lacunas de aprendizagem para análise de resultados e elaboração de propostas de intervenção, com o objetivo de consolidar as habilidades e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos estudantes nas avaliações de aprendizagem.

Na gestão administrativa e financeira, o gestor é articulador na aplicação dos recursos para apoio à aprendizagem, com a aquisição de material didático-pedagógico, no aperfeiçoamento profissional, na conservação da unidade escolar, no zelo pelo patrimônio público, na aquisição de material necessário a todo o funcionamento da escola e na prestação de contas dos recursos financeiros, com o Colegiado Escolar.

Na gestão administrativa e de pessoas, o diretor conta com a secretária da escola que é responsável pelo acompanhamento da organização e guarda dos documentos, tanto de vida dos estudantes quanto de vida dos servidores. Cabe aos funcionários da secretaria cumprir a legislação para emissão de documentos dos alunos, o zelo pela vida funcional dos servidores e a implantação de mecanismos de

democratização, permitindo que os pontos fortes da escola sejam compartilhados e, cada vez mais, a participação de todos seja a propulsão para o fortalecimento de um trabalho em equipe.

Em conjunto com a direção, a secretária organiza e acompanha as atividades das ATBs e fica responsável pelo controle do ponto e da informação de pagamento, vida escolar dos servidores e demais serviços demandados pela Superintendência Regional de Ensino e Secretaria de Estado de Educação.

Com relação as atribuições do quadro administrativo, os ATBs são responsáveis pelo atendimento à comunidade escolar, com demandas que se dividem entre registro de matrículas, emissão de histórico escolar, declarações e transferências de alunos, acompanhamento dos registros em sistema de controle de fluxo de estudantes, acompanhamento da carga patrimonial e serviços de licitação de compras.

Além disso, respondem por chamadas públicas para aquisição de produtos da agricultura familiar e mercado comum para a merenda escolar, serviços de manutenção e custeio (material pedagógico e demais necessários à conservação da unidade escolar), controle de estoque e prestação de contas da caixa escolar.

Para a gestão dos recursos financeiros, o diretor escolar designa uma das ATBs para a realização dos processos de compra de materiais pedagógicos e os necessários ao setor administrativo, merenda escolar, controle de estoque, gerenciamento do patrimônio, dentre outras demandas financeiras.

Com o objetivo de uma participação mais ampliada na gestão escolar, o diretor conta com a PEUB e a professora Eventual, como parte da equipe gestora, atuando no apoio e na organização dos projetos escolares, elaborando murais, atuando no suporte aos professores nos ensaios e preparação do ambiente escolar para as apresentações culturais, que são feitas à comunidade escolar, e em outras demandas solicitadas pela equipe gestora.

Na atuação com os estudantes do ensino fundamental nos anos finais, a escola conta com o Conselho de Representantes de Turma que trabalha como parceiro no diálogo com os discentes. O Conselho tem como papel fundamental estabelecer o vínculo entre os discentes e a gestão, trazendo as demandas para discussão, e elaborar propostas de intervenção, fortalecendo uma melhor relação entre escola/aluno.

Os alunos representantes de turma são responsáveis por desenvolver um plano de ação que traz em seu objetivo promover uma melhor convivência no espaço escolar com a conscientização do grupo para o trabalho em equipe, na manutenção de um clima agradável. Conforme documento orientador, elaborado pela SEE/MG em 2023, o Conselho de Representantes de Turma:

é uma ação desenvolvida pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que visa fomentar e incentivar a participação dos estudantes no espaço escolar. Além disso, propõe-se que a elaboração dos Planos de Ação seja realizada pelos estudantes do Ensino Fundamental – Anos Finais e do Ensino Médio nas Escolas Estaduais de Minas Gerais (Minas Gerais, 2023, p. 4).

No que tange aos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, a gestão conta com o apoio do Colegiado Escolar, que tem como representantes as categorias de profissionais em exercício na escola, comunidade atendida pela escola e representantes dos estudantes. São escolhidos por processo de eleição, que acontece a cada 2 anos, orientados por Resolução própria. Durante o mandato, são realizadas reuniões ordinárias mensais ou extraordinárias, de acordo com as demandas. É um órgão consultivo e deliberativo que tem como atribuições:

- I - Elaborar e divulgar o cronograma de reuniões ordinárias do Colegiado Escolar;
- II - aprovar e acompanhar a execução do Projeto Pedagógico da Escola, do Plano de Ação e do Regimento Escolar;
- III - aprovar o Calendário Escolar e o plano curricular da escola;
- IV - acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (avaliações externa e interna, matrícula e evasão escolar) e propor, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e medidas educativas, visando à melhoria da qualidade do processo de ensino e de aprendizagem;
- V - indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de diretor e para o exercício da função de vice-diretor, nos casos de vacância e afastamentos temporários;
- VI - indicar representante para compor a Comissão de Avaliação de Desempenho dos servidores, observadas as normas vigentes;
- VII - propor parcerias entre escola, pais, comunidade, instituições públicas e organizações não governamentais – ONGs;
- VIII - propor a utilização dos recursos orçamentários e financeiros da Caixa Escolar, observadas as normas vigentes e acompanhar sua execução;
- IX - referendar ou não a prestação de contas aprovada pelo Conselho Fiscal;
- X - opinar sobre a adoção de medida administrativa ou disciplinar em caso de violência física ou moral envolvendo profissionais de

educação e alunos, no âmbito da escola (Minas Gerais, 2012a, p. [2-3]).

O Projeto Político-Pedagógico da E. E. Albano Pires foi atualizado em 2019/2020, com a necessidade de inserir o Regime Especial de Atividades Não Presenciais (REANP), que foi inserido pela SEE, em decorrência da pandemia da COVID-19, conforme Decreto nº 6, de 20 de março de 2020 e Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020 (Brasil, 2020a; 2020b). Foi elaborado com a participação dos professores e demais segmentos da comunidade escolar. Desde então, não houve orientação da Secretaria de Estado de Educação para reformulação e atualização. A escola faz, apenas, atualizações, referentes à pactuação de metas e à elaboração de planos de ação para o ano de trabalho. Conforme registrado no Projeto Político-Pedagógico da escola:

É o instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança no contexto educacional. Sistematiza, organiza e integra o processo de planejamento democrático e participativo da escola, define a ação educativa que se pretende realizar, apresenta um conjunto de diretrizes organizacionais, operacionais e pedagógicas da escola, alinhadas às diretrizes da Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG e conforme prevê a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.”, e “prevê um engajamento de toda a comunidade escolar em torno de um projeto educativo comum: a aprendizagem dos nossos estudantes. Este alinhamento acontece de forma democrática e participativa entre gestão escolar, professores, pais e estudantes, fortalecidos pelos conselhos escolares de representantes de turma, conselho fiscal e colegiado escolar” (E. E. Albano Pires, 2019, p. 3).

Dentre as ações previstas no PPP, no que se refere à participação dos professores, há as reuniões de módulo coletivo, também chamadas de módulo II. Na E.E. Albano Pires, esses encontros acontecem às segundas-feiras, das 17h às 19h e são organizados pela direção escolar em conjunto com as Especialistas em educação básica (E.E. Albano Pires, 2019). Essas reuniões trazem como pauta assuntos de ordem organizacional e pedagógica, buscando um direcionamento e tomada de decisões que vislumbrem o melhor atendimento às demandas dos servidores, alunos e de toda a comunidade escolar.

Nesses momentos, são analisados os indicadores das avaliações internas e externas, são levantados pontos necessários à intervenção e à elaboração dos planejamentos, com as estratégias e definição de metas a serem alcançadas pela

equipe de professores, são realizados estudos de documentos orientadores, resoluções, discussões sobre o rendimento dos estudantes, comportamento, disciplina, compartilhamento de práticas realizadas em sala de aula. São também discutidos os projetos institucionais, definidos em calendário escolar, e direcionadas as responsabilidades de atuação de cada servidor, para a sua execução durante o ano letivo.

Os referidos projetos realizados pela escola, orientados e desenvolvidos em parceria com a Secretaria de Estado de Educação, também são objeto de estudo durante as reuniões coletivas para os ajustes necessários à sua realização.

Dentre os projetos apresentados, destacamos: Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE), Projetos de Intervenção Pedagógica, Busca Ativa, Semana de Combate à Violência Contra a Mulher, Dia Internacional Contra a Discriminação Racial, Dia Estadual Contra a Homofobia, Dia Mundial do Meio Ambiente, Semana de Prevenção Contra as Drogas, Semana de Educação para a Vida, Semana Estadual das Juventudes, todos previstos em calendário escolar e, ainda, aqueles desenvolvidos pela escola, que chamamos de projetos institucionais, por estarem no calendário de eventos promovidos pela escola com o objetivo da promoção de vínculos com a comunidade. São eles: Família na Escola, Projeto Junino, Projeto Poesia, Projeto Independência e Projeto Natal Solidário.

No que diz respeito ao tempo para realização das atividades do professor, a Lei nº 20.592, de 28 de dezembro de 2012, determina que a carga horária do professor é o tempo total destinado às atividades inerentes a sua função sendo que, parte da carga horária é referente à docência, que é realizada em sala, e a outra parte é direcionada às atividades extraclasse, que devem ser realizadas, parte na escola e parte em local definido pela direção (Minas Gerais, 2012b).

Assim, para o cumprimento da carga horária obrigatória dos professores, a referida Lei traz, em seu artigo 33, o texto que considera uma carga horária de 16 horas/aula de docência e 8 de atividades extraclasse:

Art. 33. A carga horária semanal de trabalho do servidor ocupante de cargo das carreiras dos Profissionais de Educação Básica será de:  
I - vinte e quatro horas para as carreiras de Professor de Educação Básica e Especialista em Educação Básica;  
II - trinta horas para as carreiras de Analista de Educação Básica, Assistente Técnico de Educação e Auxiliar de Serviços de Educação Básica;

III - quarenta horas para as carreiras de Analista Educacional, Assistente Técnico Educacional e Assistente de Educação;  
IV - trinta ou quarenta horas para a carreira de Auxiliar de Serviços de Educação Básica na Fundação Caio Martins e na Fundação Helena Antipoff.

§ 1º A carga horária semanal de trabalho do Professor de Educação Básica compreenderá:

I - dezesseis horas destinadas à docência;

II - oito horas destinadas a atividades extraclasse, observada a seguinte distribuição:

a) quatro horas semanais em local de livre escolha do professor;

b) quatro horas semanais na própria escola ou em local definido pela direção da escola, sendo até duas horas semanais dedicadas a reuniões (Minas Gerais, 2012b, recurso *online*).

Para complementar a legislação a respeito da carga horária do professor, foi instituído o Ofício nº 2.663, que traz a regulamentação para o cumprimento das atividades extraclasse (Minas Gerais, 2016). Segundo o documento, as atividades extraclasse a serem cumpridas pelos professores devem ser programadas como diretor escolar e em conjunto com os Especialistas em educação básica.

O quadro seguinte apresenta a orientação para as atividades que devem ser realizadas por um professor com carga horária de 16 aulas semanais, perfazendo um total de 24 horas semanais:

**Quadro 2 – Atividades extraclasse, conforme Ofício nº 2.663/2016<sup>11</sup>**

<p>2. Das atividades extraclasse:</p> <p>As 8 horas semanais, destinadas às atividades extraclasse para os professores de educação básica com jornada de 24h, devem ser cumpridas:</p>
<p>4h semanais em local de livre escolha do professor.</p> <p>Estas atividades compreendem ações de estudos, planejamento e avaliação inerentes ao cargo de professor, realizadas para aperfeiçoar sua prática de sala de aula e garantir o sucesso dos estudantes no processo de ensino e aprendizagem.</p>
<p>4 h semanais na própria escola ou em local definido pela direção.</p> <p>Destas 4 horas, até 2 horas semanais devem ser dedicadas a reuniões de caráter coletivo e as demais deverão ser dedicadas a ações de capacitação, formação continuada, planejamento, avaliação e reuniões, bem como outras atribuições específicas do cargo de professor, que não configurem o exercício da docência.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de Minas Gerais (2016).

Considerando que a carga horária total de um professor é de 24 horas semanais, com 16 aulas por semana, ainda é necessário um complemento de 8 horas. Essas horas faltantes são destinadas às atividades extraclasse, distribuídas da seguinte maneira: 4 horas em local de livre escolha do professor e 4 que devem ser cumpridas em local definido pela direção. Das 4 horas definidas pela direção, 2 horas são destinadas à reunião de módulo coletivo/módulo II e as outras 2 para as ações elencadas no documento.

Vale lembrar que essa carga horária se aplica ao professor que possui jornada docente de 16 horas/aula semanais. À medida que as horas de docência aumentam, as de atividades extraclasse alteram proporcionalmente, sendo essa proporção um acréscimo de 15 minutos a cada aula dada. Sendo a mesma dinâmica aplicada quando há a redução de jornada, com o decréscimo de horas a serem cumpridas em atividades extraclasse.

A título de atualização, o Ofício nº 2.663 (Minas Gerais, 2016), foi substituído pela Resolução nº 4.968, de 23 de fevereiro de 2024, que “Estabelece normas para

<sup>11</sup> Para saber mais, acesse: <https://portaldoespecialista.educacao.mg.gov.br/reuni%C3%B5es-pedag%C3%B3gicas>.

o cumprimento da carga horária destinada às atividades extraclasse pelo Professor de Educação Básica das escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais” (Minas Gerais, 2024, p. [1]). A redação não trouxe mudanças no que diz respeito ao cumprimento das atividades extraclasse, apenas estabeleceu diretrizes e normatizou a atividade, através de uma Resolução.

A tabela a seguir apresenta o número de horas/aula que o professor da Escola Estadual Albano Pires deve cumprir na docência e nas atividades extraclasse, perfazendo um total de carga horária semanal e mensal, sendo que a carga horária mensal serve de base para o cálculo do vencimento do professor.

**Tabela 5 – Horas aula dos professores na E. E. Albano Pires**

DISCIPLINA	DOCÊNCIA	CARGA HORÁRIA – EM HORAS/AULA		
		EXTRACLASS E	SEMANAL	MENSAL
Português	20	10	30	135
Matemática	20	10	30	135
História	12	6	18	81
Geografia	12	6	18	81
Ciências	12	6	18	81
Inglês	8	4	12	54
Ed. Física	18	9	27	122
Ed. Física	2	30min	1h30	7
Ens. Religioso	4	2	6	27
Arte	4	2	6	27
Anos Iniciais	18	9	27	122
Eventual	18	9	27	122
PEUB	24	-	24	108
EEB	24	-	24	108

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os dados apresentados demonstram carga horária diferente, considerando o número de aulas em cada conteúdo. Pois, conforme citado, quando o servidor tem a carga horária ampliada ou reduzida, as horas de atividades extraclasse são proporcionalmente ampliadas ou reduzidas.

Um exemplo prático para entendimento da tabela acima: o professor de história que possui uma carga horária total de 18 horas semanais, 12 horas/aula semanais são cumpridas na docência, 6 horas destinadas às atividades extraclasse, assim distribuídas: 2 horas são reservadas para a reunião de módulo coletivo, 2 horas são cumpridas em local definido pela direção e as outras 2 são cumpridas em local de livre escolha do professor.

As atividades extraclasse acontecem de forma individualizada e são realizadas pelo professor em horário previamente definido com a supervisão escolar. O professor faz o registro de entrada e saída em livro próprio e descreve qual a atividade realizou naquele momento. As Especialistas fazem o acompanhamento dos registros e promovem as orientações necessárias, nesse momento de estudo e planejamento. A partir do contexto escolar apresentado, das competências dos envolvidos no processo de gestão da escola, da apresentação do documento que norteia o andamento da unidade escolar e da apresentação da carga horária do professor, a subseção seguinte trata do absenteísmo docente na E. E. Albano Pires.

#### **2.4.2 O absenteísmo docente em números na E. E. Albano Pires**

Nesta seção, é apresentado um panorama do absenteísmo docente na escola em questão, bem como os impactos na organização do trabalho pedagógico e no processo de ensino e aprendizagem. Também, a necessidade de rearranjos escolares para a substituição de professores.

Reforçando o que foi citado anteriormente, para este estudo, foram considerados os períodos de afastamentos curtos (menores que 5 dias), períodos de afastamentos longos (maiores que 5 dias), licenças previsíveis e licenças imprevisíveis. Podem ser consideradas licenças previsíveis aquelas procedentes de um afastamento legal para gestação, cirurgia agendada, casamento, júri, eleitoral e férias-prêmio. Imprevisíveis são aquelas concedidas ao servidor que se ausenta para uma consulta médica e, naquele momento, é concedido afastamento por um determinado número de dias.

Antes de apresentar os dados relativos ao absenteísmo na escola em questão, é necessário apresentar como ocorre a contratação dos profissionais para

os casos previstos no parágrafo anterior. Seja para períodos curtos ou períodos longos.

Conforme orientações acordadas nas reuniões de organização da instituição realizadas no início do ano escolar, cabe ao servidor comunicar à escola sua falta. A partir de então, a equipe pedagógica providencia a substituição do professor. A direção e a secretária escolar avaliam a necessidade de contratação e fazem o registro da vaga no sistema de quadro de pessoal da Secretaria de Estado de Educação – o SYSADP. Feita a primeira ação, é aguardada a verificação do inspetor escolar para avaliar a legalidade da vaga, de acordo com o comporta da escola, sua validação e posterior autorização da Secretaria de Estado de Educação.

Cumprido esse processo, a vaga aparece autorizada no sistema e se inicia o processo de convocação, com a geração de edital público, disponibilizado no sistema: quadro de pessoal, que é de acesso público a todos os interessados em participar do processo. Podemos considerar que esse processo, entre a comunicação da falta do servidor e a efetivação da convocação, pode durar em torno de três a cinco dias. Isso contribui para que o absenteísmo interfira na organização escolar, em virtude da morosidade do processo.

Diante desse cenário, a convocação de professores em substituição para períodos curtos, muitas vezes fica comprometida, considerando que o período entre o processo de solicitação e de aprovação da vaga, até que se concretize, já está próximo ao retorno do professor e não há mais a necessidade da convocação. O professor substituto (PEUB ou Eventual) já realizou a substituição e, nesse período, suas atividades rotineiras foram suspensas temporariamente. Para ambos os períodos, considerados longos ou curtos, perde-se em torno de três a cinco dias para que esse processo se consolide e o professor seja contratado para assumir a sala de aula.

Diante da descrição apresentada para o processo de convocação de professores, à equipe gestora fica o desafio de manter a escola em funcionamento. Durante esse período, a gestão escolar atua para promover a intervenção, visando minimizar os prejuízos pedagógicos, com a continuidade dos processos de sequência didática para garantir o cumprimento dos dias letivos e horas estabelecidos em carga horária. A adaptação do conteúdo ao novo professor merece atenção e cabe ao Especialista orientar ao PEUB ou Eventual no processo de continuidade do trabalho na sala de aula.

Para o ensino fundamental, anos finais, quando detectada a ausência de qualquer professor a professora do uso e ensino da biblioteca é a substituta temporária, conforme acordo firmado durante o processo de distribuição de aulas, turmas, turnos e funções, registrado em ata do dia 23 de novembro de 2022, seguindo os critérios estabelecidos pela Resolução nº 4.789 (Minas Gerais, 2022b).

Nesse caso, destacamos que o professor PEUB, sendo um servidor público em exercício na instituição, atua na substituição, conforme acordo estabelecido ao final do ano letivo, ao fazer a distribuição de cargos e funções para o ano seguinte. Ao escolher o trabalho na biblioteca, concorda com as proposições e já fica predefinida a atividade de substituição, quando necessário.

É importante ressaltar que as atribuições da PEUB, estão relacionadas ao atendimento ao estudante na orientação e empréstimo de livros, auxílio aos professores no desenvolvimento de atividades relacionadas à leitura, a pesquisa na biblioteca, a utilização dos recursos de projeção e informática e, ainda, como parceira da gestão na organização de eventos escolares, elaboração de murais etc.

As tarefas de responsabilidade da PEUB, mencionadas no parágrafo anterior, ficam em aberto quando essa precisa atuar em sala de aula para a substituição de professores. Nesse caso, ao realizar uma substituição, as funções de sua responsabilidade não são executadas, sendo necessária a suspensão do planejamento das atividades relacionadas ao atendimento na biblioteca. Vale destacar que, no ano de 2022, todos os afastamentos de professores nos anos finais foram substituídos pelo PEUB em períodos menores que 05 dias e nos demais afastamentos, nos quais não foi realizada a convocação de professor.

Conforme já evidenciado, o quadro de servidores relativo ao ensino fundamental II, da Escola Estadual Albano Pires, é bastante diversificado no que diz respeito a servidores efetivos e convocados. Esse fato tem gerado uma constante necessidade de rearranjos que desestruturam toda a logística de organização escolar. Esses rearranjos são causados quando há a falta do servidor e faz-se necessário o desvio de função da PEUB para substituição, devido à morosidade no processo de convocação ou a falta de profissionais interessados em substituir licenças por períodos temporários.

Já nos anos iniciais, a ordem para a substituição de professores se inicia com a professora Eventual, conforme Resolução nº 4.789 (Minas Gerais, 2022b). É válido ressaltar que, na ausência de um segundo profissional nesse seguimento, a PEUB é

a próxima designada para a substituição em sala de aula. Reforçamos que o professor Eventual é aquele que atende às séries dos anos iniciais, em escolas que possuem no mínimo 5 turmas, conforme Resolução nº 4.789 (Minas Gerais, 2022b). O Anexo I, da Resolução em questão, traz em seu item 2, com o título: do quadro de pessoal, subitem 2.1.6), a seguinte redação: “o Professor Eventual, além das substituições de docentes, deve colaborar com a Supervisão Pedagógica nas atividades de intervenção pedagógica com os alunos” (Minas Gerais, 2022b, p. 8).

O professor Eventual tem a formação pedagógica específica para atuar nos anos iniciais, portanto, está apto a desempenhar a tarefa de substituição por períodos prolongados, se necessário, até que aconteça contratação de professor para assumir a regência da turma. Havendo falta de mais de um professor, a Especialista assume a sala de aula e se necessário, o diretor também vai dar o suporte para que a lacuna da falta do professor não seja um motivo para que o estudante fique sem o atendimento ao qual tem direito.

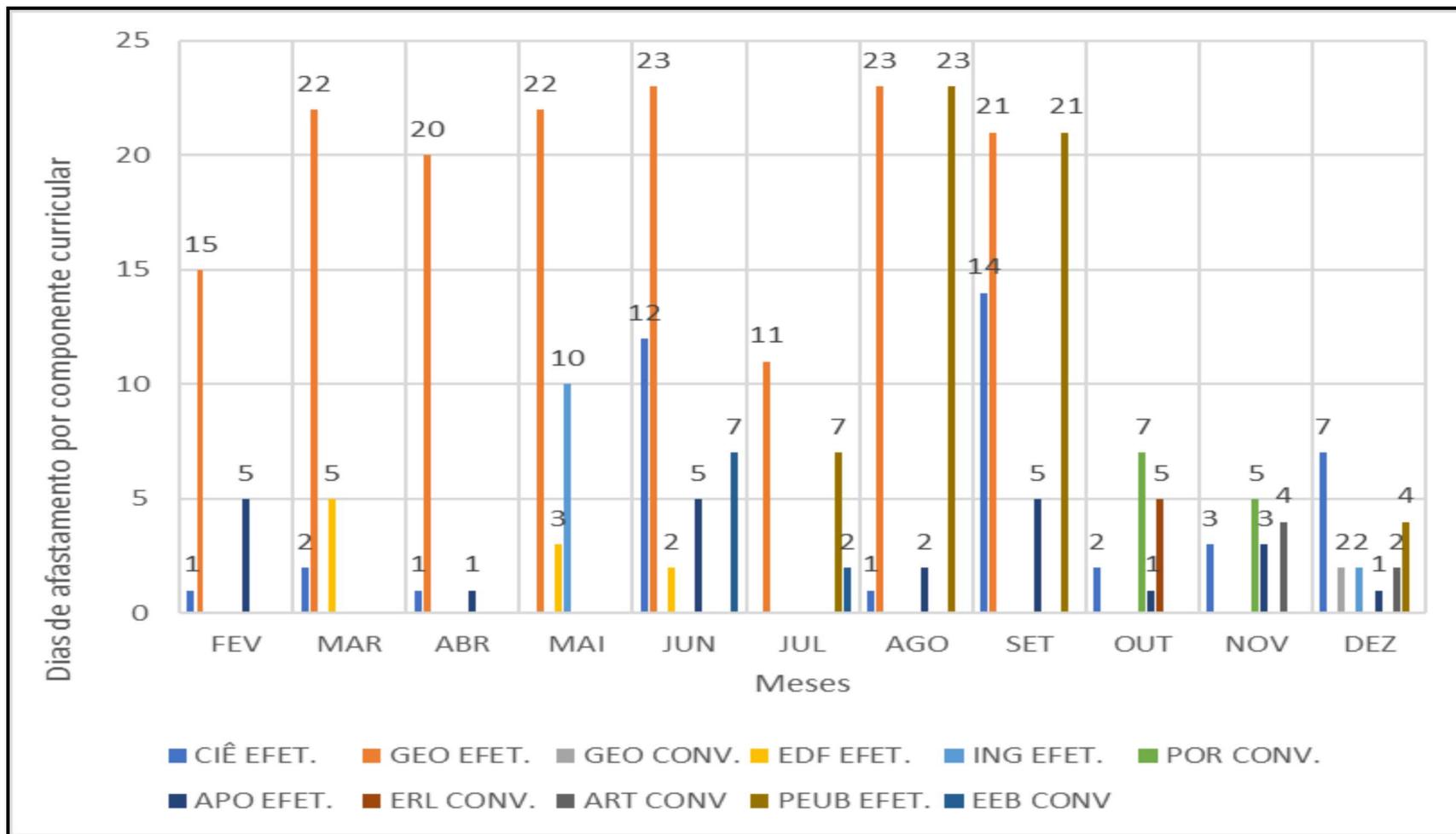
Esse procedimento de substituição é realizado de forma colaborativa e deve acontecer pelos profissionais que estão envolvidos no setor pedagógico da escola. Exclui-se desse processo de substituição, os ASBs e ATBs, que não apresentam requisitos mínimos para atuação em sala de aula.

Os gráficos seguintes evidenciam os períodos de afastamento de professores dos anos iniciais e finais, que compreende os anos de 2022 e 2023<sup>12</sup>. No gráfico 5, a seguir, são evidenciados os afastamentos relativos aos professores que atuam nos anos finais.

---

<sup>12</sup> Foram compreendidos os períodos de 2018 a 2022 para a análise das ausências. Em razão de ter compreendido o período pandêmico da COVID-19, entendemos ser necessário estender a análise para o ano de 2023, para atestar ou não a recorrência das ausências.

Gráfico 5 - Dias de afastamento do trabalho - anos finais – 6º ao 9º ano – 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

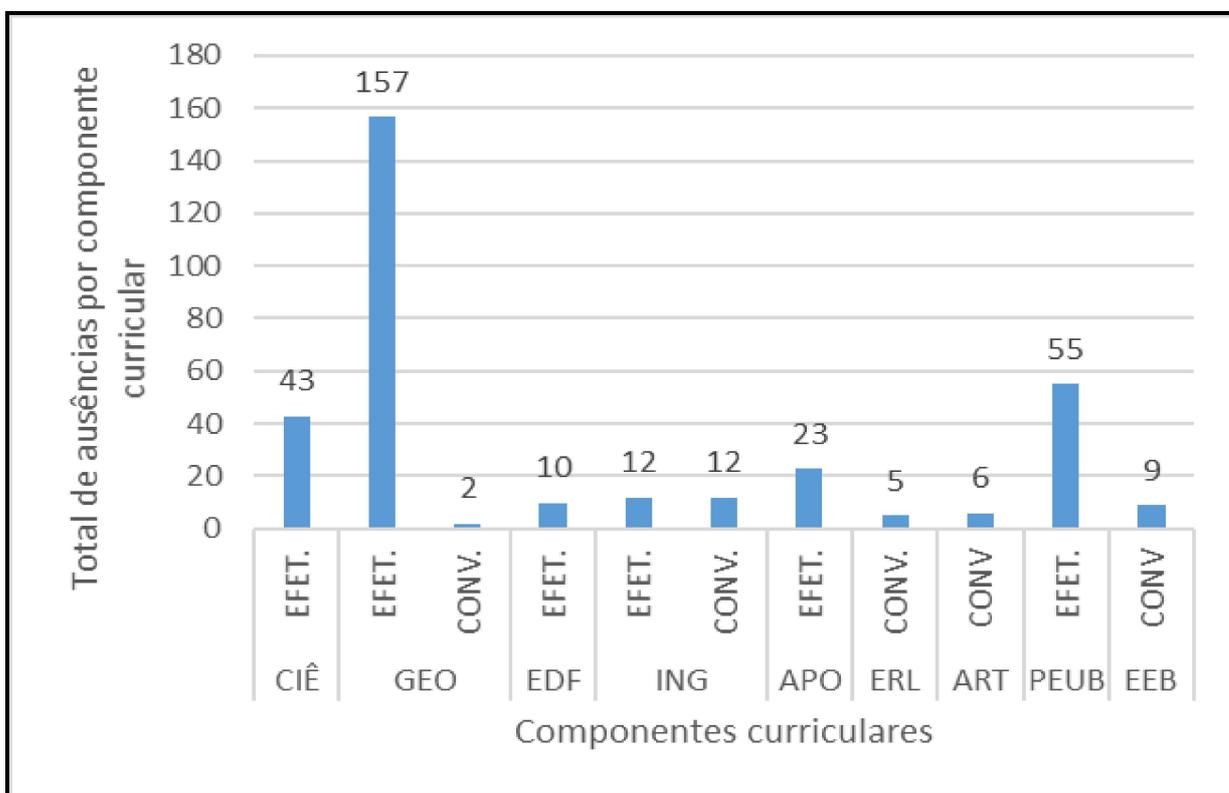
Os dados apresentados no gráfico 5 evidenciam o número de ausências por dia de cada conteúdo, o que podemos observar uma maioria de afastamentos curtos (inferiores a 5 dias). Conforme já citado anteriormente, o processo de substituição é moroso e inclui a etapa de identificação, registro, autorização da vaga e convocação do servidor para substituição. Os casos os quais foram permitidas convocações são os relativos aos conteúdos de Ciências (em junho); Inglês (em maio) e do PEUB, no período de julho a setembro.

Para as duas primeiras substituições, foram abertos editais e não compareceram candidatos interessados em concorrer à substituição, que foi feita pela PEUB. Esse desinteresse pode estar relacionado a fatores como, curto período de tempo de substituição e acesso à escola, que se localiza a 20 km da sede do município de Raul Soares. Já para o afastamento do PEUB, foi aberto edital e a candidata convocada imediatamente para a substituição, conforme ata de convocação, dia 29 de julho de 2022.

Os professores de Geografia, Português e Matemática foram convocados no início do ano letivo, por se tratar de situações de afastamentos regulares, já previstos, sendo esses afastamentos, em ajustamento funcional, direção e secretaria, respectivamente. Nesses casos, as vagas já aparecem no sistema do comporta da escola como cargo em substituição e não precisam passar pelo processo de registro e aprovação da inspeção e Secretaria de Estado de Educação.

Para esses conteúdos, não houve a necessidade de o PEUB ir para a sala de aula realizar substituição, uma vez os professores foram contratados no início do ano escolar, o que não resulta na interrupção de atendimento, nem em prejuízo à carga horária do estudante. O gráfico a seguir demonstra o total de afastamentos nos anos finais, durante o ano de 2022, por componente curricular.

**Gráfico 6 – Número de ausências por componente curricular - anos finais – 6º ao 9º - 2022**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Em análise ao gráfico 6, se considerarmos os afastamentos acima de 5 dias para contratação, seriam necessárias substituições de 155. Como foram convocados apenas substitutos para PEUB, os demais dias de substituição foram realizados pela PEUB que estava em exercício e pela convocada em julho de 2022.

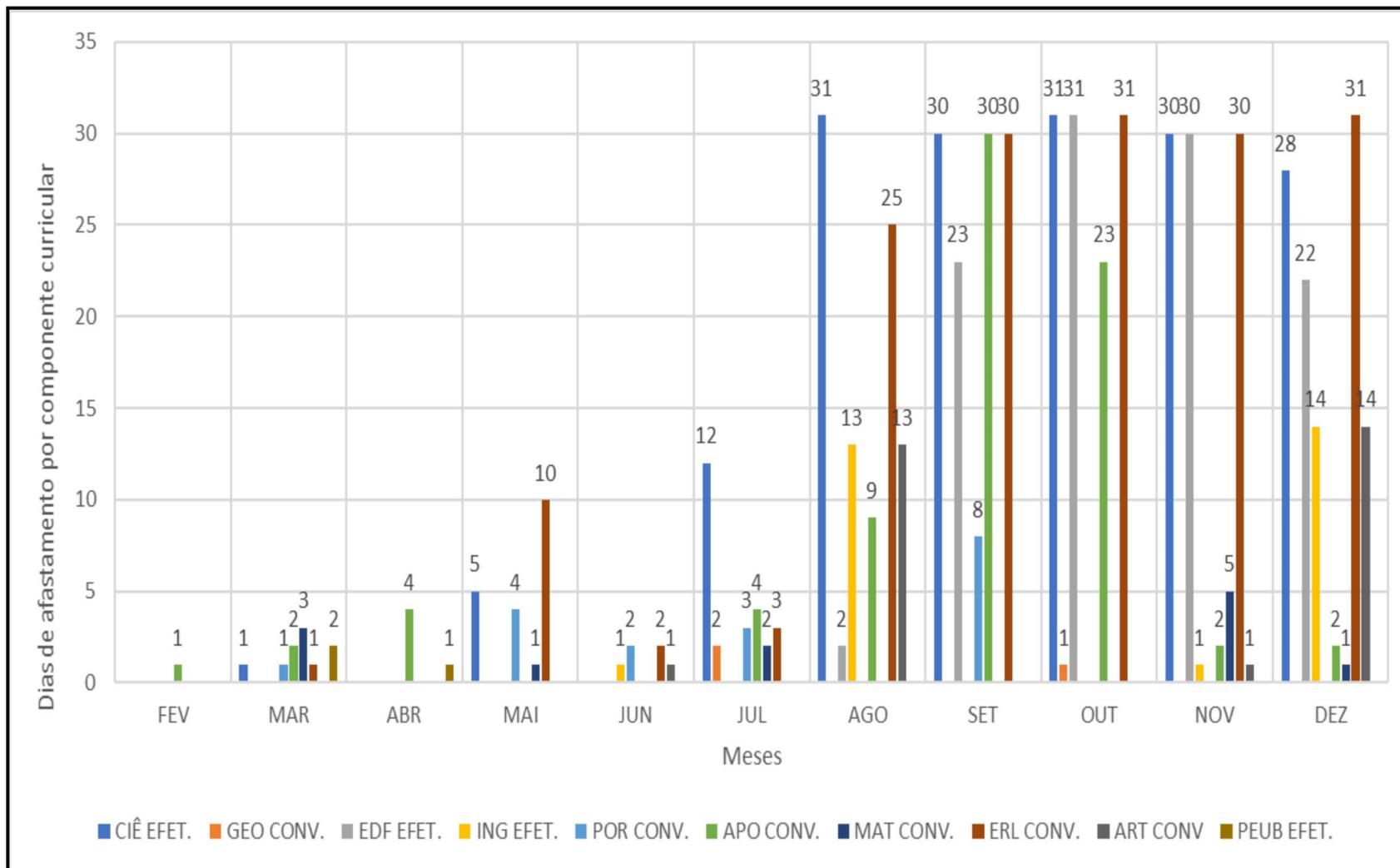
Nesses casos, a Especialista teve que recorrer ao banco de atividades disponível ou providenciar algum material para sequenciar as aulas. Na maioria das vezes, é uma situação não prevista, que necessita de interferência imediata até que aconteça uma consulta ao planejamento para ver a possibilidade de continuidade do conteúdo. Se não houver essa possibilidade, são trabalhadas atividades de compreensão textual (textos diversos), em virtude da proximidade de conhecimento da PEUB.

As atividades ministradas pela PEUB têm que ser registradas no Diário Escolar Digital e esse lançamento fica a cargo da Especialista. Nessa situação, mais uma vez a Especialista agregou à sua rotina outras demandas que interferem em suas tarefas diárias, demandando tempo para a realização da tarefa e mais uma

vez, acumula funções que podem interferir em seu trabalho de acompanhamento pedagógico.

Para análises complementares em relação a recorrência do absenteísmo, a título de informação e comparação, foram trazidos os dados referentes aos afastamentos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental no ano de 2023, destacando o desafio vivenciado pela gestão, exigindo um olhar estratégico do gestor para a reorganização escolar. o gráfico 7 apresenta dados de afastamento referentes aos anos finais do ensino fundamental, no ano de 2023.

Gráfico 7 - Dias de afastamento do trabalho - anos finais – 6º ao 9º ano – 2023



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Conforme o gráfico 7, para o conteúdo de Ciências, houve um afastamento em período extenso. Nessa situação, foi aberto o edital para a convocação, mas não compareceu professor habilitado para a vaga, nos primeiros 6 editais. Após a publicação do 7º edital, foi convocado o professor com a formação em Pedagogia, não sendo a formação específica para a função, com Autorização Especial para Lecionar a Título Precário<sup>13</sup>, conforme ata lavrada no dia 16 de junho de 2023.

