

Fórum Agenda do Servidor do Governo do Amapá: de Política Pública à estratégia política.

Maria Cristina Vilhena Coelho Pinto

Universidade Estadual do Ceará - UECE

Francisco Horácio da Silva Frota

Universidade Estadual do Ceará - UECE

Resumo

Este trabalho tem como escopo apresentar o processo de construção da arena dialógica, criada pelo governo do Estado do Amapá, intitulada “Fórum Agenda do Servidor”, lançado no dia 22 de março de 2015. Essa iniciativa governamental visava permanente diálogo com diversas categorias de servidores públicos do Estado do Amapá, além de construção de políticas de capacitação dentro dos vários setores administrativos da Gestão Estadual. De forma objetiva, a intenção era assegurar o caráter democrático aos debates e decisões oriundas entre os entes sindicais que representavam os Servidores Públicos do Estado do Amapá e o Governo, num caráter de antecipação de demandas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa acerca das reuniões/discussões evidenciadas pela Política desenhada pelo Governo do Estado do Amapá (2015 – 2018), direcionada aos servidores públicos estaduais através do Fórum.

Palavra-chave políticas publicas; burocracia; agenda do servidor; programas de governo.

Abstract

This work aims to present the process of construction of the dialogical arena, created by the government of the State of Amapá, entitled “Forum Agenda of the Server”, launched on March 22, 2015. This government initiative aimed at permanent dialogue with several categories of civil servants public in the State of Amapá, in addition to building training policies within the various administrative sectors of State Management. In an objective way, the intention was to ensure the democratic character of the debates and decisions arising between the union entities that represented the Public Servants of the State of Amapá and the Government, in a character of anticipation of demands. It is a qualitative research about the meetings / discussions evidenced by the Policy designed by the Government of the State of Amapá (2015 - 2018), aimed at state civil servants through the Forum

Key-word public policy; bureaucracy; server schedule; government programs.

Introdução

Este trabalho faz parte de um recorte da minha dissertação de mestrado intitulada “Políticas Públicas para os Servidores do Governo do Estado do Amapá: Processo de Implementação do Fórum Agenda do Servidor (2015 - 2018)” que tem como escopo principal apresentar o processo de construção da arena dialógica, criada pelo governo do Estado do Amapá, intitulada “Fórum Agenda do Servidor”, lançado no dia 22 de março de 2015. Essa iniciativa governamental visava permanente diálogo com diversas categorias de servidores públicos do Estado do Amapá, além de construção de políticas de capacitação dentro dos vários setores administrativos da Gestão Estadual. De forma objetiva, a intenção era assegurar o caráter democrático aos debates e decisões oriundas entre os entes sindicais que representavam os Servidores Públicos do Estado do Amapá e o Governo, num caráter de antecipação de demandas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa acerca das reuniões/discussões evidenciadas pela Política desenhada pelo Governo do Estado do Amapá (2015 – 2018), direcionada aos servidores públicos estaduais através do Fórum Agenda do Servidor, nos diversos grupos e carreiras que compõe o eixo educação e técnico do Estado. Por meio das atas e relatórios produzidos no decorrer das reuniões com representantes dos sindicatos, servidores, gestores e o fórum.

Em termos formais, a agenda do servidor procurou manter o diálogo aberto com os diversos grupos de servidores e sindicatos, sobretudo os mais representativos, como por exemplo, o Sindicato dos Servidores Públicos em Educação no Amapá (SINSEPEAP). Nos quatro anos em atividade, a Agenda do Servidor conseguiu contemplar algumas pautas em termos de negociação, o que não significa que suas metas foram todas atendidas em sua integridade, pois as agendas salariais/planos de carreira acabarão se sobrepondo nas negociações. Este artigo está dividido em quatro subseções que apresentarão de forma específica aspectos desenvolvidos no decorrer desta pesquisa.

