

## **GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL: ACOLHIMENTO, ADAPTAÇÃO E ALOCAÇÃO DE SERVIDORES E SEUS EFEITOS SOBRE A ALFABETIZAÇÃO**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MUNICIPAL EDUCATION:  
WELCOMING, ADAPTATION, AND ALLOCATION OF STAFF AND THEIR  
EFFECTS ON LITERACY**

Deyse Ane Oliveira dos Santos<sup>1</sup>  
Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo analisa os efeitos das práticas de gestão de pessoas na alfabetização inicial das redes municipais de ensino. Partindo do preocupante cenário em que apenas 59,2% das crianças são alfabetizadas na idade adequada (INEP, 2024), a pesquisa investiga como o acolhimento, a adaptação e a alocação estratégica de professores impactam os resultados da alfabetização. Por meio de pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em autores como Soares (2016), Gatti (2019) e Dutra (2019), demonstra-se que a qualidade do processo alfabetizador está intrinsecamente vinculada a condições adequadas de trabalho docente. Os resultados indicam que a ausência de programas estruturados de indução profissional gera o "choque da realidade" nos professores iniciantes, comprometendo sua atuação pedagógica. A rotatividade excessiva, decorrente de alocações inadequadas, produz descontinuidade didática prejudicial à consolidação das aprendizagens iniciais. Conclui-se que a superação dos desafios da alfabetização exige a reconfiguração das práticas de gestão de pessoas, com implementação de bancos de talentos, planos de carreira atrativos e programas sistemáticos de formação continuada. O estudo contribui com subsídios teóricos e práticos para gestores educacionais, evidenciando que a gestão estratégica de pessoas constitui alicerce indispensável para a efetividade das políticas públicas de alfabetização.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Educação Municipal; Alfabetização Inicial; Políticas Públicas em Educação.

### **ABSTRACT**

This study analyzes the effects of people management practices on initial literacy in municipal education networks. Starting from the concerning scenario in which only 59.2% of children are literate at the appropriate age (INEP, 2024), the research investigates how the welcoming, adaptation and strategic allocation of teachers impact

---

<sup>1</sup>Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Licenciada em Química pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em Pedagogia pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL) e em Serviços Jurídicos, Cartorários e Notariais pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Especialista em Gestão Ambiental, Educação a Distância 4.0, Ciências da Natureza, suas Tecnologias e o Mundo do Trabalho, Currículo e Prática Docente nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Orientação e Supervisão Escolar, Educação Infantil – Abordagem Reggio Emilia e Direito Educacional. E-mail: deyseaneoliveira@outlook.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Professor do Instituto Federal de Rondônia - Campus Jaru. E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br.

literacy results. Through qualitative bibliographic research based on authors such as Soares (2016), Gatti (2019) and Dutra (2019), it is demonstrated that the quality of the literacy process is intrinsically linked to adequate teacher working conditions. The results indicate that the absence of structured professional induction programs generates "reality shock" in beginning teachers, compromising their pedagogical performance. Excessive turnover, resulting from inadequate allocations, produces didactic discontinuity harmful to the consolidation of initial learning. It is concluded that overcoming literacy challenges requires the reconfiguration of people management practices, with the implementation of talent banks, attractive career plans and systematic continuing education programs. The study contributes with theoretical and practical subsidies for educational managers, demonstrating that strategic people management constitutes an indispensable foundation for the effectiveness of public literacy policies.

**Keywords:** People Management; Municipal Education; Initial Literacy; Public Education Policies.

## 1 INTRODUÇÃO

A educação é um dever de todos: família, escola e poder público, conforme dispõe a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, que a estabelece como “direito de todos e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988).

Dentre as diretrizes, a educação básica é ofertada primordialmente pela esfera municipal, que assume papel central na formação inicial dos estudantes. Entretanto, atualmente, os municípios vêm enfrentando dificuldades no processo de alfabetização: em 2024, apenas 59,2% das crianças matriculadas nas redes públicas foram alfabetizadas na idade adequada, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2024).