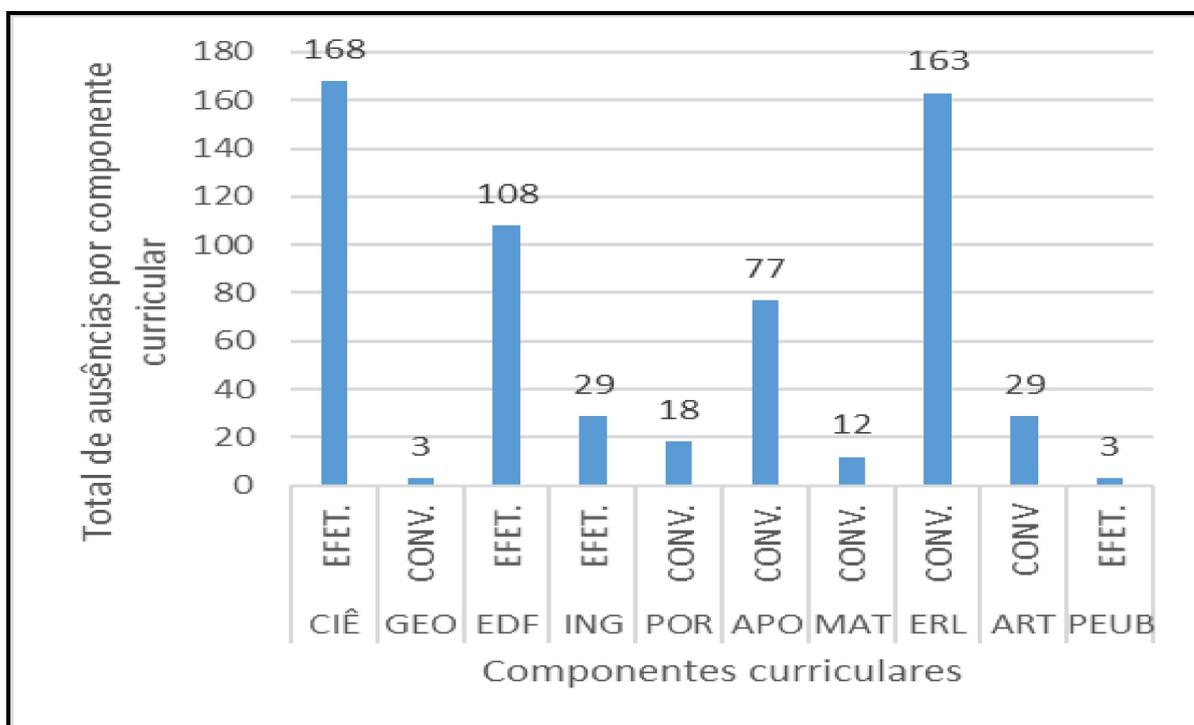
Para o conteúdo de Ensino Religioso, também não compareceram professores habilitados. De modo semelhante, foi convocado o professor com a formação em Pedagogia, não sendo a formação específica para a função, com Autorização Especial para Lecionar a Título Precário. Foram duas convocações em períodos diferentes: a primeira, após a publicação do 4º edital, conforme ata do dia 29 de maio de 2023 e, a segunda, conforme ata lavrada no dia 16 de junho de 2023, também no 4º edital.

Quanto ao conteúdo de Educação Física, a escola contava com um professor convocado desde o início do ano letivo. Em agosto de 2023, recebemos um professor efetivo que, ao iniciar sua atuação na instituição, solicitou Licença para Tratamento de Saúde (LTS), havendo, dessa maneira, a necessidade de convocação para a substituição. Em 29 de setembro de 2023, conforme ata arquivada, foi convocado o substituto, após a publicação do 8º edital. Por fim, no dia 6 de setembro de 2023, houve uma convocação para a substituição de um professor de apoio, feita após a publicação do 1º edital, conforme ata em arquivo na escola. O gráfico a seguir demonstra o total de afastamentos nos anos finais durante o ano de 2023, por componente curricular.

---

<sup>13</sup> Documento expedido pela Superintendência Regional de Ensino, após análise do Histórico Escolar do candidato. Esse documento fica arquivado na escola e é uma autorização para que o professor possa assumir as aulas até que compareça candidato habilitado, com direito a requerer as aulas.

**Gráfico 8 – Número de ausências por componente curricular - anos finais – 6º ao 9º - 2023**



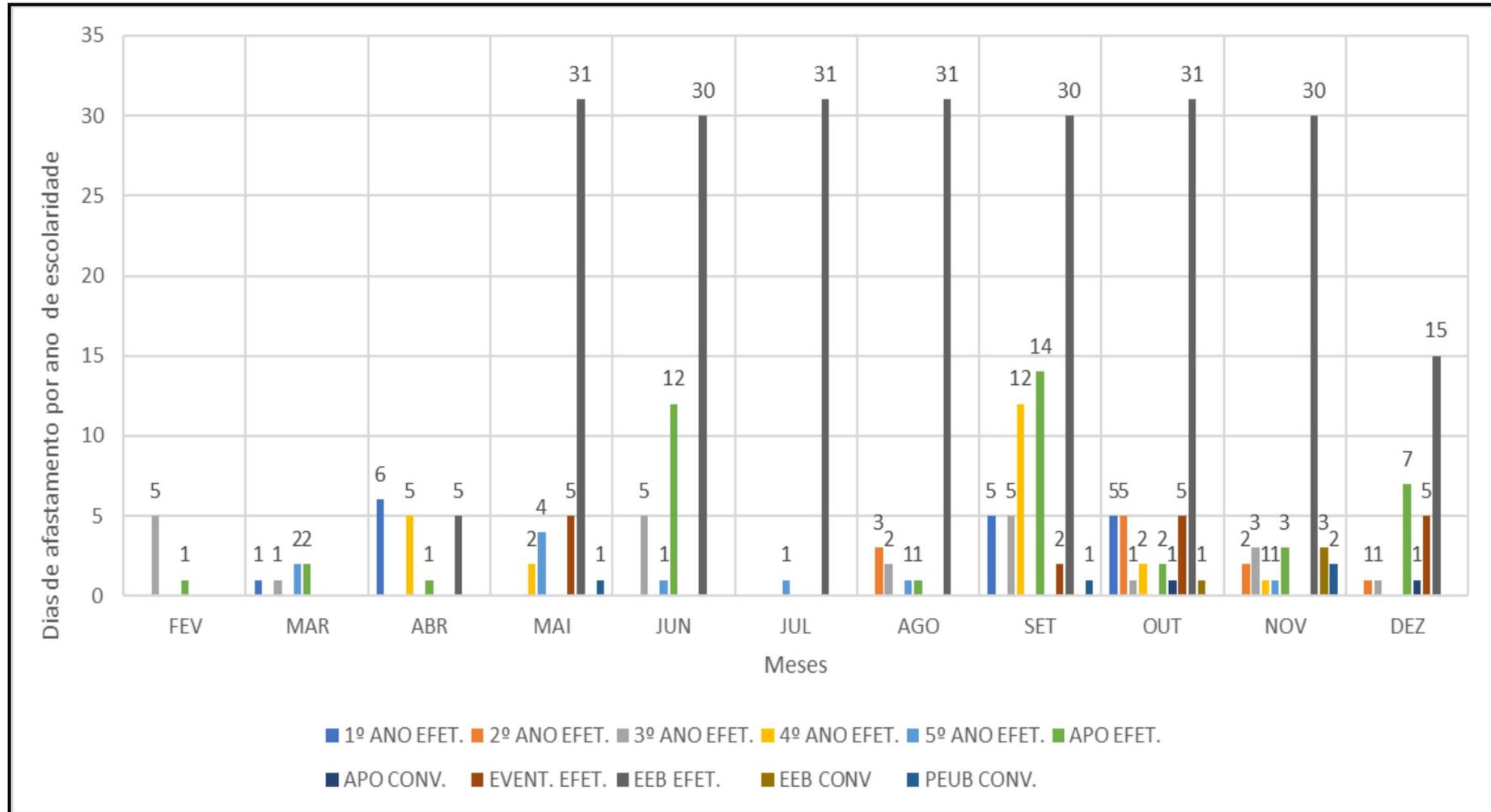
Fonte: Elaborado pelo autor (2024) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Com a semelhança reportada no ano de 2022, se considerarmos os afastamentos acima de 5 dias para contratação, seriam necessárias substituições de 165 dias, conforme é demonstrado no gráfico 8. Como foram convocados apenas substitutos para Ciências, Educação Física e Ensino Religioso, os demais dias de substituição foram realizados pela PEUB que estava em exercício 2023.

Observamos que no ano de 2023, os afastamentos referentes aos anos finais do ensino fundamental foram superiores aos que aconteceram em 2022. Enquanto em 2022 registraram-se 334 afastamentos, em 2023, foram registrados 610. Importante pontuar que os períodos nos quais não houve convocação de substituto, as aulas foram ministradas pela PEUB.

Para dar sequência à descrição sobre o absenteísmo na escola, o gráfico 9 apresenta os afastamentos de professores responsáveis pelos anos iniciais, por dia de trabalho, evidenciando o ano de 2022 como referência de análise.

Gráfico 9 - Dias de ausência do trabalho - anos iniciais – 1º ao 5º ano – 2022

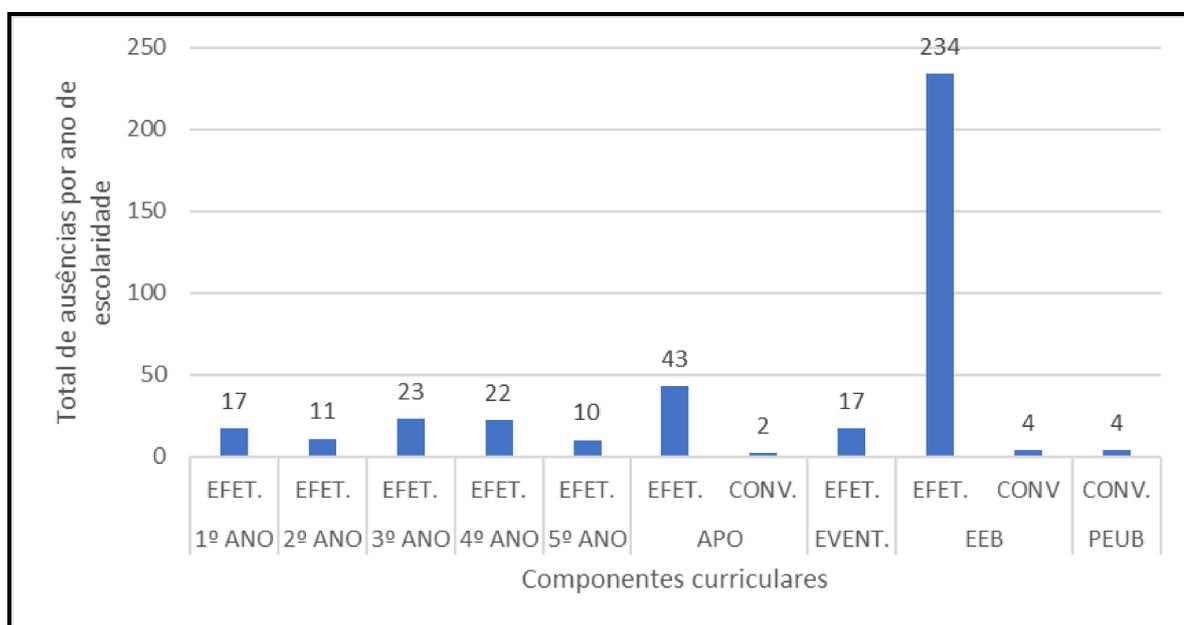


Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

É possível observar no gráfico 9 que grande parte dos afastamentos são curtos (inferiores a dez dias) e não permitem convocação de servidor para substituição, em específico nos anos iniciais. Nesses casos, a professora Eventual assume as turmas até o retorno da regente de turma.

Em relação aos dados apresentados nesse segmento, vale destacar que, em setembro, em relação ao 4º ano, foi convocada uma servidora para substituição de 12 dias na publicação do 1º edital, conforme ata do dia 9 de setembro de 2022. Para substituir o professor de apoio, por um período de 14 dias, foi aberto o edital, mas não compareceram candidatos interessados em participar do processo de convocação. Para substituição de EEB foi convocada uma servidora para substituição, após a publicação do 3º edital, conforme ata do dia 29 de abril de 2022. O gráfico a seguir apresenta o número de ausências durante o ano de 2022, separados por ano de escolaridade.

**Gráfico 10 – Número de ausências por ano de escolaridade - anos iniciais – 1º ao 5º - 2022**



Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Observamos, no gráfico 10, que o número de ausências no ano de 2022 chegou a 387 dias, considerando professores regentes de turma, professores de apoio da educação especial, Especialistas, professor Eventual e PEUB.

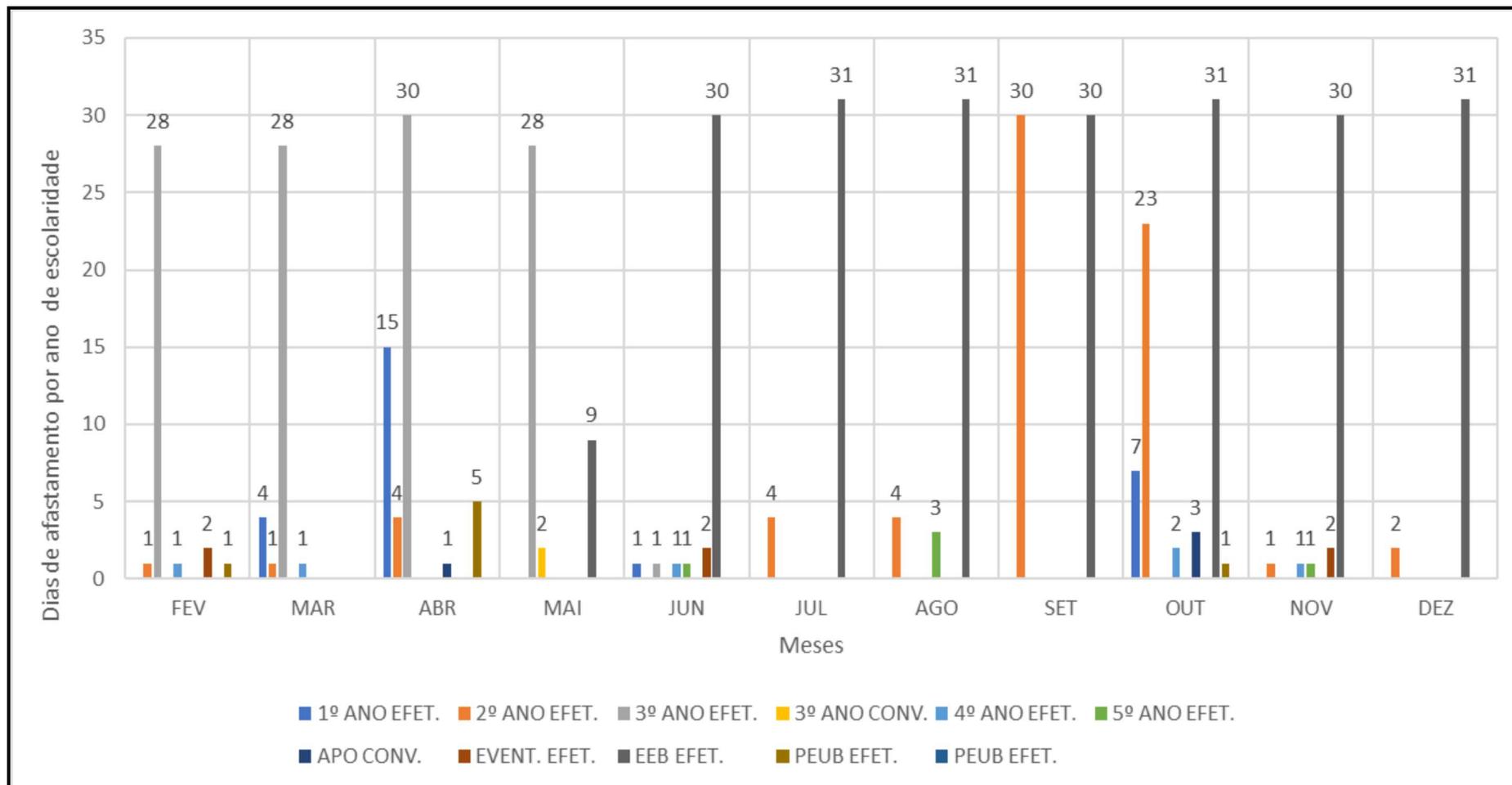
Ao considerar que este estudo aborda o absenteísmo docente, foi trazida a figura do Especialista em educação básica nas evidências, por entender que a orientação pedagógica parte desse profissional e sua frequência e permanência na escola são percebidas como elementos relevante para a orientação ao planejamento curricular, à elaboração dos planos de aula, ao estudo dos indicadores educacionais, ao direcionamento necessário à realização do trabalho docente. O dispêndio de tempo demandado pelo Especialista para orientar o professor convocado também pode interferir na organização das atividades escolares, exigindo um novo planejamento para a gestão pedagógica.

A partir de 2022, a E. E. Albano Pires passa a contar com três Especialistas, uma para atendimento a cada turno de trabalho (matutino e vespertino). A terceira Especialista tem a responsabilidade de atender à educação especial, na orientação de preenchimento de relatórios, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), diário de classe etc., e no acompanhamento de projetos escolares.

Nesse sentido, a figura da Especialista em educação básica é o suporte ao seu turno de trabalho. Uma escola na qual a Especialista não tem uma atuação de constância, de regularidade na frequência, podemos considerar como um agravante ao processo de descontinuidade de planejamento, de afetividade, de entendimento, sem a impressão das marcas do fazer pedagógico, frente a sua equipe.

Apresentadas as considerações acerca dos afastamentos referentes aos docentes alocados nos anos iniciais no ano de 2022, confirmando a incidência de ausências, o gráfico 11 demonstra que regularidade das faltas se revelou como um desafio ao trabalho da gestão, em relação à organização do ambiente escolar, também em 2023.

Gráfico 11 - Dias de ausência do trabalho - anos iniciais – 1º ao 5º ano – 2023



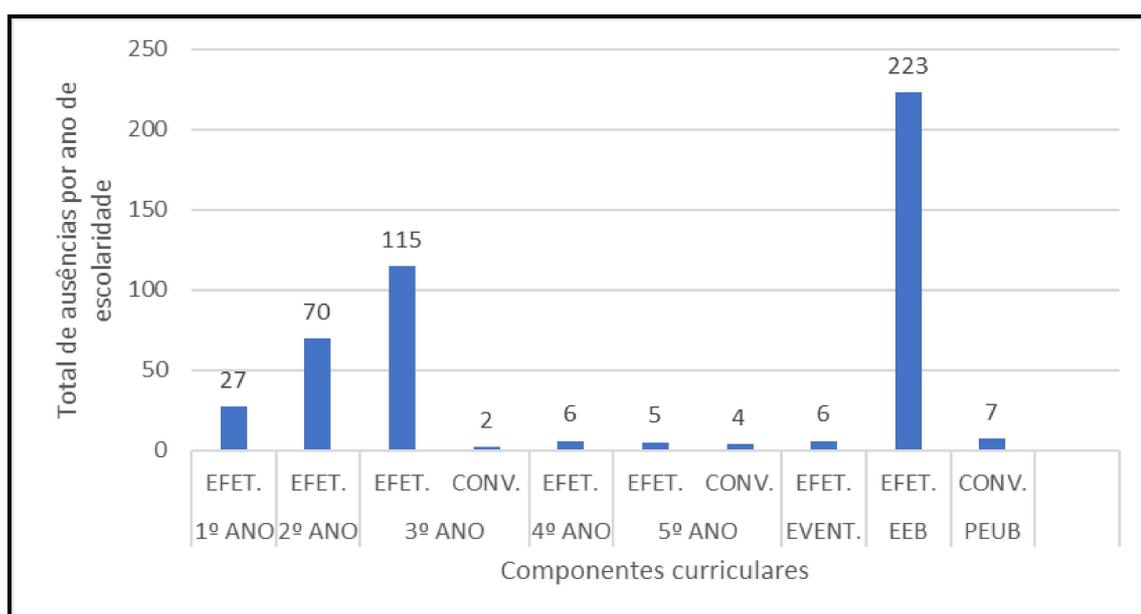
Fonte: Elaborado pelo autor (2024) a partir de dados do Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Em 2023, o ano letivo iniciou com uma Especialista efetiva e uma Especialista convocada para substituição em cargo vago, convocada mediante publicação do 1º edital, conforme registro em ata no dia 28 de fevereiro de 2023. Entretanto, em maio, a Especialista efetiva se afastou em LTS e houve a necessidade de convocação para substituição, que aconteceu no dia 30 de maio de 2023, mediante publicação de 2º edital, conforme ata lavrada e arquivada.

As Especialistas convocadas seguiram juntas no trabalho até agosto de 2023, quando a escola recebeu uma Especialista nomeada para o cargo decorrente de aprovação em concurso público. A Especialista, convocada em fevereiro de 2023, foi dispensada e o ano letivo finalizado com uma Especialista efetiva, recém-chegada na escola, e outra convocada.

Houve uma convocação para a substituição da professora da turma do 3º ano. A substituição ocorreu de fevereiro a maio, conforme ata lavrada no dia 2 de fevereiro de 2023, decorrente de publicação de 1º edital. No 2º ano, também houve a necessidade de convocação para substituição, conforme publicação do 1º edital e ata lavrada em data de 5 de setembro de 2023. O gráfico a seguir demonstra as ausências nos anos iniciais durante o ano de 2023, por ano de escolaridade.

**Gráfico 12 – Número de ausências por ano de escolaridade - anos iniciais – 1º ao 5º - 2023**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) a partir de dados Livro de ponto e Guias de Ocorrência.

Observamos, por meio do gráfico 12, que o número de ausências no ano de 2023 chegou a 465 dias, considerando professores regentes de turma, professores de apoio da educação especial, Especialistas, professor Eventual e PEUB. Percebemos que os afastamentos aumentaram em 2023 quando comparados a 2022. Enquanto em 2022 os afastamentos registram-se em 311 dias, no ano de 2023 foram 465 dias. Outro ponto relevante que cabe pontuar, refere-se à ocorrência de afastamentos e constantes substituições na equipe pedagógica.

Nesse cenário, o gestor escolar precisa estar sempre atento à continuidade das atividades a serem realizadas pela equipe pedagógica, demandas do setor administrativo e financeiro. Por fim, é importante destacar uma característica relevante, isto é, o quadro funcional dos anos iniciais ser de maioria efetiva. Essa característica reverbera no fato de que a troca de professores de um ano para o outro não acontece de modo frequente.

Sendo assim, a necessidade de substituição, que ocorre ao longo do ano, se dá apenas em casos de afastamentos por período superior a dez dias. Pois, conforme apontado anteriormente, para os anos iniciais, há a figura do professor Eventual que tem como atribuição a substituição em caso de falta dos professores regentes de turma. Porém, vale ressaltar que todo tipo de afastamento prejudica o bom funcionamento da unidade escolar.

Nos períodos menores que 5 dias, conforme já citado, as substituições são internas, o professor Eventual e a PEUB são os responsáveis por assumirem a sala de aula até o retorno do professor titular. Nos períodos acima de 5 dias, são abertos os editais e, nesse caso, há a possibilidade de substituição, caso haja professor interessado em concorrer à vaga.

A exemplo do que foi citado, nos anos iniciais, considerando os períodos menores que 10 dias (conforme a legislação), nos quais não é possível a convocação, as ausências somaram um total de 129, em 2022 e 2023. Nesses eventos, a substituição foi realizada pela professora Eventual ou PEUB. A rotina da substituição de professores difere entre os anos iniciais e finais, considerando as especificidades regulamentares para cada ano de ensino. Nos anos iniciais, existe a figura do Eventual, que é um professor com a formação pedagógica para o ano de ensino em questão e, cabe a ele, fazer a substituição por período inferior a dez dias (conforme a legislação prevê).

Nos anos finais, não existe a figura do Eventual, o que torna necessária a colaboração do PEUB, que não tem a formação específica para todos os conteúdos a serem ministrados nos anos finais. Nesse caso, o PEUB assume a sala de aula com a tarefa de trabalhar materiais do banco de dados, disponível na instituição ou outro material deixado pelo professor ausente para sequenciar a aula. Realizadas as substituições, cabe ao Especialista em educação básica, tanto para anos iniciais como para anos finais, a realização dos lançamentos no Diário Escolar Digital (DED), referentes aos períodos nos quais o Eventual ou o PEUB realizaram a substituição.

Na parte administrativa da escola não ocorrem casos de afastamentos frequentes para que aconteçam os casos de substituição. Entre os ASBs e ATBs não há afastamentos longos registrados. Os períodos de férias regulamentares dos servidores são organizados de forma a não haver necessidade de substituição. No ano de 2022, apenas um caso de substituição de ASB por período prolongado de férias regulamentares. Os demais servidores optam por usufruir férias em períodos de dez dias úteis e, posteriormente, de 15 dias úteis ao longo do ano.

No intuito de evidenciar que as faltas são recorrentes na instituição, as tabelas 6 e 7, apresentadas a seguir, trazem o quantitativo de afastamentos legais, compreendidos entre os anos de 2018 e 2022. Sua elaboração conta com dados extraídos dos livros de registro de ponto. A partir desses registros, a secretária da escola faz a apuração da frequência e transcreve para a guia de ocorrência, ao final de cada mês, com o código específico. Os dados foram organizados por tipo de falta, ano de escolaridade e função (onde se lê ano de escolaridade na tabela, leia-se o professor que atuava naquele período e faltou).

Na guia de ocorrência, são relatadas todas as movimentações que os servidores realizaram durante o mês, como: admissão, dispensa, inclusive as faltas justificadas (LTS, Justiça Eleitoral etc.), faltas voluntárias (de caráter pessoal), férias regulamentares, férias-prêmio. Enfim, qualquer alteração funcional durante o mês.

**Tabela 6 – Tipo de falta por ano de escolaridade/função - anos iniciais – período de 2018 a 2022**

Ano de escolaridade/função	Tipo de ausência							Total
	Justiça Eleitoral	LTS	Gestacional	Júri	Luto	Casamento	Férias-Prêmio	
1º ano	6	15	0	0	7	0	0	<b>28</b>
2º ano	6	9	0	0	0	0	0	<b>15</b>
3º ano	7	118	0	0	0	0	0	<b>125</b>
4º ano	0	47	0	3	0	0	0	<b>50</b>
5º ano	8	141	0	2	0	0	63	<b>214</b>
Eventual	1	29	0	0	0	0	97	<b>127</b>
Apoio	15	47	0	0	0	0	0	<b>62</b>
EEB	4	215	0	0	0	0	0	<b>219</b>
PEUB	6	101	0	0	0	0	0	<b>107</b>
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>722</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>160</b>	<b>947</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados do Livro de ponto e Guia de Ocorrência.

É possível verificar que o maior número de faltas referentes aos anos iniciais compreende licença para tratamento de saúde, configurando-se por situação de ordem pessoal, não havendo em nenhuma das situações solicitação de laudo ou parecer médico sobre as condições do ambiente de trabalho. Destacamos que essa situação é recorrente.

Para os casos de férias-prêmio, que constam na tabela, à época, a servidora estava em período de afastamento para aposentadoria, com licenças constantes e, entre os períodos de licença, foi concedido o direito ao gozo de férias-prêmio. Os casos de afastamento por serviços prestados à justiça eleitoral configuram-se em direito, o qual o servidor tem a liberdade de agendar coma direção da escola e usufruir conforme sua necessidade, em dias corridos ou dias alternados.

Devemos atentar para o fato do número expressivo de dias de licença apresentado pela Especialista, reforçando o que foi citado anteriormente sobre o impacto na organização pedagógica da escola. A tabela seguinte, evidencia o quantitativo referente aos anos finais.

**Tabela 7 – Tipo de falta por conteúdo - anos finais – período de 2018 a 2022**

Conteúdo	Tipo de ausência							Total
	Justiça Eleitoral	LTS	Gestacional	Júri	Luto	Casamento	Férias-Prêmio	
Português	0	0	120	0	13	0	0	<b>133</b>
Matemática	5	24	129	0	0	0	265	<b>423</b>
História	7	2	0	0	0	0	0	<b>9</b>
Geografia	2	504	0	0	0	0	130	<b>636</b>
Ciências	9	44	0	0	0	0	0	<b>53</b>
Inglês	5	56	0	0	0	0	0	<b>61</b>
Ed. Física	0	63	133	0	0	0	0	<b>196</b>
Ens. Religioso	4	10	0	0	0	0	0	<b>14</b>
Arte	6	0	0	0	0	0	0	<b>6</b>
Ed. Integral	11	0	0	0	0	0	0	<b>11</b>
Apoio	8	16	0	0	0	0	0	<b>24</b>
EEB	0	9	0	0	0	0	0	<b>9</b>
PEUB	1	39	0	0	0	0	0	<b>40</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>767</b>	<b>382</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>395</b>	<b>1615</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de dados Livro de ponto e Guia de Ocorrência.

Nos anos finais, as licenças para tratamento de saúde são predominantes também, seguidas de férias-prêmio. Observamos que a professora de Geografia iniciou seus afastamentos com férias-prêmio e, a partir do gozo desse direito, iniciaram-se as licenças para tratamento de saúde.

Nesse caso, o afastamento se deu em decorrência da não adequação ao formato de trabalho adotado no período da pandemia de COVID-19, conforme

apontado em laudo médico, arquivado na escola. Na sequência, destacamos o período de afastamento por licença gestacional de servidoras responsáveis por diferentes conteúdos, justiça eleitoral e, finalmente, licença luto.

Esse panorama demonstra os tipos de afastamentos com seu quantitativo. Por meio dele, podemos visualizar, com mais clareza, a quantidade de vezes que outro servidor teve que deixar de executar suas funções para a substituição do ausente. Podemos observar, também, quantas vezes o estudante se deparou com uma fragmentação da atividade docente, com a necessidade de reorganizar o conteúdo, mediante à perspectiva de nova sequência didática ou, até mesmo, com outra atividade, exigindo do estudante uma readaptação à continuidade da aprendizagem.

Podemos verificar uma maior incidência de absenteísmo relacionada à licença para tratamento de saúde, que ocorre, também em maior número, nos anos finais do ensino fundamental. Seguido de férias-prêmio e licença gestacional, férias- prêmio nos anos iniciais. Já os afastamentos referentes a serviços prestados à justiça eleitoral, são bem próximos numericamente em ambas as etapas, com um ligeiro acréscimo nos anos finais.

Com relação à organização da escola frente ao processo de substituição, alguns professores deixam material para dar continuidade a aula, quando sabem da necessidade de se afastar por período curto. A exemplo, nos casos de usufruto de folga eleitoral ou consulta médica agendada, com atestado de afastamento de um dia. Nesses casos, a tarefa do substituto se restringe a ir para a sala de aula mediar a realização das atividades e manter a disciplina da turma.

Em outras situações, o professor comunica a falta e fica a cargo da escola providenciar o material para a substituição. Nesse caso, as Especialistas consultam o planejamento bimestral que foi elaborado pelo professor e entregue, ao iniciar cada etapa letiva. A partir da verificação do planejamento e o confronto com o caderno do estudante, indica o material a ser trabalhado, dando sequência ao conteúdo durante o período de substituição. Vale pontuar que, enquanto esse processo está acontecendo, o aluno não pode ficar sem realizar as atividades em sala de aula, já sendo de imediata a necessidade de realocar um servidor para cumprir essa tarefa.

No que se refere à dinâmica do processo de substituição, identificada a ausência do professor, as Especialistas acionam o substituto (PEUB ou Eventual). A

sequência da ação se dá por conversa sobre as atividades a serem ministradas ou o conteúdo com as atividades deixadas pelo professor. As atividades são baseadas em exploração de leitura, compreensão e escrita em Língua Portuguesa e conteúdos básicos de Matemática.

Os conteúdos de língua portuguesa e matemática são priorizados por se tratarem de componentes abrangentes e terem alcance para desenvolver o pensamento analítico e crítico para o exercício da compreensão dos demais conteúdos. São materiais que podem ser aplicados em quaisquer outros conteúdos, como prática de leituras textuais, compreensão de ideias, análise de gráficos, tabelas etc.

Vale ressaltar que as ações relatadas no parágrafo anterior se aplicam aos casos de substituição, até que o novo professor seja convocado para assumir o conteúdo para o qual é habilitado, paliativas e temporárias. A dinâmica relatada anteriormente é adotada tanto para os anos iniciais quanto finais.

Em caso específico dos anos finais, o professor PEUB (considerando nosso contexto escolar) tem formação em Pedagogia e não tem a formação para os conteúdos específicos, nos quais necessita atuar em substituição. Nesse sentido, atua, apenas, como reprodutor dos conteúdos constantes no livro didático ou em material impresso, já que o substituto não possui formação necessária/específica para dar sequência ao trabalho daquele que será substituído.

Até o presente momento, foram trazidos processos de substituição de professores como um fator agravante para a organização escolar, mas não podemos esquecer da parte burocrática, que é realizada pelo professor. Em sua ausência, essa parte burocrática inclui o registro da frequência e de conteúdos no Diário Escolar Digital (DED), tornando ainda mais perceptível que os rearranjos organizacionais interferem em toda rotina de trabalho. Nesse caso, as atualizações no DED ficam a cargo da Especialista, que mais uma vez é necessário reforçar, acumula função.

Diante da apresentação do contexto escolar na perspectiva da convivência rotineira com o absenteísmo docente e considerando que a equipe pedagógica é relevante para a organização do ambiente escolar, podemos perceber que os desafios precisam ser encarados. A falta é um elemento que compromete o trabalho de rotina de toda a instituição, sendo um disparador de ações imediatas, com as quais a equipe escolar precisa estar em consonância e atuar de forma colaborativa.

Algumas observações podem ser feitas a partir da descrição do contexto da E. E. Albano Pires.

Percebemos as dificuldades em dar continuidade ao conteúdo pela falta de formação do professor PEUB, com relação aos conteúdos que compõem o currículo dos anos finais, considerando as especificidades de cada componente curricular. Com a morosidade no processo de convocação, esse professor atua como mediador da disciplina nos períodos de afastamento, considerados curtos, até que seja convocado professor para substituição. Outro ponto relevante a ser observado são as pausas temporárias nas atividades desenvolvidas pelas professoras Eventual e PEUB em suas atividades planejadas. Apontamos, também, a carência de um planejamento interdisciplinar/sistêmico/colaborativo com vistas a sanar ou minimizar as lacunas existentes na organização pedagógica.

Pensando nessa situação, a escola já se organiza de forma a priorizar os conteúdos básicos de Português e Matemática, leitura e compreensão textual, e operações básicas para a substituição docente. Uma vez que ler textos e compreendê-los é parte comum em todos os conteúdos e operações básicas de Matemática podem contribuir para a compreensão de diversas leituras, como os gráficos e as tabelas, dentre outras. Mas cabe uma avaliação dessa alternativa de trabalho e, além disso, socializar com a equipe escolar sua eficácia, refletindo sobre a proposição de outras formas de organização pedagógica.

Conforme apontado no trabalho de pesquisa, é sabido que o absenteísmo é um fator que estará presente e frequente em todo o ambiente escolar. O que o gestor e sua equipe podem desenvolver como prática, com vistas a minimizar os impactos causados por ele? Como a equipe escolar pode colaborar para que as faltas sejam supridas com atividades mais direcionadas à continuidade da aprendizagem? Como garantir a continuidade do planejamento da Eventual e do PEUB durante os períodos de substituição? Como acelerar o processo de substituição ou garantir que a escola tenha professores para atuarem em substituições de forma imediata?

Nas considerações trazidas no próximo capítulo, é realizada uma análise do tema, tomando como base os elementos destacados no parágrafo anterior, atrelados ao fortalecimento da temática da gestão, como elemento relevante para o direcionamento do trabalho da equipe pedagógica na organização escolar.

### **3 ANÁLISE SOBRE O ABSENTEÍSMO DOCENTE E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ESCOLAR**

Como citado anteriormente, o absenteísmo docente engendra desafios a serem enfrentados pela gestão escolar em diversos aspectos. Em um primeiro momento, implica a organização pedagógica como um disparador de situações que necessitam de intervenção imediata para garantir o atendimento ao estudante e o funcionamento do turno. Na organização escolar, implica deslocar servidores para desempenhar outras funções. Na administração, implica abrir processo de convocação em substituição ao servidor faltoso.

Em um segundo momento, implica a retomada das orientações pedagógicas ao substituto para que possa dar continuidade ao planejamento, às aulas e aos procedimentos de registro de conteúdo e promover sua adaptação à rotina da escola. Sendo assim, o presente capítulo tem como propósito analisar o absenteísmo docente à luz do referencial teórico e as implicações para o contexto escolar, com o olhar de alguns segmentos da comunidade escolar.

Para tanto, tomamos como elementos as necessidades apontadas ao longo do texto e, na seção seguinte, é apresentado o referencial teórico, o qual aborda os aspectos relacionados à gestão, de forma geral, e à gestão escolar de forma estratégica – participativa e colaborativa e será realizada uma discussão sobre o planejamento pedagógico e o trabalho colaborativo.

Além disso, conta também com a seção metodológica, na qual é apresentada a metodologia utilizada para a produção de dados de campo. Por meio dos dados produzidos, são realizadas, ainda, as análises, possibilitando a compreensão e o diagnóstico acerca do contexto em estudo, subsidiando a elaboração da proposta de ação, que compõe o quarto capítulo desta dissertação.

#### **3.1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, é realizada uma discussão, considerando autores que abordam os conceitos apresentados em cada eixo teórico. O primeiro eixo discorre sobre a gestão escolar, tendo, como pressuposto, a ideia de que a gestão estratégica, de forma participativa e colaborativa, atrelada a um planejamento pedagógico, e o

trabalho colaborativo podem ser os elementos que contribuirão para nortear as atividades de intervenção, acerca do trabalho do gestor.

No primeiro eixo, foram trazidos os autores Garay (2011 *apud* Oliveira; Vasques-Menezes, 2018), Santos Filho (1998), Libâneo (2007), Lück (2000a; 2000b; 2009; 2011), Alarcão (2001) e Freire (1991), que contribuem com reflexões sobre a gestão escolar e sua atuação na organização da escola, considerando os integrantes desse contexto. Também, a importância da colaboração de todos para que as práticas que compreendem as dimensões financeira, administrativa, pedagógica e de pessoas, sejam complementares.