Breve percurso histórico do Estado do Amapá e o contexto dos servidores públicos

Diz a “lenda” que na década de 70, ainda no período de ex-Território Federal do Amapá, o poder público batia nas portas das pessoas, perguntando se alguém, na residência escolhida, tinha interesse de trabalhar no Governo. Na verdade, ouvi certa vez de um velho caminhoneiro, que foi exatamente isso que aconteceu com ele, no entanto o convite não foi aceito a época. O tom de nostalgia da conversa evidenciava claramente arrependimento pela recusa do emprego público, pois conforme o tempo passava, as oportunidades diminuía. Na verdade, se formos analisar a ocupação da região que hoje compreende o Amapá, a presença do Estado português sempre foi decisiva no processo de colonização.

O primeiro Governador do Território Federal do Amapá, Janary Gentil Nunes foi nomeado por Getúlio Vargas em 27 de dezembro de 1943. O jovem militar de 31 anos tinha pela frente a missão de garantir a segurança da fronteira Norte do País, adotar medidas para estimular o crescimento econômico de uma região isolada do Brasil e organizar politicamente e administrativamente o Território. Neste contexto, Janary Nunes foi responsável em trazer os primeiros servidores públicos de carreira e tencionando essa meta criou hotéis de trânsito, construiu casa para servidores e atraiu inclusive empresas como foi o caso da ICOMI (NUNES, 2012).

Não é possível fazer uma apresentação da economia amapaense sem fazer referência a três questões importantes: economia baseada em ciclos econômicos, extrema dependência econômica do estado dos recursos e repasses públicos e por seu território encontrar-se sob rígidas leis ambientais. Todas essas questões combinadas podem ajudar a entender a fragilidade da economia amapaense.

Para agravar a situação, as gerações mais jovens experimentam poucas perspectivas de emprego e renda, dependendo quase que exclusivamente de empregos ou contratos públicos para entrarem no mercado de trabalho. Sem prejuízo do meio ambiente, que é a grande marca do Estado do Amapá, por ser o Estado mais preservado do Brasil, é necessário encontrar o caminho da autonomia econômica e possibilitar dessa maneira um futuro melhor para todos os cidadãos amapaenses (PINTO, 2017).

O Decreto-Lei 200 teve, entretanto, duas consequências inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que foi vista pejorativamente carreiras de altos administradores. O núcleo estratégico do Estado foi, assim, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou. A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 70, agrava ainda mais a situação da administração pública, na medida em que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração (Bresser Pereira, 1996, p. 272).

Tomando como exemplo o conteúdo do Decreto-Lei 200, e os comentários de Bresser Pereira (1996) acima, atestamos algumas curiosidades sobre essas transformações no âmbito da administração e do planejamento no estado brasileiro daquela época. Logo, merece destaque o fato de que, com o aumento de contratos celetistas nas empresas estatais e fundações, infelizmente os critérios meritocráticos não estavam totalmente presentes nas escolhas dos empregados, pois ainda era normal a contratação de profissionais através de práticas oligárquicas, coronelísticas, clientelísticas e patrimoniais (FAORO, 1957). O discurso que na administração indireta, dentro da perspectiva de racionalidade, os resultados seriam mais próximos da iniciativa privada, de mercado, acabou não acontecendo de fato, como bem lembra Bresser Pereira (1996).

E como podemos relacionar, alguns desse traços e modelos, no desenvolvimento e no aperfeiçoamento da administração pública brasileira, com o Fórum Agenda do Servidor, no Estado do Amapá? Ou mais: de que forma essas práticas clientelistas e oligárquicas, geralmente reelaboradas, persistem nas práticas entre governo e representantes sindicais?

O conceito de Políticas Públicas

De acordo com Secchi (2010, p. 02), política pública define-se pela presença de um “problema público” que o Estado/governo o encara como passível de ser solucionado e enfrentado através de um conjunto de diretrizes que podem ser chamados de

“intencionalidade pública” com vistas a resolver esse problema de ordem pública, considerado pela população como relevante do ponto de vista coletivo, isto é, as políticas públicas existem para tentar resolver problemas que uma sociedade considera problemático.