A educação municipal, especialmente nos Anos Iniciais, representa a porta de entrada para a vida escolar e é crucial para o sucesso acadêmico e social dos alunos, sendo a alfabetização inicial um eixo fundamental desse processo. A alfabetização inicial, em particular, é um processo complexo e fundamental que exige não apenas metodologias pedagógicas adequadas, mas também um ambiente de trabalho que valorize e prepare os educadores.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel central na qualidade do ensino. A forma como os servidores são acolhidos, adaptados ao seu novo ambiente de trabalho e alocados às turmas e escolas impacta diretamente sua motivação, desempenho e, por consequência, o processo de alfabetização. O tema desta pesquisa, portanto, insere-se na interseção entre as políticas educacionais, os desafios da alfabetização inicial e as práticas de gestão de pessoas no setor público.

De acordo com Dutra (2019) e Cappi & Araújo (2021), o acolhimento de novos servidores é um processo essencial para sua adaptação e engajamento. A relevância da alfabetização, por sua vez, é amplamente discutida por Soares (2004, 2016), que a aborda não apenas como um processo de decodificação, mas como um ato social. A gestão de pessoas eficaz pode fortalecer o trabalho docente, refletindo os princípios de Freire (1996), para quem a educação é uma prática de liberdade.

Nesse contexto, a problemática do trabalho será norteada com a seguinte questão: Como o acolhimento, adaptação e aplicação de servidores na educação municipal impactam a alfabetização inicial? Assim, o objetivo desse estudo é analisar os efeitos das práticas de acolhimento, adaptação e alocação de servidores na rede municipal de ensino sobre a alfabetização inicial, sob a perspectiva da gestão pública educacional.

Esse estudo torna-se importante porque a gestão de pessoas no setor público educacional tem sido historicamente negligenciada, focando mais em questões burocráticas do que no desenvolvimento humano e profissional. Assim, esse estudo se justifica pela necessidade de preencher uma lacuna na compreensão sobre como as práticas de gestão afetam a qualidade do ensino, em especial a alfabetização.

A pesquisa contribui para a produção de conhecimento relevante, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, diretores escolares e formuladores de políticas educacionais. Os resultados poderão auxiliar na elaboração de estratégias mais eficazes de acolhimento e alocação de profissionais, visando à melhoria contínua dos índices de alfabetização e à valorização do corpo docente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Alfabetização e Letramento

A alfabetização e o letramento são processos fundamentais e indissociáveis na educação, constituindo a base que sustenta toda a trajetória escolar do aluno. Embora conceitualmente distintos, a prática pedagógica não pode ser dissociada. A alfabetização refere-se à aquisição do sistema de escrita, envolvendo o domínio do código alfabético e das habilidades de decodificação. O letramento, por sua vez, diz respeito às práticas sociais de leitura e escrita, à capacidade de compreender, interpretar, criticar e produzir textos de forma significativa em diferentes contextos (SOARES, 2004; TFOUNI, 1995).

A partir da década de 1980, os estudos de Emilia Ferreiro e Ana Teberosky permitiram compreender a alfabetização não como uma mera transmissão de código, mas como um processo ativo de construção de hipóteses pela criança sobre o sistema de escrita. Esse avanço teórico pavimentou o caminho para a incorporação do termo "letramento" no vocabulário educacional brasileiro, termo que, segundo Soares (2004), surgiu em 1986, em texto de Mary Kato, e foi conceitualmente consolidado por Leda Tfouni em 1988. Tfouni (1995, p. 20) define que "enquanto a alfabetização ocupa-se da aquisição da escrita por um indivíduo, ou grupo de indivíduos, o letramento focaliza os aspectos sócio-históricos da aquisição de um sistema escrito por uma sociedade".

Diante da percepção da associação entre esses dois processos, Magda Soares propôs o conceito de "alfaletrar", defendendo a simultaneidade e a interdependência entre alfabetizar e letrar (SOARES, 2016). Essa noção tem sido reconfigurada e operacionalizada em pesquisas recentes, que a entendem como um princípio articulador para o planejamento de aulas que integrem, desde o início, a decodificação e a produção de sentido (RIBEIRO, 2023). Nessa perspectiva, ser alfabetizado transcende a decodificação; implica a capacidade de mobilizar a língua para compreender, interpretar, criticar e produzir conhecimentos.