No segundo eixo, é apresentado o conceito de gestão estratégica - participativa e colaborativa, na percepção das autoras Machado, Dusi e Custódio (2000) e Lück (2009; 2011). Há também, a contribuição de Coelho e Linhares (2008), trazendo para este contexto os participantes desse processo na construção de um trabalho que contemple as dinâmicas necessárias para o atendimento aos estudantes no âmbito das instituições escolares.

Por fim, o terceiro eixo apresenta concepções/conceito de planejamento pedagógico por meio da contribuição das autoras Lück (2009) e Machado, Dusi e Custódio (2020), com as citações dos autores Barros e Carvalhêdo (2017), Lima e Moreira (2019), Moraes, Melo e Moreira (2019) e Lewin ([19--?] *apud* Markezan; Rampelotto; Tonini, 2012). Os autores apontam para a importância do planejamento, que deve ser realizado em forma de trabalho colaborativo, com vistas à construção de um projeto que fortaleça as intervenções que podem contribuir para uma melhor organização da escola, frente ao absenteísmo docente.

### **3.1.1 Gestão Escolar - considerações, implicações e desafios**

Antes de iniciarmos as considerações sobre gestão escolar e gestão estratégica, é importante apresentar o conceito de gestão, revelando sua amplitude e implicação na perspectiva do ambiente educacional. A palavra gestão tem sua origem no latim *gestione* e, segundo Andrade (2001, p. 461), no Dicionário de sinônimos da língua portuguesa, a palavra gestão “expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas”. Garay (2011 *apud* Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 879) cita que gestão “é o processo

de dirigir a organização”, na perspectiva de tomar decisões, considerando o ambiente e a disponibilidade de recursos.

Ao se referir ao ambiente escolar, o termo gestão denota um compartilhamento de ideias que, na percepção de Lück (2008), se contrapõe ao termo administração escolar, também percebido por Santos Filho (1998). Em um contexto composto pela participação de diversos membros de uma comunidade escolar, o termo gestão ganha outra conotação. Libâneo (2007) corrobora com a afirmação de que há uma dinâmica, que se concretiza na organização e no funcionamento de uma instituição educacional, que precisa ser percebida de forma mais ampla do que somente na perspectiva de um administrador.

A gestão, caracterizada como um conceito abrangente, pode estar ligada ao setor empresarial, como um sinônimo de administração. Entretanto, para Santos Filho (1998), a administração traz um contexto técnico com hierarquias que se apresentam de forma fragmentada, prevalecendo o poder e a autoridade. A gestão escolar, na perspectiva de Libâneo (2007), apresenta-se como um sistema que agrega pessoas, as ações e as interações sociais, tendo como elemento colaborador o contexto sociopolítico. Nesse contexto, de ação e de interação social e política, segundo Libâneo (2007), é possível que gere possibilidade de tomada de decisões de forma democrática.

Na concepção de Lück (2009, p. 23), gestão escolar está “destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento”. Entendemos que cabe ao gestor dirigir, supervisionar, orientar, com a participação dos professores e da comunidade escolar. Esse é o processo de gestão democrática que permite que a escola caminhe de forma direcionada a oferecer a todos um ambiente de trabalho e de aprendizagem saudáveis.

Lück (2009) e Libâneo (2007) partilham a visão de que a gestão acontece de forma mais abrangente, contribuindo para que todos os partícipes colaborem no trabalho, de forma a ofertar uma aprendizagem ao alcance de todos os estudantes de maneira equânime. Partindo dessa reflexão, Lück (2000a; 2000b) acrescenta que, com a participação de outros atores, serão abordados elementos que nos conduzam ao trabalho para que aconteça uma gestão efetiva, estabelecendo um bom relacionamento com todos os setores da unidade escolar.

Na perspectiva do reconhecimento de que o processo de tomada de decisões deve se fazer de forma coletiva, o gestor deve considerar as dimensões financeira, administrativa, pedagógica e de pessoas como elementos influenciadores de maneira simultânea na organização escolar e devem ser objeto do seu trabalho de supervisão.

Segundo Alarcão (2001, p. 3), a escola “não é só um edifício. [...] É também um contexto e deve ser, antes de tudo, um contexto de trabalho. Trabalho para o aluno. Trabalho para o professor”. A autora acrescenta que a escola “é também um tempo” (Alarcão, 2001, p. 17-18). Esse tempo, ao qual a autora se refere, é tempo de atividade e iniciativa, de convivência saudável e de cooperação, e de turbulência. Conforme afirma Paulo Freire (1991, p. 35), “não se muda a cara da escola por um ato de vontade do secretário”.

Para mudá-la é preciso envolver as decisões político-administrativo-pedagógicas, os alunos e professores, os auxiliares e os funcionários, os pais e os membros da comunidade. É preciso envolver o elemento humano, as pessoas e, através delas, mudar a cultura que se vive na escola e que ela própria inculca (Alarcão, 2001, p. 19).

Conforme observamos, nas citações de Alarcão (2001) e de Paulo Freire (1991), os atores que compõem o ambiente escolar são os responsáveis pelas mudanças que venham a acontecer na escola. Nesse sentido, faz-se necessário o envolvimento de toda uma equipe para que sejam estabelecidas metas de trabalho, bem como a implementação dessas metas, pactuadas pelos integrantes da comunidade escolar.

Logo, compreendemos que a escola precisa estar atenta aos indícios trazidos pela comunidade escolar e, neste sentido, o gestor deve se colocar para assumir uma postura democrática e corresponder aos anseios dessa comunidade. Alarcão (2001) reforça em suas considerações que as respostas devem estar baseadas em um consenso construído pela equipe gestora (diretor, Especialistas em educação básica e pela secretária escolar), com a participação dos professores, dos demais componentes da equipe administrativa e não menos importante, ouvindo as opiniões dos estudantes.

Nesse sentido, é importante situar os atores que participam da gestão, nas questões que envolvem o conhecimento das demandas escolares, cabendo a cada

um contribuir com seus conhecimentos, fortalecendo a participação do grupo, convergindo, dessa maneira, para a construção conjunta de diretrizes que nortearão o trabalho do gestor escolar.

Lück (2009), em seu livro “Dimensões da gestão escolar e suas competências”, aponta que a democratização da gestão escolar se inicia com a estratégia da escolha de diretores pela comunidade escolar. Segundo a autora, “na medida em que a comunidade escolhe o seu diretor, compromete-se em apoiar a implementação do projeto político-pedagógico construído coletivamente, e passa a sentir-se parte atuante desse processo e da comunidade escolar” (Lück, 2009, p. 9).

Em relação a isso, Lück (2009) aborda que o projeto político-pedagógico, apresenta-se como um instrumento que serve para balizar a conduta da prática pedagógica, direcionando as atividades da gestão no contexto educacional. Nele estão destacados os tipos de cidadãos que a escola pretende formar (Romão; Gadotti, 1994), e organiza a escola de forma que seja refletida, sistematizada e orgânica (Vasconcellos, 1995).

Nesse sentido, o processo de escolha, por si só, não garante que o gestor irá caminhar na mesma direção da comunidade escolar, é preciso que o gestor escolhido esteja atento às adaptações necessárias para que desenvolva um trabalho de parceria com todos os segmentos dessa comunidade e em acordo com o que é definido pelos documentos que orientam as práticas escolares. Segundo Lück (2009, p. 10), “é necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções”. A autora aponta algumas características do gestor escolar:

são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (Lück, 2009, p. 22).

De forma a compreender que a gestão escolar passa por aspectos que devem ser respondentes imediatos às necessidades emergentes, e aos desafios que se apresentam no contexto escolar, faz-se necessário considerar que a escolha do gestor deve envolver um processo democrático, com a participação de toda a comunidade escolar, e que essa escolha se concretize em um projeto que envolva os professores, alunos e demais servidores que compõem o universo educacional.

Além disso, percebemos, nos apontamentos elencados pela autora, que essa busca procura integrar os atores de uma comunidade escolar, demonstrando que todos são importantes para que sejam cumpridas as metas estabelecidas pelos pares, envolvendo a prática de gestão baseada na interação entre legislação/escola/servidores/estudantes e família.

Como parte integrante desta gestão escolar, Lück (2009, p. 23) destaca que “em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola”. Neste sentido, a participação da equipe de Especialistas é de fundamental importância para que o direcionamento pedagógico aconteça de forma efetiva, garantindo qualidade no atendimento a todos os estudantes.

Outro ponto destacado por Lück (2009) é a relevância do trabalho a ser desenvolvido pelos professores, com vistas ao alcance da aprendizagem dos estudantes. Segundo Lück (2009, p. 21), “professores são profissionais que influem diretamente na formação dos alunos”. A autora aponta que professores bem formados e informados, com liderança e perspectivas positivas, são capazes de estabelecer relações de confiança e de estímulo com os estudantes.

Nesse cenário, destacamos que os professores precisam desenvolver as competências inerentes ao seu cargo e colaborar com o processo de ensino e aprendizagem. Ainda em suas considerações, Lück (2009, p. 21-22) aponta que os alunos “são as pessoas para quem a escola existe e para quem deve voltar as suas ações” e os funcionários “são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais”.

Ainda em relação a participação dos estudantes, Lück (2009, p. 20) considera que o ambiente escolar deve ser organizado de forma a permitir que o estudante possa experimentar as experiências de aprendizagens significativas “que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã”.

Apontamos como elementos necessários à boa gestão, um processo de percepção que envolva todas as dimensões da unidade escolar. Partindo dessa percepção, faz-se necessária a criação de mecanismos que atuem de forma estratégica, garantindo que todos estejam envolvidos na dinâmica da aprendizagem e atuem de forma a desenvolver um trabalho participativo e colaborativo.

No próximo subitem, são abordados os tipos de gestão, conceituando gestão estratégica, e apontando elementos que contribuem para que ela aconteça de forma participativa e colaborativa, considerando o contexto, os diferentes modos de gestão e de percepção do ambiente escolar.

### **3.1.2 Gestão estratégica - participativa e realizada de forma colaborativa**

Nesta seção, são apresentadas reflexões acerca da gestão estratégica e a participação dos vários atores que compõem o contexto escolar, com destaque para a discussão acerca da importância do trabalho colaborativo.

Considerando as abordagens sobre gestão no contexto escolar, segundo Machado, Dusi e Custódio (2020), são necessárias mudanças de paradigma, não somente mudanças no processo de organização do trabalho. Essa ação pode tornar o entendimento desse contexto como um ambiente mais democrático. “É preciso gerenciar as mudanças e não deixar com que elas simplesmente atropelem as pessoas, criando mais confusão e conflito que o necessário” (Machado, [2023], p. 7).

Segundo Machado ([2023]), a gestão educacional contempla três modos de gestão que se complementam e devem ser conduzidos de maneira simultânea. A autora aponta a gestão integrada, a gestão estratégica e a gestão participativa.

Em uma breve contextualização dos modos de gestão citados por Machado, Dusi e Custódio (2020), à gestão integrada, cabe o compromisso de respeitar a integração entre as instâncias federal, estadual e municipal, chegando, por fim, a escola, considerando a interdependência de cada órgão. Na perspectiva da gestão integrada, cabe à escola operacionalizar as decisões que são tomadas nas instâncias superiores e dar retorno a essas instâncias sobre os resultados alcançados na implementação das políticas públicas. Na gestão estratégica, faz-se necessária a adaptação contínua aos novos modelos de comportamento no ambiente escolar.

Nesse modo de gestão, o gestor deve estar atento às relações existentes entre a escola e às demais organizações e segmentos que interagem com ela. Segundo Machado ([2023]), essa relação acontece com o envolvimento da sociedade/comunidade, com as instituições públicas ou privadas, e com os integrantes internos e externos à escola, sendo professores, Colegiado, comissões, funcionários, alunos e demais atores da comunidade escolar.

Para Machado, Dusi e Custódio (2020), os elementos que embasam uma gestão estratégica estão caracterizados em uma visão sistêmica, na qual o gestor tenha a capacidade de perceber que os ambientes interno e externo são relevantes e capazes de permitir a compreensão da interdependência entre as organizações e, também, entre os integrantes do contexto escolar. Para Lück (2009, p. 38), a visão sistêmica é chamada de “visão de conjunto”, que permite observar uma dinâmica inter-relacional, que segundo a autora “forma uma reciprocidade entre: componentes e indivíduos, elementos, acontecimentos, ações e dimensões de uma mesma realidade”. Lück (2011) reforça que “o entendimento de unidade complexa da realidade reside a possibilidade de se atuar de modo significativo em relação à mesma e dela fazer parte como sujeito que, ao mesmo tempo em que a influencia, é influenciado por ela” (Lück, 2011, p. 68).

Percebemos que as autoras convergem na ideia de que uma visão ampla de uma realidade permite intervir nela com mais propriedade. Ainda na percepção de Machado, Dusi e Custódio (2020), o pensamento estratégico é outro elemento que embasa a gestão estratégica. Segundo as autoras, pensar de forma estratégica é articular os componentes desenvolvidos na visão sistêmica, componentes esses, que o gestor armazena ao longo de suas experiências à frente da gestão de uma instituição. Corroborando com a afirmativa de que o pensamento estratégico permite uma “visão abrangente, aprofundada e dinâmica da realidade e do trabalho da escola”, acrescenta que “sem visão ou pensamento estratégico, não pode haver planejamento estratégico” (Lück, 2000a, p. 8).

O planejamento, conforme Machado, Dusi e Custódio (2020), é outro elemento que embasa a gestão estratégica. Na percepção da autora “deve ser visto como uma ferramenta metodológica que oferece o apoio para a definição de objetivos e estratégias da organização e seus desdobramentos em metas e planos de ação” (Machado, [2023], p. 14). Em consonância com a ideia de objetividade e estratégia apresentada por Machado (2000), Lück (2000a, p. 9), destaca que seu

papel “é o de estabelecer linhas de ação e não passo a passo de procedimentos a serem seguidos”. Segundo a autora, quando o planejamento chega ao nível de determinar os passos a serem seguidos, perdem flexibilidade e força estratégica.

Machado, Dusi e Custódio (2020) afirmam que a definição de metas e objetivos, a resolução de problemas e a atuação nos processos decisórios de uma organização, quando realizados por pessoas envolvidas com o processo, a responsabilização é mais evidente e a expectativa do alcance de resultados positivos acontece de forma mais assertiva.

Corroborando com esse pensamento, Coelho e Linhares (2008) caracterizam a gestão participativa, no contexto de gestão escolar, como “uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados” (Coelho; Linhares, 2008, p. 2).

Já na gestão participativa, em âmbito escolar, Machado, Dusi e Custódio (2020) trazem a perspectiva da liderança, disciplina e autonomia dos indivíduos. A autora reafirma que a participação dos funcionários na definição das metas e objetivos da organização, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controle do trabalho e dos resultados, permite aos participantes da gestão, serem mais responsáveis na tomada de decisões, com o gestor. Por isso, na gestão participativa, é premente a colaboração de todos os atores envolvidos no processo organizacional.

Percebemos que as citações anteriores convergem para o entendimento de que a gestão estratégica passa pela gestão participativa na construção de um planejamento também estratégico, participativo e colaborativo. De modo articulado, os modos de gestão se complementam para que aconteça uma gestão democrática. Conforme Lück (2009), a gestão democrática é um princípio definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu artigo 3º, Inciso VIII: “Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal;” (Brasil, 1996, recurso *online*).

Ainda conforme a citação de Lück (2009), a Constituição Federal também aborda o princípio da gestão democrática, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, recurso *online*).

Conforme citam os artigos da LDB e da Constituição Federal, os princípios de gestão passam pela democracia, que corresponde a um processo participativo, envolvendo todos os entes da federação e, no ambiente escolar, todos os participantes de uma comunidade escolar (Brasil, 1988; 1996). Nesse sentido, em âmbito escolar, como integrantes da gestão democrática, todos os membros de uma comunidade escolar devem estar envolvidos no processo de construção de práticas que melhorem o desenvolvimento do trabalho em uma unidade escolar. Lück (2009, p. 71) aponta para a perspectiva de participação como:

uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.

Portanto, o modo participativo de gestão propicia um envolvimento entre os membros da comunidade escolar, na perspectiva da construção de um ambiente composto de propostas coletivas e, a cada nova demanda, vão sendo necessárias novas intervenções para a continuidade do processo, de forma que se concretize a gestão democrática e participativa.

Lück (2009) reforça que, de forma participativa, há uma aproximação significativa entre os membros da escola, reduzindo, dessa maneira, a desigualdade entre eles, uma vez que serão convidados a contribuir com suas opiniões, na construção das intervenções necessárias ao ambiente de trabalho. “Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social” (Lück, 2009, p. 71).

Cabe aqui, portanto, uma intervenção para diferenciar a participação de uma colaboração. Percebemos ao longo das reflexões que a participação envolve a atuação dos membros de uma comunidade escolar no processo de construção de uma gestão. Como elemento de colaboração, trazemos a contribuição das autoras Pinto e Leite (2014, p. 148), de que o conceito de trabalho colaborativo “pressupõe apoio mútuo, interação produtora de conhecimentos e de saberes e concretização de ações conjuntas entre os atores escolares”.

Para Costa (2005 *apud* Damiani, 2008), a palavra “colaboração” é composta pelo prefixo (*co*), que significa ação conjunta, juntamente com o termo derivado do latim *laborare*, que significa trabalhar juntos, em que os membros de um grupo se apoiam, com objetivo coletivo, com tendências a não-hierarquização, estabelecendo uma liderança compartilhada, baseada na confiança mútua e corresponsabilidade para conduzir as ações.

Segundo Gandin (2001), a ação humana necessita de tipos e níveis de planejamento, uma vez que está sempre procurando transformar as ideias em realidade. “A pessoa humana possui uma estrutura básica que a leva a dividir o futuro, a analisar a realidade e a propor ações e atitudes para transformá-la” (Gandin, 2001, p. 83).

Para o autor, a ideia de planejamento deve se diferenciar quando se pensa de maneira estratégica e de maneira participativa. De maneira estratégica, o planejamento está mais direcionado à dimensão administrativa, enquanto o planejamento estratégico pensado como participativo, busca a intervenção no social para garantir o bem-estar de um povo ou parte dele (Gandin, 2001).

Ainda segundo o autor, “participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana” (Gandin, 2001, p. 88). Participação no planejamento significa distribuição de poder, possibilidade de decidir “o que” e “para que” fazer, ressaltando alguns níveis de participação como colaboração, decisão e construção em conjunto.

Nesse sentido, a gestão estratégica – participativa e colaborativa - deve ser desempenhada com a participação da equipe pedagógica, professores, estudantes e os demais membros da comunidade escolar. Importante destacar que, fazer parte não significa estar colaborando com o processo de gestão. É necessário que haja um envolvimento de troca e comprometimento para que se concretize a gestão colaborativa.

Os elementos trazidos até aqui apresentam uma discussão acerca dos conceitos e fatores que influenciam a atuação da gestão, considerando que, na gestão escolar, faz-se necessário a implementação de um envolvimento da comunidade escolar, que aconteça de forma estratégica e se desenvolva de forma participativa e colaborativa.

No próximo subitem, abordamos o planejamento pedagógico como instrumento de trabalho, conceituando e apontando os atores responsáveis pela sua

elaboração e monitoramento, reforçando que essa tarefa deve ser realizada de forma colaborativa para que tenha boa aplicabilidade no contexto escolar.

### **3.1.3 Planejamento pedagógico e trabalho colaborativo**

Ao considerarmos que a prática de gestão escolar deve ser realizada de modo participativo e colaborativo, faz-se necessário que o planejamento seja também pensado de forma abrangente, de modo a contemplar toda a equipe escolar. Segundo Lück (2009), essa concepção participativa e colaborativa deve ser articulada para que o processo de elaboração e aplicação do planejamento seja direcionado e que as responsabilidades estejam claras, no momento da execução.

Em suas considerações acerca da importância e da necessidade de planejar na Educação, Lück (2009), aponta para algumas observações a serem feitas a respeito do ato de planejar. Segundo a autora, sem um planejamento “as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas, notadamente orientadas pelo ensaio e erro” (Lück, 2009, p. 32). Para Lück (2009, p. 32), planejar no contexto educacional e trabalhar na gestão do planejamento implicam:

delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

Machado, Dusi e Custódio (2020, p. 2) corroboram com essa afirmativa e acrescentam a necessidade de que o planejamento seja considerado “uma ferramenta de apoio ao processo de descentralização, responsabilização e construção de autonomia”. A autora considera que a prática do planejamento consiste em definir objetivos, estratégias, com a observação de prioridades e divisão de responsabilidades, entre os participantes do processo.

Planejar, portanto, exige a colaboração de toda a equipe responsável pelo contexto escolar, que envolve a equipe pedagógica, professores, estudantes, servidores do setor administrativo e demais componentes da comunidade escolar. Caracteriza-se como um processo contínuo que permeia o antes, o processo e o depois das ações, as quais desejamos executar. Assim, “planeja-se antes, durante e

depois das ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação” (Lück, 2009, p. 33).

Baseando-se nesse desenho de planejamento, vale pensar a gestão pedagógica como um elemento importante ao encaminhamento e ao acompanhamento das práticas escolares. Nesse sentido, o Especialista/coordenador em educação básica atua como articulador e mediador das atividades escolares aos professores, com práticas voltadas à organização do trabalho pedagógico, com vistas à aprendizagem dos estudantes, sob o acompanhamento do gestor.

Assim, Lima e Moreira (2019, p. 62) ressaltam que a esfera de atuação do coordenador pedagógico é “ampla e diversificada”, envolve liderança na elaboração do projeto político-pedagógico, participação nas funções administrativas, suporte e apoio aos trabalhos da direção, organização e formação de professores. Acrescentam que essa prática só é possível quando assumem uma postura “corresponsável pela aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, pelo fazer pedagógico do professor em sala de aula” (Lima; Moreira, 2019, p. 64).

A atividade voltada à formação continuada de professores é outro ponto de potencial atuação do Especialista em educação básica. Barros e Carvalhêdo (2017, p. 9), apontam que esse profissional é o incentivador de posturas de “sujeitos críticos, reflexivos e transformadores, capazes de refletir sobre sua realidade, com vistas a produzir saberes que lhes permitam avançar em práticas pedagógicas mais significantes e relevantes”.

Na perspectiva de que o trabalho do Especialista em educação básica é o elo entre os envolvidos no processo de planejamento pedagógico e sua aplicabilidade no contexto escolar, faz-se necessário que esse exerça influências de forma a participar todos os envolvidos no campo pedagógico e no planejamento. Conforme Lima e Moreira (2019, p. 60), “os coordenadores pedagógicos têm como desafio atuar com vistas a favorecer o trabalho coletivo, especialmente quando, na prática, os profissionais da educação não apresentam comportamentos sinérgicos”. Em relação a isso, Lewin ([19--?] *apud* Marquazan; Rampelotto; Tonini, 2012, p. 33), acrescentam que “a produtividade do grupo e sua eficiência não dependem exclusivamente da competência de seus membros, mas estão intimamente relacionadas com a solidariedade e as relações interpessoais dos mesmos”.

Tendo como pressuposto a necessidade apontada até o momento, em relação à elaboração de um trabalho voltado à gestão estratégica – participativa e colaborativa, é importante demonstrar elementos necessários à sua construção.

Levando em conta as considerações apontadas por Machado, Dusi e Custódio (2020, p. 10) ao abordarem os níveis do planejamento estratégico, aqui conduzidos à prática da implementação do planejamento pedagógico, em um primeiro momento, no plano tático, cabe à equipe pedagógica identificar quais problemas são críticos e necessários à intervenção. Esse levantamento é realizado por meio de um diagnóstico. Machado, Dusi e Custódio (2020, p. 14) reforçam ainda que o planejamento tático, “é um dos desdobramentos do planejamento estratégico”, considerando as áreas envolvidas, com suas respectivas responsabilidades e assim se concretiza o trabalho com o planejamento operacional, que compreende o diagnóstico, a elaboração e a aplicabilidade do planejamento pedagógico.

Para a implementação desse plano tático, poderá ser utilizada a Metodologia 5W2H, conforme esquema apresentado no quadro seguinte:

**Quadro 3 – Ferramenta 5W2H - Plano de Ação**

<b><i>What?</i></b>	O que será feito? (etapas)
<b><i>Why?</i></b>	Por que será feito? (justificativa)
<b><i>Where?</i></b>	Onde será feito? (local)
<b><i>When?</i></b>	Quando será feito? (tempo)
<b><i>Who?</i></b>	Por quem será feito? (responsabilidade)
<b><i>How?</i></b>	Como será feito? (método)
<b><i>How much?</i></b>	Quanto custará para fazer? (custo)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024), com base em Machado (2019).

A ferramenta 5W2H é indicada para subsidiar a tomada de decisão sobre a orientação e a implementação de um plano de ação. Oferece instrumentos para operacionalizar a gestão de projetos, com um esquema de perguntas que são as iniciais de cinco palavras em inglês que começam com W ou com H, sendo elas: *What?* (o quê?), *Why?* (por quê?), *Where?* (onde?), *When?* (quando?), *Who?* (quem?), *How?* (como?) e *How Much?* (quanto custa?).

Esse esquema de perguntas permite ao organizador ou implementador do plano de ação realizar questionamentos sobre qual tarefa será realizada, por qual motivo está se realizando a tarefa, onde ela será realizada, quando será realizada, seguida de um cronograma, quem são os partícipes da tarefa, como será realizada (qual o processo), e os recursos necessários à execução.

Após a verificação do problema apresentado, é elaborado o planejamento operacional, no qual será definida a meta e o plano de ação a ser implementado, sendo relevante nessa etapa a participação dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, reafirmando a necessidade do trabalho colaborativo na concepção de um planejamento pedagógico eficiente.

No plano operacional, a participação dos envolvidos no processo de gestão, em conjunto com os demais servidores e membros da comunidade escolar, é relevante na construção do planejamento colaborativo. Trata-se de um modelo de planejamento em que os participantes devem abandonar as individualidades e privilegiar as necessidades que são apresentadas no contexto escolar. A partir da colaboração, cada indivíduo contribui para que todos obtenham os mesmos resultados.

Corroborando com o modelo 5W2H apresentado por Machado, Dusi e Custódio (2020), Veiga (2011, p. 275) apresenta o planejamento em uma abordagem colaborativa que transcende o planejamento de ensino, utilizando os questionamentos “para quê? (Intenção); o quê? (Conteúdo cultural); como (Metodologia); com quê? (Recursos didáticos); o quê? Como? Quem? (Avaliação); onde (Espaço); quando? (Tempo); quem, para quem (professor, aluno)”.

Entendemos que, com o planejamento colaborativo, é possível que se construam conhecimentos capazes de promover mudanças reais na rotina escolar, superando práticas educativas que já estão estabelecidas e implementando novas possibilidades de aplicação de práticas que podem transformar a realidade escolar.

Segundo Machado, Dusi e Custódio (2020), para a construção de um planejamento que seja estratégico e construído de forma colaborativa, cabe ao gestor, com sua equipe, analisar o ambiente externo e interno, definir a missão, visão de futuro e valores da organização, definir o objetivo, implantar as estratégias e promover a avaliação e o controle.

Por fim, é importante ressaltar o processo de monitoramento ou controle, que perpassa todas as etapas do planejamento e tem como objetivo “garantir que a

organização possa implementar os planos estratégicos, táticos e operacionais (de ação), a fim de alcançar os resultados desejados” (Machado, Dusi e Custódio, 2020, p. 18). Segundo Machado, Dusi e Custódio (2020), a palavra “controle” é utilizada na área da administração, o que não diferencia no objetivo que é de promover um acompanhamento e avaliação das tarefas que estão sendo realizadas.

Tendo como base os pressupostos teóricos trazidos, até o momento, para a concretização de uma boa gestão, com vistas a minimizar os efeitos do absenteísmo docente, tanto na organização escolar quanto na aprendizagem, no subitem seguinte será apresentada a proposta metodológica e os critérios de escolha dos procedimentos e instrumentos utilizados para coleta de dados, bem como a definição dos sujeitos participantes da pesquisa. Com a realização da pesquisa esperamos identificar desafios e possibilidades que possam contribuir para minimizar os efeitos causados pelo absenteísmo docente na Escola Estadual Albano Pires.

### 3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa teve como objetivo proceder a coleta de dados sobre as implicações do absenteísmo docente, com a investigação para uma intervenção, de modo a entender como a gestão pode atuar, de forma mais assertiva, na organização da unidade escolar, frente às ausências de professores e que contribua para minimizar os impactos na aprendizagem na Escola Estadual Albano Pires. Considerando que o fato existe e, muitas vezes, é respaldado por amparos legais, as ausências alteram a organização do trabalho da equipe pedagógica, bem como de toda a rotina escolar.

Há que se considerar que a necessidade de substituição é premente e que já existem práticas desenvolvidas pela gestão frente à ausência de professores. Esse foi também considerado um elemento relevante na pesquisa. Realizamos, portanto, conversa com os atores envolvidos nessa rotina, buscando analisar as práticas já existentes e sua aplicabilidade.

Logo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, que têm como intenção o desenvolvimento de reflexões sobre as possibilidades de uma investigação científica. Conforme Samperi, Collado e Lucio (2013), essa investigação requer a adoção de métodos que permitam sua operacionalização,

caracterizando-se como um processo rigoroso e sistemático de descrever e interpretar determinado fenômeno da realidade.

Segundo o quadro elaborado por Bogdan e Biklen (1994), em artigo publicado por Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023, p. 215), as entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em Educação se caracterizam pela “preocupação com o processo que é muito maior do que com o produto ou com os resultados”. Os autores completam que “o foco de pesquisa se descola dos fins para os meios (Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023, p. 215), o importante é a manifestação “dos fenômenos nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (Oliveira; Guimarães; Ferreira, 2023, p. 215).

Os passos percorridos na presente pesquisa se deram em momentos distintos. O primeiro se constituiu por pesquisa documental, que consiste na coleta de dados em suporte de informações que antecedem à pesquisa (Witter, 1990). Com a busca de dados em livros de ponto, guias de ocorrência e atas de convocação de servidores, caracterizando as ausências involuntárias, aquelas justificadas por amparos legais, e voluntárias, as quais o servidor assume a falta. Os dados foram demonstrados em gráficos e tabelas e serviram de subsídio para a sustentação do problema de pesquisa, descrito no capítulo 2 deste trabalho.

No segundo momento, foi elaborado um roteiro para a realização de entrevistas, que permitiram aos respondentes trazerem para a conversa as suas experiências e sugestões, possibilitando ao entrevistador explorar o assunto e aprofundá-lo, de acordo com a evolução do diálogo. A entrevista é “um instrumento de pesquisa quase infinitamente adaptativo” (Breakwell *et al.*, 2010, p. 240) e permite “a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos” (Lüdke; André, 1986, p. 34).

Segundo as autoras Lakatos e Marconi (2017, p. 211), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto”. As autoras ainda abordam um tipo de entrevista “despadronizada ou não estruturada” que, segundo elas, o entrevistador fica livre para conduzir as situações em direção ao que considera adequado. Reforçam que “é uma forma de poder explorar mais amplamente a questão” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 213). Há nesse caso, uma conversa informal, com perguntas abertas.

A condução das entrevistas foi baseada na metodologia entrevista compreensiva, que segundo Kaufmann (2013, p. 37), traz a definição de que: “enquanto suporte de exploração, é um instrumento flexível nas mãos de um pesquisador atraído pela riqueza do material que está descobrindo”. O que vai permitir ao entrevistado elaborar suas percepções e, possivelmente, indicar sugestões para o problema em questão. Zago (2003) corrobora com a afirmação de Kaufmann (2013), reforçando que, na entrevista compreensiva, o pesquisador se engaja no processo, trazendo uma riqueza de material ao processo de pesquisa.

Ainda como suporte a essas abordagens, há os princípios teóricos metodológicos de Barbier (1998; 2002), sobre a Escuta Sensível que se fundamenta na empatia, com aceitação do outro, defeitos e qualidades, complexidade e simplicidade. Mills (1969), que aborda o termo “Artesanato Intelectual”, traz considerações, nas quais o pesquisador deve utilizar de sua experiência de vida para a construção da intelectualidade.

A escolha da metodologia da entrevista compreensiva se deu pelo fato de que é necessário ouvir os participantes do processo de organização escolar para a construção da aprendizagem. Considerando as reflexões desse instrumento, a escuta sensível e o termo “Artesanato Intelectual”, é importante perceber que as experiências do pesquisador devem ser consideradas como secundárias, dando prioridade para a troca de experiências entre os diversos atores do ambiente escolar, para que seja construído um plano de ação que alcance os olhares de todos os envolvidos na organização e na realização do trabalho pedagógico.

Nesse sentido, o processo de construção de um campo de análise se completa entre os participantes da gestão que se fortalece como “o resultado de uma composição (social e discursiva) de duas (ou mais) vozes”, sendo permitido que aconteçam improvisações durante o processo de entrevista (Ferreira, 2014, p. 984).

Conforme sugerem Oliveira, Guimarães e Ferreira (2023), é importante ressaltar que, ao elaborar o roteiro da entrevista, as questões devem ser consideradas como um direcionamento a ser seguido pelo entrevistador na condução de uma sequência de raciocínio. Entretanto, isso não impede que, durante a entrevista, outras questões que apareçam sejam exploradas e registradas de modo a acrescentar informações, que poderão contribuir com a discussão em torno do objeto de estudo.

Feitas as considerações acerca da metodologia empregada, o trabalho de campo teve início com a realização das conversas com a equipe pedagógica, composta pelas Especialistas em educação básica. As profissionais foram ouvidas, considerando sua corresponsabilidade pela organização do turno escolar, conforme roteiro apresentado no Apêndice A. Na sequência, os professores foram ouvidos, de acordo com os roteiros apresentados nos Apêndices B e C, considerando sua experiência profissional, os aspectos vivenciados por eles no processo de ensino e aprendizagem, suas percepções enquanto aqueles que se ausentam e são substituídos no contexto escolar.

Por fim, foi entrevistado o Superintendente Regional de Ensino, conforme roteiro apresentado no Apêndice D, com o objetivo de conhecer suas percepções a respeito da ausência dos professores e das substituições necessárias ao andamento da unidade escolar, e as possíveis alternativas de solução ou sugestões que minimizem os impactos à organização escolar e à aprendizagem.

Por se tratar de uma escola que oferece uma turma para cada ano de escolaridade, do 1º ao 9º ano do ensino fundamental, consideramos relevante, inicialmente, ouvir todos os professores, mas quatro não manifestaram interesse em participar da conversa ou não conseguiram agenda horário coincidente com a disponibilidade de ambos, entrevistador e entrevistado.

Foram ouvidos 16 professores, de um total de 23, todos de forma presencial, no laboratório de informática, por ser um ambiente privado de ruídos ou interferências externas. Dentre os professores ouvidos, 3 são dos anos iniciais, 7 dos anos finais, 3 da educação especial, uma Eventual e 2 PEUB. Os professores que não foram ouvidos, não demonstraram interesse em participar da entrevista. O Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova, foi entrevistado via *Google Meet*, de forma on-line.

Em linhas gerais, os roteiros das entrevistas apresentam um direcionamento que abordam os conhecimentos dos participantes acerca do tema do absenteísmo e organização do trabalho. A primeira pergunta, comum a todos os entrevistados, aborda o conhecimento do tema do absenteísmo, considerando a participação dos respondentes em conversas ou debates relacionados à temática e o conhecimento sobre as regras do sistema estadual para os casos de substituição de professores.

Aos Especialistas e professores foram apresentadas perguntas que norteiam as considerações sobre os desafios para a organização escolar e para a

aprendizagem frente ao absenteísmo, para as orientações pedagógicas aos substitutos, para as sugestões e para a continuidade do planejamento, com vistas a minimizarem os impactos no processo pedagógico. Em especial às Especialistas, foi direcionado um questionamento sobre sua prática nas orientações pedagógicas para as substituições e aquelas que são repassadas aos substitutos.

Para os professores, foram abordadas questões que norteiam o trabalho, considerando os módulos individuais e coletivos, como momentos de estudo e planejamento. Foram questionados sobre suas práticas na previsibilidade ou imprevisibilidade das ausências, considerando as orientações da equipe gestora. Ainda foram feitas solicitações de sugestões para as práticas pedagógicas de forma a contribuir para que o planejamento das aulas tenha continuidade.

As entrevistas com os Especialistas e professores foram realizadas de modo presencial, após agendamento prévio e respeitando o horário de trabalho de cada servidor. Na condução feita pelo pesquisador, houve o cuidado em não interferir na rotina organizacional da escola, respeitando o interesse, a disponibilidade dos profissionais em participarem da entrevista, a confidencialidade das informações e o tratamento e veiculação dos dados, não exposição da escola e profissionais, de acordo com os normativos legais vigentes, conforme recomendação explícita no Termo de Anuência, expedido pela Secretaria de Estado de Educação, em 10 de junho de 2024.

A conversa teve início com a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para que fossem respondidas as dúvidas que surgissem em relação ao teor do documento e sobre os procedimentos no período da conversa. Feita essa ambientação, iniciamos a conversa com os entrevistados, que foi gravada como o consentimento dos respondentes e transcritas para uso e guarda do pesquisador. Com o Superintendente Regional de Ensino, a entrevista também foi agendada previamente, mas realizada pelo *Google Meet*, em razão da distância com o entrevistado. A gravação e a transcrição aconteceram de forma semelhante à dos professores e Especialistas.

Para fins de análise, as respostas das Especialistas foram identificadas como E1, E2 e E3; dos professores, foram identificados utilizando a letra P e um numeral para cada professor, sendo do P1 até o P16. No caso do Superintendente, será feita a identificação utilizando S1. O objetivo é manter o anonimato dos respondentes para que não haja correlação entre as respostas dadas e os participantes.

As respostas provenientes das entrevistas foram organizadas em um quadro, considerando a fala de todos os respondentes acerca das perguntas dispostas no roteiro proposto. A construção do quadro teve como intuito a organização dos dados de modo a facilitar as análises. Vale lembrar que, em se tratando de um método de entrevista compreensiva, outros questionamentos podem surgir ao longo da conversa e esses, também, poderão ser considerados para o processo de análise.