Essas duas correntes de discussão são chamadas por Secchi (2010, p. 03), respectivamente, de visão estatista e visão multicêntrica. A visão ou abordagem multicêntrica é defendida pelo autor como a mais interessante para se pensar uma definição e uma forma de analisar, compreender e avaliar o funcionamento de uma política pública, pois ela não isola o Estado como ator privilegiado, ela chama atenção para os outros atores que se relacionam e interagem com o Estado ou governos para viabilizar as diretrizes/planejamentos. Alguns atores se destacam nesse processo de relacionamento com os governos, como exemplo, o autor chama atenção para os partidos políticos, sindicatos etc.

Para Souza (2006), a política pública designa um campo do conhecimento que busca “colocar o governo em ação” de modo a também propor mudanças quando este ator político for insuficiente em sua investida. Portanto, deve-se destacar que “o processo de formulação de política pública é aquele através do qual os governos traduzem seus propósitos em programas e ações, que produzirão resultados ou as mudanças desejadas no mundo real” (SOUZA, 2006, p. 26).

Nessa linha de raciocínio, Souza (2006, p. 28) destaca quatro tipologias que se notabilizaram nesta área de conhecimento, são elas: as políticas públicas distributivas, regulatórias, redistributivas e constitutivas. As políticas públicas distributivas implicam nas ações cotidianas que todo e qualquer governo precisa fazer. Elas dizem respeito à oferta de equipamentos e serviços públicos, mas sempre feita de forma pontual ou setorial, de acordo com a demanda social ou a pressão dos grupos de interesse.

As políticas públicas regulatórias consistem na elaboração das leis que autorizam os governos a fazerem ou não determinadas políticas públicas redistributivas ou distributivas. As políticas públicas redistributivas tentam atender a demanda do maior número de cidadão, de modo a gerar conflitos e críticas daqueles grupos que não são assistidos pela mesma, pois impõem perdas aos mesmos. As políticas públicas constitutivas lidam com procedimento. Cada uma dessas políticas públicas vai gerar pontos de vetos e de apoios diferentes.

Como conclusão, ressaltamos ainda que esse tipo de política possui importância fundamental, pois é por ela que os recursos públicos são liberados para a implementação das outras políticas. Contudo, o seu resultado não é imediato, pois enquanto lei, ela não possui a materialidade dos equipamentos e serviços que atendem diariamente a população. Assim, os grupos sociais tendem a ignorá-la e a não acompanhar o seu desenvolvimento, permitindo que os grupos econômicos, principalmente, mais organizados e articulados, façam pressão sobre os seus gestores (no caso do Brasil, vereadores, deputados estaduais, deputados federais e senadores).

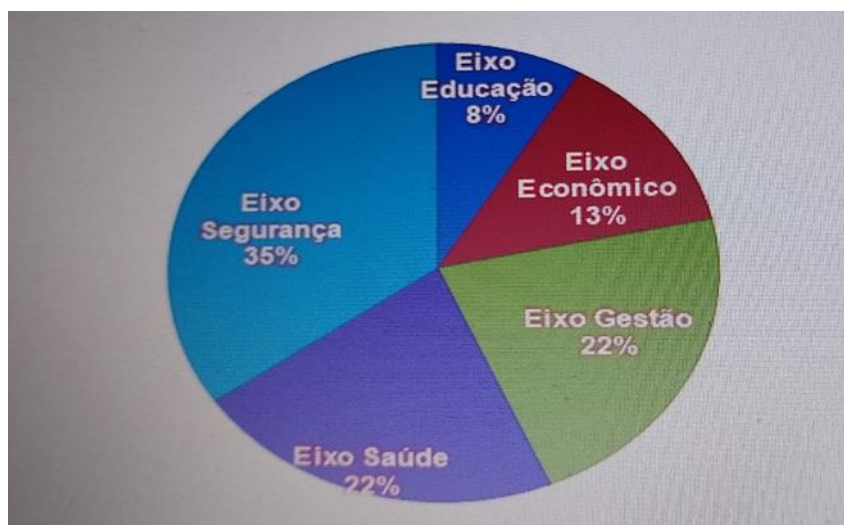
Pelo exposto, percebemos que há um conjunto de conceitos de políticas públicas, entretanto a escolha desse trabalho foi com dois conceitos didáticos, respectivamente, dos autores Secchi e Souza, para a sua compreensão.