Para que essa produção de conhecimento seja plena, é crucial contextualizar historicamente e politicamente esses processos. As concepções de alfabetização e letramento são influenciadas por contextos sociais, desigualdades, políticas educacionais e pela própria cultura escrita de cada época, que hoje migra do analógico para o digital (FRADE, 2023). Nesse sentido, o letramento precisa ser compreendido de forma expandida, incorporando os multiletramentos e a cultura escrita digital. Vivemos em uma cultura midiática onde os alunos leem e escrevem em ambientes digitais, mídias sociais, jogos e textos multimodais (texto, imagem, som). Explorar essas práticas é um novo desafio educacional, ampliando o letramento para muito além do cotidiano tradicional (FRADE, 2022; REVISTA ABALF, 2023).

Desse modo, a alfabetização e letramento, embora conceitualmente distintos, a prática pedagógica não pode ser dissociada. Pois não é possível alfabetizar sem letrar, é importante que ambos ocorram ao mesmo tempo, permitindo que a criança aprenda a decodificar, mas também a interpretar e atribuir sentido ao que lê. Como afirmam Rios e Libânia (2009, p. 33), "a alfabetização e o letramento são processos que se mesclam e coexistem na experiência de leitura e escrita nas práticas sociais, apesar de serem conceitos distintos".

Esses processos integram o desenvolvimento da criança, pois a construção da linguagem escrita é de grande importância nas séries iniciais do Ensino Fundamental, principalmente nos três primeiros anos, período em que, por lei, as crianças devem estar alfabetizadas. Nessa fase, o professor assume uma responsabilidade significativa de

mostrar ao aluno que o código representa a fala, que cada letra corresponde a um som, que a junção desses sons forma as sílabas, e que, por fim, as sílabas se unem para formar palavras.

O letramento, portanto, desenvolve o uso da leitura e da escrita em contextos reais. Ele se apresenta um processo amplo, que torna o indivíduo capaz de utilizar a escrita de em diferentes contextos. Como aponta Goulart (2002, p. 52), essa prática tem relevância tanto pela participação crítica nas práticas sociais que envolvem a escrita, quanto pelo diálogo entre os conhecimentos da vida cotidiana, a construção da identidade cultural, e a realidade.

No mesmo sentido, a Educação Básica representa a base para os demais níveis de ensino. Izabel Sadalla Grispino (2006) destaca a importância da Educação Infantil nesse processo. “A educação infantil tem-se revelado primordial para uma aprendizagem efetiva. Ela socializa, desenvolve habilidades, melhora o desempenho escolar futuro, propiciando à criança resultados superiores ao chegar ao ensino fundamental.”

É importante observar que, mesmo quando um indivíduo não sabe ler e escrever, ele não é totalmente iletrado se estiver inserido em uma sociedade letrada. Da mesma forma, uma criança não alfabetizada não pode ser vista como iletrada, já que convive em um ambiente permeado por objetos escritos, como livros e cartazes.

Soares (2004a, p. 24) reforça essa ideia ao afirmar que; “(...) a criança que ainda não se alfabetizou, mas já folheia livros, finge lê-los, brinca de escrever, ouve histórias que lhe são lidas, está rodeada de material escrito e percebe seu uso e função, essa criança é ainda ‘analfabeta’, porque não aprendeu a ler e a escrever, mas já penetrou no mundo do letramento, já é de certa forma, letrada.”

Assim, percebe-se a necessidade de compreender alfabetização e letramento em suas particularidades. Como explica Tfouni, “Enquanto a alfabetização se ocupa da aquisição da escrita por um indivíduo, ou grupo de indivíduos, o letramento focaliza os aspectos sócio-históricos da aquisição de um sistema escrito por uma sociedade.” (TFOUNI, 1995 apud MORAES, 2005, p. 4).

Nesse cenário, a gestão municipal tem papel essencial. Os currículos locais e as orientações pedagógicas precisam contemplar tanto as dimensões cognitivas quanto as sociais da alfabetização e do letramento (MARCHESONI; SHIMAZAKI, 2021; LIMA, 2025; VERDAM; AVELINO, 2021). Além disso, fatores como o acolhimento e a adaptação dos professores, a formação continuada e a alocação adequada de profissionais são determinantes para a efetividade das práticas alfabetizadoras.

Portanto, compreender a alfabetização em diálogo com o letramento amplia a análise sobre como as políticas públicas, práticas docentes e gestão educacional impactam nos resultados escolares. Isso reforça a importância de estratégias integradas que valorizem tanto o processo de ensino quanto o desenvolvimento profissional dos professores.