Ainda é relevante destacar que algumas perguntas são coincidentes para todos os entrevistados (Especialistas, professores e Superintendente). Essa organização facilita uma análise considerando as opiniões convergentes e divergentes. Da mesma forma, as perguntas com a particularidade direcionada a cada entrevistado, ressaltando a percepção de cada respondente, serão tratadas para as análises das respostas que sejam convergentes ou divergentes.

Durante as análises, houve o cuidado de manter o anonimato dos respondentes, trazendo citações de falas consideradas convergentes ou divergentes no contexto da entrevista, sem o nome de quem citou determinado conteúdo, utilizando as identificações acima descritas. As entrevistas transcorreram de forma tranquila, sem interferências externas, em local reservado, sempre respeitando a disponibilidade do entrevistado para o momento.

Na próxima seção, são apresentadas as contribuições dos Especialistas, professores e do Superintendente Regional de Ensino para análise e considerações a serem realizadas acerca da temática do absenteísmo.

### 3.3 A CONTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES E A ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Nesta seção, são analisadas as percepções dos respondentes acerca do tema do absenteísmo, considerando as perguntas norteadoras preparadas para a entrevista. Algumas são comuns a todos os entrevistados e analisadas em um mesmo bloco de discussão e outras são específicas, sendo analisadas separadamente. Para a realização das análises, foram consideradas as percepções dos respondentes com abordagens embasadas no referencial teórico apresentado no trabalho e em outras fontes que dialogam com o tema. As análises estão subdivididas em quatro subseções.

Na primeira subseção, é realizada a análise da pergunta que foi comum a todos os entrevistados e que teve como intuito conhecer a percepção dos respondentes sobre o termo e a temática do absenteísmo. Ainda completando essa questão, são analisadas respostas sobre o conhecimento das orientações do sistema educacional de Minas Gerais, a respeito do processo de contratação e substituição de professores.

A segunda subseção trata das análises sobre a percepção dos Especialistas acerca dos desafios das ausências para a organização escolar, as orientações pedagógicas repassadas aos substitutos, as sugestões de práticas para a substituição e as orientações do sistema educacional frente à realidade do absenteísmo docente.

No âmbito da terceira subseção, os professores foram solicitados a contribuir com suas considerações sobre as atividades realizadas nos módulos individuais e coletivos. Foram questionados sobre as práticas realizadas quando há a previsibilidade ou imprevisibilidade das ausências. E, ainda, foram solicitados a sugerirem práticas pedagógicas que possam contribuir para a continuidade das atividades escolares, considerando períodos menores ou maiores que cinco dias para substituições.

Já na quarta subseção, são apresentadas as considerações do Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova, sobre as diretrizes legais para os casos de absenteísmo, sobre as ações da Secretaria de Estado de Educação em relação a essa temática, qual a sua percepção dos desafios enfrentados pela organização escolar, como a SRE toma conhecimento do fato e qual seu impacto para a aprendizagem nas unidades escolares.

Logo, foi objeto de questionamento os procedimentos atuais de contratação de professores, considerando a apresentação dos dados de absenteísmo da escola em análise e a possibilidade de viabilizar alternativas para a aceleração do processo de contratação de professores, com vistas a melhorias na organização escolar e atendimento aos estudantes.

Ao final das análises, é elaborada uma síntese, com os principais elementos encontrados, buscando responder à questão norteadora, proposta no projeto de pesquisa: quais as estratégias de gestão podem ser utilizadas para garantir o funcionamento da unidade escolar e mitigar a des(continuidade) do processo de

ensino e aprendizagem frente ao absenteísmo de professores na E. E. Albano Pires?

### **3.3.1 A percepção dos respondentes sobre a temática do absenteísmo**

Para entender a compreensão dos respondentes acerca da temática aqui abordada, foram questionados sobre o significado da palavra absenteísmo, sua relação com a escola e, na sequência, o aprofundamento em relação as orientações que o sistema de educação mineiro dispõe, sobre a contratação de servidores.

No que diz respeito ao conhecimento do tema, incluindo leituras e participação de debates sobre o assunto, dos 20 respondentes do âmbito escolar, 18 não conhecem o tema e nunca participaram de discussões. Dos 2 que conhecem, um relatou já ter apenas ouvido a palavra e o outro disse já ter participado de conversas e debates. Esse segundo apontou, ainda, que é um assunto recorrente na Secretaria de Educação de Minas Gerais, indicando que já existe um trabalho de busca ativa de professores para suprir as demandas das constantes ausências nas escolas.

O Superintendente apontou em sua fala que

existe um trabalho de busca ativa de professores com relação à questão de faltas [...] já tivemos reuniões semanais com subsecretários e eles estão sempre abordando o tema, buscando informações com relação ao que a superintendência pode estar ajudando para amenizar essas questões de faltas (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

A resposta do Superintendente sinalizou que algumas ações têm sido realizadas pela Secretaria de Estado de Educação no que diz respeito à busca de alternativas para suprir a ausência de professores. Há um entendimento de que o fato do absenteísmo existe e já é pauta das discussões da SEE.

De acordo com a respostas dadas, com relação ao conhecimento do tema do absenteísmo, há a existência de um consenso de que as faltas existem, mas é um assunto que parece não dizer respeito à rotina escolar, tanto com relação à gestão escolar e pedagógica, quanto com relação a rotina de trabalho dos professores.

Nesse sentido, observamos um processo natural de organização que precisa ser realizado, de imediato, sem muitas discussões sobre suas implicações.

Em relação a isso, Fernandes (2012) publicou um texto na Revista Nova Escola que aponta a reorganização do trabalho e a carreira docente como uma das medidas para combater o alto índice de absenteísmo. Acrescenta que o absenteísmo prejudica milhares de alunos e que esse cenário “requer esforço dos gestores públicos, diretores e educadores para encontrar as alternativas que melhor se ajustam a cada realidade e garantir que todas as horas na escola sejam planejadas e bem aproveitadas” (Fernandes, 2012, recurso *online*)

Como citado por Costa; Beiruth; Zonotelli (2020), diversas são as causas do absenteísmo. Os autores definem o termo como a ausência do professor ao seu local de trabalho, considerando neste contexto as faltas que podem ser amparadas por regulamentações legais e aquelas em que o servidor, por motivos pessoais, não comparece ao trabalho. Em se tratando de faltas amparadas ou de qualquer outro tipo de ausência, há que se considerar que o planejamento escolar precisa ser realizado, sempre pensando na necessidade de garantir o funcionamento da unidade escolar e o atendimento ao estudante.

Outros aspectos que aparecem como agravantes aos casos de absenteísmo são os relacionados à estrutura escolar e ao órgão central, com legislações que não favorecem a satisfação do professor no ambiente de trabalho. Zaponi e Silva (2009) apontam outros casos, como o adoecimento de professores, que também pode ser causa de frequência do absenteísmo.

Ainda como relevantes apontamentos para as causas do absenteísmo, no artigo intitulado: “Absenteísmo na percepção dos docentes de instituições de ensino públicas e privadas”, as autoras Costa, Beiruth e Zonotelli (2020, p. 4) citam que “Investigar as dimensões psicossociais e ambientais da intenção do absenteísmo dos docentes ajuda a entender o que motiva estes professores e, ao mesmo tempo, o que os diferenciam quando atuam em diferentes cenários públicos e privados”.

Diante dessas considerações, faz-se necessário que essa discussão seja abordada no contexto escolar, como um elemento real, que necessita ser estudado e colocado em reflexão pelos participantes do contexto escolar para a construção de meios de enfrentamento ao desafio enfrentado pela gestão e pelos professores no ambiente escolar.

Ainda como parte complementar da pergunta anterior, foi solicitado aos professores e Especialistas que relatassem o conhecimento sobre as regras do sistema estadual para a contratação e quais as orientações para a substituição de professores. Quanto às regras para a contratação, dos 19 servidores entrevistados (professores e Especialistas), apenas um disse não conhecer e não participar por ser efetivo, 18 conhecem o processo. Dentre esses, 12 participam e os outros 7 não participam, por serem efetivos. Declararam conhecer e relataram normas quanto à necessidade de inscrição, concorrência através de uma lista classificatória e participação de processos on-line ou de editais que acontecem de forma presencial, ao longo do ano.

Os professores que participam do processo de contratação afirmaram ser importante conhecer as regras para estarem preparados no momento da escolha de aulas. A professora P1 citou que muitos acham que é o diretor quem escolhe as pessoas para trabalhar e comenta: “Muita gente ainda acha que é o diretor que coloca, né? Fica lá quem o diretor quer e não é assim, né? Eles seguem uma listagem, uma classificação todos os anos, né?” (P1, entrevista concedida em 11 set. 2024).

A fala de P1 apontou para um entendimento de que é o diretor quem decide quem vai ser contratado ou não. É importante esclarecer que quando o servidor conhece as resoluções ou normativas que orientam o processo de contratação, ele está preparado para requisitar o que lhe é de direito. O diretor, nesse processo, é apenas o mediador, fazendo cumprir as orientações legais.

Notamos nas falas de alguns professores efetivos a despreocupação em conhecer as normas para o processo de contratação. Esse elemento deve ser considerado e trabalhado com a equipe, para que o servidor compreenda que a ausência interfere em toda a organização escolar e, também, na rotina do seu trabalho. Conhecendo as normas, ele pode entender que um esforço maior deverá ser feito por todos, até que os prazos legais de contratação sejam respeitados e a rotina da escola volte à normalidade.

Outro ponto trazido na conversa com os entrevistados foi o conhecimento quanto aos critérios de substituição antes da contratação de um professor para assumir a sala de aula. Especialistas e professores foram provocados a relatarem o processo de substituição até a efetiva contratação do substituto, desde a comunicação da ausência até o preenchimento da vaga. Ambos os grupos relataram

que, inicialmente, a substituição é feita pela Eventual e na falta da eventual, a PEUB é orientada a assumir a sala de aula. Em relação ao último aspecto, a professora P7 aborda a legalidade para a PEUB assumir a sala de aula, disse:

A gente não sabe como suprir, não é, XXX [citando o nome do pesquisador]? Eu fico, tem hora que eu penso assim, como que vai fazer? Interfiro: 'Legalmente?' P7 responde: É, legalmente. Mas é mesmo. O da tarde dos anos iniciais, a gente chama de eventual. E aí chega dia de especialista, para o PEUB... Para todo mundo. Para todo mundo para a sala. Isso. Isso mesmo. Em regime de colaboração. A minha resposta. (P7, entrevista concedida em 16 set. 2024).

A professora P8 respondeu que a substituição imediata é feita por “Ou é a XXX [citando o nome de um professor], a eventual, ou é a bibliotecária” (P8, entrevista concedida em 16 set. 2024). Acrescentou que há um momento que é necessário que outras pessoas assumam a sala de aula, como a Especialista ou outras pessoas disponíveis, que ela chama de “todo mundo”. Já a professora P10 relatou que: “Sempre tem alguém que falta por algum motivo e acontece esse problema do aluno estar sem o professor naquele período. Sempre eu vejo também sendo ou a biblioteca ou eventual no lugar e é algo que me está recorrente” (P10, entrevista concedida em 17 set. 2024). As falas indicam que diferentes servidores assumem a sala de aula para realizar a substituição, como se fosse uma atividade rotineira.

Outros relatos, como o da P14, valem ser destacados: “Costuma ir a professora, alguma professora que está... Eu esqueci o nome da palavra agora. Na biblioteca” (P14, entrevista concedida em 3 out. 2024). P15 também citou: “Eu poderia deixar um planejamento, né? E a escola chamaria a PEUB” (P15, entrevista concedida em 3 out. 2024). Com essas falas, há indícios de que a rotina da substituição é conhecida por todos e que a ausência é percebida de forma natural e que o processo de substituição se tornou recorrente e algo automatizado no contexto escolar.

Durante as entrevistas, apenas P7 relatou a contribuição da PEUB de forma colaborativa. Os demais professores não relataram. Subentendemos que acreditam ser parte do trabalho da PEUB ou não relataram porque a pergunta não foi direcionada no contexto. No capítulo descritivo deste trabalho, é citado que há um acordo entre a equipe gestora e o servidor ao ser realizada a escolha para a atuação

na função de PEUB. Parece ser uma prática já incorporada à rotina escolar, na qual o servidor aceita e nem questiona.

Em relação a isso, o S1, inclusive reforçou, que essa dinâmica é a praticada em outras escolas e vê essa situação como algo que traz uma necessidade de reorganização pedagógica, que prejudica o andamento da unidade escolar, mas é necessário que aconteça. Em uma de suas falas disse o seguinte:

A PEUB ir para a sala, o especialista ir para a sala, ou talvez até o diretor, isso é o de menos, porque são obrigações nossas mesmas, a gente não deixar o aluno, que ele fica ocioso. Mas, em contramão a isso tudo aí, nós temos a aprendizagem dos nossos alunos, querendo ou não, são afetadas com essas faltas desses servidores. Sejam elas baseadas em legislações, sejam elas de falta em si mesmo, isso sempre traz um prejuízo para nossos alunos (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

A fala do S1 reforçou que o estudante não pode ficar sozinho e que é necessário garantir a carga horária. A percepção de S1 se assemelha à fala de outros professores respondentes, que a PEUB é a indicada a ir para a sala de aula e realizar as substituições. Nesse sentido, estratégias devem ser pensadas para que a equipe escolar esteja atenta aos desafios das ausências e se organize para esse enfrentamento.

Como já mencionado neste trabalho, as atribuições da PEUB estão relacionadas a serviços referentes a empréstimo de livros, a práticas de leitura, a pesquisa e ao desenvolvimento de projetos pedagógicos em parceria com os professores, no âmbito da biblioteca escolar e isso pode ficar em segundo plano até o seu retorno ao local de trabalho.

Conforme leitura da dissertação apresentada à Universidade Federal de Juiz de Fora, “Biblioteca Escolar: Um espaço de aprendizagem”, Alcântara (2013) traz uma citação que nos leva a refletir sobre o contexto de trabalho da PEUB nas escolas. As discussões trazidas pela referida pesquisa revelaram que a profissional é constantemente desviada de sua função para o trabalho na substituição de professores.

Essas considerações podem reafirmar que a necessidade dos rearranjos escolares, em decorrência da falta de profissionais para atuar nas substituições, leva os servidores alocados na função de PEUB a exercerem outras atividades que não a relacionada àquela proposta para a sua função. No caso da Escola Estadual Albano

Pires, essa situação não é diferente. Os professores, incluindo a PEUB, conhecem essa rotina e a superintendência vê, nessa prática, uma alternativa para não deixar os estudantes sem o cumprimento de sua carga horária, o que reforça a importância da elaboração de estratégias frente à questão abordada.

Nas próximas subseções, foram abordadas a percepção dos atores envolvidos no processo de organização escolar, considerando as práticas de gestão e planejamento, já implementadas para o contexto de substituição de professores e sua relação com a gestão escolar estratégica – participativa e colaborativa. A seguir, são analisadas as respostas dos Especialistas em educação básica.

### **3.3.2 A percepção das Especialistas em educação básica sobre as práticas de gestão e planejamento frente ao absenteísmo de professores**

Nesta subseção, apresentamos as análises das respostas relativas às práticas de gestão adotadas na escola, na percepção dos Especialistas, além das contribuições para que possam ser criadas alternativas de enfrentamento aos desafios das ausências, para a organização do contexto escolar.

Assim, ao serem questionadas quanto aos desafios que podem apontar como relevantes à organização escolar e à aprendizagem, frente ao absenteísmo de professores, as Especialistas afirmaram que o principal desafio está na organização de um planejamento frente às expectativas de aprendizagem dos estudantes.

Em relação a esse aspecto, E1 respondeu: “Eu penso que a escola precisava estar montando um planejamento estratégico para que os alunos não ficassem tão prejudicados e a escola também pudesse ficar mais preparada para esse absenteísmo, para essa ausência do professor” (E1, entrevista concedida em 03 out. 2024).

Notamos, na fala da entrevistada, que ela percebe a ausência de planejamento e atribui essa prática à escola. Nesse sentido, Libâneo (2013, p. 91), aponta que “a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente!”. Segundo o autor, “a organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de realização do trabalho docente” (Libâneo, 2013, p. 91), o que reforça a importância do que é apontado pela respondente como uma ação da instituição.

Nesse sentido, conforme mencionado no referencial teórico, Alarcão (2001) aponta que a escola “é também um tempo”. Segundo a autora, esse tempo ao qual a autora se refere é tempo de atividade e iniciativa, de convivência saudável e de cooperação, e de turbulência. Ressaltamos que a iniciativa é parte do trabalho de todos e, nesse contexto, ela pode estar relacionada à equipe pedagógica

Para tanto, é importante destacar que, conforme o autor, não é fácil organizar o trabalho na escola, mas é necessário que aconteça uma intervenção da equipe pedagógica para direcionar o funcionamento da unidade escolar Libâneo (2013), orientando e atribuindo as tarefas aos responsáveis para realizá-las.

Dando seguimento a análise dos dados, outra participante, E2, apontou em sua fala que seu maior

desafio é conseguir colocar alguém no lugar. Porque muitas vezes, quando a gente vai procurar a eventual ou a bibliotecária para ficar no local, elas costumam recusar, aí fazem uma reclamação para depois aceitar. Então, eu acho muito difícil essa parte (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024).

Como citado anteriormente no capítulo 2, quando acontece a atribuição de aulas, turmas, turnos e funções, fica acordado com a PEUB que, ao assumir a função, uma de suas tarefas é realizar a substituição de professores, quando necessária. Nesse sentido, a partir da fala, observamos a necessidade de realizar um estreitamento nas relações profissionais.

Para o desafio da organização do trabalho a ser desenvolvido por cada servidor, Lück (2009, p. 26) traz a perspectiva de que:

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar.

Nesse sentido, com base na citação de Lück (2009) em relação à fala da E2, a sistematização do trabalho da equipe pedagógica deve estar na direção da elaboração de um planejamento com regras claras, divisão de tarefas e responsabilização de cada envolvido no processo de elaboração e aplicação das atividades para a substituição de professores.

Conforme já apontado no decorrer do trabalho a respeito do processo de substituição pela Eventual ou PEUB, é necessário que as orientações sejam compreendidas por todos os integrantes do processo pedagógico, como parte relevante para um bom desempenho das tarefas pré-determinadas, pois reflete na organização do trabalho pedagógico e direcionamento gestor. Logo, quando questionadas sobre os desafios para a organização escolar e à aprendizagem, a E3 apontou em sua fala que:

O desafio maior é garantir a aprendizagem dentro do conteúdo da ausência do professor. O professor tem aquele conhecimento para passar, tem aquela formação, mas a PEUB não tem aquela formação. A especialista também não tem aquela formação. Então, o maior desafio é a aprendizagem do aluno dentro daquele conteúdo, frente à ausência do professor. E a organização escolar também. Também, se tem vários professores que faltam, tem que organizar até um calendário específico, um horário específico para suprir essa ausência dos professores, se faltar mais de um (E3, entrevista concedida em 04 out. 2024).

Em sua fala, E3 ressaltou a importância de um planejamento coordenado, com regras claras e objetivas. Entendemos que a equipe pedagógica possui o conhecimento técnico para lidar com as questões de organização do trabalho da equipe de professores. Essa atuação pode levar a uma parceria positiva, contribuindo para que as propostas de intervenção ganhem robustez e que o trabalho de todos tenha a visibilidade e o alcance necessário à organização escolar. Trata-se de interação e cumplicidade para o reconhecimento de uma tarefa que depende do esforço de todos.

Ainda com relação à fala da E3, é necessário pensar o espaço da biblioteca e o trabalho da PEUB como um servidor que está à disposição da escola, no processo de substituição. Conforme cita Campello (2012, p. 51-52), “a prática discursiva da biblioteca também precisa ser desafiada, questionando-se a tradição biblioteconômica da liberdade de escolha, passando-se a dar um foco mais forte na aprendizagem organizada”. Essa citação nos remete ao planejar estratégias de substituição que venham ao encontro de uma proposta de planejamento de atividades a serem realizadas pela PEUB, na biblioteca.

É possível observar nos apontamentos realizados no capítulo 2, com relação à participação da PEUB nas substituições, que ela tem um planejamento a ser implementado, que não tem relação com o que está sendo trabalhado em sala de

aula. É como se fosse um outro conteúdo trabalhando de forma isolada. É relevante destacar que a dinâmica precisa ser analisada. A elaboração do plano de trabalho, nas reuniões coletivas, deve estar direcionada à rotina diária, mas também, deve estar organizado de forma preventiva, para as possíveis e prováveis necessidades de mudar o foco da intervenção para o atendimento à sala de aula, frente à ausência dos professores.

Para complementar a análise, E1 relatou outro fator que pode influenciar na rotina da substituição em sala de aula: “os alunos já têm uma forma de relacionar com o professor e na chegada de outro, eles já enfrentam os primeiros impactos da mudança” (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024). Nessa fala, é importante ressaltar que, na percepção da Especialista, a mudança de professor já é um agravante para a alteração da rotina de aprendizagem.

Reforçando a fala de E1, é mencionado, neste estudo, a citação de Tavares, Camelo e Kasmirski (2009), que a ausência do professor causa efeitos sobre o desempenho escolar dos estudantes, altera a rotina escolar. Segundo os autores, reduz o tempo produtivo da aula para a adaptação aos procedimentos e o estabelecimento da disciplina na classe.

Considerando os apontamentos das Especialistas em relação a mudança de professor, indisposição para a substituição e mudança de abordagem de conteúdo, podemos entender que o desafio aparece de formas diferentes e interferem na organização escolar. Com os diferentes apontamentos, verificamos a necessidade da realização de um planejamento que contemple as ações de mitigação dos fatores destacados.

Podemos perceber que não há um trabalho direcionado, um protocolo a ser seguido para os processos de substituição. Importante ressaltar que esse protocolo deve ser construído com os atores escolares. Os desafios estão voltados para as práticas de gestão com vistas a minimizar os impactos na organização escolar e na aprendizagem, frente à ausência de professores.

Conforme Pimenta (1993, p. 81), é necessário que o coordenador pedagógico<sup>14</sup> tenha uma presença marcante. Ele deve ser um sujeito com olhar sobre as diversas realidades sociais, que tenha boa formação, “debruçar-se sobre as

---

<sup>14</sup> Na SEE, é utilizado o termo Especialista em Educação Básica, como coordenador pedagógico/supervisor, com as mesmas atribuições das nomenclaturas citadas.

dificuldades concretas que encontra em seu trabalho, bem como superá-las de maneira criadora” (Pimenta, 1993, p. 81). A autora ainda cita algumas atribuições da equipe pedagógica na escola, dentre elas:

Coordenar e subsidiar a elaboração, execução e avaliação do planejamento (plano da Escola, planos de cursos, de turmas, de ensino, etc.); Incentivar e prover condições para a elaboração de projetos de alfabetização, leitura, visitas, estudo de apoio, orientação profissional, saúde e higiene, informática, ética, etc.; Fornecer assistência didático-pedagógica constante; Propiciar trabalho conjunto por áreas, séries, etc., para analisar, discutir, estudar, atualizar, aperfeiçoar as questões pertinentes às áreas, às séries e ao processo ensino-aprendizagem e outras, etc (Pimenta, 1993, p. 81).

É importante que a gestão escolar observe os desafios, reúna-se com a equipe pedagógica e promova momentos de troca de experiências com os professores. Nesse sentido, a prática do planejamento colaborativo implica a organização de estratégias que geram o fortalecimento do trabalho da equipe pedagógica, com os professores.

Compreendidos os desafios apontados pelas Especialistas quanto à organização escolar e à aprendizagem, foi importante conhecer quais as orientações pedagógicas que são repassadas aos substitutos. Nesse sentido, todas as Especialistas concordam que é preciso dar continuidade ao conteúdo de maneira que o planejamento seja cumprido.

As especialistas apontaram que quando as ausências são imprevisíveis, como aquela em que o servidor vai a uma consulta médica e, naquele momento, é concedido o afastamento. Nessa situação, a substituição dessa ausência se torna mais difícil de conduzir. Para esse questionamento, as Especialistas abordaram dificuldades de organizar uma substituição, como apresentado na fala de E1.

Aí é muito difícil. Porque o professor entra para dentro, o substituto entra, por exemplo, a bibliotecária entra, a eventual entra, mas aí ela não sabe o que o professor está trabalhando com o aluno. Porque não houve aquele diálogo. Aí é muito difícil. O professor chega na sala e ele se vê perdido (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024).

No que diz respeito às orientações, E1 afirmou em sua fala que:

quando chega um professor para substituir dentro da sala de aula, o especialista domina, ele sabe o que cada sala de aula, cada turma está trabalhando, o que o primeiro ano está trabalhando, o segundo, o terceiro, o quarto, o quinto ano, e assim sucessivamente. E também já tem conhecimento do conteúdo que está sendo trabalhado. O que a gente faz, o que eu faço, no meu caso, é sentar com o professor que vai substituir e mostrar para ele qual o conteúdo que o professor está trabalhando, se ele domina, se ele tem condições de estar trabalhando ali, se ele precisa de ajuda. Eu procuro orientar e me coloco à disposição (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024).

Na primeira fala de E1, os substitutos entram para a sala e se veem perdidos quanto à continuidade das atividades. Que é necessário um tempo para a adaptação. Importante rever a prática do planejamento coletivo, com a sugestão de estratégias para minimizarem esse tempo de adaptação.

Entretanto, na segunda citação, a Especialista “domina” o que cada turma está trabalhando. Na sequência, a mesma Especialista apontou: “também vou dando dicas da sala, de como que é os alunos, que tem aquele aluno que precisa de mais atenção. A gente tem que estar comentando com ele (professor) sobre o perfil da sala” (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024).

É possível observar que a Especialista reconhece a sua função de orientar, um ponto relevante se for considerada a importância desse reconhecimento em relação a sua função. Entretanto, destacou que o professor se vê perdido, o que exige, desse modo, uma reflexão sobre como a escola vem se organizando em relação a problemática, para pensar estratégias com foco em melhorias nesse sentido.

Outra Especialista disse que encaminha o professor substituto para a sala de aula e se prontifica a preparar atividades de Português e Matemática. E2 disse: “Aí, sempre eu arrumo atividade de português e matemática, que é para a gente reforçar mais o Português e a Matemática dos meninos” (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024). Caso o professor faça a opção de se orientar pelo livro e caderno, relatou que respeita a decisão e se dispõe a colaborar para o que for necessário.

A resposta dada pela E3 é que:

quando tem uma substituição por um professor formado (na área), aí fica tranquilo, mas, quando tem a substituição pela PEUB, aí a orientação é que seja feita roda de conversa, trabalhar de temas transversais. Roda de conversa, trabalhar sobre sentimentos, sobre temas que a gente tem na GIDE também, ou no plano de líder de

turma, que a gente tem o plano de líder de turma, e aí a gente tem que desenvolver atividades com essas turmas (E3, entrevista concedida em 4 out. 2024).

Diante das falas das Especialistas, percebemos que há a necessidade de uma organização na gestão do planejamento, de forma a orientar sobre o trabalho pedagógico, frente às ausências e à continuidade do conteúdo. Desenvolver um trabalho de unidade pode ser uma alternativa para que as ações alcancem melhor aproveitamento do professor substituto no processo de ensino. Importante a proposição de um trabalho coletivo para essa organização.

Segundo afirma Lück (2009), cabe à gestão escolar realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação e o monitoramento das ações pedagógicas. O gestor, em parceria com sua equipe, deve propiciar momentos de interação para direcionar as intervenções e melhorar as práticas de organização para o processo de substituição de professores.

Dando sequência às orientações pedagógicas que são passadas aos substitutos frente às ausências, há que se considerar outra situação que diz respeito às substituições que se prolongam por mais de cinco dias, tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais. Segundo as Especialistas, para essa situação, o substituto já teve tempo para observar o planejamento do bimestre e organizar as aulas sequenciais.

Cabe ressaltar que pode acontecer de o PEUB continuar essa substituição por período superior a 5 dias, na ausência de profissionais para contratação para substituição. Conforme apontado em discussões anteriores, no capítulo 2 deste trabalho, há situações em que os editais ficam abertos e não comparecem candidatos até o vencimento da ausência e o retorno do titular das aulas.

Para os casos nos quais substituição se estende por mais de 5 dias, uma das Especialistas disse que quando um professor chega para uma substituição mais prolongada, ele precisa conhecer o planejamento, entender um pouco como a escola trabalha, qual a metodologia que a escola utiliza, como funciona a parte pedagógica

De acordo com Takada *et al.* (2010), a interação entre substituto e titular tem que ser constante durante o ano. Para ausências longas, é necessário que a troca de informações seja maior. Segundo os autores, é importante conhecer as

características da turma, entender o planejamento já realizado e ter acesso ao registro dos alunos, são elementos necessários para realizar uma boa substituição.

Neste sentido, E1 disse:

Agora, quando o professor chega para trabalhar mais tempo na escola, aí ele precisa conhecer o planejamento, ele precisa entender como que a escola trabalha, qual a metodologia que a escola utiliza, como que funciona toda a parte pedagógica, a gente tem que estar explicando para ele. E falar também mais sobre a sala, mostrar os documentos anteriores de conselho de classe (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024).

Ainda no caso de substituições acima de cinco dias, E2 disse que compartilha o planejamento do bimestre com o substituto, utilizando o *Google Drive*.

Pois é, eu sempre faço assim, igual da última vez que a XXX [citando o nome de uma professora] ficou, eu compartilhei aqui o planejamento do bimestre que a professora envia para o meu sistema, eu envio para a eventual. Igual aconteceu também da professora do XXX [referindo-se a uma etapa] ano faltar uns dias bons, aí até que contratou, que não contratou, eu compartilhei o que tinha no drive, o planejamento do terceiro ano com a eventual. Aí, falei, você vai seguir por aqui, olha para os meninos onde que parou no livro e vai seguir por aqui (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024).

A mesma Especialista E2 completou:

Pois é, a orientação em questão de planejamento, eu sempre converso que a gente tem um planejamento que é bimestral e que a gente segue ele, e daquele planejamento bimestral, vai tirar o planejamento de aula, que é o que vai registrar todos os dias. E aí, eu compartilho também o planejamento para esse novo (professor) que entrou e aquela eventual que estava na sala, eu peço para poder passar para a professora nova onde parou, para poder dar continuidade. E para a professora nova que deixou, eu sempre deixo aberto para ela, ela me procura sempre que precisar, porque é alguma informação que você precisa saber, e eu te passar, porque às vezes nem de tudo, eu consigo lembrar de falar na hora, porque muitos dias eu sempre falo assim (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024).

Para as orientações aos substitutos, E3 citou que leva mais de 50 minutos para passar as orientações para o professor substituto, enquanto isso a PEUB fica na sala de aula. Ela disse:

falo sobre o calendário escolar, o horário, o currículo referência de Minas Gerais, e que o planejamento seja feito considerando este documento. Falo sobre o perfil das turmas. Acrescenta: isso quando o professor é novato, mas, quando já experiente, não preciso ficar detalhando muito (E3, entrevista concedida em out. 2024).

De acordo com as falas anteriores, há diferentes orientações para a condução das substituições. A unidade escolar caminha sem uma rotina detalhada na condução do trabalho que pode ser melhor direcionado, havendo a proposição de protocolos de trabalho que organizem um melhor atendimento às necessidades pedagógicas da unidade escolar.

Percebemos, na fala das Especialistas, que há uma preocupação em orientar os professores que realizarão as substituições por períodos longos nesse trabalho, considerado maiores que 5 dias. Para os períodos curtos nesse trabalho, considerado inferiores a 5 dias, a preocupação em orientar parece ser pouco relevante.

Refletindo sobre essa necessidade de alinhamento com a equipe pedagógica, é importante ressaltar que o papel do gestor não se limita apenas à burocracia administrativa. Segundo Severino (1992), o gestor desempenha uma tarefa de articulador, de coordenador e de internacionalização de papéis diversos, que o direciona ao caminho do pedagógico. Cabe uma reflexão sobre a necessidade da convergência de práticas, que fortaleçam as discussões com a equipe pedagógica, na prática de um planejamento mais igualitário.

As atribuições das Especialistas se ampliaram e à medida que a articulação com a equipe de professores se efetiva ela se torna mais abrangente. Nesse aspecto, Costa Filho e Portela (2019), trazem algumas considerações acerca da visão do coordenador pedagógico como fiscalizador, na década de 1970, antes da redemocratização do ensino e do coordenador atual. Cita que, antes, não tinha um campo de atuação específico, atuava em todas as frentes na escola, “respondia às emergências, apagava focos de incêndios e apaziguava os ânimos de professores, alunos e pais. Engolido pelo cotidiano, não conseguia construir uma experiência no campo pedagógico” (Costa Filho; Portela, 2019, p. 76). Segundo o autor, hoje se configura como um articulador dos processos pedagógicos na escola, revelando a importância da atuação gestora desse profissional no contexto escolar.

Sequencialmente, outro questionamento feito durante as entrevistas refere-se ao trabalho realizado pelo Eventual e PEUB. Dessa forma, as Especialistas foram questionadas sobre como fica a continuidade do trabalho do PEUB quando estão em sala, substituindo outros professores. A respondente E1 apontou que:

Aí eles (Eventual e PEUB) têm um planejamento deles. Então, eu penso, na minha visão, se fosse eu, eu, bibliotecária, eu pegaria o meu planejamento de trabalho e procurar adaptar ali dentro daquela sala. Ou nós vamos trabalhar um projeto de leitura, nós vamos ler um determinado livro, e procurar fazer do jeito que ela faz lá na biblioteca, sem entrar em conteúdo, até ela ganhar um tempo para ela saber, para ela conseguir se localizar (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024).

Ao ser feita a análise do fragmento anterior, verificamos que há um certo distanciamento entre o trabalho da Eventual ou da PEUB e o acompanhamento dela. Nesse sentido, é importante alinhar o planejamento entre esses atores escolares, em uma mesma linha de conduta, para que ambos realizem as práticas pedagógicas condizentes com as necessidades dos estudantes, tecendo, assim, um trabalho colaborativo, um planejamento conjunto.

Conforme citado neste trabalho por Alarcão (2001), a escola não é somente um edifício, é também um contexto de trabalho. E acrescenta que é um trabalho para o aluno, para o professor, apontando, com essas considerações, para a necessidade da concepção de um trabalho que tenha a participação de todos os envolvidos no planejamento e que colabore com o fortalecimento da equipe pedagógica.

Dando sequência à nossa análise, no que toca especificamente ao professor Eventual, E1 afirmou que, por conhecer o estudante nas atividades de intervenção, tem maior conhecimento das turmas e isso torna o trabalho mais direcionado nas substituições. No que diz respeito ao trabalho da PEUB, a Especialista parece se distanciar desse planejamento.

Com relação à continuidade do trabalho do Eventual e PEUB, E2 disse:

Aí, eu falei assim, olha, o seu trabalho vai ter que esperar um pouquinho. Você vai ter que fazer ele em outra hora, né? Apertar um pouquinho o seu horário mais para frente, ou outro dia, para poder dar conta do trabalho, igual eu faço. Sempre eu falo assim (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024).

Já E3 apontou: “Aí, esse trabalho fica a desejar, porque a PEUB tem o domínio, o controle daquela atividade. Então, ela tem o conhecimento necessário para essa atividade, né?” (E3, entrevista concedida em 4 out. 2024).

Percebemos, por meio das afirmativas, que algumas atribuições da Eventual e da PEUB ficam em segundo plano, aguardando o retorno do professor ausente ou a substituição de um professor contratado para que o trabalho volte à rotina. Nesse sentido, é importante pensar uma intervenção em que haja uma unidade no trabalho a ser realizado.

Segundo Maroto (2012), a biblioteca é muito representativa no ambiente educacional. De acordo com ele,

para que a biblioteca tenha o seu lugar de destaque na instituição escolar, faz-se necessário que os responsáveis por sua dinamização (bibliotecários, professores e outros profissionais) desenvolvam estratégias organizacionais menos rígidas e burocráticas, que possibilitem o exercício de liberdade e autonomia do leitor/pesquisador naquele espaço e facilitem o seu livre acesso à informação. Esses profissionais não podem esquecer que o seu fazer educativo constitui-se, mais especificamente, no desenvolvimento de ações de mediação e de incentivo à leitura e à pesquisa escolar junto à comunidade escolar (Maroto, 2012, p. 65).

Nesse cenário, há que se considerar a relevância da gestão pedagógica pensar e desenvolver ações, com a PEUB e a Eventual para o trabalho da substituição. Como apontado anteriormente, deve-se considerar que ações de aproximação devem ser realizadas para que a Especialista coordene o planejamento da Eventual e da PEUB. Considerando a citação da importância das bibliotecas e, conseqüentemente, de quem trabalha no setor, vale refletir sobre a necessidade de tornar esse ambiente a extensão da sala de aula. Cabe a gestão e a equipe pedagógica conduzir um planejamento nessa direção.

Outro questionamento que se deu foi com relação às sugestões de práticas pedagógicas que poderiam contribuir para o impacto no processo pedagógico. Para as ausências previstas, as Especialistas não apresentam sugestões para além do que já praticam na escola. Dentre elas: olhar caderno de aluno, seguir o livro, procurar atividades de intervenção de português e matemática.

Segundo E1, “Eu penso que menos danoso é o professor, por exemplo, a bibliotecária, levar os alunos para a biblioteca e desenvolver um trabalho com eles lá” (E1, entrevista concedida em 3 out. 2024). Neste sentido, E2 disse:

Aí, falei, você vai seguir por aqui, olha para os meninos onde que parou no livro e vai seguir por aqui. Geralmente eu falo, eu como especialista, eu arrumo atividade, eu falo com elas. Olha, vai para a sala, que eu vou arrumar atividade de português e de matemática e vou mandar para você. Aí, alguns costumam falar assim, ah, eu vou olhar no livro (E2, entrevista concedida em 10 out. 2024).