Metodologia de operacionalidade da agenda do servidor

Do ponto de vista metodológico, o Fórum Agenda do Servidor buscou discutir com 31 sindicatos, de modo que se dividiram tais representantes de servidores em cinco categorias/eixo, ficando assim descritos: Eixo da Educação, Eixo da Segurança, Eixo Econômico, Eixo Gestão e Eixo Saúde.

A respeito disso segue o gráfico 01, que representa a divisão feita pela Agenda do Servidor:

Gráfico 1 – Percentual de Sindicatos/Associações por Eixos da Agenda do Servidor



Fonte: Relatório de Gestão da Agenda do Servidor de 2015.

A ideia é que o canal de diálogo permanente entre os sindicatos consiga representar de fato as demandas de suas categorias e que, em contrapartida, o governo, através de seus representantes do primeiro escalão do governo e a própria figura do governador consigam viabilizar as pautas colocadas em discussão.

Para efeitos demonstrativos, o eixo educação representado pelo Sindicato dos Servidores Públicos em Educação no Amapá (SINSEPEAP) e Sindicato dos Técnicos Administrativos da Universidade do Estado do Amapá (SINTEC) e Seção Sindical dos Docentes da Universidade do Estado Amapá (SINDUEAP) representa apenas 8% do total de sindicatos, o que representa uma categoria de 14.960 servidores.

O Eixo da Segurança é o que mais representa entidades sindicais, totalizando 35%, pois incorpora a representatividade da Associação dos Servidores Militares do Estado do Amapá (ASMEAP), Sindicato dos Agentes e Educadores Penitenciários do Amapá (SINAPEN), Sindicato dos Policiais Cíveis do Amapá (SINPOL), Sindicato dos Peritos Oficiais do Estado do Amapá (SINAPO), Sindicato do Grupo Socioeducativo e de Proteção (SINGSEP), Associação dos Papiloscopistas Policiais do Estado Amapá (ASSPAP) e Associação dos Delegados de Polícia (ADEPOL), o que totaliza 5.389 servidores.

De acordo com os dados do Relatório da Agenda do Servidor, tanto o Eixo da Saúde quanto da Gestão representa 22%. O Eixo Saúde representa o Sindicato dos Servidores da Saúde (SINDSAÚDE), Sindicato dos Médicos do Estado do Amapá (SINDMED), Sindicato dos

Fisioterapeutas e Terapeutas Ocupacionais do Amapá (SINFITO), Sindicato dos Servidores Públicos da Saúde do Governo do Estado do Amapá (SINSEPUS), Sindicato dos Farmacêuticos do Amapá (SINFAR), Sindicato dos Cirurgiões Dentistas do Amapá (SINODONTO), Sindicato dos Nutricionistas do Amapá (SINDNUTRI), Sindicato dos Enfermeiros do Estado do Amapá (SINDENF), VETERINÁRIOS e OUTROS, o que totaliza a representação de 5.487 servidores.

O Eixo Gestão representa o Sindicato dos Servidores do Grupo Gestão (SINSGA/AP), Associação dos Analistas de Finanças e Controle do Estado do Amapá (AFICON/AP), Sindicato dos Empregados em Empresas em Processamento de Dados, Informática e Tecnologia da Informação do Estado do Amapá (SINDPD/AP), Sindicato dos Trabalhadores em Assistência Técnica e Extensão Rural do Amapá (SINTER/AP) e Associação dos Portelenses no Estado do Amapá (ASPAP), o que representa 1.362 servidores.

Sobre o exposto acima, segue a tabela descritiva 04 Eixo Gestão:

Tabela 4 - Tabela descritiva 04 Eixo Gestão

SINDICATO/ASSOCIAÇÃO	Nº DE SERVIDORES
SINSGA/AP	1.209
AFICONAP	*
SINDPD/AP	153
SINTERT/AP	*
ASPAP	*
Total de Servidores	1.362
Eixo Gestão	

Fonte: Relatório de Gestão da Agenda do Servidor de 2015

Por fim, o Eixo Econômico representa 13% de entidades sindicais, são elas: Sindicato dos Engenheiros no Estado do Amapá (SENGE), Sindicato dos Servidores Públicos do Setor Econômico (SINDECON), Sindicato de Fiscalização Agropecuária do Estado do Amapá (SINFA/DIAGRO), o que totaliza a representação de 794 servidores.