## 2.2 Alfabetização inicial: desafios e políticas públicas

A alfabetização inicial representa um dos maiores desafios da educação básica no Brasil, especialmente para as redes municipais, responsáveis pelos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Avaliações nacionais, como a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA), demonstram que, apesar de alguns avanços, um número significativo de estudantes chega à 3<sup>a</sup> Série do Ensino Fundamental sem atingir os níveis esperados de leitura e escrita.

Para enfrentar esse cenário, foi instituído o Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens, por meio do Decreto nº 12.39/2025. Essa iniciativa é fruto de uma colaboração entre o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Ministério da Educação (MEC). O Pacto visa garantir que os estudantes da educação básica alcancem padrões adequados de aprendizado e diminuir as defasagens educacionais acumuladas.

A importância do Pacto reside em sua abordagem estratégica e integrada. Ele considera as especificidades de cada rede de ensino e busca garantir que todos os estudantes, independentemente de sua origem social, raça, etnia, gênero ou deficiência, tenham acesso a uma educação de qualidade. Além disso, o Pacto visa mitigar os impactos de situações de emergência ou calamidade na educação, como os causados pela pandemia de COVID-19 e eventos climáticos extremos.

Nesse contexto, a gestão municipal desempenha um papel crucial na efetivação da alfabetização e do letramento, atuando como elo entre as diretrizes federais e estaduais e a realidade da sala de aula. Conforme a Constituição Federal de 1988, a LDB (Lei nº 9.394/1996) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), cabe ao município organizar a oferta da educação básica. Isso inclui elaborar documentos curriculares locais alinhados às orientações nacionais e implementar políticas de gestão de pessoas. Entre essas políticas, destacam-se o acolhimento e a adaptação dos professores ao contexto escolar, a formação continuada e a alocação estratégica de profissionais, garantindo condições adequadas para o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Assim, a gestão municipal não apenas viabiliza a aplicação das políticas públicas de alfabetização, mas também assegura que o ensino seja sensível às dimensões cognitivas, sociais e culturais das crianças, promovendo aprendizagens significativas e resultados escolares efetivos.

Portanto, a compreensão da alfabetização inicial em diálogo com o letramento amplia a análise sobre como as políticas públicas, as práticas docentes e a gestão de pessoas na educação municipal impactam diretamente os resultados escolares. Isso reforça a necessidade de estratégias integradas que contemplem tanto o ensino quanto o desenvolvimento profissional docente.

### **2.3 Gestão Pública e Gestão de Pessoas na Educação**

A qualidade da alfabetização inicial é um reflexo direto da eficácia da gestão pública e da gestão de pessoas na educação. Enquanto a gestão pública estabelece as diretrizes e a estrutura necessárias para a implementação de políticas, pautando-se por princípios de eficiência, planejamento e transparência (Secchi, 2020), a gestão de pessoas assegura que o principal vetor de transformação – o professor – esteja preparado e valorizado para atuar.

Nesse sentido, uma gestão de pessoas estratégica no serviço público é fundamental, devendo focar no planejamento de recursos humanos, no acolhimento e na formação continuada dos docentes, conforme destacam autores contemporâneos (Dutra, 2019; Cappi & Araújo, 2021). A valorização deste capital humano, por meio de desenvolvimento profissional constante e condições de trabalho adequadas, é um fator decisivo para a inovação pedagógica necessária à alfabetização (Imbernón, 2016).

No nível da escola, uma liderança pedagógica eficaz é crucial. Conforme defendem Lück (2009) e Libâneo (2012), uma gestão escolar democrática e participativa, que articule o projeto político-pedagógico e promova a autonomia, é que proporciona as condições estruturais e motivacionais para um ensino de qualidade. Esta

organização é a base para que os resultados de políticas como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) sejam positivos.

Portanto, o cumprimento das metas de alfabetização está intrinsecamente ligado à cooperação entre uma gestão pública que garanta recursos e normativas alinhadas, e uma gestão de pessoas que assegure a correta preparação e alocação dos docentes. A convergência entre políticas educacionais bem definidas, investimentos adequados e profissionais capacitados e motivados constitui o alicerce indispensável para a transformação das metas em resultados concretos e sustentáveis.

## **2.4 Acolhimento Docente e Formação Continuada como Pilares de Eficácia**

O processo de acolhimento e adaptação de professores à rede de ensino exerce influência direta não apenas na sua permanência na carreira, mas, sobretudo, na sua eficácia em sala de aula, elemento crucial para a alfabetização. A falta de um programa estruturado de indução pode gerar dificuldades imediatas, como o manejo da turma e o planejamento de aulas, resultando em altos índices de rotatividade e comprometendo a qualidade do ensino ofertado.