As falas de E3 seguem no caminho de que o a PEUB está sempre preparada para a substituição. Disse: “O que acontece, normalmente, a gente pede à professora de biblioteca para ir para a sala de aula” (E3, entrevista concedida em 04 out. 2024). Quando questionado sobre o que a PEUB levaria para a sala e se existe uma previsão de atividade, E3 respondeu: “Sim, a professora de biblioteca normalmente faz seu planejamento para que haja andamento escolar”. Continuou: “Às vezes, vários professores, pode acontecer de vários professores se ausentarem. Aí, não dá tempo de fazer muitos planejamentos” (E3, entrevista concedida em 4 out. 2024).

As falas indicam que a PEUB nem sempre está preparada para a substituição. Alinhar essa prática com o acompanhamento da equipe pedagógica pode resultar no fortalecimento do trabalho da equipe. É preciso pensar em estratégias que tenham foco no trabalho coletivo, e atenda aos objetivos no momento da substituição de professores.

Dando sequência aos questionamentos perguntamos: “Então, o que poderia ser feito? Qual é a sugestão para que, quando faltar um professor, eu já saiba o que eu vou passar para a PEUB e para ela ir para a sala? Quem que organiza isso? É a PEUB ou é a especialista?”. E3 respondeu: “Não, a especialista direciona a PEUB e a PEUB organiza e planeja. Mas ela faz o plano de leitura dela, que ela pode colocar em prática” (E3, entrevista concedida em 04 out. 2024).

Importante reforçar aqui a necessidade de o planejamento partir de uma integração entre os atores escolares. Está claro que as ações não alcançam os fins, porque não estão alinhadas com os objetivos determinados e não estão pactuadas as responsabilidades de cada ator escolar.

Segundo Padilha (2001, p. 30),

A ação de planejar é consecutivamente um processo de reflexão para tomada de decisão sobre a ação. É um método de antevisão do uso de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando

à realização de escopos, em tempo determinados e fases definidas, considerando os efeitos das avaliações.

Nessa lógica, inferimos a necessidade de que equipe pedagógica estabeleça um critério a ser seguido pela equipe de professores no que diz respeito à construção de práticas que possam ser utilizadas nos momentos de ausência de professores. Para as ausências imprevistas, também não houve sugestões de estratégias, além dos apontamentos de elaborar um planejamento estratégico, olhar o caderno dos estudantes, retirar atividades de bancos em arquivos, trabalhar Português e Matemática, como matérias principais.

Para as questões levantadas, observamos, portanto, a necessidade da definição de um caminho comum a ser construído pela equipe pedagógica, para que a atuação nos períodos de ausência possa colaborar de forma efetiva com a organização escolar, que minimizem os impactos no processo de aprendizagem.

Abordando a concepção de Lück (2009), que considera o gestor como aquele que “dirige, supervisiona e orienta” e, acrescentando que a “gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola” (Lück, 2009, p. 23), o trabalho da Especialista atinge o objetivo da orientação para as práticas escolares.

Considerando as observações dos respondentes, o contexto escolar e a citação da autora, é possível inferir que a equipe pedagógica deve trabalhar como elemento articulador, de forma a conscientizar os envolvidos no processo educacional. É necessária a participação de todos para a organização do trabalho, direcionando ações e responsabilizando aos atores escolares para as práticas que lhe são atribuídas. Essa abrangência é elemento relevante para que o planejamento estratégico alcance os objetivos no processo de organização escolar e contribua para a aprendizagem.

Os caminhos percorridos por uma equipe escolar não podem estar direcionados no sentido de “apagar o fogo”. É necessário que as ações sejam desencadeadas de forma organizada, como pede um planejamento estratégico colaborativo, elaborado com as Especialistas, conforme apontamentos revelados durante as entrevistas.

Finalmente, quando perguntadas sobre as orientações do sistema para a substituição de professores e sua prática no que diz respeito aos desafios da gestão escolar, frente ao absenteísmo, as Especialistas foram unânimes em responder que a prioridade é não deixar o estudante sem a carga horária. Nesse sentido, complementam que devem procurar garantir a continuidade da aprendizagem, mesmo que seja feita por profissional que não tenha o conhecimento específico de todas as áreas, como acontece com a PEUB, nos anos finais.

Uma das Especialistas reforçou que a escola consegue resolver essa situação porque há um bom diálogo entre os profissionais que estão disponíveis para o trabalho de cooperação.

Para E1, é possível não só garantir a carga horária nos anos iniciais, mas também, a continuidade da aprendizagem. Em sua fala disse que:

Que aqui, por ser uma escola não muito grande, tem mais facilidade para o professor conhecer a realidade. Mas eu imagino que numa escola muito grande, eu imagino que fica um caos. Porque são muitos alunos, não dá para conhecer. É aí que perde aquela continuidade do ensino, né? Aí dá aquela parada (E1, entrevista concedida em out. 2024).

Ainda, a respondente E3 afirmou que, nos anos finais, a dinâmica não é a mesma, apesar dos professores manterem uma boa relação entre eles, cada um tem o seu conteúdo a ministrar e para as substituições, a PEUB não tendo a formação específica para todas as áreas, torna-se difícil garantir que sejam cumpridas todas as exigências escolares – de carga horária sim, mas não de aprendizagem. Disse: “Então, a gente, às vezes, pode manusear alguma atividade. Mas essas atividades são específicas da área. Então, às vezes, o PEUB não tem esse conhecimento específico da área” (E3, entrevista concedida em 4 out. 2024).

Dito isso, é entendido que as particularidades exigem olhares diferenciados como cita Coelho e Linhares (2008), ao afirmarem que os membros da escola devem assumir o poder de influenciar na determinação da dinâmica da unidade escolar, considerando a cultura e os resultados. Nesse caso, considerar a especificidade dos anos de ensino é garantir uma gestão colaborativa e a construção de um planejamento mais assertivo.

Observando as divergências destacadas pelas Especialistas, quanto à dinâmica da substituição nos anos iniciais e finais e o alcance dessas

particularidades, inferimos a necessidade de um planejamento que contemple as especificidades das diferentes etapas de escolaridade. Tratar anos iniciais e anos finais com a mesmo modo de atuação pode levar ao insucesso das práticas de substituição de professores. Nesse sentido, Machado, Dusi e Custódio (2020) e Lück (2000a; 2000b) apontam que a gestão estratégica deve ser vista como uma ferramenta metodológica para definir objetivos e estratégias organizacionais, com vistas a metas e planos de ação. As autoras ainda reforçam que o papel da gestão estratégica não é estabelecer o passo a passo de procedimentos, o que leva a perda de flexibilidade e força estratégica.

Finalizadas as análises sobre a percepção das Especialistas, a subseção seguinte aborda as análises das respostas dos professores, levando em consideração suas percepções sobre os desafios do absentismo docente.

### **3.3.3 A percepção dos professores em educação básica sobre as práticas de gestão e planejamento frente ao absentismo de professores**

Nesta seção, foram feitas as análises das respostas produzidas por meio da conversa com os professores, considerando seu trabalho realizado nos módulos individuais e coletivos; qual a atitude orientada pela gestão para as ausências previsíveis e imprevisíveis, considerando períodos menores ou maiores que 5 dias; e quais as sugestões de práticas pedagógicas para a garantia do cumprimento da carga horária do estudante e a continuidade da aprendizagem.

O primeiro questionamento foi referente às atividades que são desenvolvidas nos períodos destinados aos módulos individuais e aos módulos coletivos. Importante ressaltar que, no decorrer da conversa, foram surgindo outros questionamentos com relação a quem seria o responsável pela orientação para as atividades e a forma como os registros são realizados.

Antes de chegarmos à análise das respostas, cabe destacar que são várias as atividades realizadas nos momentos de módulo individual. Ainda importa destacar que professores regentes de turma e de aulas não se encontram. Planejam atividades em horários distintos e de forma individualizada, mas sempre com o acompanhamento das Especialistas e da direção. Cabe aqui uma sugestão de

alinhamento das práticas de continuidade das ações, iniciadas nos módulos coletivos, estenderem-se aos individuais.

Os autores Santos, Oliveira e Coelho (2017) trazem reflexões acerca da importância dos módulos coletivos e individuais ao abordarem a importância da prática do planejamento como direcionamento para as atividades a serem realizadas pelos professores.

Nesse mesmo sentido, Gandin (2008) menciona o planejamento como uma ferramenta para dar eficiência à ação humana. Segundo o autor, ele deve ser utilizado para a organização na tomada de decisões. Assim, tanto o planejamento coletivo quanto o individual precisam ser construídos constantemente e modificados, sempre que necessário. Segundo Veiga (1995), o planejamento amplia nossos horizontes e nos faz pensar ainda mais sobre o papel pedagógico da escola na formação dos educandos.

Nessa lógica, os módulos coletivos e individuais ganham destaque como momentos para que a equipe pedagógica e os professores possam desenvolver estratégias de trabalho para a organização escolar. Logo, os módulos não devem ser considerados como meros momentos para o cumprimento de legislação, mas como oportunidade de compartilhamento de práticas e de elaboração de atividades que auxiliem os professores em sala de aula.

Ao longo das conversas foi possível observar que as respostas se apresentaram de modo muito semelhante, com relação às práticas na escola em estudo. As tarefas previstas pela legislação e direcionadas pela equipe pedagógica são as mencionadas nos documentos orientadores e dizem respeito à organização do trabalho docente, que implica planejar atividades para as aulas ou atualizar o trabalho burocrático.

Nesse aspecto, o Ofício nº 2.663/2016 traz em seu conteúdo o seguinte texto: “algumas atividades, definidas pela Direção, podem ser consideradas para fins de cumprimento da carga horária extraclasse, objetivando a implementação do Projeto Político Pedagógico” (Minas Gerais, 2016, p. [5]). Entenda-se como extraclasse as atividades realizadas no módulo individual, e elenca dezesseis sugestões de práticas e a primeira é “elaboração e planejamento de aulas” (Minas Gerais, 2016, p. [6]).

Em se tratando de legislação, cabe aqui uma intervenção para a atualização deste trabalho. A Resolução nº 4.968<sup>15</sup>, de 23 de fevereiro de 2024, vem substituir o supracitado Ofício e regulamentar as atividades individuais e coletivas, trazendo em seus artigos 18 e 19, as competências do diretor e do Especialista para a garantia do cumprimento das atividades com a orientação, acompanhamento e cumprimento do cronograma estabelecido, bem como o registro da atividade desenvolvida e a carga horária utilizada (Minas Gerais, 2024).

Diante dessa orientação, os professores utilizam os horários disponíveis para cumprirem os módulos individuais e realizarem as atividades necessárias para o planejamento de suas aulas e os demais trabalhos inerentes à prática da organização do seu trabalho. Sendo esse um trabalho realizado isoladamente. Cabe aqui, a sugestão para que esses módulos individuais sejam complementares aos módulos coletivos.

Como já apontado anteriormente, a PEUB não realiza os módulos individuais e coletivos, pois eles já estão integrados à carga horária de trabalho semanal. Os demais docentes relataram que são momentos utilizados para planejamentos variados, de acordo com a necessidade de cada professor. Vale ressaltar, portanto, a importância da participação da PEUB na construção de um planejamento coletivo, que alinhe o seu trabalho ao que está sendo realizado pelos professores.

Quanto às atividades realizadas pelos professores nos módulos individuais, foi elaborado um quadro com as respostas mais citadas, dispostas a seguir com o respectivo número de respondentes.

#### **Quadro 4 – Atividades realizadas nos módulos individuais**

(continua)

<b>Atividade realizada</b>	<b>Resposta</b>
Atualização de PDI	2
Planejamento de atividades diferenciadas/adaptação/intervenção	8
Montagem de portfólio	1
Planejamento de aulas	12
Esclarecimento de dúvidas com a supervisão/gestão	5

<sup>15</sup> Para saber mais, acesse: <https://portaldoespecialista.educacao.mg.gov.br/reuni%C3%B5es-pedag%C3%B3gicas>.

(conclusão)

<b>Atividade realizada</b>	<b>Resposta</b>
Planejamento bimestral	1
Atualização de diários	7
Cursos de capacitação	2
Elaboração/correção de avaliações/testes/trabalhos	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observamos que o maior número de respostas está no planejamento de aulas. P1 disse “eu particularmente dou prioridade ao meu PDI e busco atividades diferenciadas para poder trabalhar com o meu aluno [...] planejamento semanal, que eu faço todas as quartas-feiras eu faço o planejamento da semana seguinte”, (P1, entrevista concedida em 11 set. 2024). Já P2 disse: “tirar dúvida com a supervisão, com a gestão e até mesmo também para elaborar atividades que tem que ser muitas das vezes adaptadas, elaborar o plano de aula” (P2, entrevista concedida em 12 set. 2024).

Conforme se verifica no quadro apresentado, as atividades estão em consonância com os documentos orientadores para o cumprimento dos módulos individuais, entretanto, indicam um trabalho que é realizado de maneira isolada. Os apontamentos no quadro não querem dizer que todos os servidores realizam as mesmas atividades ao mesmo tempo nos módulos individuais. Cada servidor tem a liberdade de planejar e cumprir, nos horários preestabelecidos, com a equipe pedagógica, observando o que é urgente naquele momento para que seu trabalho seja planejado de acordo com a sua necessidade.

No que tange às orientações que são passadas pela equipe gestora sobre as atividades de módulo individual, P6 traz suas considerações. Quando perguntada como os módulos individuais são orientados, como e quais tarefas o professor deve cumprir, respondeu:

A gestão sempre pede para a gente, no extraclasse, dar prioridade para estar fazendo as coisas que são relacionadas aos alunos. Em relação à atividade, estar pensando na melhor forma de estar cumprindo as aulas, a intervenção pedagógica, que hoje eu acho que tem um ressalvo muito grande. Que é estar tentando suprir a dificuldade do aluno (P6, entrevista concedida em 16 set. 2024).

Conforme vem sendo evidenciado, é possível perceber que não há, necessariamente, uma orientação para que as atividades planejadas nos módulos coletivos, tenham continuidade nos módulos individuais. Nesse sentido, a orientação da equipe pedagógica para o cumprimento dos módulos individuais é que sejam cumpridas tarefas inerentes à docência, de acordo com a prioridade e necessidade de cada professor.

Durante a entrevista com alguns dos docentes, foi questionado o modo como são feitos os registros das atividades realizadas nos módulos individuais. P6 afirmou: “Sim, lá no livro de registro de atividades” (P6, entrevista concedida em 16 set. 2024). Já P8 disse: “O registro é feito dentro do caderno. O caderno é onde a gente coloca as horas, o dia e a hora que cumprimos a nossa hora extracurricular” (P8, entrevista concedida em 16 set. 2024).

Ainda com relação ao registro das atividades nos módulos individuais, P9 disse: “Sim, tem o registro, a gente tem um livro de extraclasse e ali a gente vai registrando aquilo que a gente fez cada dia” (P9, entrevista concedida em 17 set. 2024). P10 também afirmou: “Tem. A gente tem o caderno de extraclasse, a gente anota as nossas ações e o horário que a gente está fazendo aí” (P10, entrevista concedida em 17 set. 2024). Ainda, P16 respondeu: “Tudo que eu faço, eu registro a hora de início. Eu peguei das horas tal até tal. E falo lá, escrevo lá o que eu estou fazendo. É, em um caderno [...] todo organizadinho para a gente fazer” (P16, entrevista concedida em 10 out. 2024).

Diante das respostas evidenciadas no quadro 4, podemos observar que a equipe pedagógica direciona o professor para utilizar as horas de módulos individuais, tanto para a prática das atividades complementares ao planejamento, quanto para o correto registro, como comprovação do complemento da carga horária do professor. Essas falas são evidenciadas, quando os professores citam o registro no livro de atividades extraclasse.

Dando sequência à análise das respostas referentes ao quadro 4, dos 16 professores que realizam atividades de módulo individual, 5 apontaram que procuram a supervisão ou a gestão para esclarecimento de dúvidas. P1 disse: “Eu acho importante, porque é nessas horas que se você tem dúvida, você tem aquele tempinho para você tirar as dúvidas pessoalmente com a gestão” (P2, entrevista concedida em 12 set. 2024). P5 disse: “Então, a gente recebe essa orientação, tanto

pelos especialistas como o diretor escolar também, né? (P5, entrevista concedida em 13 set. 2024).

Ainda quanto ao questionamento sobre os esclarecimentos de dúvidas, P6 respondeu: “Primeiro eu vou até o especialista, demonstro aquilo que eu estou pensando em fazer e peço uma opinião. Porque nem sempre aquilo que eu acho é aquilo que vai ser bom para o aluno” (P6, entrevista concedida em 16 set. 2024). P10 também afirmou que: “Ela normalmente vê o que a gente está fazendo, pergunta. Quando a gente tem dúvida, ela auxilia a gente” (P10, entrevista concedida em 17 set. 2024).

Ainda no que concerne a busca pelos docentes a supervisão ou gestão para esclarecer dúvidas, um dos docentes afirmou que, até o momento, não foi orientado pelas Especialistas em suas atividades e que vem desenvolvendo seu trabalho a partir de seus conhecimentos e relatou:

Eu, assim, de supervisão, não tive instrução, nada, eu não acho que é difícil não, porque a gente tem que ter esse tempo para planejar, ou para estudar, então, para mim, eu não vejo que é ruim não, é uma forma boa, o extraclasse, de estar cumprindo aquilo ali, porque aquele tempo que você fica na escola, que muita coisa que você precisa, é conversar com uma supervisora, pedir alguma orientação, eu, então, assim, até o momento, não tenho pedido orientação nenhuma não, eu acho que o meu caminho está indo, acho, não sei se estou certa também não, então, é isso (P4, entrevista concedida em 13 set. 2024).

As falas apontam a necessidade de uma atuação da Especialista, no sentido de dar um suporte ao trabalho e coordenar os trabalhos que estão sendo realizados nos momentos de módulo individual e se inteirar do que está sendo realizado e, então, propor intervenções, caso seja necessário.

Segundo Mascarenhas, Pleutin e Santos (2012), o assessoramento e o acompanhamento do planejamento dos professores pela gestão pedagógica são fundamentais para promover a organização e direcionar o conteúdo, a sugestão de novas metodologias, os planos de ação e de aulas e a avaliação das práticas docentes.

Compreendemos, portanto, que a presença da Especialista é fundamental para que os professores tenham um direcionamento no seu trabalho. Sugerimos que sejam realizados cronogramas de acompanhamento do trabalho dos professores,

com o objetivo de manter mais aproximação e melhor orientação nas práticas pedagógicas.

Como complemento da questão sobre os módulos individuais, quando perguntados sobre o módulo coletivo, os respondentes indicaram que o diretor e as Especialistas conduzem as reuniões. P5 respondeu que: “É onde a gente recebe as informações que vêm da secretaria, né? De educação, da superintendência, que o diretor passa para gente” (P5, entrevista concedida em 13 set. 2024). Na sequência, complementou: “É onde a especialista também expõe o que é que a gente tem que fazer” (P5, entrevista concedida em 13 set. 2024).

Na mesma direção, P8 disse que quem conduz o módulo coletivo é o diretor e as Especialistas. P8 ainda relatou:

Onde o diretor da escola e as pedagogas. Na pedagoga da manhã, a XXX [citando o nome de uma Especialista], a XXX [citando o nome de uma Especialista]. E a XXX [citando o nome de uma Especialista], que direciona, coordena e explica o andamento da escola. O que se pretende fazer no decorrer da semana. As datas previstas para entrega as para entrega dos documentos da escola. As avaliações dos alunos, como fazer. Os eventos que acontecem na escola. Tudo é passado no módulo dois (P8, entrevista concedida em 16 set. 2024).

As falas indicam que os momentos de módulo coletivo são, em grande maioria, utilizados para repasse de informações. Conforme Teixeira (2005), o planejamento de ensino cooperativo precisa resultar em uma atividade em grupo, e que haja esforço dos professores para estabelecerem linhas comuns de ação, na qual se esperam resultados semelhantes. Nesse sentido, o módulo coletivo precisa ser repensado pela equipe gestora, como momento de elaboração de práticas pedagógicas, baseadas em linhas de ação comum a todos os professores.

O questionamento anterior trouxe informações sobre a responsabilidade da condução do módulo coletivo. Para complementar as informações, os professores foram perguntados sobre quais as atividades que são desenvolvidas nas reuniões de módulo coletivo. Responderam que esses módulos são importantes, porque é o momento em que estão todos juntos, anos iniciais e finais. Em outra resposta, P5 disse que no módulo coletivo é quando se tem uma percepção da escola como um todo, ao afirmar que:

É através do módulo que a gente vê a escola no todo, né? Porque ali a gente encontra os períodos, né? O da manhã, o período da tarde [...]. A gente acaba conhecendo mais a realidade da escola. É onde a gente recebe as informações que vêm da secretaria, né? De educação, da superintendência, que o diretor passa para gente. É onde a especialista também expõe o que é quer da gente (P5, entrevista concedida em 13 set. 2024).

Podemos apontar, pela fala dos professores, que o momento do encontro é importante para que tenham uma percepção mais ampliada da escola. Mas, nas respostas que se seguem, podemos verificar que é necessário um olhar diferente, por parte da equipe gestora, para a organização dos módulos coletivos. Dos 16 respondentes, uma professora apontou que o módulo coletivo poderia ser mais aproveitado para cursos de aperfeiçoamento presencial. De acordo com P1, “Eu acho ele bem aproveitado. [...] na minha opinião [...] poderiam ter no momento desses módulos [...], algum curso de aperfeiçoamento, mas [...] que seja presencial” (P1, entrevista concedida 12 set. 2024).

Outra entrevistada relatou que é bem proveitoso porque há um engajamento de todos nas discussões sobre os diversos temas pautados. “Entendi que ele é bem proveitoso, todo mundo engaja todo mundo ali. No final, ele sai proveitoso naquele dia” (P3, entrevista concedida em 12 set. 2024). Uma das professoras relatou, ainda, que nesses momentos são abordadas poucas orientações e discussões voltadas para a educação especial. Disse:

Ele poderia ser destinado só mais para a educação especial mesmo [...] conversar sobre um aluno, alguma estratégia, algum método que a gente pode ser eficaz, que eu possa resolver dentro da sala de recursos, eu acho que falta um pouco de diálogo entre nós, eu acho que o módulo poderia ajudar a gente nessa conversa, diretamente com o supervisor, porque como é todo mundo junto, se eu não falo, o módulo não vai fluir, eu sinto essa necessidade (P4, entrevista concedida em 13 set. 2024).

A partir da conversa e das contribuições dos professores a respeito de sua percepção no módulo coletivo, foram aparecendo sugestões para melhor aproveitamento de reuniões. Foram sugeridas alternativas de mudanças que podem, inclusive, melhorar o envolvimento da equipe nas atividades escolares.

Corroborando com a perspectiva de que mudanças são necessárias, segundo Freire (1997, p. 91)

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando acolhedora e multiplicadora de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o de acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Nesse sentido, é preciso caminhar para a dinâmica de ouvir os participantes do processo de ensino, compartilhar as experiências e estimular a participação na tomada de decisões. Inserir o grupo na busca de alternativas que colaborem para a construção de um projeto norteador e o melhor momento para acontecerem as discussões são os módulos coletivos

Ainda nesse sentido, os entrevistados P6 e P13 sugerem que as reuniões coletivas sejam mais pedagógicas. “Eu acho que são pouco pedagógicas. Eu acho que a gente teria que, nesse momento, estar questionando, estar mexendo mais com esse lado pedagógico” (P6, entrevista concedida em 16 set. 2024). P13 disse que: “Às vezes, até em questão de planejar alguma coisa multidisciplinar, ele poderia ser mais utilizado por essa área”. (P13, entrevista concedida em 2 out. 2024).

Nesse mesmo sentido, P9 disse “Acho que tem que ter um tempo mais para estar unindo mais os professores. Sim, para estar ali, para estar um momento de roda de conversa, para fazer o mesmo planejamento, principalmente interdisciplinar”.

P16 acrescentou que:

Olha, ao meu ver, eu acho que pode ser mais voltado para o pedagógico. Porque eu gosto muito de troca de experiências. Porque a gente enriquece muito com isso. Não dizendo que os outros, a administração também tem que ser passada. Porque a transparência, a gente tem uma transparência que todo mundo fica sabendo. Mas o pedagógico faz muita falta (P16, entrevista concedida em out. 2024).

Em outra percepção, P10 argumentou que os recados, os avisos se estendem demais. Para ela

não precisa ficar duas horas falando do mesmo tema, ou a mesma coisa, e talvez seja interessante para o professor usar esse tempo para fazer as coisas que o professor precisa. Duas horas é um tempo bom, extenso, e daria para ele fazer muita coisa. Atualizar diário, atualizar provas, correção, planejar aula. Então, às vezes, eu sinto

que é um tempo que a gente precisava, que a gente não tem nele (P10, entrevista concedida em 17 set. 2024).

A professora P15 também compartilhou da mesma opinião de P10. Disse:

Eu gostaria que no módulo a gente pudesse, não é participar mais, desenvolver mais. Exercer mais, fazer mais coisas. Por exemplo, planejamento que tem que fazer, a gente já tem que fazer. Claro, nunca deixa, tem que discutir. Tem muita coisa para ser discutida no módulo, a gente não fica lá a hora nenhuma, né? Olhando para o tempo. Mas talvez deixar um tempo destinado, meia hora que seja, traz para o laboratório. Eu acredito que todo mundo faria, né? Porque acaba que sobra para casa. Eu, por exemplo, faço em casa, faço aqui (P15, entrevista concedida em 3 out. 2024).

Nas falas de P10 e P15, há a sugestão de que os módulos coletivos sejam momentos de compartilhamento de ideias, troca de experiências, interação entre os pares, e sejam mais utilizados para que as atividades de planejamento tenham um foco maior, tanto para o planejamento individual, como para um momento de junção das práticas pedagógicas, para o fortalecimento de um planejamento coletivo. Conforme já apontado por Lück (2009) e Libâneo (2007), a gestão deve abranger todos os participantes do contexto escolar, na construção do planejamento.

Por fim, P8 e P9 defenderam a separação dos módulos entre anos iniciais e anos finais. “Separar. Porque a necessidade do sexto ano é uma, a necessidade do primeiro ao quinto é outra [...] que a demanda exige” (P8, entrevista concedida em 16 set. 2024). Na mesma linha, P9 complementou: “Separar os anos iniciais dos anos finais. Com mais frequência, acredito” (P9, entrevista concedida em 17 set. 2024).

Quanto às demais sugestões, cabe uma reflexão da equipe gestora, direção e Especialistas, para a promoção de um diálogo mais aberto com os professores, estabelecendo critérios para a organização de reuniões mais proveitosas, nos momentos de módulo coletivo.

A Resolução nº 4.968/2024 estabelece que:

Art. 6º - Para o cumprimento da carga horária presencial destinada às reuniões de caráter coletivo, previstas na alínea “a” do inciso II do artigo 4º desta Resolução (a) até duas horas semanais dedicadas a reuniões de caráter coletivo”; e, deverá ser observado o planejamento realizado pela equipe gestora da escola, com foco no desenvolvimento de temas pedagógicos, administrativos ou

institucionais, em consonância com o Regimento Escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e as diretrizes da SEE/MG (Minas Gerais, 2024, p. [2]).

Importante ressaltar que, de acordo com as normativas legais, nas reuniões de caráter coletivo deve haver espaço para as discussões que envolvam, também, os assuntos administrativos da escola. Que é dever da equipe gestora prestar contas dos assuntos institucionais.

Para essa situação, há que se ponderar entre os assuntos administrativos e os pedagógicos. Cabe à equipe pedagógica estabelecer o que é prioritário, no momento, para a escola. Há reuniões que exigem um caráter mais administrativo, para o alinhamento de condutas quanto às normas de funcionamento da unidade escolar, mas faz-se necessário que a equipe pedagógica organize momentos para o atendimento ao caráter pedagógico da escola.

Para as reuniões pedagógicas, é necessário promover uma gestão participativa, ouvindo e realizando a troca de experiências. Para Lima e Santos (2007, p. 85), cargos de liderança como o de coordenador pedagógico, necessitam “despir-se do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos”. Nesse sentido, é necessário que o planejamento da equipe pedagógica contemple momentos coletivos, nos quais todos possam dar suas contribuições para o aprimoramento das práticas pedagógicas.

Finalizadas as considerações a respeito dos módulos individuais e coletivos, as análises que se seguem são referentes aos questionamentos quanto à previsibilidade ou imprevisibilidade das ausências, considerando período inferior ou superior a 5 dias. Também, a conduta do professor para essas ausências.

De acordo com o docente P1 na previsão de ausência, o movimento é comunicar à direção ou à supervisão e deixar um material com atividades que possam ser ministradas por qualquer pessoa que vá fazer a substituição. Essas atividades podem ser entregues ao próprio substituto que pode ser o Eventual ou PEUB ou podem ser entregues à supervisora para a organização da substituição.

Já P2 respondeu que: “Eu procuro perceber se tem como outra pessoa, se outra pessoa pode estar trabalhando para mim ou, de contrário, às vezes acaba sendo, se for uma consulta médica, acabou não ser até uma licença” (P2, entrevista concedida em 12 set. 2024). P3 disse que: Primeiramente eu aviso ao diretor, né?

(P3, entrevista concedida em 12 set. 2024). P8 disse: “primeiro passo é avisar o diretor que ele é o responsável da escola. E depois passar para a supervisora, para poder estar ciente do que está acontecendo” (P8, entrevista concedida em 16 set. 2024).

Para a situação apresentada, é possível perceber que há divergências na maneira como as ausências são comunicadas, ora para o diretor, ora para as Especialistas. Nesse caso, apontamos a necessidade da elaboração de protocolos, relacionados às condutas que todos devem seguir para a comunicação sobre as ausências.

Uma potencialidade identificada, refere-se ao reconhecimento pelos docentes de que, na previsibilidade da ausência, é importante deixar um material para a continuidade do conteúdo. Na maioria das vezes, atividades impressas. O quadro 5 apresenta a síntese dessas indicações sobre a disponibilidade de material para o substituto.

**Quadro 5 – Conduta para a continuidade das atividades a serem ministradas, em caso de previsibilidade de ausência**

(continua)

<b>Professor</b>	<b>Resposta</b>
P1	“procurar alguém que possa me substituir, que trabalhe no contraturno, que tenha essa possibilidade de substituir a gente e deixar o planejamento na mão da pessoa com as atividades para o dia” (Entrevista concedida em 11 set. 2024).
P2	“Olha, o que poderia organizar seria deixar o material, porque, se acaso, tivesse alguém da escola que pudesse assumir esse momento, ter atividades para trabalhar” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).
P3	“Deixar algum material para que naquele dia a direção possa pedir algum colaborador para dar sequência ao meu trabalho” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).

(continuação)

Professor	Resposta
P4	<p>“A gente tem que deixar um planejamento, de acordo com o atendimento daquele dia para aquele aluno [...] a gente tem que deixar tudo programado, um jogo [...] a gente trabalha voltado mais para o lúdico, uma atividade, nada muito escrito [...] a gente tem que planejar e deixar a atividade de acordo com a necessidade daquele aluno” (Entrevista concedida em 13 set. 2024).</p>
P5	<p>“A escola sempre orienta a gente a deixar um plano, um plano para reserva, vamos dizer, né? Mas como a gente previne faltar, a escola nos orienta a deixar um planejamento para aquele dia” (Entrevista concedida em 13 set. 2024).</p>
P6	<p>“A gente sabe, todo mundo sabe, que quando a gente vai faltar, não é obrigação do professor estar mandando tudo. Só que eu penso assim, se eu que sou a dirigente da língua portuguesa, eu que sei o que o aluno está fazendo, eu que tenho que enviar as atividades” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).</p>
P7 PEUB	<p>“Eu procuro sempre estar tendo diálogo com a minha especialista [...] Eu já fiz isso, isso aqui já está em andamento. Eu tento passar para ela que tudo que eu estou fazendo, que será feito” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).</p>
P8	<p>“Eu organizo as atividades primeiramente. Penso, podendo ter previsão, eu organizo tudo com antecedência. Deixo com as supervisoras ou com a pessoa que vai me cobrir” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).</p>
P9	<p>“Mas eu nunca utilizei não [...] se for o caso, né? Eu acho que eu deveria ter o meu planejamento em dia, né? Passar algumas atividades, deixar elaborado ali. Se alguém for para a sala de aula conduzindo, para mim, ali, né? Então, sempre deixando uma atividade para alguém” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).</p>

(conclusão)

Professor	Resposta
P10	“Sim, eu sempre deixo, a não ser que seja uma emergência que aconteceu de uma hora para outra, mas sempre que eu combino com alguém uma troca, ou pagamento, ou a minha ausência mesmo, eu costumo deixar algo planejado, sim” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).
P11 Eventual	“O trabalho [...] fica parado” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P12 PEUB	“[...] eu aviso com antecedência para que a escola se organize [...] são poucos funcionários na escola e cada um já tem seu trabalho, que é muito trabalho. Então, sim, não tem outra professora para me substituir dentro da escola” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P13	“Quando eu agendo, que eu sei que vou tirar uma eleição, essas coisas assim, eu deixo todo o material preparado. Eu deixo sempre na folha xerox. Eu até imprimo. Eu tiro lá em casa. Deixo bastante atividade, né? Deixo os capítulos marcados. Mas eu deixo atividade para as meninas. E tudo é avaliativo. De forma que não vai lesar eles e nem vai dificultar a escola” (Entrevista concedida em 2 out. 2024).
P14	“Essa continuação na sala, os alunos em si já têm anotado as páginas. Muitas vezes a gente trabalha em livro didático, às vezes tem atividades para estar corrigindo ou sequência de atividades” (Entrevista concedida em 03 out. 2024).
P15	“Eu poderia deixar um planejamento, né? E a escola chamaria a PEUB. Não sei, eu deixaria uma atividade” (Entrevista concedida em 03 out. 2024).
P16	“Eu gosto de deixar tudo direitinho lá. Olha, eu estou dando isso. Porque ele (o professor) não sabe o que eu estava trabalhando. Então, eu gosto sempre de deixar um plano prontinho lá. Isso aqui é atividade português, matemática, o ensino religioso, o livro de matemática que eu estou trabalhando com ele, história, geografia. Também tem ciência. E a própria criança já sabe qual é a página que nós estamos” (Entrevista concedida em 10 out. 2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Entretanto, também é possível observar a ausência de um protocolo sistematizado que oriente os docentes sobre os procedimentos relativos à organização para as substituições. Sendo assim, cada professor conduz a prática à sua maneira.

A prática do planejamento não está ligada somente ao direcionamento das Especialistas para as práticas do professor. Ele também deve exercer essa atividade de planejar. Conforme Gandin (2013), o planejamento é um conjunto de ferramentas que requerem uma programação, em que se faz necessário traçar metas e estratégias de forma organizada.

Adotar a dinâmica do planejamento conjunto, para os casos de previsibilidade das ausências, pode ser um caminho para que a participação de toda a equipe escolar esteja sintonizada na realização de procedimentos que categorizem os casos de ausência e, assim, preestabeleça rotinas que deverão ser seguidas por todos os atores da unidade escolar. Principalmente, no que diz respeito ao desafio das práticas de intervenção frente ao absenteísmo de professores, que é o objeto deste estudo.

Para os casos de previsibilidade, foram apontadas sugestões que procuram minimizar os descompassos de comunicação e de planejamento. No quadro 6 a seguir, foram apresentadas as respostas relativas à conduta para a continuidade das atividades para os casos de imprevisibilidade da ausência.

**Quadro 6 – Conduta para a continuidade das atividades a serem ministradas, em caso de imprevisibilidade de ausência**

(continua)

Professor	Resposta
P1	<p>“tentar avisar a direção, supervisão e deixar, porque eu sempre deixo meu caderno na escola com o planejamento e as atividades da semana. Na segunda-feira eu sempre deixo. E tentar ver se eu consigo alguém para poder me substituir” (Entrevista concedida em 11 set. 2024).</p>

(continuação)

Professor	Resposta
P2	“ele deixa o material, porque, se tendo o material, se precisar dar a outra pessoa e passá-la, o professor vai saber, quem está indo cobrir, vai ter o material para estar trabalhando. Agora, se não tiver o material, quem for cobrir essa falta, vai sentir uma certa dificuldade para dar o que trabalhar” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).
P3	“É até meio difícil eu te responder [...] se algum dia vir, aí eu precisar dessa situação aí, eu vou tentar me organizar, me planejar, de acordo com o planejamento bimestral, deixar uma atividade para que os alunos não fiquem atrasados” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).
P4	“Então, a supervisora sabendo o andamento do meu planejamento, como que ele já é no decorrer do tempo, ela ia trabalhar de acordo com o que já é planejado durante o tempo” (Entrevista concedida em 13 set. 2024).
P5	“Agora, quando acontece alguma coisa imprevista, a própria especialista vai lá, olha o planejamento, o que estava sendo dado e dá continuidade no trabalho da maneira que pode” (Entrevista concedida em 13 set. 2024).
P6	“aí fica um pouco assim, a gente sem saber, né? Mas isso também pega muito a escola de surpresa, né?” [sem resposta] (Entrevista concedida em 16 set. 2024).
P7 PEUB 1	“A gente pode tentar organizar para estar fazendo antes ou depois, se puder esperar” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).
P8	“Para ter um tempo de organizar a substituição [...] imprevisto, não tem como a gente organizar [...] Se não tivesse a previsão, eu acho que deveria também pensar, organizar e avisar com antecedência” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).