Assim, segue a tabela descritiva 05:

Tabela 5 - Tabela descritiva 05 Eixo Econômico

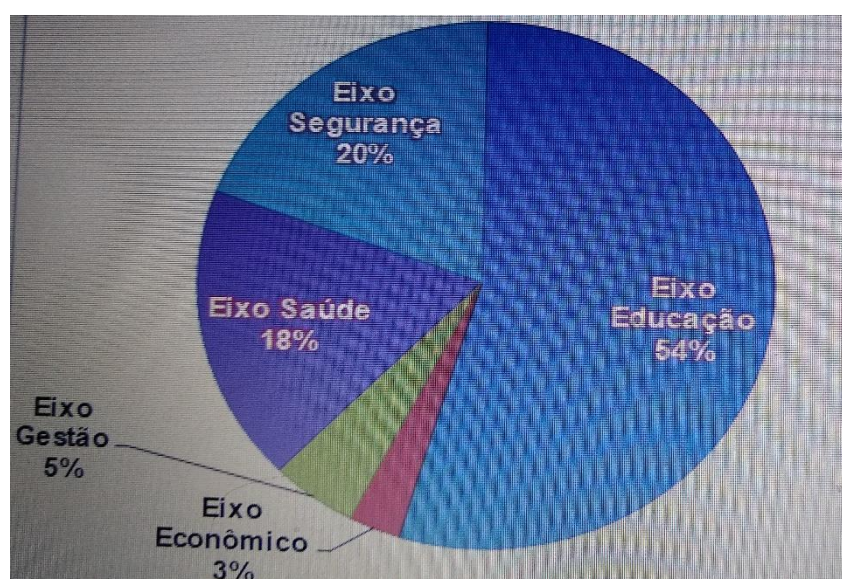
SINDICATO/ASSOCIAÇÃO	Nº DE SERVIDORES
SENGE	163
SINDECON	545

SINFA/DIAGRO	86
Total de Servidores	794
Eixo Econômico	

Fonte: Relatório de Gestão da Agenda do Servidor de 2015.

Quando observamos do ponto de vista representativo, o quantitativo de servidores que integram os sindicatos, segundo consta no Relatório de 2015, os percentuais são os apresentados abaixo, segundo o Gráfico 02:

Gráfico 2 - Percentual de Servidores Públicos Por Eixos da Agenda do Servidor



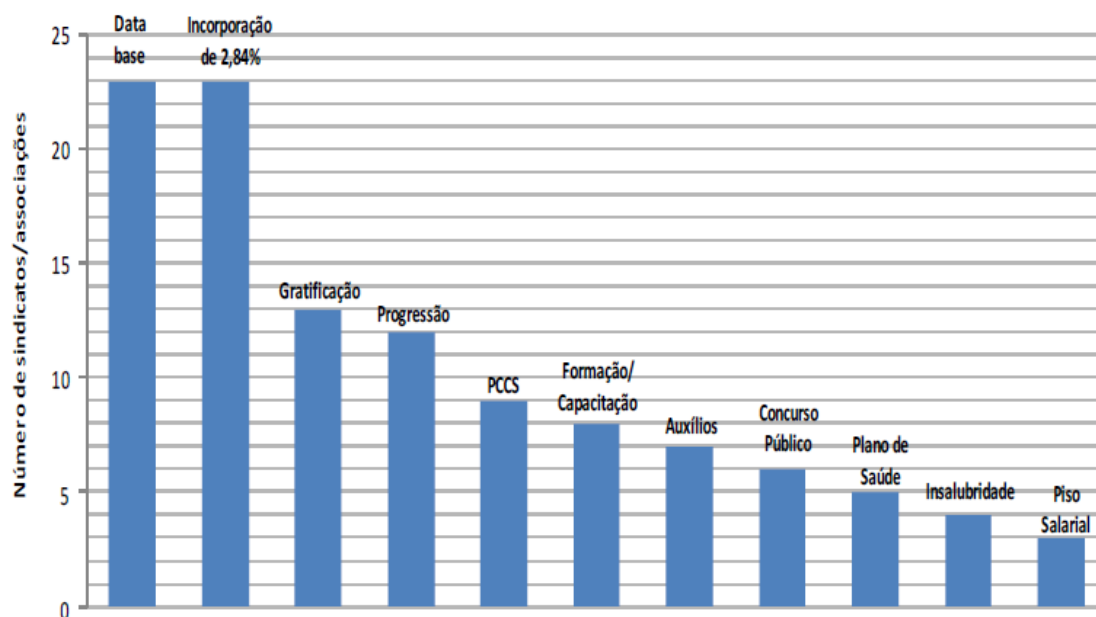
Fonte: Relatório de Gestão da Agenda do Servidor de 2015.