A literatura recente reforça a criticidade de se receber e integrar novos educadores de forma sistemática. Para Gatti (2019), a formação docente deve ser entendida como um continuum que se inicia na graduação e se consolida na inserção profissional, demandando políticas públicas de indução. Quando esse suporte inicial é ausente, os professores podem vivenciar o "choque da realidade", caracterizado por sentimento de frustração e insegurança que dificultam sua adaptação e prejudicam o desempenho profissional (LEÃO, 2021).

Nesse sentido, a formação continuada assume um papel duplo. Ela não se restringe ao aperfeiçoamento de competências técnicas, mas funciona como um mecanismo de suporte psicossocial, facilitando a integração à cultura institucional e promovendo um senso de pertencimento que fortalece o engajamento (IMBERNÓN, 2016). Um profissional que se sente valorizado e apoiado tende a permanecer na carreira e a contribuir de forma mais significativa para os processos de ensino-aprendizagem. Dessa forma, investir em acolhimento e adaptação é uma estratégia de gestão de pessoas com impacto direto na retenção de talentos e, consequentemente, na qualidade da alfabetização.

A efetividade das políticas de alfabetização está intrinsecamente ligada à qualidade da gestão de pessoas na rede de ensino. Para além do acolhimento, a alocação estratégica e a estabilidade dos docentes são fatores críticos que impactam diretamente a consistência do processo pedagógico.

### **2.4.1 O papel da formação continuada no processo de adaptação**

A simples lotação de professores em vagas existentes é insuficiente. É necessária uma alocação estratégica que considere, de um lado, as necessidades específicas de cada escola e, de outro, o perfil, as competências e as habilidades do profissional (Dutra, 2019). Uma alocação inadequada, que desconsidera essa sintonia, é um dos fatores que alimenta a rotatividade excessiva de professores.

A instabilidade docente gera uma descontinuidade pedagógica profundamente prejudicial ao processo de alfabetização. Crianças em fase inicial de leitura e escrita são particularmente vulneráveis a mudanças constantes de metodologias e vínculos educacionais. Libâneo (2012) já alertava que a gestão deve buscar a permanência de profissionais qualificados para que a prática pedagógica se consolide. Pesquisas

recentes corroboram que a rotatividade compromete a construção de uma sequência didática coerente e a relação de confiança com os alunos, refletindo-se negativamente nos índices de aprendizagem (LEÃO, 2021).

Portanto, políticas que promovam a estabilidade – como planos de carreira atrativos e lotações mais permanentes – não são apenas uma questão trabalhista, mas uma premissa pedagógica para a alfabetização.

## **2.5 Alocação de pessoas e gestão educacional**

A alocação de professores nas redes municipais deve transcender a simples lotação em vagas existentes, constituindo-se em uma ação estratégica que considere critérios técnicos de perfil profissional e as necessidades específicas de cada unidade escolar (Dutra, 2019). Uma alocação inadequada, que desconsidere a sintonia entre as competências do docente e os desafios do contexto escolar, é um dos fatores determinantes para a rotatividade excessiva, fenômeno especialmente nocivo no ciclo de alfabetização.

### **2.5.1 Critérios de Lotação e Perfil Profissional**

A eficácia da alfabetização é potencializada quando há uma correspondência entre o perfil do professor e as demandas da escola. Isso envolve considerar não apenas a formação inicial, mas também habilidades específicas, experiências anteriores e afinidade com as séries iniciais (Libâneo, 2012). A implementação de bancos de talentos e diagnósticos detalhados das unidades escolares pode orientar uma distribuição mais inteligente dos recursos humanos, assegurando, por exemplo, que professores com expertise em métodos fônicos ou em letramento digital sejam alocados onde tais habilidades são mais necessárias (Cappi & Araújo, 2021).