(continuação)

Professor	Resposta
P9	“No caso, por exemplo, no caso, teria sempre ter reservado alguma coisa mesmo. Porque, às vezes, no caso, sim, por exemplo, em prejuízo de semana. Eu deveria fazer já alguma coisa, porque a gente nunca sabe o dia de amanhã” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).
P10	“Então, eu acredito que se algo acontecesse comigo de uma hora para a outra, o acesso ao meu plano mensal, bimestral, a escola tem meu plano bimestral, e eu acho que o outro acesso seria com os alunos, de perguntar aos próprios alunos onde parou o exercício, a matéria, onde a gente está no livro, e, claro, acho que o mais importante, o meu plano de aula. Lá está datado diariamente, semanalmente, minhas atividades, e a partir dali, junto com o meu plano bimestral, eu acredito que a pessoa consegue seguir adiante da matéria” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).
P11 Eventual	“O trabalho [...] fica parado [...] O dia que eu volto. Eu tenho que rever. O que eu fiz com cada um (aluno). Na última aula. Para me dar continuidade” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P12 PEUB 2	“E, assim, a minha função não é substituída. Não contrato ninguém para o meu lugar. E, quando eu volto, o serviço não muda. Aí eu tenho que estar com conta do que não foi feito e atualizar e desenvolver outro planejamento. Dentro daquilo que eu organizei” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P13	“Então, é complicado. Porque quando... Tipo assim, eu sei que a PEUB 1... Às vezes eu mando para ela no PDF algumas atividades para ajudar ela. E eu falo assim para ela. Porque a gente tem um conhecimento. Um contato à parte. O PEUB 1, eu parei e tal. Pede os meninos para seguir. Porque aí quando eu voltar, eu já corrijo, explico e tal” (Entrevista concedida em 02 out. 2024).

(conclusão)

Professor	Resposta
P14	“A imprevisibilidade já é mais complicada um pouco. Às vezes acontece uma coisa de repente, de última hora, talvez até com o transporte da gente, aí já não fica uma coisa tão bem planejada” (Entrevista concedida em 03 out. 2024).
P15	“Porque para um dia é muito simples. Porque o plano já está pronto, né? Agora, se esse plano não estiver pronto para um período maior, aí fica mais complicado. Não sei se todo mundo teria disponibilidade de mandar o material, né? Mas eu acredito que seria o certo” (Entrevista concedida em 3 out. 2024).
P16	“Olha, eu costumo fazer assim. Mesmo nas minhas licenças, eu estou sempre passando mensagem para aquela pessoa quando eu tenho o telefone dela. Eu sempre estou me orientando. Aqui tem tal coisa assim, dentro do meu armário tem isso, você pode estar utilizando. Ou também, alguma atividade que eu sempre deixo lá, que eu sempre faço um planejamento semanal” (Entrevista concedida em 10 out. 2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto à imprevisibilidade das ausências, percebemos, na fala da maioria dos respondentes, que é uma situação um pouco mais difícil de gerenciar. O professor não tem uma rotina direcionada para que suas ausências sejam preenchidas por outros colegas ou por um substituto. Notamos que fica a cargo da equipe gestora providenciar meios para a substituição.

Nas falas dos professores, é possível perceber que a questão da substituição para as imprevisibilidades é algo que precisa ser organizado pela equipe pedagógica e que ela deve estar preparada para realizar os ajustes necessários para que o estudante não fique sem a aula. Cabe, nesse momento, a necessidade de elaborar estratégias para que os professores também se sintam parte desse desafio e contribuam, de alguma maneira, com o planejamento de atividades, que contemplem as substituições, mesmo nos casos de imprevisibilidade. Tal organização será proposta para a construção dos projetos interdisciplinares.

No caso de ausências da Eventual e PEUB, sejam previsíveis ou imprevisíveis, não há um protocolo de ação para que sejam substituídas. Simplesmente comunicam à escola e não há nenhuma conduta para a substituição desses profissionais. Como responderam, comunicam à escola e o trabalho realizado por elas fica parado até o retorno ao trabalho.

Considerando as condutas apontadas na análise anterior, no quadro 7, estão listadas as respostas referentes às sugestões de práticas para a continuidade das atividades em caso de imprevisibilidade das ausências.

**Quadro 7 – Sugestão de práticas para a continuidade das atividades a serem ministradas, com imprevisibilidade de ausência**

(continua)

Professor	Resposta
P1	<p>“Não sei se eu vou conseguir te responder isso direito. Porque cada escola trabalha de um jeito, e aqui é bem correto, segue à risca. Eu sempre deixo o meu material já na escola, então não tem dificuldade de acesso a ele, não”. “É difícil. Essa aí, sinceramente, eu não sei te responder (Entrevista concedida em 11 set. 2024).</p>
P2	<p>“Olha, vai ter que olhar o plano de aula do professor, porque o plano de curso, porque ele está trabalhando o plano bimestral, no caso, para dar sequências, porque, senão, também a turma fica meio perdida (Entrevista concedida em 12 set. 2024).</p>
P3	<p>“A atividade estando pronta no meu armário, não vai ter problema para a direção dar um jeitinho naquele dia, né? Vamos dizer assim. Aí deixaria uma atividade elaborada no meu armário, para que a direção [...] Sim, poderia ser uma continuidade da minha matéria mesmo. Pergunto: “Você tem alguma sugestão? P3 “não sei te dizer”. Mas é difícil de falar. Eu não sei te dizer” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).</p>

(continuação)

Professor	Resposta
P4	“Assim, eu falo que eu observo [...] mas eu vejo que em outras áreas são cobrados, esse planejamento já vem, desde o começo do ano fala para deixar o material, se porventura aconteceu um imprevisto, já tem a atividade para dar seguimento nas aulas” (Entrevista concedida em 12 set. 2024).
P5	“É uma situação difícil, né? Porque a escola, o número de profissionais que tem na escola, já cada um já está na sua função. Então, no momento, é difícil uma solução. A não ser que contratasse uma pessoa para ficar só nesse período. Mas nunca vai ter, né? É uma situação delicada” (Entrevista concedida em 13 set. 2024).
P6	“E eu acho que isso poderia estar facilitando em relação aos contratos, né? Na rapidez do contrato, está facilitando para quem é habilitado” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).
P7 PEUB	“A gente poderia ter um projeto específico para isso, com alguma sequência didática interdisciplinar [...] De trabalhar a leitura, trabalhar cálculos, aquilo que pesa mais” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).
P8	“É onde eu te falei na primeira conversa, da caixinha de atividades, às vezes não tem supervisor. Dentro da caixinha, sugestões de atividades dentro da caixinha do bimestre, por exemplo. Dentro do primeiro bimestre, o que vai ser trabalhado? Sugestões dentro do primeiro bimestre, dentro da caixinha. Sempre que o bimestre vencer, troca as atividades. Às vezes pode ter algumas das habilidades que não deu conta de vencer no primeiro, pensar, organizar e avisar com antecedência” (Entrevista concedida em 16 set. 2024).
P9	“No caso, a gente já tendo um planejamento direito, né? Agora, o professor... Ficou difícil. Ficou difícil essa pergunta aí. Porque se o professor faltar com mais quantidade de tempo... No caso, eu tenho que estar com o meu planejamento lá. A pessoa vai seguir, mas eu acho que seria melhor contratar uma pessoa da minha área, né?” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).

(continuação)

Professor	Resposta
P10	“Talvez algumas atividades, se for emergência de um dia, uma vez ou outra, talvez ter disponível atividades básicas e padrão de cada matéria, né? Por exemplo, tem matéria minha que é interessante sempre estar revendo, né? Então, talvez ter ali um texto, alguma atividade de interpretação, né? Ou, por exemplo, cada professor tivesse cinco atividades ali disponível, desde o começo do ano” (Entrevista concedida em 17 set. 2024).
P11 Eventual	“Sequência de atividades. Um plano emergencial com atividades. E todo mês, tinha que fazer uma troca. Um bloco de atividades” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P12 PEUB	“Contratar uma pessoa para ficar, né, fazer meu serviço”. “Bem, seria, no caso, parceria com a eventual. Se ela não estiver dando aula, né? Seria uma parceria, uma ajuda, um apoio para poder, né, não ficar acumulando. Bom, se é na xerox, ela pode tirar, né, porque eu também tiro xerox” (Entrevista concedida em 24 set. 2024).
P13	“Então, xxx [citando o nome do pesquisador]. É tão complicado essa situação. Porque realmente... A gente deixa o planejamento. Pelo menos o meu dá para ser no diário. Dá para ser no planejamento. Caderno dos meninos e seguir. Se você tiver uma experiência. Pelo menos o mínimo. Mas assim, o certo... Seria até a questão de bancos de dados, de atividades” (Entrevista concedida em 2 out. 2024).
P14	“Ah, eu acredito assim. Como a gente tem um planejamento da gente, talvez a própria especialista tenha um acesso maior a esse planejamento da gente, que se por eventualidade acontecer de faltar, ela sabe a matéria que a gente está trabalhando, para não ficar uma coisa assim, entrar na sala, o professor que for entrar para substituir não sabia de nada. Se no caso da parte da supervisão já tem um acesso, talvez até semanal, nas atividades que você trabalha, ela tem como estar elaborando uma atividade mais de emergência dentro do assunto que está sendo trabalhado” (Entrevista concedida em 03 out. 2024).

(conclusão)

Professor	Resposta
P15	“Pensar. Muito difícil. Parece que é um problema mesmo. Porque quando é previsível... E se cada professor tivesse esse planejamento coringa guardado para o imprevisto e ficasse no escaninho dele. Mas aí, de qualquer forma, eu iria para a sala, mas ele não é o... o professor daquela matéria” (Entrevista concedida em 3 out. 2024).
P16	“Pode passar para a pessoa o planejamento anual. Através daquele planejamento, ele pode estar fazendo o seu planejamento diário. Grifado lá também. Lá no meu planejamento, eu vou lá e grifo lá. Eu estou trabalhando tal atividade, tal habilidade. Estou trabalhando essa habilidade aqui. Eu sempre faço isso” (Entrevista concedida em 10 out. 2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto à continuidade das atividades, são diversas as respostas, mas podemos observar que, a maioria delas, está pautada na continuidade do planejamento que é deixado pelo professor. Percebemos que alguns respondentes sugerem a organização de atividades para os momentos de ausência, outros responderam que deixam atividades no armário prontas para serem utilizadas. Há a sugestão de um plano emergencial que deve ser atualizado mensalmente.

Observamos, nesse sentido, a necessidade de alinhar as falas da equipe pedagógica, na proposição dos direcionamentos que os professores devem seguir para que as práticas de elaboração de atividades sejam comuns a todos os docentes. Percebemos, nas falas, que a continuidade do planejamento está condicionada apenas ao acompanhamento das Especialistas, e que este deve realizar as orientações corretas ao substituto.

Nesse sentido, faz-se necessário que sejam criadas estratégias de compartilhamento do planejamento, para que o professor possa elaborar uma proposta de continuidade do trabalho e que a Especialista coordene essa ação para conduzir o substituto de maneira mais assertiva, quando da ausência de determinado professor.

Na próxima subseção, são analisadas as respostas do Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova, considerando sua percepção acerca do tema do

absenteísmo e suas considerações como representante da Secretaria de Estado de Educação para os pontos questionados. Para tanto, foram abordados questionamentos sobre as diretrizes legais do sistema estadual para os casos de absenteísmo, estudos ou ações da SRE/SEE sobre a temática e, ainda, sugestões aos gestores para que possam garantir o funcionamento da unidade escolar, com o objetivo de mitigar a des(continuidade) do processo de ensino e aprendizagem.

### **3.3.4 Contribuição do Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova para as questões relacionadas à gestão e planejamento frente ao absenteísmo docente**

Como apontado na apresentação da seção analítica, esse item traz a percepção do Superintendente Regional de Ensino sobre a temática do absenteísmo docente. Considerando sua trajetória nos diversos setores da Educação, a experiência poderá contribuir para a proposição de sugestões aos gestores escolares para o enfrentamento dos desafios da organização e a garantia de que o estudante tenha o acesso à carga horária e à aprendizagem. As falas do Superintendente serão destacadas como S1, considerando a entrevista concedida no dia 11 de outubro de 2024.

Inicialmente, foi perguntado sobre o conhecimento da temática do absenteísmo nas escolas de sua circunscrição. O entrevistado pondera as respostas, uma vez que seu cargo exige um conhecimento amplo e diverso, na perspectiva da SRE.

Percebemos, nas respostas de S1, que suas considerações transitam entre as demandas necessárias ao cargo de Superintendente e a preocupação em estabelecer uma relação de cumplicidade com as demandas das escolas. De acordo com o servidor, “Eu sou de chão de escola mesmo”. Em seguida acrescentou:

Cada escola tem a sua realidade, cada comunidade escolar tem a sua realidade. É lógico que a gente segue padrões, a gente segue as legislações estaduais, federais, às vezes até municipais. Mas cada escola tem um diferencial, cada escola tem uma necessidade a mais que a outra, cada escola tem uma facilidade de acesso a coisas que as outras escolas talvez não tenham. Então, a gente tem que juntar

isso tudo aí e ver que cada escola é uma realidade diferente (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Como mencionado, mesmo sendo um profissional que se declara “do chão da escola” afirma a necessidade do entendimento de que cada escola tem sua realidade para que a atuação do gestor esteja em consonância com o Projeto Político-Pedagógico daquela unidade escolar. E que cabe à superintendência desenvolver estratégias para atender a essas demandas particulares. Enquanto administrador, S1 afirmou que tem que cumprir as determinações da Secretaria de Estado de Educação, mas não pode esquecer que sob seu gerenciamento estão, além de escolas, pessoas.

Cabe aqui uma observação quanto a atualização do PPP das escolas. É importante que o documento descreva a escola com suas fragilidades e potencialidades e para que isso aconteça, ele precisa ser atualizado constantemente, com a orientação da SRE e a participação de toda a equipe que compõe a comunidade escolar.

Retomando o referencial teórico que aborda o assunto administração escolar e gestão escolar, há uma questão a se considerar na conduta do Superintendente. Para Santos Filho (1998), a administração é mais técnica, prevalecendo o poder a autoridade. Na perspectiva de Libâneo (2007), a gestão escolar agrega pessoas, o que permite que as decisões sejam tomadas de forma democrática. Nesse sentido, o Superintendente tem que transitar entre a administração e a gestão escolar.

Em continuidade à entrevista, o primeiro questionamento foi referente à sua participação em debates ou conversas acerca do tema do absenteísmo. Questão já analisada anteriormente, por se tratar de ser comum a todos os entrevistados. Quando perguntado sobre as diretrizes do sistema educacional para os casos de absenteísmo, S1 respondeu:

O inspetor, toda vez que ele vai na escola, pelo menos uma vez no mês, ele confere o livro de ponto, tem a obrigação de estar verificando o livro de ponto, dando os alertas das faltas aí, e a cada segundo dia útil de cada mês as escolas informam, na guia de ocorrência, as faltas que foram efetuadas naquele mês. E se for faltas contínuas, o gestor escolar tem por obrigação comunicar à superintendência para a abertura de um processo administrativo disciplinar, no caso do efetivo, para as ocorrências de faltas, e no caso de servidor contratado, se exceder além de 10% da carga horária, ele será dispensado por faltas. E ficará 90 dias sem ter

contrato com o Estado novamente (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Segundo S1, o servidor precisa conhecer a legislação em vigor e citou Lei nº 7.109, que trata do Estatuto do Magistério (Minas Gerais, 1977) e a Lei nº 869, que trata do Estatuto dos Servidores Públicos de Minas Gerais (Minas Gerais, 1952). Conforme determina o artigo 249 da Lei nº 869:

Art. 249 – A pena de demissão será aplicada ao servidor que:  
II – incorrer em abandono de cargo ou função pública pelo não comparecimento ao serviço sem causa justificada por mais de trinta dias consecutivos ou mais de noventa dias não consecutivos em um ano (Minas Gerais, 1952, recurso *online*).

Nesse sentido, afirma que diversas são as solicitações da SEE para que o servidor seja informado sobre suas obrigações, com relação ao trabalho a ser realizado nas unidades escolares.

O questionamento seguinte foi com relação aos estudos ou ações que a SEE/SRE tem realizado, com o objetivo de reduzir o quantitativo de ausências. Se existem estes estudos ou ações, quais são?

Neste sentido, S1 afirmou: “Sim, a gente está sempre informando para os servidores as questões das faltas. Que as faltas, além de prejudicar na vida funcional, prejudica também lá no final de carreira, na aposentadoria, prejudica na promoção, na progressão” (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

É reforçado o questionamento sobre a existência de um trabalho de conscientização de professores para a redução do absenteísmo. Nesse aspecto S1 disse que:

Sim, sim. Os gestores, a gente pede, principalmente no módulo coletivo, quando tem as questões das informações administrativas que são repassadas, e mesmo nas escolas que têm muita recorrência de faltas, a gente pede sempre para os gestores estarem lembrando, colocando as legislações em vigor, a 7.109/77, que é a Estatuto do Magistério, a 869/52, que é a Estatuto dos Servidores, todas essas vedações estão elencadas lá (S1, entrevista realizada no dia 11 out. 2024).

Ainda nessa temática referente aos estudos e às ações da SRE/SEE, foi questionado se são pensadas alternativas para minimizar os casos de ausência. S1

relat que: “Tem pensado, mas foge da alçada da superintendência e da secretaria, como eu já te falei, a questão da dificuldade de achar professor habilitado” (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

S1 complementou sua fala, respondendo que:

A gente tem até feito bastante propaganda com relação às licenciaturas, para que nossos alunos que concluem o terceiro ano do ensino médio, a gente está incentivando a eles acusarem as licenciaturas, mas tem uma grande dificuldade. E essa dificuldade não é só na região Nova de Ponte Nova, não é só no Estado de Minas Gerais, é uma defasagem geral no Brasil. Nós estamos com uma defasagem muito grande, seja por eles acharem que a carreira não é uma carreira promissora, não seja uma carreira muito vantajosa, isso tudo impacta na aprendizagem dos nossos alunos, pela falta desses professores habilitados (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

É possível notar, por meio das afirmativas, que S1 aborda outra questão relacionada à ausência que é não haver professor para o trabalho, considerando que é uma carreira que não está oferecendo vantagens para o ingresso e permanência.

Esse fato abordado por S1 pode ser um fator influenciador nas dificuldades de contratação em substituição a professores. Por vezes, como mencionado neste trabalho, a escola fica com editais abertos por dias e até semanas, ou em alguns casos, sem a contratação por períodos superiores a um mês.

Corroborando com a fala de S1 para as dificuldades de contratação de professores, as autoras Tartuce, Nunes e Almeida (2010) apontam diversos fatores que influenciam, de forma negativa, na escolha dos jovens para a carreira docente como a massificação do ensino, condições de trabalho, baixos salários, feminização no magistério, políticas de formação, precarização e flexibilização do trabalho docente, violência nas escolas, emergência de outros tipos de trabalho com horários parciais.

Esses fatores apontados têm se tornado elementos agravantes para que as escolas consigam realizar a contratação de professores para ocupar os cargos existentes, e se torna mais desafiador para os casos de substituição, que podem variar entre períodos longos ou curtos de tempo.

A abordagem do absenteísmo neste trabalho prevê dificuldades de organização escolar para a substituição das ausências e outra dificuldade está sendo apontada por S1, na perspectiva da falta de professores no mercado de

trabalho. Não se pretende fazer uma abordagem da temática da falta de professores no contexto desta pesquisa, mas é um assunto a se considerar, uma vez que atinge diretamente a necessidade de profissionais para a contratação.

Ao ser questionado sobre sua percepção do absenteísmo para a organização escolar e quais os impactos na aprendizagem, S1 respondeu:

há um prejuízo muito grande com relação à aprendizagem dos alunos, porque não tem uma sequência de aprendizagem, não tem uma sequência de repassar os conteúdos. Então, há um prejuízo muito grande aí, principalmente quando não acha professor ou quando acha professor que não seja habilitado (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Em sua percepção do não preenchimento dos editais, S1 sinalizou questões relativas aos impactos. De acordo com ele,

Tanto nas questões de que não está fácil a gente achar professor habilitado, as escolas às vezes colocam 8, 10, 20, 30 editais, e às vezes ainda não aparece nem professor que não seja habilitado, tem essa dificuldade aí. E, nisso, o aluno vai perdendo aquele conteúdo, porque o PEUB que vai para a sala, o especialista não tem tal formação para estar repassando para o aluno (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

É válido destacar uma concordância entre as falas de S1 com os apontamentos realizados pelos Especialistas e pelos professores, no que diz respeito à organização escolar, com encaminhamento do Eventual ou PEUB para a sala de aula. Há também um consenso nas respostas de que, enquanto o Eventual ou PEUB estão na sala de aula, suas atividades ficam aguardando o retorno para as respectivas funções, para que tenham continuidade. Logo, S1 disse: “Porque, às vezes, faltam duas, três professores de uma vez. E a escola, em um turno, só tem um PEUB. Então, aí vai o PEUB, vai especialista” (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Quanto à aprendizagem, as atividades que são deixadas garantem a carga horária do estudante, mas, por vezes, não são suficientes para que possam garantir a continuidade da aprendizagem. Observamos essa hipótese na fala de S1, quando disse: “Na verdade, ele está indo para a sala para dar algumas atividades para que esse aluno não fique ocioso” (S1, entrevista realizada no dia 11 out. 2024).

Em uma publicação na revista Nova Escola, intitulada “O que falta para combater as faltas dos professores” Fernandes (2012, recurso *online*) aponta que “Assim, quando a falta ocorre, o mais comum ainda é deixar os alunos no pátio ou sem uma atividade dirigida”. Dessa forma, é necessário o esforço coletivo para encontrar as alternativas que melhor se ajustam a cada realidade e garantir que todas as horas na escola sejam sempre planejadas e bem aproveitadas.

Considerando as respostas de S1, relacionados à falta de professores e os apontamentos na publicação da revista Nova Escola, percebemos a necessidade de um trabalho em equipe para minimizar tal fato, considerando que é premente que toda a escola se envolva para resguardar o direito à carga horária e também à aprendizagem.

Outro questionamento feito ao entrevistado é com relação às sugestões de estratégias aos gestores para garantirem o funcionamento das unidades escolares e se há um protocolo a ser seguido pela equipe escolar com vistas a continuar o atendimento, com o mínimo de prejuízos causados pelo absenteísmo.

Para esse questionamento S1 abordou a necessidade da gestão baseada na colaboração, quando disse: “Qualquer gestão hoje, seja ela pública ou privada, ela tem que ser baseada na questão da colaboração mesmo” (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Cabe aqui um destaque para a figura do colaborador, que neste contexto de trabalho, parece ser alguém que está para a escola, como que não tem um vínculo com a instituição e, por vezes, é chamado para participar do planejamento, contribuindo com suas ideias e implementando um trabalho diferenciado. Importante ressaltar que a escola é constituída por servidores que tem um objetivo comum, prestar um atendimento de qualidade aos estudantes e a toda a comunidade escolar, em que se insere.

Ainda como sugestão, exemplifica, retomando sua experiência na passagem pela direção de uma escola. S1 relatou: “Na época que eu fui diretor, eu pedia sempre para os professores que eram os titulares, seja ele designado ou efetivo, para deixar no seu escaninho, atividades para uma eventual falta desse profissional” (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024). Para complementar essa fala S1 disse que:

E o que facilitava era que alguns professores, não eram todos, apesar dos pedidos que a gente fazia, deixavam o banco de atividades lá. Então, ficava mais fácil para o PEUB, para especialista, para o diretor, secretário, para estar desenvolvendo atividades para esses alunos, para eles não ficarem sem atividade nenhuma. Para eles não ficarem ociosos (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Embora S1 não indique possíveis ações, especialmente relativas ao direcionamento partindo da secretaria, toca na importância da equipe escolar estar conectada com os envolvidos no planejamento da organização da escola e no desenvolvimento de um trabalho coletivo entre os professores. Um trabalho que tenha como objetivo, colaborar com a equipe, em casos de necessidade de substituição de um docente, elemento muito tocado ao longo das análises das entrevistas com os demais atores.

Oliveira (2020) traz em sua dissertação: “Educação Profissional e Qualidade Educacional: desafios e possibilidades de estratégias de gestão e de ensino no Ceará”, uma citação que aborda com propriedade a necessidade de veicular o tema desenvolvido neste trabalho, com vistas a uma cultura de envolvimento profissional.

A despeito de algumas pessoas confundirem cooperação com colaboração, elas são distintas. Na cooperação, é atribuído um objetivo a um grupo de pessoas, designado ou nomeado pela estrutura hierárquica, os integrantes do grupo assumem diferentes papéis, estes atribuídos externamente, existindo a figura de um líder formal. Enquanto, na colaboração, existe a necessidade de partilha, a liderança é distribuída, há uma forte ênfase na autonomia profissional com corresponsabilidade e um vínculo maior na busca de soluções (Oliveira, 2020, p. 95).

O autor acrescenta ainda que, quando as conversas formais ou informais, o relato de experiências, o apontamento de acertos e erros, a partilha de vivências, as avaliações e mudanças de estratégias, o planejamento e a investigação, enfim, quando o trabalho é partilhado e se torna corresponsável, as possibilidades de sucesso são maiores (Oliveira, 2020).

Na sequência, o questionamento foi a respeito dos procedimentos de contratação de professores. De que forma é garantida a presença imediata do professor na escola, para suprir a ausência? Segundo S1, essa é uma preocupação que é abordada com frequência nas reuniões semanais de alinhamento com a

Secretaria de Estado de Educação. Quando perguntado sobre sua percepção acerca dos procedimentos atuais de contratação, S1 relatou que:

Sim, sempre preocupa (A Secretaria de Estado de Educação). Nas nossas reuniões, quando a gente é chamado, também nas nossas reuniões on-line, que a gente tem semanalmente, sempre eles falam dessa dificuldade, eles estão mudando anualmente, eles estão mudando as resoluções para que minimizem esse impacto. Então, a cada ano, você, como diretor também, você percebe que as resoluções estão sendo adequadas justamente para suprir essa defasagem com relação aos professores com licenciatura (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Reiteradas as citações anteriores de encaminhamento da Eventual ou PEUB para a sala de aula, a outra forma de garantir a presença do professor em substituição, é através do processo legal de contratação. Em continuidade ao questionamento acerca da possibilidade de manter um professor para realizar uma substituição imediata, S1 respondeu que:

É uma sugestão, mas por conta da Secretaria da Educação, uma das secretarias que mais exige gastos do Estado. E esse banco de profissionais seria um profissional habilitado em matemática, física, química, biologia. Hoje nós temos mais ou menos, com os itinerários, 21 disciplinas. Eu não vejo que seria resolvido por esse lado, não. [...] Então, essa questão estrutural, eu não acho que seja de imediato a solução. Devido às circunstâncias de recursos mesmo, recursos financeiros [...] acho que a Secretaria não teria como arcar com isso, não. Porque são mais de 3.400 escolas (S1, entrevista concedida em 11 out. 2024).

Diante das respostas de S1, percebemos que algumas mudanças e ajustes vêm acontecendo, ao longo dos anos, nas resoluções de contratação para que sejam minimizados os impactos na escola. No capítulo 2 deste trabalho, são mencionadas essas mudanças, como a redução do tempo de publicação dos editais, dentre outras. A intenção é que as alterações sejam feitas para atender à demanda das substituições de forma mais imediata.

Ao final da conversa, foram apontados os números relacionados à ausência de professores entre os anos de 2018 e 2022, na escola em estudo. Diante desses números, foi solicitado ao Superintendente que manifestasse sua percepção, quanto às alternativas para a aceleração do processo de contratação para a substituição de professores.

O Superintendente reforçou que a preocupação existe, há conversas sobre a temática e que alternativas como mudanças nas resoluções de contratação tem acontecido, o incentivo às matrículas nos cursos de licenciatura, a facilitação no processo de contratação de professores está acontecendo, com o objetivo de minimizarem esses impactos na organização escolar, de forma a contribuir para que o estudante tenha direito à sua carga horária e que a aprendizagem seja garantida de forma continuada.

Segundo a Fundação Carlos Chagas (2009, p. 7):

Diante desse cenário, em que a docência vem deixando de ser uma opção profissional procurada pelos jovens, é necessário considerar o problema e discutir quais fatores interferem nesse posicionamento, ou seja, por que tem decrescido a demanda pelas carreiras docentes, especialmente na educação básica.

Diante de tais constatações, podemos verificar que os desafios para a gestão escolar estão se tornando cada vez maiores, e com agravantes que podem interferir diretamente na organização do trabalho coletivo, e na oferta de Educação de qualidade, com aspectos voltados para uma aprendizagem sistematizada. É necessário considerar que, por trás da discussão sobre o absenteísmo, estão inculcados outros fatores que simplesmente a ausência é o desafio para a organização escolar.

Consideradas as análises dos Especialistas, professores e do Superintendente, na próxima subseção, são apontados os pontos que são destaque na escola, e aqueles que precisam de um olhar mais aprofundado para que possam ser formalizadas sugestões de melhorias no planejamento.

### **3.3.5 Considerações finais sobre as análises das entrevistas**

Com base na análise dos dados produzidos pela pesquisa, é possível observarmos, como potencialidade, a preocupação, o compromisso e a responsabilidade da equipe em providenciar algum tipo de material para que os estudantes não fiquem sem uma atividade em períodos de ausências.

Importante ressaltar que há um consenso de que os estudantes precisam ser atendidos em suas necessidades de aprendizagem e todos estão envolvidos nessa mesma dinâmica.

Também o entendimento de que o planejamento é o elo de ligação entre a equipe pedagógica e os professores. Em diversas respostas, ele foi apontado como o elemento que precisa estar em consonância para que a continuidade do conteúdo seja realizada de maneira a atender às demandas da unidade escolar.

Nos relatos dos professores foram percebidos entendimentos diferentes na condução desse elo com os Especialistas. Ao analisar as respostas, foram percebidas lacunas em relação a gestão pedagógica. Faz-se necessário que as propostas de elaboração do trabalho, iniciem-se com o alinhamento da equipe gestora, para que possam realizar as orientações necessárias e o planejamento seja realizado de maneira coletiva.

Esse fato pode ser percebido na fala de alguns professores que, já cientes de sua necessidade de ausência, já conversam com o substituto imediato e já lhe dão as coordenadas para a continuidade das atividades e deixam algum material pronto para que possa ser ministrado em sala de aula. Outros professores já mantêm um contato direto com as Especialistas e comunicam a necessidade da ausência e apontaram quais as atividades que devem ser ministradas para os estudantes.

Nesse sentido, há que se considerar que há uma falha na comunicação entre professores, equipe pedagógica e gestão, em estabelecer quem é o responsável pela condução de cada tarefa no ambiente escolar. Percebemos, nas falas dos respondentes, que a ausência é um fato que pode causar um desconforto na relação pessoal entre o profissional e a escola.

Outra questão muito apontada foi com relação ao módulo coletivo. A maioria dos professores concorda que, as atividades preparadas para as reuniões devem ser mais direcionadas ao planejamento. Consideram que é o momento em que todos podem contribuir com o compartilhamento de práticas, que podem ser utilizadas no dia a dia para a diversificação das aulas e a melhoria com relação à aprendizagem dos estudantes.

Outra demanda, apontada com frequência, é a disponibilidade da Eventual e PEUB para a substituição imediata. Em diversas respostas são aquelas que precisam providenciar alguma maneira de realizar a substituição e, nem sempre, estão preparadas ou com material adequado para assumir a sala de aula. Esse é um

ponto que precisa ser explorado, permitindo a elas uma ampla participação na condução do planejamento de atividades a serem ministradas em sala de aula, uma vez que são protagonistas no processo de substituição.

Por fim, feitas todas as considerações acerca da condução de um trabalho que esteja voltado para o planejamento coletivo, cabe lembrar que todas as ações propostas para o enfrentamento às necessidades pedagógicas da escola, devem ser registradas no PPP. Conforme apontado no capítulo 2, este documento está defasado, considerando o acompanhamento da SEE/SRE. A escola tem organizado, ano a ano, a parte que lhe compete, com os estudos dos indicadores educacionais e registrando as propostas de intervenção para o ano em curso.

Ao final do capítulo 2, alguns questionamentos foram registrados com o intuito de que fossem respondidos, durante o processo de entrevistas ou que, pelo menos, fossem sugeridos direcionamentos para a proposição de ações, que respondam às indagações.

O primeiro questionamento foi com relação ao que o que o gestor e sua equipe podem desenvolver como prática, com vistas a minimizar os impactos causados pelo absenteísmo? O segundo questionamento foi relacionado a colaboração da equipe escolar para que as faltas fossem supridas com atividades mais direcionadas à continuidade da aprendizagem? O terceiro questionamento foi com relação a garantia da continuidade do planejamento da Eventual e do PEUB durante os períodos de substituição? Por fim, como acelerar o processo de substituição ou garantir que a escola tenha professores para atuarem em substituições de forma imediata?

Pelas análises realizadas, considerando as respostas dos entrevistados, podemos afirmar que muitas considerações foram de grande valia para que a gestão pudesse perceber as lacunas que precisam ser trabalhadas, com as Especialistas e a equipe docente. Foi importante perceber que a contribuição dos respondentes estava direcionada a uma preocupação com a continuidade do trabalho, e a oferta de uma aula de qualidade para os estudantes. Os ajustes precisam ser percebidos pela equipe gestora, para a condução de um trabalho que envolva a coletividade, e que seja realizado um direcionamento para a elaboração de um trabalho conjunto, que atenda às necessidades da unidade escolar.

No próximo capítulo, discorreremos sobre as perspectivas de mudança necessárias à organização escolar, com a proposição de um Plano de Ação

Educacional, que contemple o preenchimento de lacunas apontadas nas análises das respostas dos entrevistados.

#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A proposta de implementação deste plano de ação tem como foco o atendimento das necessidades da Escola Estadual Albano Pires, que oferta anos iniciais e finais do ensino fundamental, mas pode também, servir de direcionamento para que outras escolas se apropriem das sugestões, e utilizem em suas unidades de ensino. Resguardadas as especificidades, as ações podem ser adaptadas à rotina de outras unidades escolares.

Para a aplicação deste plano de ação, a escola poderá contar com o material humano composto pela equipe gestora e pedagógica, corpo docente e discente, servidores do setor administrativo e demais membros da comunidade escolar.

Elaborar uma proposta de intervenção desta natureza implica em mudanças de percepção e comportamento dos envolvidos. É fato que toda mudança estrutural ou comportamental gera desconfortos. Os autores Kotter e Schlesinger (1979 *apud* Pacheco, 2022) apontam que a resistência deriva de quatro razões principais: o medo de perder algo de valor, a falta de compreensão da importância da mudança e suas implicações, a crença que a mudança não faz sentido para o futuro da organização e a baixa tolerância à mudança.

Trabalhar na perspectiva de que haverá dificuldades na implementação do plano de ação é algo que, como gestor, implicará em uma abordagem participativa que poderá gerar benefícios para todos os envolvidos no processo. Ao estudante, será priorizada a oportunidade de continuidade da aprendizagem, ao professor será oportunizado um direcionamento na continuidade do trabalho, quando do retorno de seu afastamento do trabalho.

À equipe pedagógica poderá ser consensuada uma organização pontual para ações de intervenção, sequenciando o plano de curso e os planos de aula e à gestão uma percepção da organização do trabalho, seguindo protocolos elaborados pelos diversos atores da unidade escolar.

Para que o plano de ação atinja às expectativas, ele deve ser implementado de forma a permitir que a avaliação seja constante, para que os atores sejam capazes de perceber as mudanças necessárias, realizar as proposições e em equipe, fazer as análises e avaliar as necessidades de mudança ou não, para a continuidade das atividades de implementação.

Apontados os pontos positivos e negativos da equipe escolar, considerando a análise das respostas nas entrevistas, a primeira necessidade apontada para proposição para um plano de ação educacional é o alinhamento da gestão com a equipe pedagógica da escola. Feita essa articulação, outras ações serão desencadeadas, com a inserção de outros servidores envolvidos com as atividades do cotidiano escolar.

Conforme mencionado, nesta subseção serão apresentados quadros com o resumo das evidências, apontadas nas análises das entrevistas e um resumo das ações a serem implementadas com o PAE. Nas subseções seguintes, serão apresentadas considerações para o alinhamento da gestão com as Especialistas, com a proposição de encontros regulares, que tem por objetivo, manter uma uniformidade nas orientações e promover um atendimento mais assertivo à equipe de professores.

Na sequência, será proposta a elaboração de um planejamento coletivo, envolvendo todos os responsáveis pelas práticas pedagógicas da escola: gestão, Especialistas e professores, a fim de promover a construção de projetos interdisciplinares, para a aplicação durante as aulas do ano letivo, ou para outras necessidades de intervenção, se assim a equipe julgar necessário.

A título de organização, cada subseção apresenta quadros, que utilizam a metodologia 5W2H, de forma a contemplar a organização das ações a serem trabalhadas, durante a aplicação do plano de ação educacional. Como mencionado, a proposta de um trabalho integrado, consiste na participação ampla de toda a equipe escolar, com a abordagem de temas comuns aos conteúdos, que servirão de fio condutor para a elaboração dos projetos interdisciplinares.

Para a continuidade das ações, compreendemos a necessidade de que o projeto político-pedagógico da escola seja atualizado. Para isso, a equipe pedagógica conduzirá a atualização, com a participação dos servidores, e todos os representantes da comunidade escolar. Outro ponto proposto, é a inclusão da Eventual e PEUB na participação das discussões acerca do planejamento. Para isso, faz-se necessária a mudança na perspectiva do trabalho destes profissionais.

O quadro a seguir, apresenta de forma detalhada as evidências verificadas durante o processo de análise das respostas. Foram considerados os pontos que interferem na condução das ausências e na elaboração de um planejamento que

contemple a prática da substituição de professores, para a reorganização da unidade escolar.

**Quadro 8 – Resumo das evidências apontadas na pesquisa**

Itens apontados	Evidências
Processo de comunicação das ausências	A comunicação da ausência é realizada de maneira diversa. Ora para o diretor, ora para as Especialistas, ora para diretamente para os colegas que farão a substituição.
Organização docente para as ausências	Para as ausências planejadas, os professores sempre deixam alguma atividade, ou com a Especialista ou com o próprio professor que vai realizar a substituição. Para as não planejadas, não há um protocolo direcionado para a realização da substituição.
Orientação para a substituição de professores	Olhar o caderno para dar continuidade, aplicar atividades de português ou matemática ou, prática de leitura e compreensão textual, dar continuidade às atividades do livro didático.
Reuniões coletivas	Se dividem em pautas informativas e pedagógicas, prevalecendo pautas informativas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Embora tenha sido detalhado no capítulo 2 deste trabalho, a maneira como a escola conduz a substituição de professores, nas entrevistas foi observado que há divergências nas respostas dadas pela equipe pedagógica e, entre os professores, há também entendimentos diferentes para realizar a comunicação da ausência e organizar o material a ser deixado para a substituição.