O fato do Eixo da educação apontar mais de cinquenta por cento do total de servidores representados por Eixos na Agenda do Servidor, isso significa que o sindicato tem expressão e força em termos de repercussão junto a sociedade, tendo em vista que os professores trabalham com um público expressivo de alunos, inseridos em famílias e comunidades que, dependendo do que é colocado em pauta e acordado, pode repercutir positivamente ou negativamente tanto para o governo quanto para a própria categoria.

Ao longo das 51 reuniões e rodadas de negociação foram colocadas várias demandas pelas entidades sindicais e associações, de modo que, apenas 3 categorias não sentaram para conversar com a Agenda do Servidor.

Assim sendo, a tabela 01 descreve em linhas gerais quais foram as principais pautas demandadas pelos representantes das categorias:

Gráfico 3 – Principais demandas apontadas pelas categorias na Agenda do Servidor



Fonte: Relatório de Gestão da Agenda do Servidor de 2015.

O Relatório Anual da Agenda do Servidor de 2017 trouxeram alguns pontos importantes do ponto de vista da sua elaboração. Percebeu-se que em seu terceiro ano de funcionamento e em pleno processo de efetivação, a Agenda do Servidor conseguiu desenvolver uma dinâmica em termos de ações e atividades voltados para dar agilidade às reuniões e rodadas de negociação. O relatório do referido ano, diferentemente dos anos anteriores traz a importância do relatório para o avanço da Agenda do Servidor e como ele subsidia a atual gestão estadual a melhorar sua efetivação, possibilitando a avaliação e reavaliação constante das ações realizadas ou em curso.

Assim, define-se o relatório da gestão da Agenda do Servidor como:

Um importante instrumento na construção de uma Gestão Pública eficiente, uma vez que produz informações relevantes e apontam os resultados alcançados nos diversos eixos de atuação. É também um instrumento de prestação de contas e monitoramento dos programas e ações desenvolvidas pelo poder público (AMAPÁ, 2017, p. 03).

Além disso, conforme a definição, o relatório também serve como uma forma da gestão prestar contas com seus pares, sindicatos/associações e a sociedade amapaense.

Do ponto de vista de sua operacionalidade, o relatório de 2017 trouxe em seu conteúdo que a Agenda do Servidor tem um setor responsável por fazer o acompanhamento da produção dos dados, suas revisões e construção dos relatórios, trata-se do Núcleo Setorial de Planejamento (NSP) que é um setor estratégico de assessoramento e planejamento direto das ações financeiras e administrativas da SEAD. Ainda que, o NSP administre sua produção, cada secretaria produz o seu relatório setorial e encaminha para o Núcleo, ou seja, a ideia é que o produto final seja uma construção de ordem coletiva.

Entretanto, alguns aspectos não devem constar nos relatórios setoriais e do NSP: 1) ações realizadas; 2) avanços; 3) dificuldades, e, 4) perspectivas.

Em 2017, consta que no primeiro trimestre o Fórum Agenda do Servidor funcionou com três servidores, sendo constituído por 2 servidores efetivos e um cargo comissionado. Com uma experiência média de idade de 40 anos e 15 anos de serviço público. Além disso, o Gerente Geral da Agenda é mestre em Planejamento e Políticas Públicas; a Gerente de Coordenação é Especialista em Administração e o Gerente de Suporte Técnico com Ensino Médio.