### **2.5.2 Impactos da Rotatividade e da Continuidade Docente**

A instabilidade docente gera uma descontinuidade pedagógica profundamente prejudicial ao processo de alfabetização. Crianças em fase de aquisição do sistema de escrita necessitam de referências consistentes e de um vínculo estável com seu educador para desenvolver segurança e consolidar as aprendizagens. A rotatividade compromete a construção de uma sequência didática coerente e a relação de confiança, refletindo-se negativamente na apropriação do código escrito e nas práticas de letramento (Leão, 2021). Portanto, políticas que promovam a estabilidade – como planos de carreira atrativos e processos de lotação mais permanentes – configuram-se não apenas como uma questão trabalhista, mas como uma premissa pedagógica fundamental para o sucesso da alfabetização.

## **2.6 Relação entre gestão de pessoas e resultados na alfabetização inicial**

A interação entre uma gestão de pessoas eficaz, políticas educacionais bem desenhadas e as práticas pedagógicas em sala de aula é o fator que, em última instância, determina os resultados da alfabetização inicial. Professores que são bem acolhidos, alocados em funções compatíveis com suas competências e apoiados por formação continuada contextualizada estão em melhores condições para promover um ensino consistente e significativo (Gatti, 2019). Nesse contexto, a noção de "alfaletramento", proposta por Soares (2016), só se efetiva quando o docente tem a segurança e a estabilidade para desenvolver, ao mesmo tempo, a decodificação do código e as práticas sociais de leitura e escrita.

Dessa forma, a análise do desempenho escolar em alfabetização não pode se restringir a uma avaliação estreita de métodos de ensino. É imperioso incluir a qualidade da gestão educacional como uma variável central, considerando a formação continuada, os critérios de alocação e a promoção da estabilidade docente. É essa sinergia que fortalece a alfabetização inicial e contribui de forma decisiva para a formação integral das crianças.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e bibliográfica. A abordagem qualitativa permitirá a compreensão aprofundada dos fenômenos relacionados à gestão de pessoas e à alfabetização, sem a intenção de quantificar dados. A pesquisa é exploratória por buscar uma visão ampla sobre a relação entre os temas, e bibliográfica, pois se baseia na análise de material já publicado.

Os procedimentos metodológicos incluem o levantamento e a análise sistemática de literatura acadêmica, como livros, artigos, teses, dissertações e documentos oficiais. A pesquisa seguirá um roteiro pré-definido, com a coleta de dados de fontes confiáveis, a fim de construir a base teórica do estudo. As fontes de pesquisa serão livros e artigos científicos de autores renomados na área de educação e gestão, tais como os mencionados neste projeto, além de teses, dissertações e documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC) e das Secretarias Municipais de Educação.

A técnica de análise será a análise bibliográfica e a categorização temática. O material coletado será lido e fichado, e os dados serão organizados em categorias temáticas para facilitar a discussão e a construção da argumentação do projeto.

### **4 DISCUSSÃO**

A análise integrada da fundamentação teórica permite estabelecer relações significativas entre as práticas de gestão de pessoas e os resultados da alfabetização inicial nos municípios. Conforme demonstram os referenciais, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem transcende a esfera estritamente pedagógica, sendo profundamente influenciada por condições organizacionais e gerenciais (DUTRA, 2019; SECCHI, 2020).

No que concerne ao acolhimento e à adaptação de professores, evidencia-se que estes processos não constituem meras formalidades administrativas, mas elementos fundantes para o estabelecimento de práticas pedagógicas consistentes. Conforme demonstram Gatti (2019) e Leão (2021), a ausência de programas estruturados de indução profissional gera o denominado "choque da realidade", fenômeno que compromete significativamente a atuação docente em sala de aula. Na alfabetização, etapa educacional que exige sequencialidade e consistência metodológica, professores que vivenciam sentimento de frustração e insegurança tendem a desenvolver práticas menos efetivas, prejudicando o processo de aquisição da leitura e escrita pelos estudantes. A formação continuada, nesse contexto, assume dupla função: além de atualizar conhecimentos específicos sobre alfabetização, atua como mecanismo de suporte psicossocial que fortalece o engajamento profissional (IMBERNÓN, 2016).

Quanto aos processos de alocação estratégica e estabilidade docente, os estudos analisados indicam relação direta entre a rotatividade excessiva e o comprometimento da consolidação das aprendizagens iniciais. A instabilidade docente, frequentemente

resultante de políticas inadequadas de lotação e da falta de planejamento na gestão de pessoas, produz efeitos devastadores sobre a alfabetização. Conforme assinala Libâneo (2012), crianças em fase de aquisição do sistema de escrita são particularmente vulneráveis a mudanças constantes de metodologias e quebras no vínculo educativo. A descontinuidade pedagógica decorrente da alta rotatividade compromete a construção sistemática de habilidades fundamentais à leitura e escrita, explicando, em parte, os insatisfatórios 59,2% de crianças alfabetizadas na idade adequada, conforme identificado pelo INEP (2024).