Neste sentido, observamos que as evidências apontam para a necessidade de um alinhamento entre gestão e Especialistas, na proposição de ações que estabeleçam normas de conduta para os processos de comunicação, organização e orientação para as práticas pedagógicas de planejamento coletivo, com vistas a direcionar a dinâmica para a organização do trabalho e o fortalecimento coletivo das práticas realizadas na unidade escolar.

O quadro a seguir nos traz um resumo das ações que devem ser elaboradas neste PAE, a princípio contemplando o alinhamento da gestão e a equipe pedagógica, e em um segundo momento, desenvolvendo as ações com os demais integrantes do contexto escolar, considerando as evidências apontadas nas análises das entrevistas, e apresentando as proposições para a implementação.

**Quadro 9 – Resumo das ações do PAE**

<b>Ações</b>	<b>Evidências</b>	<b>Propostas</b>
Reuniões de alinhamento com as Especialistas	Divergências na condução dos trabalhos e nas orientações para os docentes	Encontros regulares para discussão de propostas de organização, intervenção e avaliação do trabalho desenvolvido
Apresentação e implementação do Projeto Interdisciplinar	Carência de momentos para a realização do planejamento coletivo	Propiciar momentos coletivos para a elaboração de planejamentos trans e interdisciplinares
Atualização dos registros no PPP	Falta de registros nos documentos oficiais da escola	Discussão coletiva, análise de indicadores, registro no PPP das propostas a serem implementadas pela escola

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Partindo das ações apresentadas no quadro acima, a gestão precisa se organizar com a equipe pedagógica no sentido de analisar as evidências e elaborar propostas que permitam o envolvimento de todos na construção de alternativas de gestão mais assertivas à organização escolar.

No quadro apresentado acima, as ações se iniciam com a proposta de planejar momentos para encontros regulares entre os gestores e as Especialistas, promovendo o alinhamento das falas, para que o direcionamento aos professores aconteça de forma organizada e uniforme. A partir desse alinhamento, ampliar as discussões com os professores, em momentos de coletividade e, propor a elaboração de práticas interdisciplinares para contribuir para o andamento e continuidade das práticas pedagógicas na escola.

Lück (2009) e Libâneo (2007), partilham a visão de que a gestão acontece de forma mais abrangente, contribuindo para que todos os partícipes colaborem no trabalho, de forma a ofertar uma aprendizagem ao alcance de todos os estudantes de maneira equânime

Após a discussão da temática do alinhamento de equipe e envolvimento de todos os praticantes do processo de ensino e aprendizagem, a equipe gestora deve orientar para a realização dos levantamentos de rendimento escolar, analisar os indicadores de desempenho dos estudantes, propor discussões com a comunidade escolar, para verificar a necessidade de elaborar atividades de intervenção, e promover a atualização do PPP, com os devidos registros.

Na próxima seção, são apresentadas ações que tem por objetivo a implementação de práticas de gestão, que podem contribuir para que o alinhamento da equipe gestora aconteça de maneira mais proveitosa e que as ações alcancem os objetivos determinados pela escola.

#### 4.1 O ALINHAMENTO E FORTALECIMENTO DA EQUIPE GESTORA

Esta seção aborda a necessidade do alinhamento e fortalecimento da equipe gestora (escolar e pedagógica), em relação à organização de práticas, para o desenvolvimento de um planejamento que contemple o direcionamento de um trabalho conjunto, para que as ações propostas tenham êxito e os objetivos do plano de ação educacional sejam alcançados.

É premente que, a direção junto aos Especialistas, promovam encontros para o alinhamento de ideias e construção de práticas norteadoras, com a definição de metas, para que o trabalho tenha consonância com os objetivos pretendidos pela escola.

Neste sentido, segundo Mercado (2004), é importante que a equipe de Especialistas reconheça seu papel de favorecer a construção de um ambiente que seja democrático e participativo, incentivando a produção de conhecimentos a ser realizada pelos professores e promova em sua equipe, mudanças de atitudes, procedimentos e conceitos.

A equipe pedagógica (gestor e Especialistas) deverá se reunir, sempre que necessário e a depender das demandas, para discutir as necessidades pedagógicas

da escola. Essa prática, deve contemplar em um primeiro momento, a apresentação para a equipe pedagógica, da proposta de trabalho a ser desenvolvida no PAE, considerar as sugestões das Especialistas para a complementação das ideias, com o objetivo de aprimorar as intervenções nas práticas pedagógicas na unidade escolar.

Como elemento de organização para a elaboração do planejamento, a metodologia 5W2H deve ser explicada aos Especialistas e professores, de maneira detalhada, considerando cada item e o que ele representa para a construção do planejamento. Explicar que as letras W e H, são iniciais de palavras em inglês, a seguir apresentar sua tradução e demonstrar a disposição delas em um modelo de exemplificação. Nesse modelo, que pode ser uma tabela, preencher as informações junto com os professores, registrando a palavra e as ações para as quais ela direciona.

O quadro a seguir, traz uma proposta detalhada, com as ações que podem ser realizadas entre a gestão e as Especialistas, com o objetivo de promover um entendimento de que é necessário que toda a equipe esteja alinhada, em um mesmo propósito.

#### **Quadro 10 – Ação 1 – Reuniões de alinhamento com as Especialistas**

(continua)

Ação O quê?	Reunião com as Especialistas, para a apresentação da proposta de práticas de planejamento coletivo, para a elaboração de projetos interdisciplinares
Justificativa Por quê?	Alinhar as falas para uma orientação uniforme às práticas escolares
Local Onde?	Na sala da supervisão
Tempo Quando?	Segunda quinzena de janeiro
Responsável Quem?	Gestor

(conclusão)

Estratégia Como?	<p>Estudar documentos orientadores;</p> <p>Demonstrar as falhas de comunicação apontadas nas respostas das Especialistas e dos professores;</p> <p>Apresentar a necessidade de melhorias no alinhamento de falas e nas orientações pedagógicas à equipe escolar;</p> <p>Apresentar propostas de mudança na organização do trabalho pedagógico;</p> <p>Divulgar as mudanças propostas, aos demais envolvidos no processo de ensino e aprendizagem;</p> <p>Elaborar protocolos de orientação para as práticas escolares;</p> <p>Realizar, com regularidade, avaliações das ações implementadas.</p>
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro acima traz um direcionamento para que a gestão apresente para a equipe de Especialistas, as propostas de um trabalho que seja coletivo e que as orientações e decisões estejam alinhadas em um mesmo propósito.

As ações detalhadas no quadro, precisam ser desenvolvidas baseadas em documentos orientadores, que são elaborados pela Secretaria de Estado de Educação, levando em consideração as especificidades da escola em estudo. A periodicidade de estudo e avaliação das mudanças de rota, deve se estender durante todo o ano letivo, em virtude das constantes orientações legais e a necessidade de adaptação do trabalho pedagógico.

Realizada esta primeira ação de estudo de documentos orientadores, cabe ao gestor trazer para o debate, as falhas de comunicação encontradas nas respostas, durante o processo de análise das entrevistas. Importante destacar que, tanto nas respostas dos Especialistas quanto nas respostas dos professores, há indícios de uma comunicação com muitos ruídos, que precisam ser resolvidos.

Com base nos apontamentos, junto com a equipe pedagógica, a gestão precisa pensar e propor melhorias nas orientações pedagógicas, com as falas convergentes para a condução do processo de planejamento e organização do trabalho pedagógico. Nesse sentido, propor também, mudanças na organização

para uma melhor orientação do trabalho dos Especialistas e professores, e divulgar as mudanças com a elaboração de protocolos, para que haja uma normatização de condutas, de maneira clara e objetiva.

Após esses encontros para alinhamento de condutas da equipe gestora, as Especialistas podem se organizar, para levar as orientações aos professores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. As ações precisam estar voltadas, para a conscientização de toda a equipe escolar, que é necessário que cada um contribua com sugestões e seja participativo, não só no sentido de dar opiniões, mas, que tome para si, a responsabilidade de executar as tarefas, e as realize conforme determina a legislação.

Após a realização desse trabalho de alinhamento, apresentamos no quadro a seguir, a organização do trabalho da equipe gestora, que tem por objetivo, levar as orientações a todos os envolvidos na realização do trabalho escolar.

### **Quadro 11 – Ação 2 – Organização do trabalho da equipe gestora**

(continua)

Ação O quê?	Organizar as pautas de trabalho para que contenham práticas assertivas na condução das orientações aos professores
Justificativa Por quê?	Alinhar os objetivos para que os professores tenham o direcionamento na realização das ações escolares
Local Onde?	Em uma sala de aula da escola
Tempo Quando?	Segunda quinzena de janeiro
Responsável Quem?	Equipe gestora
Estratégia Como?	Apresentar o embasamento legal para a necessidade de mudanças; Conscientizar a equipe para a necessidade de intervenção nas práticas escolares; Levantar os pontos positivos e negativos na elaboração do planejamento; Propor um planejamento coletivo;

(conclusão)

Estratégia Como?	Disponibilizar momentos nas reuniões coletivas para a prática do planejamento; Reforçar a necessidade do envolvimento de todos; Orientar os professores a desenvolverem práticas interdisciplinares; Sugerir aos professores a alternância de práticas em sala de aula, com metodologias diferentes.
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Após o alinhamento das intenções da gestão para com a equipe de Especialistas, é importante que elas se organizem para a prática, conscientes de suas responsabilidades, da capacidade de realizar inferências no trabalho do professor, e com a segurança necessária para que a equipe escolar acredite nas propostas de mudança, e caminhe no mesmo objetivo, para a construção das práticas pedagógicas.

Uma pauta de trabalho bem-organizada, com a descrição das tarefas e seus respectivos responsáveis, pode garantir uma confiança à equipe de professores que permite fortalecer a credibilidade do trabalho da equipe pedagógica. Para isso, os objetivos devem estar bem delineados, para garantirem aos professores a realização das ações de intervenção, com mais dinamismo e competência.

A equipe gestora deve estar sempre embasada nos preceitos legais, para garantir a confiabilidade e a preservação dos direitos e deveres dos servidores e dos estudantes. A equipe de professores em conjunto, perceberá que há necessidades de mudança, e essa conscientização parte de um bom trabalho de convencimento da equipe gestora. Esse convencimento precisa estar respaldado em estudos ou em análises realizadas pela própria equipe com o levantamento de pontos positivos e negativos na condução das práticas, já realizadas pela equipe escolar.

Após uma discussão das fragilidades e potencialidades do trabalho da equipe escolar, que podem ser apontadas por motivos diversos, propomos metodologias de trabalho que envolvam todos os professores para a necessidade de um planejamento coletivo, com abordagens interdisciplinares, sempre reforçando que a

participação de todos é relevante para o sucesso das ações a serem implementadas.

Com a organização do trabalho da equipe pedagógica, para as orientações aos demais participantes do contexto escolar, faz-se necessário o momento de avaliação. No quadro a seguir, são apresentadas propostas, que tem como ponto fundamental a prática da avaliação constante, com o intuito da manutenção das ações positivas, e mudanças de rota para as práticas, que precisam ser repensadas.

### Quadro 12 – Ação 3 – A prática da avaliação da equipe gestora

Ação O quê?	Organizar momentos para as práticas da avaliação das ações já desencadeadas para o alinhamento da equipe gestora e para o repasse aos professores
Justificativa Por quê?	Avaliar é sempre um processo de repensar o que já foi feito e o que precisa ser acrescentado, mudado ou mais bem direcionado. Neste sentido, é importante que aconteça uma pausa para que todos possam repensar as práticas e fazer as intervenções necessárias
Local Onde?	Na sala da supervisão
Tempo Quando?	A cada final de bimestre
Responsável Quem?	Equipe gestora e professores
Estratégia Como?	Fazer um levantamento do alcance das práticas implementadas; Analisar os resultados obtidos; Enumerar os pontos positivos ou negativos; Ouvir as opiniões e propostas de intervenção; Reelaborar o planejamento com ajustes necessários.
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Reforçando a prática da avaliação como elemento necessário à possibilidade de ajustes, o quadro acima traz algumas proposições de tarefas que a equipe

gestora deve considerar para o acompanhamento das práticas pedagógicas. Repensar o que já foi feito e o que precisa de intervenção, é o caminho para que o planejamento seja sempre reavaliado e se necessário, que as alterações sejam feitas, contemplando as proposições de mudança.

Para isso, a proposta é que o gestor se reúna ao final de cada bimestre e converse com os Especialistas e professores, sobre o trabalho que foi desenvolvido ao longo daquele período. Avaliar as condutas pactuadas no alinhamento entre gestor e Especialistas, analisar se a organização do trabalho da equipe gestora atendeu ao esperado e sobretudo, estar disposto a enxergar que, se necessário, outro caminho deve ser seguido, com vistas ao melhor atendimento à demanda da unidade escolar.

Após o momento de organização do trabalho da equipe gestora, a tarefa se estende às orientações para a equipe escolar, para as discussões acerca da construção de projetos pedagógicos, que sejam interdisciplinares. Em momento oportuno, será discutida a importância da inclusão da Eventual e da PEUB, nas reuniões coletivas, para uma participação mais efetiva nas práticas desse planejamento coletivo. Conforme abordado no capítulo 2, elas são as responsáveis direta pela substituição de professores e, em especial a PEUB, não participa das reuniões coletivas.

Realizadas as proposições para o alinhamento e fortalecimento da equipe gestora, na perspectiva de que as práticas pedagógicas contemplem um planejamento conjunto, na próxima subseção são apresentadas ações para a elaboração de projetos interdisciplinares, a serem planejados coletivamente pelos professores e desenvolvidos ao longo do ano letivo.

#### 4.2 A ELABORAÇÃO DO PROJETO INTERDISCIPLINAR

Nesta subseção, pretendemos apresentar as discussões e orientações para a elaboração de projetos interdisciplinares, que servirão de fio condutor para as práticas de intervenção. A proposta é que os projetos sejam desenvolvidos ao longo do ano letivo, tenham características de práticas de intervenção e sirvam como atividade a ser realizada na substituição de professores. Cabe à equipe gestora viabilizar meios para que todos os professores possam colaborar com sugestões de

atividades práticas, que permitam ao Eventual ou PEUB, aplicar nos momentos mencionados anteriormente.

Antes de entrar na proposição dos projetos interdisciplinares, faz-se necessária uma abordagem sobre a participação da PEUB nos momentos de reunião coletiva. Nesse contexto de discussão de planejamento participativo, é necessário considerar as sugestões da PEUB como um elemento integrante do processo de aprendizagem no contexto educacional. As atividades inerentes à sua função são integrantes do processo de ensino e aprendizagem. A biblioteca não pode ser considerada como um setor separado na escola, destinado a registro e empréstimo de livros. As atividades desenvolvidas na biblioteca, devem integrar as discussões de complementação do ensino e realização de atividades de intervenção, que complementam o trabalho do professor, em sala de aula.

Na legislação atual, a carga horária da PEUB é de vinte e quatro horas semanais e são cumpridas nas atividades realizadas na biblioteca. Ela não cumpre horas de atividades extraclasse individual, nem coletiva. Portanto, não está presente nos momentos de discussão do planejamento que é realizado pelos professores. Seu trabalho está restrito apenas às demandas da biblioteca e quando solicitada a dar o suporte à equipe pedagógica, está fora do contexto das discussões. Essa situação, da não presença da PEUB nas discussões acerca do planejamento, pode ser um agravante para que a continuidade da aprendizagem seja afetada, e não tenha o alcance pretendido pela equipe escolar.

Sugerimos, que seja permitido um ajuste na sua carga horária semanal, destinando duas horas para a participação nas atividades coletivas, que contemplam o planejamento para as aulas e a elaboração de atividades interdisciplinares. Essas atividades servirão de suporte para as intervenções da PEUB, tanto na rotina diária do seu trabalho na biblioteca, quanto nas necessidades de substituição de professores.

Sendo essa uma necessidade primordial para que o projeto interdisciplinar alcance os objetivos previstos, cabe à gestão propor a participação da PEUB nas reuniões coletivas, estabelecendo uma conversa no sentido de conscientizá-la de que sua participação implica em uma construção que fortalecerá o trabalho de todos os professores, podendo influenciar na melhoria de sua prática pedagógica, e nos índices de aprendizagem dos estudantes da unidade escolar.

Feita essa abordagem para a importância da participação de todos, nos momentos coletivos, retoma-se a discussão sobre a elaboração de projetos interdisciplinares. Esses projetos, que tem como proposta, serem fios condutores de assuntos que perpassam a transversalidade, precisam ter o envolvimento de todos os professores com seus respectivos componentes curriculares, para que a construção das práticas de intervenção, possam atender aos diversos momentos de aplicação desses projetos, sejam nas práticas corriqueiras do dia a dia, ou nos momentos de substituição de professores.

Para que as ações propostas nos projetos interdisciplinares tenham êxito, a equipe pedagógica deverá direcionar as discussões nas reuniões de módulo coletivo, de modo a ouvir as sugestões e realizar as atribuições de cada servidor envolvido, com as respectivas responsabilizações, para que a entrega do produto final seja condizente com o caráter do planejamento participativo.

A sugestão adveio das análises das respostas dos Especialistas e dos professores, que sugeriram a elaboração de atividades de intervenção para a substituição nos períodos de ausência de professores. Dentre as respostas, algumas sugeriam banco de atividades, outros, projetos de leitura e escrita e diante dessa necessidade, acredito que a equipe pedagógica possa propor que seja um projeto que alcance todos os componentes curriculares e seja implementado ao longo do ano letivo, e não somente para a substituição de professores.

No caso da Escola Estadual Albano Pires, a construção desse projeto, trata-se de uma necessidade apontada pelos respondentes nas entrevistas, para que sejam realizadas discussões, refletindo sobre as práticas já implementadas pela equipe escolar, e a necessidade da elaboração de sugestões para as intervenções, que podem contribuir para que o processo de substituição de professores, seja menos desafiador à instituição escolar.

O entendimento para a elaboração de projetos interdisciplinares é relevante, porque quem exerce a prática da substituição nos anos finais, não tem a formação individualizada de todos os conteúdos. Nesse sentido, um projeto interdisciplinar, elaborado com a participação da Eventual e da PEUB, pode permitir a elas, uma visão mais abrangente sobre o que se pretende desenvolver em sala de aula e, a partir dessa observação, possam ser elaboradas atividades que contemplem a continuidade do que é realizado em sala de aula, pelos professores.

Pretende-se com essa metodologia de planejamento para as substituições, que os estudantes vivenciem as práticas dos conteúdos em temas que envolvam a vida cotidiana, que estabeleçam relações entre diversos temas com o que está sendo trabalhado pelos professores em sua rotina diária. A ideia é que o planejamento da Eventual e da PEUB, esteja de acordo com as temáticas que estão sendo desenvolvidos em sala de aula.

A sugestão de temas a serem trabalhados, como mencionado, devem perpassar pela transversalidade, sendo considerados assuntos que a equipe de professores considera relevante para a elaboração dos projetos interdisciplinares. A medida que outras demandas forem surgindo, cabe uma reavaliação e a introdução de novas abordagens para enriquecimento do projeto.

Mais adiante, apresentamos um exemplo de atividade prática de substituição para que as demais possam discorrer no mesmo sentido ou, que adaptações sejam feitas, sempre que necessário. O que deve estar claro é que as atividades devem ser planejadas, contemplando todos os conteúdos e considerando as habilidades a serem consolidadas a cada bimestre.

Antes da exemplificação, são apresentados, no quadro a seguir, a proposta do trabalho com projetos para as atividades de intervenção e substituição de professores. Os professores precisam estar cientes da metodologia, para que possam contribuir com mais propriedade para o planejamento.

**Quadro 13 – Ação 1 – Apresentação da proposta da elaboração de projetos interdisciplinares**

(continua)

<p>Ação O quê?</p>	<p>Apresentar a proposta de elaboração de projetos interdisciplinares e envolver os professores nas discussões</p>
<p>Justificativa Por quê?</p>	<p>Envolver os professores para a conscientização de que o planejamento coletivo é necessário, para que as ações alcancem os objetivos propostos, no que diz respeito ao fortalecimento da equipe, a contribuição para a organização escolar e para a consolidação de práticas pedagógicas, que atendam as necessidades de ensino e aprendizagem</p>

(conclusão)

Local Onde?	Sala de reunião da escola
Tempo Quando?	Primeira quinzena de fevereiro
Responsável Quem?	Equipe gestora
Estratégia Como?	Apresentar a proposta de intervenção, ressaltando a necessidade do trabalho coletivo; Apresentar a metodologia 5W2H para a construção do planejamento; Ouvir as dúvidas e esclarecendo todos os pontos; Ressaltar a importância do trabalho em equipe para o bem comum; Orientando para a prática do planejamento coletivo;
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro acima nos traz uma proposta para a apresentação dos projetos interdisciplinares, a serem elaborados pelos professores com a orientação da equipe gestora. O envolvimento dos professores na elaboração de um planejamento coletivo, é essencial para que as ideias compartilhadas, alcancem os objetivos propostos para o atendimento aos estudantes.

Em um primeiro momento, a equipe pedagógica apresentará aos professores, a necessidade da realização de intervenções que contemple todos os estudantes. Nesse momento, a proposição da elaboração de projetos interdisciplinares, deve ser explicada de forma clara e com objetivos definidos, para que os professores acreditem na proposta e percebam nela, uma possibilidade de aprimoramento do trabalho, e de contribuição para as práticas pedagógicas.

Para que as ações registradas no planejamento, alcancem os objetivos propostos, faz-se necessário ressaltar a importância do envolvimento de todos, com o direcionamento de tarefas e determinação de metas, e que sejam definidos os propósitos que se pretende alcançar. Para isso, é relevante trabalhar na

possibilidade da elaboração de um planejamento, que tenha o caráter coletivo (Libâneo, 2005; Lück, 2009), com prioridade.

Nesse processo de apresentação da proposta de elaboração de projetos interdisciplinares, é importante que todos os professores tenham a liberdade de apresentar seus questionamentos, realizarem discussões acerca das propostas, considerando a viabilidade do desenvolvimento do planejamento, o envolvimento da equipe nas discussões, os momentos para a construção dos projetos, o apoio com material, enfim, todos os questionamentos devem ser acolhidos e discutidas as possibilidades de atendimento, entre equipe gestora e professores.

Feitas as apresentações da proposta, inicia-se o momento da elaboração dos projetos interdisciplinares. No quadro a seguir são apresentadas as proposições para este trabalho.

**Quadro 14 – Ação 2 – Momentos para elaboração dos projetos interdisciplinares**

(continua)

Ação O quê?	Organizar momentos para que a equipe de professores realize coletivamente, as discussões e inicie a elaboração dos projetos
Justificativa Por quê?	Compartilhar experiências é uma tarefa relevante, para que os saberes se complementem, as ações sejam integradoras e possam colaborar para que as práticas de aprendizagem sejam inovadoras e alcancem os objetivos pretendidos pela equipe escolar
Local Onde?	Sala de reunião da escola
Tempo Quando?	Primeira quinzena de fevereiro
Responsável Quem?	Equipe gestora e professores
Estratégia Como?	Ouvindo as sugestões de temas a serem trabalhados e definir; Planejando de forma interdisciplinar; Definindo as responsabilidades; Elaborando atividades;

(conclusão)

Estratégia Como?	Cumprindo o que for acordado; Incluindo a Eventual e PEUB nas discussões
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As estratégias mencionadas no quadro anterior, são de fundamental importância para o sucesso do plano de ação educacional. É nessa ação que está inserida a prática da coletividade com um único objetivo: o atendimento ao estudante em todas as suas dimensões.

À equipe gestora, neste momento, compete promover um ambiente saudável, de respeito às diversas contribuições para o trabalho. Ao professor, cabe estar aberto a novas propostas e sobretudo, sentir-se elemento integrante na construção de um projeto que alcance a toda a unidade escolar. Como dito anteriormente, é importante que a equipe gestora fortaleça os preceitos da prática do respeito às diversas contribuições, ouvindo e acolhendo todas as sugestões que possam contribuir para o enriquecimento das discussões.

Após a oitiva dos envolvidos na proposição de temas, a equipe pedagógica deve orientar os professores para a discussão e elaboração de um planejamento que contemple a distribuição de tarefas, definindo a atividade que cada professor deverá desenvolver para a construção dos projetos. É essencial que esteja claro para cada um, o que tem que ser feito, com prazos de entrega estipulados, com registros do andamento das tarefas, enfim, responsabilizando cada envolvido na prática, para que o cumprimento do trabalho aconteça nos prazos previstos.

Na etapa de elaboração dos projetos, é relevante que todos os conteúdos sejam contemplados com a elaboração de atividades de intervenção. A presença dessas atividades diversificadas, é o que vai contribuir para a produção de um material mais amplo, que possa abarcar conhecimentos globais, com o objetivo de atender, amplamente, às expectativas de aprendizagem.

Conforme apontado nas análises dos respondentes, na pesquisa de campo, a presença da Eventual ou da PEUB é solicitada em todos os momentos de substituição de professores. A Eventual já participa das reuniões coletivas, conforme já citado no capítulo 2, deste trabalho e deve contribuir para a construção dos

projetos interdisciplinares. Neste momento de elaboração e aplicação, a equipe gestora deve providenciar meios, para que a PEUB também esteja presente dando sua contribuição na construção dos projetos interdisciplinares. É crucial que as responsáveis pelas atividades de intervenção, Eventual e PEUB, participem da elaboração de um trabalho que será desenvolvido por toda a equipe de professores, da qual elas fazem parte.

Por esse motivo, há a insistência na mudança da dinâmica do trabalho desses servidores, que precisam estar próximos aos professores regentes, para a elaboração de um planejamento que tenha várias mãos, e que sirva de norteador para o trabalho de uma escola e não apenas de um determinado professor ou conteúdo. Nesse sentido, a equipe gestora apresentará a proposta para a PEUB em específico, com vistas a conscientizá-la para a importância de estar junto com os demais professores, nos momentos de planejamento coletivo.

Após a elaboração desses projetos, a equipe escolar tem a tarefa da aplicação e esta ação, está descrita no quadro a seguir.

### **Quadro 15 – Ação 3 – Aplicação dos projetos interdisciplinares**

(continua)

Ação O quê?	Desenvolver os projetos em sala de aula ou em outros locais, durante o ano letivo, nas atividades do dia a dia ou nos períodos de substituição de professores
Justificativa Por quê?	Ter em mão um projeto interdisciplinar é relevante para que a intervenção aconteça durante todo o ano letivo e que tenha a participação de todos os professores da escola. Ele contribuirá para o fortalecimento do trabalho da equipe e pode trazer benefícios para a organização escolar e a aprendizagem dos estudantes
Local Onde?	Sala de reunião da escola
Tempo Quando?	Durante os bimestres
Responsável Quem?	Professores regentes, Eventual e PEUB

(conclusão)

Estratégia Como?	Preparar o material para a intervenção; Preparar os espaços para a intervenção; Aplicar as atividades planejadas nos momentos de construção dos projetos interdisciplinares; Realizar os registros com fotos, produção de textos, depoimentos etc; Reunir para as avaliações necessárias; Observar as adaptações necessárias; Avaliar prática como elemento qualitativo e quantitativo;
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para a tarefa de desenvolvimento dos projetos interdisciplinares alcance os objetivos propostos, é necessário que a participação de todos os professores com seus respectivos conteúdos cumpra os acordos, conforme já mencionado. O sucesso do trabalho está atrelado ao entendimento da proposta e sua aplicação com compromisso e responsabilidade

Como citado anteriormente, é necessário que os professores, incluindo a Eventual e a PEUB, tenham cumplicidade no entendimento do que se pretende fazer. Não se trata mais de um projeto organizado por elas para auxiliar os professores, na recuperação de alunos, conforme descritas as atividades dessas funções, no capítulo 2. Trata-se de um projeto de interação e complementação, entre o trabalho da sala de aula e o trabalho da Eventual e da PEUB.

Por esse motivo, há a insistência na mudança da dinâmica do trabalho desses atores, que precisam estar próximos aos professores regentes, para a elaboração de um planejamento que tenha várias mãos, e que sirva de norteador para o trabalho de uma escola e não apenas de um determinado professor ou conteúdo.

Para a organização da prática e aplicação das atividades produzidas para os projetos, faz-se necessário que a equipe pedagógica oriente os professores para a preparação do material necessário a ser trabalhado nas intervenções, ou seja, a escolha e elaboração das atividades, a consonância com os temas trabalhados em

todos os conteúdos e a articulação que precisa ser feita para continuidade das ações, bem como a ambientação do local onde serão realizadas as atividades.

Para cada ação é importante que a equipe pedagógica, junto com os professores, aponte os espaços para a melhor realização das atividades. Sugerir espaços no ambiente escolar que não seja a sala de aula, espaços de convivência como praças, parques, etc. Para que as práticas alcancem os objetivos definidos pela equipe escolar, é importante a orientação para essa organização com antecedência. Os horários de planejamento individual podem ser utilizados para esse planejamento.

Na etapa dos registros é importante trabalhar com a observação, circular no espaço e perceber o envolvimento dos estudantes, suas considerações a respeito do tema, realizar as intervenções que achar pertinente para que o estudante se envolva e desempenhe a tarefa de maneira satisfatória. A partir dos registros, discutir com a equipe nos momentos coletivos, e ouvir sugestões para as intervenções necessárias à melhoria de implementação.

Outro ponto importante que pode ser orientado e acompanhado pela equipe gestora, é a fase de avaliação das atividades já desenvolvidas. Através da observação do desenvolvimento das atividades, os professores podem fazer os registros dos pontos positivos e negativos e apresentar para a equipe pedagógica, em momento coletivo, para os ajustes necessários.

Como apontado anteriormente, será apresentada uma prática, dentro de um projeto interdisciplinar planejado como fio condutor das intervenções pedagógicas. Com esse exemplo, a equipe gestora pode orientar os professores para realizarem o planejamento de forma articulada, com contribuições individuais, pautadas no plano bimestral e nas habilidades apresentadas na BNCC e CRMG.

Uma das habilidades que aparece com frequência, como um dos descritores não consolidados nas avaliações internas e externas, é distinguir um fato da opinião relativa a esse fato. Na matriz de referência do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), de língua portuguesa, aparecem como D<sup>16</sup>11<sup>17</sup> no 5º ano dos anos

---

<sup>16</sup> O D refere-se a palavra Descritor, que representa a habilidade que deve ser desenvolvida nas matrizes de referência do Saeb.

<sup>17</sup> D11: Distinguir um fato da opinião relativa a esse fato.

iniciais do ensino fundamental, e como D14<sup>18</sup> no 9º ano dos anos finais do ensino fundamental no 3º ano do ensino médio.

Essa deve ser a linha de trabalho para a elaboração das atividades de substituição que podem servir para preencher a lacuna da ausência e, ao mesmo tempo, reforçar a consolidação de habilidades, contribuindo para a complementação da aprendizagem.

No quadro a seguir, há um exemplo de sugestão para o planejamento de atividades que contemple um dos descritores de língua portuguesa, muito comum nos apontamentos de defasagem de consolidação. As atividades podem ser desenvolvidas, com textos direcionados aos diversos conteúdos, com o objetivo de promover a consolidação do referido descritor, que atende à necessidade do estudante, de maneira global.

**Quadro 16 – Sugestão de atividades a serem planejadas por conteúdo - 1º bimestre - Fio condutor do projeto: volta às aulas**

(continua)

<b>Conteúdos</b>	<b>Sugestão de atividades</b>
Português	Coletar textos em diversos suportes sobre o retorno às aulas e trabalhar as abordagens sobre o tema
Matemática	Fazer um levantamento de quantos estudantes retornaram para as escolas e quantos ainda não tem acesso à educação
História	Elaborar elementos que demonstrem uma linha histórica do acesso dos estudantes às escolas públicas
Geografia	Localizar geograficamente em quais estados brasileiros o acesso à educação é maior ou menor
Ciências	Como está a saúde dos professores e dos estudantes
Inglês	Qual a importância do idioma na formação educacional
Ed. Física	Como se preparar fisicamente para a rotina de estudos para o ano que se inicia

<sup>18</sup> D14: Distinguir um fato da opinião relativa a esse fato.

(conclusão)

<b>Conteúdos</b>	<b>Sugestão de atividades</b>
Ens. Religioso	O que o conhecimento pode contribuir para a formação de um sujeito mais autônomo
Artes	Quais os aspectos culturais podem ser desenvolvidos enquanto estudantes

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir das indicações do que cada conteúdo pode contribuir para o trabalho da temática do fio condutor, os professores aplicam o projeto em sala de aula com a participação da Eventual e da PEUB. Caso aconteça de algum professor se ausentar, a sequência da atividade poderá ser mantida, considerando que o projeto foi discutido por todos, consequentemente os envolvidos possuem o conhecimento e habilidade para a continuidade da aplicação das atividades.

A ideia é garantir a cumplicidade na realização e execução dos projetos. Este pode ser um trabalho que não contemple apenas a substituição de professores, mas uma rotina onde a Eventual e a PEUB estarão presentes, enquanto suporte, para que o professor desenvolva a atividade com a anuência e participação de todos.

Realizadas todos os momentos para o alinhamento de ações que corroboram com a elaboração do planejamento coletivo e a construção de projetos interdisciplinares de intervenção, faz-se necessário que as ações estejam registradas nos documentos orientadores da escola. Na subseção seguinte, é abordada a dinâmica para a realização das alterações no projeto político-pedagógico, com a inserção das novas ações propostas pela equipe escolar, considerando as concepções construídos pelo grupo de servidores envolvidos.

#### 4.3 ATUALIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Nesta subseção, um ponto importante a ser considerado pela equipe pedagógica é a necessidade da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Por se tratar de um documento que prevê intervenção e mudanças no contexto escolar, definindo ações, apresentando diretrizes organizacionais e pedagógicas, é

relevante que toda a representação da comunidade escolar esteja envolvida nessa prática.

Essa prática de construção e constante revisão do PPP, não se restringe a um momento em específico na escola. Sempre que houver necessidade de alteração, a equipe escolar e a representação da comunidade escolar, devem ser chamadas a repensar as práticas de intervenção e se necessário, realizar os ajustes, considerando alterações de legislação e pedagógicas, ocorridas no âmbito da Secretaria de Educação ou da unidade escolar.

Como apontado neste trabalho, a última alteração orientada pela SEE/SRE, aconteceu em 2022, com a inclusão do Regime Especial de Atividades Não Presenciais e desde então, a escola tem realizado as atualizações, a partir das análises de aproveitamento nas avaliações externas, elaborando os planos de ação a serem trabalhadas no ano em curso.

Neste sentido, há uma defasagem de informações que precisam ser atualizadas, a partir da construção de práticas que acontecem durante todo o ano letivo. Para esse estudo de revisão e alteração, alguns momentos devem ser reservados para a apropriação das diretrizes para a construção do documento, com a atualização de dados e atividades desenvolvidas pela escola, análise de indicadores, para a proposição de alternativas de trabalho, com vistas a atuar nas necessidades pedagógicas, definidas pelo grupo.

No quadro a seguir, serão detalhadas as ações necessárias para que o estudo de diretrizes aconteça e a equipe da escola se organize, para o trabalho de atualização do PPP. Como citado, é necessário que o documento seja reformulado em consonância com a legislação e que contenham as concepções levantadas pela equipe escolar, para serem realizadas pela escola.

**Quadro 17 – Ação 1 – Atualização do Projeto Político-Pedagógico**

Ação O quê?	Reunir com os professores para propor a atualização do projeto político-pedagógico
Justificativa Por quê?	Atualizar o PPP é uma tarefa que deve ser feita sempre que a equipe percebe que os princípios da escola alteraram, os objetivos iniciais foram alcançados ou precisam ser modificados, houve alteração na clientela, alterações no contexto escolar e a conduta da escola nas práticas pedagógicas.
Local Onde?	Em uma sala de aula da escola
Tempo Quando?	Ainda em fevereiro nas reuniões coletivas
Responsável Quem?	Equipe gestora
Estratégia Como?	Apresentando o PPP da escola Explicando a estrutura e a importância do PPP Estudando os documentos orientadores com a equipe escolar Propondo momentos de estudo dos resultados pedagógicos
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro acima, mostra uma ação que nos permite afirmar que é fundamental a participação dos professores para que o PPP seja atualizado. Para a primeira ação proposta, a equipe gestora deverá promover momentos para a apresentação do documento, explicando sua estrutura e importância para a condução dos trabalhos da equipe escolar.

Para a realização da tarefa de revisão do PPP, é necessário que o gestor apresente uma síntese dos documentos norteadores para o estudo e a participação da equipe na elaboração do documento. Que estabeleça junto com os integrantes da comunidade escolar, os conceitos de missão, visão, objetivos e metas da escola, para que possam conhecer e entender quais são os caminhos a percorrer, na construção das atividades de intervenção.

O conhecimento desses documentos é relevante para que encontrem respaldo legal, e que as ações propostas estejam em consonância com os projetos institucionais, tanto da escola quanto da Secretaria de Estado de Educação. Ainda nestes momentos, a equipe gestora deve propor oportunidades de estudo dos resultados alcançados pelos estudantes, nas avaliações internas e externas.

De início, a sugestão é que nesse momento de conhecimento e análise, tanto dos documentos orientadores quanto do PPP da escola, estejam juntos os professores dos anos iniciais e finais, para que se tenha uma visão ampla da escola, a partir do documento já construído. A seguir, anos iniciais e anos finais devem se reunir separadamente, para que cada grupo levante as necessidades e proponha as intervenções de acordo com as especificidades de cada ano de escolaridade. Neste momento, a proposta é que a Eventual e PEUB também façam parte da discussão.

Realizadas as apresentações e discussões sobre a atualização do PPP, a seguir será apresentado um quadro que traz a proposta de uma segunda ação, que consiste na reunião com os professores para que sejam realizados os estudos dos resultados de aprendizagem dos estudantes, e a partir de então, sejam sugeridas propostas de intervenção que permitam a melhoria desses resultados.