No âmbito da alocação de pessoas e sua influência na qualidade da alfabetização, constata-se que a mera lotação de professores em vagas existentes mostra-se insuficiente para garantir a efetividade do processo. A alocação estratégica, que considera as especificidades de cada escola e o perfil profissional dos docentes (DUTRA, 2019), configura-se como imperativo para o sucesso das políticas de alfabetização. A implementação de instrumentos como bancos de talentos, que articulem competências docentes e necessidades escolares, é particularmente relevante nas turmas de alfabetização, que demandam expertise específica em métodos de ensino e abordagens didáticas diferenciadas.

A articulação entre gestão de pessoas e resultados na alfabetização revela-se, portanto, multifacetada. Professores adequadamente acolhidos, estabilizados em suas funções e alocados conforme suas competências específicas encontram-se em condições significativamente melhores para implementar as complexas estratégias de "alfaletramento" propostas por Soares (2016), que exigem simultaneamente o domínio técnico do código escrito e a contextualização sociocultural da língua. Esta sinergia entre condições laborais e prática pedagógica sugere que a superação dos desafios da alfabetização inicial depende não apenas de recursos didáticos adequados, mas fundamentalmente de políticas de valorização e gestão estratégica do capital humano educacional.

A consecução das metas do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e do recente Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens depende, portanto, dessa articulação virtuosa entre políticas educacionais, gestão de pessoas e práticas pedagógicas. Sem investimentos simultâneos nessas três frentes, as iniciativas governamentais arriscam-se a obter resultados limitados e pouco sustentáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu analisar os efeitos das práticas de acolhimento, adaptação e alocação de servidores na rede municipal de ensino sobre a alfabetização inicial, confirmando a premissa inicial de que a qualidade da gestão de pessoas constitui variável determinante para os resultados educacionais. A investigação demonstrou que a efetividade do processo de alfabetização está intrinsecamente vinculada a condições adequadas de trabalho docente, que transcendem a esfera estritamente pedagógica para englobar dimensões organizacionais e gerenciais.

Conclui-se que o acolhimento estruturado de professores iniciantes, longe de representar mera formalidade burocrática, configura-se como investimento essencial na qualidade do ensino. Programas de indução profissional que integrem os docentes à cultura organizacional da rede de ensino e os preparem para os desafios específicos da alfabetização mostram-se decisivos para reduzir a rotatividade e promover práticas pedagógicas consistentes. Da mesma forma, a alocação estratégica de profissionais,

considerando as particularidades das escolas e as competências dos docentes, revela-se crucial para garantir a continuidade didática necessária à consolidação das aprendizagens iniciais.

As evidências bibliográficas analisadas apontam para a necessidade de reconfiguração das atuais práticas de gestão de pessoas na educação municipal, que frequentemente privilegiam aspectos administrativos em detrimento de uma visão estratégica centrada no desenvolvimento profissional e na valorização docente. A implementação de mecanismos como bancos de talentos, planos de carreira atrativos e programas sistemáticos de formação continuada contextualizada emerge como caminho promissor para alinhar competências docentes às demandas específicas da alfabetização.

As implicações práticas deste estudo dirigem-se principalmente a gestores educacionais e formuladores de políticas públicas, sugerindo a integração entre as dimensões pedagógica e gerencial como estratégia para elevar os índices de alfabetização. A superação dos atuais desafios exige romper com a fragmentação entre as áreas de educação e gestão de pessoas, promovendo ações sinérgicas que reconheçam o professor como agente central do processo educativo.

Como desdobramentos para pesquisas futuras, sugere-se a investigação empírica sobre a implementação de modelos específicos de gestão de pessoas em redes municipais de ensino, com avaliação de seus impactos nos resultados de alfabetização. Igualmente relevante seria a análise comparativa de experiências bem-sucedidas que tenham superado a dicotomia entre gestão administrativa e qualidade pedagógica, particularmente no contexto das políticas recentes como o Pacto Nacional pela Recomposição das Aprendizagens.

Por fim, reafirma-se que a consecução do direito à alfabetização de qualidade, previsto constitucionalmente, depende não apenas de recursos materiais e metodologias adequadas, mas fundamentalmente da valorização dos profissionais da educação através de práticas de gestão que lhes garantam condições efetivas para o exercício qualificado de sua função social. A gestão de pessoas, quando concebida como política educacional estratégica, pode converter-se em poderoso instrumento de transformação da realidade da alfabetização nos municípios brasileiros.

## REFERÊNCIAS

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível  
em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 out. 2025.

**BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 15 out. 2025.

**CAPPI, N. M.; ARAÚJO, M. I. O. Gestão de Pessoas no Setor Público:** desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2021.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Atlas, 2019.

C. A. S. **Cultura escrita digital: novos desafios para a alfabetização**. Revista Brasileira de Alfabetização, v. 1, n. 2, p. 45-62, 2022. Disponível em:<https://www.revistaabalf.org.br/index.php/rabalf/article/view/45>. Acesso em: 15 out. 2025.

FRADE, I. C. A. S. **Desafios históricos e contemporâneos da alfabetização no Brasil**. Revista ABALF, v. 3, n. 1, p. 15-30, 2023. Disponível em:<https://www.revistaabalf.org.br/index.php/rabalf/article/view/78>. Acesso em: 15 out. 2025.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GATTI, B. A. **Formação de professores**: condições e problemas atuais. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

GOULART, C. **Letramento e modos de ser letrado**. In: GOULART, C. (Org.). **Letramento e Alfabetização**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 45-60.

GRISPINO, I. S. **A importância da educação infantil no processo de alfabetização**. Revista Educação Pública, v. 5, n. 12, p. 23-35, 2006. Disponível em:<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/5/12/a-importancia-da-educacao-infantil-no-processo-de-alfabetizacao>. Acesso em: 15 out. 2025.

IMBERNÓN, F. **Formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resultados da Avaliação Nacional da Alfabetização - ANA 2024**. Brasília: MEC, 2025. Disponível em:<http://portal.inep.gov.br/ana>. Acesso em: 15 out. 2025.

LEÃO, D. M. M. **Da ilusão à desilusão**: o processo de inserção profissional de professores iniciantes. Curitiba: Appris, 2021.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

LIMA, P. G. **Políticas municipais de alfabetização**: desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2025.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MARCHESONI, M. H.; SHIMAZAKI, E. M. **A gestão educacional e a alfabetização**: interfaces e desafios. Revista Brasileira de Educação, v. 26, p. 1-20, 2021. Disponível

em:<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/ZHqQkLwRgSdFcV6yYjKJjJt/>. Acesso em: 15 out. 2025.

MORAES, S. P. G. **Alfabetização e letramento**: conceitos e relações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2., 2005, Curitiba. *Anais eletrônicos*[...]. Curitiba: PUCPR, 2005. p. 1-15. Disponível  
em:[https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2005/345\\_345.pdf](https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2005/345_345.pdf). Acesso em: 15 out. 2025.

RIBEIRO, A. E. **Alfaletramento na prática**: operacionalizando conceitos em sala de aula. *Revista de Educação e Linguagem*, v. 12, n. 2, p. 89-105, 2023. Disponível  
em:<https://www.revistaeducacaoelinguagem.com.br/article/78965>. Acesso em: 15 out. 2025.

RIOS, T. A.; LIBÂNIO, J. C. **Alfabetização e letramento**: processos que se complementam. *Revista de Pedagogia*, v. 31, n. 1, p. 30-45, 2009. Disponível  
em:<https://www.revistadepedagogia.org.br/article/45632>. Acesso em: 15 out. 2025.

SECCHI, L. **Administração Pública**: gestão pública. São Paulo: Editora Cengage, 2020.

SOARES, M. **Alfabetização e letramento**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

SOARES, M. **Alfabetização**: a questão dos métodos. São Paulo: Contexto, 2016.

SOARES, M. **Letramento**: um tema em três gêneros. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004a.

TFOUNI, L. V. **Letramento e Alfabetização**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

VERDAM, C. S.; AVELINO, W. S. **Gestão municipal e políticas de alfabetização**: análise de experiências bem-sucedidas. *Revista de Políticas Públicas*, v. 15, n. 2, p. 345-362, 2021. Disponível em:<https://www.revistappg.com.br/article/56789>. Acesso em: 15 out. 2025.