Essa ação pode colaborar para que as habilidades que ainda não foram consolidadas, sejam inseridas nas práticas do desenvolvimento dos projetos interdisciplinares, construídos no planejamento coletivo.

### **Quadro 18 – Ação 2 - Reunião com a equipe de professores**

(continua)

Ação O quê?	Reunir com os professores para propor o estudo dos resultados de aprendizagem dos estudantes
Justificativa Por quê?	Fazer os registros dos resultados, é uma tarefa importante para a condução do processo de intervenção
Local Onde?	Em uma sala de aula da escola
Tempo Quando?	Ainda em fevereiro nas primeiras reuniões coletivas
Responsável Quem?	Equipe gestora

(conclusão)

Estratégia Como?	<p>Ouvindo os professores no que diz respeito às práticas implementadas e os resultados dos estudantes;</p> <p>Analisando: a participação, desempenho e resultado nas avaliações; o percentual de acerto nas habilidades das avaliações; as faixas de aprendizagem (defasagem, aprendizado intermediário e aprendizado adequado); o resultado de cada estudante nas avaliações;</p> <p>Propondo atividades de intervenção;</p> <p>Discutindo em forma de plenária com apresentação de sugestões de trabalho;</p> <p>Planejando a partir dos itens indicados à intervenção;</p> <p>Elaborando atividades direcionadas ao fortalecimento da aprendizagem;</p> <p>Aplicando e avaliando as atividades de intervenção;</p> <p>Registrando as propostas no PPP</p>
Custo Quanto?	Não há custo para a ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da instituição, suas limitações e seu potencial, são elementos que precisam ser considerados para que as ações propostas encontrem o suporte necessário para o fortalecimento das práticas, com vistas ao sucesso escolar.

Neste sentido, a equipe escolar deve ouvir os relatos dos professores a respeito do trabalho já realizado em sala de aula, e de suas práticas já implementadas, que podem servir de elemento disparador das discussões, quanto a necessidade ou não de intervenção.

Na sequência, a equipe gestora deve apresentar os resultados alcançados pelos estudantes no ano anterior e propor uma análise, considerando a participação, o desempenho e resultado nas avaliações, o percentual de acerto nas habilidades propostas nas avaliações, as faixas de aprendizagem (defasagem, aprendizado intermediário e aprendizado adequado) e o resultado de cada estudante nas avaliações internas e externas e solicitar aos professores que realizem as análises, e

façam os registros necessários para serem apresentados em uma próxima reunião, em forma de plenária.

Na reunião coletiva seguinte, ainda no mês de fevereiro, propor a equipe de professores que apresentem sugestões de intervenção, que elaborem um planejamento interdisciplinar com atividades direcionadas às necessidades de aprendizagem destacadas, com vistas ao fortalecimento do trabalho na consolidação das habilidades, que façam os registros das atividades propostas no PPP e por fim, vale o reforço de que a avaliação das práticas deve ser constante, para que se possa promover a reestruturação do trabalho, sempre que necessário.

Conforme apontado neste estudo, sendo o PPP um instrumento utilizado para a intervenção e a mudança no contexto educacional, as ações de atualização do documento, com a participação dos professores e demais membros da comunidade escolar, contribuirão para que a equipe escolar esteja alinhada, em um mesmo objetivo, que é assegurar a continuidade da aprendizagem dos estudantes.

Neste contexto, as análises das falas dos entrevistados, convergem para que a prática da coletividade seja implementada, tanto nas ações de planejamento, quanto naquelas voltadas aos registros e atualizações de documentos que sejam de direcionamento para toda a equipe escolar.

Com a proposição deste Plano de Ação Educacional, pretendemos sugerir práticas para que a gestão escolar encare os desafios do absentismo docente, como uma dinâmica que faz parte do dia a dia de uma unidade escolar, que pessoas precisam se ausentar por motivos diversos, e que se fazem necessárias práticas de intervenção, para minimizar os impactos à organização escolar, e que a continuidade na aprendizagem seja um propósito a ser perseguido diariamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início do estudo, é feito um questionamento que tem como intenção provocar o leitor para as reflexões acerca do tema: Quais estratégias de gestão podem ser utilizadas para garantir o funcionamento da unidade escolar e mitigar a des(continuidade) do processo de ensino e aprendizagem, frente ao absenteísmo de professores, na E. E. Albano Pires?

Considerando os estudos realizados sobre a prática do absenteísmo e suas implicações na rotina escolar, em especial na Escola Estadual Albano Pires, concluímos que o fato existe, acontece com frequência e interfere no planejamento de trabalho de uma instituição, no que diz respeito à organização do trabalho da gestão e à oferta de práticas de ensino, que podem interferir na continuidade da aprendizagem.

Com o levantamento de dados, através de tabelas e gráficos, constatamos que o problema existe e que é um desafio a ser enfrentado pela gestão. A lentidão no processo de contratação de professores ainda é um agravante, assim como outros fatores que interferem para que a dinâmica se torne mais rápida, como a necessidade de melhorias na comunicação entre os integrantes do contexto escolar, gestores, Especialistas e professores.

A princípio, foram realizadas discussões teóricas que comprovaram a existência do absenteísmo, em suas diversas maneiras de apresentação. Os dados apontados na pesquisa, realizada na referida instituição, ratificaram a incidência do fato em loco, provocando a necessidade de um olhar mais atento da equipe escolar para minimizar os impactos causados pelas ausências.

Para que a proposta de intervenção fosse planejada, foi realizada uma pesquisa, de caráter qualitativo, que teve como metodologia a entrevista compreensiva, que permitiu verificar os olhares dos envolvidos no processo de organização escolar, sendo eles: Especialistas e professores, na parte pedagógica, e o Superintendente Regional de Ensino, nas práticas de orientação para a organização da unidade escolar, considerando as dificuldades de contratação de professores para a prática da substituição.

Com essas entrevistas, foi possível realizar uma reflexão sobre a realidade da escola em estudo e sugerir alternativas de gestão para lidar com a ausência de

professores e para a construção de um planejamento que seja mais participativo e que contribua para as práticas de substituição.

A pesquisa procurou analisar as contribuições dos Especialistas e professores, sendo, esses, os servidores diretamente envolvidos com as práticas pedagógicas. Suas considerações foram tomadas como ponto de referência para a elaboração de estratégias que a equipe gestora poderá utilizar para aprimorar a atuação desses profissionais na organização do trabalho e melhorar a orientação para a construção de alternativas, que atuem de maneira mais eficaz, nas práticas de substituição de professores.

Por meio da investigação, foi possível concluir que há falhas nas práticas de gestão, sendo necessário um olhar mais atento no que se refere ao acompanhamento do trabalho das Especialistas e, conseqüentemente, dos professores. Concluímos que é necessário um aprimoramento das atividades já realizadas, uma construção coletiva de orientações mais claras e comuns a todos os envolvidos no processo pedagógico.

Durante as entrevistas, percebemos a necessidade de alinhamento do planejamento com as Especialistas. Foram verificadas diferentes dinâmicas nas práticas de comunicação das ausências e na condução das substituições, que necessitaram de intervenção, com a proposição de protocolos de trabalho e a construção um Plano de Ação Educacional para amenizar os desafios causados pelo absenteísmo docente.

Percebemos, também, uma falha na atualização do Projeto Político-Pedagógico da escola, que contava com uma defasagem de dois anos, na orientação realizada pela SRE/SEE. A escola por sua vez, realizava anualmente as revisões referentes às propostas de intervenção para o ano em curso. Nele, não estão contempladas ações que visem à prática do planejamento, com proposições de atividades que contemplem a substituição de professores.

Outro ponto que mereceu destaque, a partir das respostas dos entrevistados, foi a necessidade da ampla e efetiva participação da Eventual e PEUB na elaboração do planejamento com os professores, tornando seu trabalho mais próximo das práticas da sala de aula. Conforme analisado, a Eventual e PEUB não são profissionais isolados que, simplesmente, apresentam seu planejamento para a equipe gestora. Foi preciso inverter a dinâmica, em que os professores planejam, de forma interdisciplinar, contando com a participação dessas profissionais. Essa

dinâmica foi proposta para que o planejamento seja elaborado de maneira complementar.

Conforme apresentado no referencial teórico das práticas de gestão, foi possível perceber a necessidade de uma gestão mais democrática e participativa. Os desafios da organização do cotidiano escolar, para a garantia da carga horária do estudante, é um elemento que exige uma gestão mais ampliada com um envolvimento de toda a equipe escolar.

Diante de tais necessidades, o Plano de Intervenção Educacional, foi construído com a expectativa de apresentar possibilidades para que a escola em estudo e as demais, se assim lhes convier, possam se apoderar de tal documento e desenvolver ou adaptar às suas especificidades. Ainda foi proposto à SEE, uma adaptação na carga horária do PEUB, para sua participação nos módulos coletivos, e que faça parte das discussões no processo de construção do planejamento pedagógico.

Por fim, a partir das entrevistas e a construção do PAE, este trabalho de pesquisa procurou responder a algumas questões elencadas no estudo, sendo elas: O que o gestor e sua equipe podem desenvolver como prática, com vistas a minimizar os impactos causados por ele? Como a equipe escolar pode colaborar para que as faltas sejam supridas com atividades mais direcionadas à continuidade da aprendizagem? Como garantir a continuidade do planejamento da Eventual e do PEUB durante os períodos de substituição? Como acelerar o processo de substituição ou garantir que a escola tenha professores para atuarem em substituições de forma imediata?

Para os questionamentos referentes ao trabalho da gestão com a equipe de Especialistas e professores, foi apresentada a necessidade da conscientização de todos de que a prática da substituição é uma responsabilidade da equipe escolar. Foram propostas a elaboração projetos interdisciplinares, com a participação de todos. Sendo assim, esperamos que o PAE apresentado tenha um relevante papel para a resposta a esses questionamentos, com vistas a contribuir para a organização escolar e minimizar os impactos na aprendizagem,

Quanto ao processo de contratação de professores, foram apresentados dados que demonstram a lentidão imposta pela legislação. Foram apontados avanços na redução do tempo de publicização de editais, mas ainda não são

suficientes para suprir as necessidades, pois outros fatores são considerados para que um professor se interesse para a concorrência da vaga.

Neste sentido, ainda cabem muitas discussões acerca do tema. É uma temática que depende de alterações em legislação, que somente a Secretaria de Estado de Educação pode fazer as intervenções. Neste trabalho, foram apontadas as falhas que acontecem na substituição de professores e sugeridas alternativas de gestão para o enfrentamento desse desafio. Quanto à legislação, esperamos que os envolvidos atentem para a frequência do absenteísmo e proponham alternativas para minimizá-lo nas unidades escolares.

Outros apontamentos podem ser evidenciados a partir de olhares diferenciados sobre a temática do absenteísmo. As citações dos entrevistados sobre a falta de profissionais na área da educação, os constantes afastamentos por motivos de licença para tratamento de saúde, e outras considerações que permeiam a prática do absenteísmo docente nas instituições escolares são questões importantes para serem investigadas. Fica o convite aos interessados para que possam enriquecer essa discussão e apresentar propostas de gestão que colaborem com as práticas norteadoras do trabalho de uma equipe escolar.

## REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2001.
- ALCÂNTARA, Arminda Aurélia Rodrigues. **Biblioteca escolar: um espaço de aprendizagem**. 2013. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-arminda-aurélia-rodrigues-alcantara.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.
- ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. [S. l.]: Elfez, 2001.
- BARBIER, René. A escuta sensível na abordagem transversal. *In*: BARBOSA, Joaquim Gonçalves (Coord.). **Multireferencialidade nas ciências da educação**. São Carlos: UFSCar, 1998.
- BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Tradução Lucie Didio. Brasília: Plano Editora, 2002.
- BARROS, Maria do Desterro Melo da Rocha Nogueira; CAVALHÊDO, Josania Lima. Formação Continuada de Coordenadores Pedagógicos: contributos para a Prática Pedagógica. *In*: MORAES, Lélia Cristina Silveira de; MARTINS, Talita de Jesus da Silva; MOREIRA, Carlos José de Melo. **Formação Continuada de Coordenadores Pedagógicos à Distância: múltiplas experiências**. São Luís: EDUFMA, 2017.
- BONOTO, Vanimarlem. **O absenteísmo docente na rede municipal de Juiz de Fora: o caso das escolas de uma mesma região e suas implicações ao trabalho da gestão escolar**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <https://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/06/VANIMARLEM-BONOTO.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.
- BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Casa Civil, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 29 jan. 2025.
- BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 29 jan. 2025.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Decreto legislativo nº 6, de 2020**. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020.

Brasília: Congresso Nacional, 2020a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/dlg6-2020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm). Acesso em: 27 fev. 2025.

BRASIL. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 14.040, de 18 de agosto de 2020**. Estabelece normas educacionais excepcionais a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020; e altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Brasília: Secretaria-Geral, 2020b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14040.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14040.htm). Acesso em: 27 fev. 2025.

BREAKWELL, Glynis Marie *et al.* **Métodos de pesquisa em psicologia**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CAMPELLO, Bernadete. **Conhecimentos que sustentam a prática**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

CAMPOS, Gioconda Machado. **Perfil do absenteísmo dos docentes da rede municipal de educação de Belo Horizonte (2011 a 2014)**. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-B8JN34/1/campos\\_gioconda\\_perfil\\_absente\\_smo\\_final\\_2018.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-B8JN34/1/campos_gioconda_perfil_absente_smo_final_2018.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

COELHO, Salete do Belem Ribas; LINHARES, Clarice. Gestão Participativa no Ambiente Escolar. **Revista Eletrônica Latu Sensu**, Curitiba, ano 3, n. 1, mar. 2008.

COSTA, Silvana da Silva Mitri, BEIRUTH, Aziz Xavier, ZONATELLI, Lilian Gazzoli. Absenteísmo na percepção dos docentes de instituições de ensino públicas e privadas. **Argumentos Pró-Educação**, Pouso Alegre (MG), v. 5, p. 1-28, 2020. Disponível em: <http://ojs.univas.edu.br/index.php/argumentosproeducacao/article/view/765/456>. Acesso em: 27 fev. 2025.

COSTA FILHO, Edmar; PORTELA, Edinólia Lima. Coordenação pedagógica e sua atuação: miragem sobre uma escola do município de Turiaçu-MA. *In*: MORAES, Lélia Cristina Silveira de; MELO, Maria Alice; MOREIRA, Verônica Lima Carneiro (Orgs.). **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico**. São Luís, EDUFMA, 2019. Disponível em: [https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/04/Livro\\_Gest%C3%A3oEscolarOrganiza%C3%A7%C3%A3oTrabalhoPedag%C3%B3gico.pdf](https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/04/Livro_Gest%C3%A3oEscolarOrganiza%C3%A7%C3%A3oTrabalhoPedag%C3%B3gico.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

DAMIANI, Magda Floriana. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar**, Curitiba, n. 31, p. 213-230, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/FjYPg5gFXSffFxr4BXvLvix/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2025.

DELCHIARO, Eliana Chiavone. **Gestão Escolar e o Absenteísmo Docente: Diferentes Olhares e Diversas Práticas.** Validação de uma Experiência na Rede Municipal de São Paulo. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/10164/1/Eliana%20Chiavone%20Delchiaro.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

E. E. ALBANO PIRES. **Projeto Político-Pedagógico Escola Estadual Albano Pires.** Raul Soares (MG): [S. n.], 2019.

FERNANDES, Elisângela. O que falta para combater as faltas dos professores. **Nova Escola**, São Paulo, 1 set. 2012. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/2856/o-que-falta-para-combater-as-faltas-dos-professores>. Acesso em: 27 fev. 2025.

FERNANDES, Fabiana Silva *et al.* Absenteísmo docente: desafios para as políticas públicas educacionais. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 53, p. [1-19], 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/VLhpgL8L67g834LnkvfB4vp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2025.

FERREIRA, Vitor Sérgio. Artes e manhas da entrevista compreensiva. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 979-992, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/9DHbWGDTp74bgMWcPpk3KPd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2025.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade.** São Paulo: Cortez Editora, 1991.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não:** cartas a quem ousa ensinar. São Paulo: Olho d'Água, 1997. Disponível em: <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/11/Paulo-Freire-Professora-sim-tia-n%C3%A3o-Cartas-a-quem-ousa-ensinar.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Atratividade da carreira docente no Brasil:** relatório final. São Paulo: Fundação Carlos Chagas/Fundação Victor Civita, 2009. Disponível em: <http://www.zerohora.com.br/pdf/15141177.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

GAMITO, José Aristides da Silva; FRUTUOSO, José Alves. **Vermelho Velho:** Memórias e Perspectivas. Raul Soares (MG): Projeto Vermeps, 2008.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/CurriculosemFronteiras/2001/vol1/no1/4.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

GANDIN, Danilo. **O planejamento como ferramenta de transformação da prática educativa.** [S. l.: S. n.], 2008.

GANDIN, Danilo. **Soluções de planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2013.

GESQUI, Luiz Carlos. **Organização da escola, absenteísmo docente, discente e rendimento escolar**. 2008. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/10643/1/Luiz%20Carlos%20Gesqui.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

GUIMARÃES, Grazielly Fagundes Magnago *et al.* Absenteísmo no setor público: um estudo de caso no Espírito Santo. **Revista Intelletto**, Venda Nova do Imigrante (ES), v.1, n.1, 2016 p. 15-23, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/2484/1/BRT-absenteismonosetorpublico-balbino.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

IBGE. Raul Soares. *In: Gov.br*, Brasília, [2022]. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/raul-soares/panorama>. Acesso em 25 jul. 2023.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva**: um guia para pesquisa de campo. Tradução de Thiago de Abreu e Lima Florencio. Petrópolis (RJ): Vozes, 2013. Disponível em: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:bdfc1298-8c69-4a3a-8efa-4e6c6abc5d50>. Acesso em: 27 fev. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

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

LIMA, João Paulo Mendes de; MOREIRA, Verônica Lima Carneiro. A atuação do coordenador pedagógico para a promoção do trabalho coletivo da escola. *In: MORAES, Lélia Cristina Silveira de; MELO, Maria Alice; MOREIRA, Verônica Lima Carneiro (Orgs.). Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico*. São Luís, EDUFMA, 2019.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educare**, Cascavel, v. 2, n, 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: [http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2014/NRE/8o\\_coord\\_pedag\\_na\\_educ\\_basica\\_desafios\\_e\\_perspectivas.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/8o_coord_pedag_na_educ_basica_desafios_e_perspectivas.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

LÜCK, Heloísa. Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, [S. l.], n. 19, p.8-16, abr. 2000a. Disponível em: [https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge\\_GestaoEscolar\\_01.pdf](https://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_01.pdf). Acesso em 1 ago. 2023.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000b.

Disponível em:

<https://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>. Acesso em: 27 fev. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 3ª edição. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 8ª edição. Petrópolis (RJ): Vozes, 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **Gestão Estratégica e Participativa**: considerações acerca do planejamento e do controle em três níveis. Juiz de Fora: UFJF, 2019.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi; CUSTÓDIO, Júlio César Dias. O Trabalho do Gerente e o Modelo de Gestão de Henry Mintzberg: uma análise das competências gerenciais. **Revista Interdisciplinar de Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde**, Sete Lagoas (MG), v. 3, edição especial, p. 178-197, 2020.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica como o caminho para implantação da gestão participativa no sistema educacional**. Disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, [2023].

MALTA, Valéria Duarte; REIS NETO, Mário Teixeira; LEITE, Polliette Alciléia. Os efeitos do absenteísmo docente no desempenho discente um estudo na Educação Básica pública. **Revista Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 11, jun. 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/11/os-efeitos-do-absenteismo-docente-no-desempenho-discente-um-estudo-na-educacao-basica-publica>.

MAROTO, Lúcia Helena. **Biblioteca escolar, eis a questão!**: Do espaço do castigo ao centro do fazer educativo. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

MARQUEZAN, Reinoldo; RAMPELOTTO, Elisane Maria; TONINI, Andréa. Sala de aula. **Revista Educação Especial**, Santa Maria (RS), n. 17, p. 33-46, abr. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/5201/3191>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 869, de 05 de julho de 1952**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado

de Minas Gerais. Belo Horizonte: ALMG, 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 7.109, de 13 de outubro de 1977**. Contém o Estatuto do pessoal do magistério público do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: ALMG, 1977. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/7109/1977/?cons=1>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 9.381, de 18 de dezembro de 1986**. Institui o quadro de pessoal das unidades estaduais de ensino e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 1986. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/9381/1986/?cons=1>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 2.034, de 14 de fevereiro de 2012**. Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2012a. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/2034-12-r.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Lei nº 20.592, de 28 de dezembro de 2012**. Altera as Leis nºs 15.293, de 5 de agosto de 2004, que institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado, e 15.301, de 10 de agosto de 2004, que institui as carreiras do Grupo de Atividades de Defesa Social do Poder Executivo, e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 2012b. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/20592/2012/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Gabinete da Secretária. **Ofício Circular GS nº 2.663, de 13 de setembro de 2016**. Orienta sobre o cumprimento de 1/3 da carga horária de professor destinada às 'atividades extraclasse', de acordo com a Lei Estadual nº 20.592, de 28 de dezembro de 2012, o Decreto Estadual nº 46.125, de 4 de janeiro de 2013, e as normas vigentes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE/GS, 2016. Disponível em: <https://orientaeducacao.files.wordpress.com/2017/02/ofc3adicio-circular-2663-2016-cumprimento-de-carga-horc3a1ria-destinada-c3a0s-atividades-extraclasse-4.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº 48.109, de 30 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre a convocação de profissionais para o exercício das funções de magistério nas unidades de ensino de educação básica e superior dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo. Belo Horizonte: ALMG, 2020. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/48109/2020/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20convoca%C3%A7%C3%A3o%20de,e%20funda%C3%A7%C3%B5es%20do%20Poder%20Executivo>. Acesso em: 28 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Gabinete da Secretária. **Resolução SEE nº 4.784, de 04 de novembro de 2022**. Estabelece critérios e define procedimentos da contratação temporária para a atuação no Quadro Administrativo e da convocação temporária para atuação no Quadro do Magistério na Rede Estadual de Ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE/GS, 2022a. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4784-22-r%20-%20Public.%2005-11-22.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 4.789, de 11 de novembro de 2022**. Estabelece normas para a organização do Quadro de Pessoal das Unidades de Ensino na Rede Estadual da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Belo Horizonte: SEE, 2022b. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%204.789,%20DE%2011%20DE%20NOVEMBRO%20DE%202022.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Superintendências Regionais de Ensino – SER. *In: educação.gov.mg.br*, Belo Horizonte, [2023]. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/superintendencias-regionais-de-ensino-sres/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Conselho de Representantes de Turma: orientações 2023**. Belo Horizonte: SEE, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/16G6OK-TT8ChYH-9kxGeq-w7JsQzBESQv/view>. Acesso em: 10 dez. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº 4.968, de 23 de fevereiro de 2024**. Estabelece normas para o cumprimento da carga horária destinada às atividades extraclasse pelo Professor de Educação Básica das escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Belo Horizonte: SEE, 2024. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/02/4968-24-r-Public.-24-02-24.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MILLS, Charles Wright. **A Imaginação Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969. Disponível em: [https://ead.ifms.edu.br/pluginfile.php/475845/mod\\_resource/content/1/A\\_IMAGINACA%20\\_SOCIOLOGICA.pdf](https://ead.ifms.edu.br/pluginfile.php/475845/mod_resource/content/1/A_IMAGINACA%20_SOCIOLOGICA.pdf). Acesso em: 25 fev. 2025.

MORAES, Lélia Cristina Silveira de; MELO, Maria Alice; MOREIRA, Verônica Lima Carneiro (Orgs.). **Gestão escolar e organização do trabalho pedagógico**. São Luís, EDUFMA, 2019. Disponível em: [https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/04/Livro\\_Gest%C3%A3oEscolarOrganiza%C3%A7%C3%A3oTrabalhoPedag%C3%B3gico.pdf](https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/04/Livro_Gest%C3%A3oEscolarOrganiza%C3%A7%C3%A3oTrabalhoPedag%C3%B3gico.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

NOVAES, Luiz Carlos. A formação des(continuada) dos professores temporários: provisoriedade e qualidade de ensino. **Rev. Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 10, n. 30, p. 247-265, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2392/2308>. Acesso em: 27 fev. 2025.

OLIVEIRA, José Fábio Vieira de. **Educação Profissional e Qualidade Educacional**: desafios e possibilidades de estratégias de gestão e de ensino no Ceará. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação da Educação Pública) - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/12101/1/josefabiovieiradeoliveira.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023. Disponível em: <https://periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779/15785>. Acesso em: 5 abr. 2024.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2025.

PACHECO, Sabrina Rodrigues. Gerenciamento da resistência à mudança organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 07, ed. 03, v. 02, p. 57-74, mar./2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mudanca-organizacional>. Acesso em: 27 fev. 2025.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido. Questões sobre a organização do trabalho na escola. **Idéias**, São Paulo, v.16, p. 78-83, 1993. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_16\\_p078-083\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p078-083_c.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

PINTO, Carmem Lúcia Lascano; LEITE, Carlinda. Trabalho Colaborativo: um conceito polissêmico. **Conjectura: Filos. Educ.**, Caxias do Sul (RS), v. 19, n. 3, p. 143-170, set./dez. 2014. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76616/2/93860.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

PORTO, Ricardo Bersch. Absenteísmo: causas e consequências na Organização. **Revista Maiêutica**, Indaial (SC), v. 4, n. 1, p. 27-46, 2016. Disponível em: [https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO\\_EaD/article/download/1591/720](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/download/1591/720). Acesso em: 27 fev. 2025.

QEDu. EE Albano Pires. *In*: **QEDu**, [S. l.], [2023]. Disponível em: <https://qedu.org.br/escola/31129283-ee-albano-pires/ideb>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMÃO, José Eustáquio; GADOTTI, Moacir. **Projeto da escola cidadã: A hora da sociedade**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1994. Disponível em: <https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/a7c6f722-1570-4eba-8466-63b66dfa50be/content>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SÁ, Lucélia Cristina Brant Mariz. **A gestão estratégica frente ao absenteísmo docente: a realidade de duas escolas de Janaúba (MG)**. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/4007/1/luceliacristinabrantmarizsa.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2025.

SAMPERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Penso, 2013.

SANTOS, Silmar Leila dos. **As faltas de professores e a organização de escolas na rede municipal de São Paulo**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/10550/1/SilmarLeilaDosSantos.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SANTOS, Arlete Ramos dos; OLIVEIRA, Julia Maria da Silva; COELHO, Livia Andrade (orgs.). **Educação e sua diversidade**. Ilhéus (BA): Editus, 2017. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/8t823/pdf/santos-9788574554891.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

MASCARENHAS, Suely Carneiro; PLEUTIN, Adriana Banar da Silva; SANTOS, Neila Andrade Lopez dos. **Os Coordenadores Pedagógicos da Rede Pública de Mato Grosso do Sul do Programa Escola de Gestores/UFMS/2010-2012: quem são eles e o que pensam acerca de sua função no ambiente escolar**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Coordenação pedagógica) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. A escola e a construção da cidadania. *In*: SEVERINO, Antônio Joaquim *et al.* (Orgs.). **Sociedade civil e educação**. Campinas (SP): Papyrus, 1992.

SIMADE. Sistema Mineiro de Administração Escolar. *In*: **educação.gov.mg.br**, Belo Horizonte, [2023]. Disponível em: <https://www.simadeweb.educacao.mg.gov.br/SimadeWeb/esqueciMinhaSenha.faces>. Acesso em: 18 dez. 2023.

TAKADA, Paula *et al.* Para garantir uma boa substituição. *In*: **Nova Escola Gestão**, São Paulo, 1 set. 2010. Disponível em:

<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/204/para-garantir-uma-boa-substituicao#:~:text=A%20intera%C3%A7%C3%A3o%20entre%20substituto%20e,u m%20tratamento%20m%C3%A9dico%2C%20por%20exemplo.> Acesso em: 27 fev. 2025.

TARTUCE, Gisela Lobo B. P.; NUNES, Marina M. R.; ALMEIDA, Patrícia Cristina Albieri de. Alunos do Ensino Médio e atratividade da carreira docente no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.40, n.140, p.445-477, maio/ago. 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/cp/a/hBtRyWXHrYrGPzR7RsV6LCh/?format=pdf&lang=pt.](https://www.scielo.br/j/cp/a/hBtRyWXHrYrGPzR7RsV6LCh/?format=pdf&lang=pt) Acesso em: 27 fev. 2025.

TAVARES, Priscilla Albuquerque; CAMELO, Rafael de Sousa; KASMIRSKI, Paula Reis. A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores da rede estadual paulista de ensino e seus efeitos sobre o desempenho escolar. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 37<sup>o.</sup>*, 2009, Foz do Iguaçu (PR). **Anais [...]**. Foz do Iguaçu (PR): ANPEC, 2009. Disponível em: [https://www.anpec.org.br/encontro2009/inscricao.on/arquivos/000-c501f661ab69e4d7dd363fd197113be26.pdf.](https://www.anpec.org.br/encontro2009/inscricao.on/arquivos/000-c501f661ab69e4d7dd363fd197113be26.pdf) Acesso em: 27 fev. 2025.

TAVARES, Priscila; HONDA, Lucas. Absenteísmo docente em escolas públicas paulistas: dimensão e fatores associados. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 601-635, jul. 2021. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/ee/a/H88CjBfvKbdM7p8qWWJV96w/?format=pdf&lang=pt.](https://www.scielo.br/j/ee/a/H88CjBfvKbdM7p8qWWJV96w/?format=pdf&lang=pt) Acesso em: 27 fev. 2025.

TEIXEIRA, Gilberto. **Planejamento Educacional e Planejamento do ensino**. [S. l.: S. n.]: 2005. Disponível em: [https://mtagliamento.files.wordpress.com/2018/01/planejamento-educacional-e-planejamento-do-ensino.docx.](https://mtagliamento.files.wordpress.com/2018/01/planejamento-educacional-e-planejamento-do-ensino.docx) Acesso em: 18 fev. 2025.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertat, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas (SP): Papyrus, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Aula: Gênese, dimensões, princípios e práticas**. São Paulo: Papyrus, 2011.

WITTER, Geraldina Porto. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia**, [S. l.], v. 7, p. 5-30, jan./jul. 1990.

ZAGO, Nadir. A entrevista e seu processo de construção: reflexões com base na experiência prática de pesquisa. *In: ZAGO, Nadir; CARVALHO, Marília Pinto de; VILELA, Rita Amélia (Orgs.). Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ZAPONI, Margareth Costa; SILVA, Rejane Dias da. Absenteísmo docente: uma análise diagnóstica da rede estadual de ensino de Pernambuco. *In: Congresso*

Interamericano de Política e Administração da Educação, III., 2009, Vitória. **Anais** [...]. Vitória: ANPAE, 2009. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/simposio2009/215b.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2025.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO BÁSICA**

Prezado Especialista em Educação Básica da Escola Estadual Albano Pires, a entrevista que está recebendo faz parte de uma pesquisa do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG. O intuito é investigar as estratégias de gestão frente ao absenteísmo docente, sua implicação no contexto escolar e a necessidade de rearranjos com o objetivo de mitigar o processo de des(continuidade) na aprendizagem. As respostas serão utilizadas estritamente para fins de pesquisa, por isso é desnecessária sua identificação. Agradeço a colaboração em respondê-la, e me coloco à disposição para qualquer esclarecimento que ser faça necessário.

Emerson Roque de Miranda

### **Perguntas norteadoras:**

1. Nessa pesquisa, o objeto de estudo é o absenteísmo de professores. Você já participou de debates ou realizou leituras sobre a temática? Conhece as regras do sistema estadual para esses casos? Qual é a sua percepção?
2. Dentro desse tema, e no âmbito de sua prática profissional, quais os desafios que podem apontar como relevantes à organização escolar e à aprendizagem?
3. Quais são as orientações pedagógicas repassadas aos substitutos para atuação durante a ausência de professores?
4. Considerando que o professor Eventual e PEUB são os primeiros a substituir os ausentes, quais as sugestões para que o planejamento desses profissionais tenha continuidade?
5. Como Especialista, ainda relacionado ao tema do absenteísmo, quais sugestões de práticas pedagógicas sugere, de forma a contribuir para minimizar o impacto no processo pedagógico?

6. Quais são as orientações do sistema para a substituição de professores e sua prática no que diz respeito aos desafios da gestão escolar frente ao absenteísmo?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO PROFESSOR (A) DOS ANOS INICIAIS E FINAIS**

Prezado (a) professor (a) da Escola Estadual Albano Pires, a entrevista que está recebendo faz parte de uma pesquisa do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG. O intuito é investigar as estratégias de gestão frente ao absenteísmo docente, sua implicação no contexto escolar e a necessidade de rearranjos com o objetivo de mitigar o processo de des(continuidade) na aprendizagem. As respostas serão utilizadas estritamente para fins de pesquisa, por isso é desnecessária sua identificação. Agradeço a colaboração em respondê-la, e me coloco à disposição para qualquer esclarecimento que ser faça necessário.

Emerson Roque de Miranda

### **Perguntas norteadoras:**

1. Nessa pesquisa, o objeto de estudo é o absenteísmo de professores. Você já participou de debates ou realizou leituras sobre a temática? Conhece as regras do sistema estadual para esses casos? Qual é sua percepção?
2. Quais atividades desenvolve nos períodos de atividade extraclasse e nas reuniões de módulo II?
3. Enquanto professor, quando há a previsibilidade da ausência, qual é a sua atitude para a continuidade das atividades a serem ministradas para sua (s) turma (s)?
4. E nos casos de imprevisibilidade de ausência, (principalmente por períodos inferiores a cinco dias), qual é a sua conduta para a continuidade das atividades a serem ministradas para sua (s) turma (s)?
5. Ainda nos casos de imprevisibilidade, quais sugestões de práticas pedagógicas sugere, de forma a contribuir para um planejamento, que colabore para a continuidade das atividades escolares?

6. Para os períodos de ausências que ultrapassam os cinco dias, qual é a sua sugestão para uma prática pedagógica que possibilite uma organização escolar que promova a continuidade do planejamento?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO PROFESSOR (A) PEUB E EVENTUAL**

Prezado (a) professor (a) da Escola Estadual Albano Pires, a entrevista que está recebendo faz parte de uma pesquisa do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG. O intuito é investigar as estratégias de gestão frente ao absenteísmo docente, sua implicação no contexto escolar e a necessidade de rearranjos com o objetivo de mitigar o processo de des(continuidade) na aprendizagem. As respostas serão utilizadas estritamente para fins de pesquisa, por isso é desnecessária sua identificação. Agradeço a colaboração em respondê-la, e me coloco à disposição para qualquer esclarecimento que ser faça necessário.

Emerson Roque de Miranda

### **Perguntas norteadoras:**

1. Nessa pesquisa, o objeto de estudo é o absenteísmo de professores. Já participou de debates ou realizou leituras sobre a temática? Conhece as regras do sistema estadual para esses casos? Qual é a sua percepção?
2. Quais atividades desenvolve nos períodos de atividade extraclasse e nas reuniões de módulo II? (Somente Eventual responde).
3. Enquanto professor (Eventual ou PEUB), quando há a previsibilidade da ausência, qual a relação que estabelece entre o desempenho de suas funções com as atividades que precisa desempenhar na substituição dos professores ausentes?
4. E nos casos de imprevisibilidade de ausência, (principalmente por períodos inferiores a cinco dias), qual é a sua conduta para a substituição?
5. Ainda nos casos de imprevisibilidade, quais sugestões de práticas pedagógicas sugere, de forma a contribuir para um planejamento, que colabore para a continuidade das atividades escolares?

6. Para os períodos de ausências que ultrapassam os cinco dias, qual é a sua sugestão para uma prática pedagógica que possibilite uma organização escolar que promova a continuidade do planejamento?

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AO SUPERINTENDENTE REGIONAL DE ENSINO DE PONTE NOVA (MG)**

Prezado Superintendente Regional de Ensino de Ponte Nova, a entrevista que está recebendo faz parte de uma pesquisa relacionada ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora – MG. O intuito é investigar as estratégias de gestão frente ao absenteísmo docente, sua implicação no contexto escolar e a necessidade de rearranjos com o objetivo de mitigar o processo de des(continuidade) na aprendizagem. As respostas serão utilizadas estritamente para fins de pesquisa, por isso é desnecessária sua identificação. Agradeço a colaboração em respondê-la, e me coloco à disposição para qualquer esclarecimento que ser faça necessário.

Emerson Roque de Miranda

### **Perguntas Norteadoras:**

1. Nessa pesquisa, o objeto de estudo é o absenteísmo. Já participou de debates ou realizou leituras sobre a temática? O que conhece sobre o assunto?
2. Quais as diretrizes legais do sistema estadual, para os casos de absenteísmo?
3. Quais os estudos ou ações da SEE/SRE que têm como objetivo reduzir o quantitativo de ausências de servidores?
4. Nosso trabalho tem como objetivo sugerir estratégias aos gestores escolares para garantirem o funcionamento da unidade escolar e mitigar a des(continuidade) do processo de ensino e aprendizagem frente ao desafio do absenteísmo de professores. Qual sua percepção de absenteísmo para a organização escolar?
5. Como a SRE toma conhecimento do absenteísmo nas unidades escolares e quais as orientações repassadas aos gestores para lidarem com o fato? Há algum protocolo a ser seguido pelos gestores escolares?

6. Qual o impacto das ausências na aprendizagem?
  
7. Sobre os procedimentos atuais de contratação, de que forma eles garantem a presença do professor de forma imediata na escola para suprir as ausências?
  
8. Considerando que a escola em estudo apontou, entre os anos de 2018 e 2022, 947 ausências nos anos iniciais e 1.615 nos anos finais, como poderiam ser viabilizadas alternativas para acelerar o processo de substituição de professores para que escola se organize de forma a atender os estudantes?