De fato neste relatório já consta que ao longo do ano foram realizadas entre os sindicatos, associações e a Agenda do Servidor, 95 reuniões oficiais, além de 15 reuniões informais, em que os sindicatos procuraram a Agenda sem um agendamento prévio, mas que foram ouvidos.

Em relação às “dificuldades superadas”, a Agenda constatou que nesse primeiro trimestre de 2017 a primeira que foi superada tem a ver com o volume de trabalho, pois eram realizados até 07 reuniões por semana, o que inviabilizava relatórios técnicos e resultados a curto prazo para solucionar as demandas; desenvolver planejamento estratégico, mas passou a ser aplicado mediante a utilização desses instrumentos descritos na metodologia acima; trabalhar as ações da agenda através dos eixos estratégicos, o que se encontra em curso neste trimestre; desmistificar a ideia de que a Agenda trabalha apenas questões de valorização financeira do servidor, mas outros aspectos, que já começaram a ser desenhados e discutidos, como o plano de carreira (PCC’S); a Agenda do Servidor está perdendo seu “perfil reativo”, adquirindo caráter processual “escuta ativa” de proatividade em relação às demandas apresentadas; esse aspecto está relacionado ao que o relatório chama de “comunicação desencontrada”, isto é, a Gerencia Geral passou a organizar e operacionalizar as ações e demandas, em um mesmo setor tratando de tudo isso para viabilizar o que as reuniões deliberaram; assim, gerou-se o “tratamento das informações”, com informações técnicas, para subsidiar as decisões em caráter estratégico das secretarias e Poder Executivo (AMAPÁ, 2017, p. 18-19).

Em relação às dificuldades que ainda não foram superadas até o presente ano, são: 1) fragilidade financeira do Estado para honrar os acordos, sobre data base e reposição inflacionária dos anos de 2015, 2016 e 2017; 2) ausência de gestores nas reuniões objetivando a tomada das decisões (AMAPÁ, 2017, p. 20).

Em relação às perspectivas para o futuro da Agenda do Servidor, o relatório ressalta a possibilidade de se criar um “Comitê Estratégico” entre setores e projetos internos da SEAD; transformar a Agenda do Servidor em Política Pública e definir o perfil e certificação para assumir o RH das instituições ligados ao Governo do Estado do Amapá (GEA) (AMAPÁ, 2017, p. 20).

Além disso, o referido relatório trouxe vários esclarecimentos e informações, que até o momento, se faziam necessários, até mesmo sua funcionalidade perante o Fórum, percebeu-se, deste modo, que com o passar dos anos, os relatórios trimestrais e anuais foram ganhando um perfil e se desenvolvendo ao passo que a Agenda também ganhou um formato de operacionalidade.

Considerações Finais

Ao longo da análise dos dados, tentamos analisar com base nas fontes documentais (Atas e Relatórios da Gestão da Agenda do Servidor), que é base metodológica da pesquisa, a política desenhada pelo Governo do Estado do Amapá, direcionada aos servidores públicos estaduais através do Fórum Agenda do Servidor, com foco no Sindicato dos Servidores Públicos em Educação no Amapá, pertencente ao Eixo Educação.

De acordo com os objetivos dessa política, o diálogo com as categorias, a transparência e a comunicação intersetorial seria um dos pontos basilares da gestão dessa política. Observamos que nos momentos mais tensos e conflituosos como o que ocorreu nas reuniões do dia 15 de setembro e 09 de novembro de 2015, quando a Agenda do Servidor passou a demonstrar parte de suas fragilidades ao não conseguir atender em sua plenitude aquilo que foi acordado a partir da criação da Lei 1.896/15 e aquilo que os objetivos da Agenda preconizava.

No ano de 2017, a presença do governador foi mais frequente, as pautas do sindicato ficaram em torno de duas, pelo menos as mais significativas em termos de discussão e repercussão ao longo dos debates, as Instruções Normativas e seus desdobramentos no ambiente de trabalho, o que causou várias discussões em termos de denúncias de assédio moral no ambiente de trabalho por parte de gestores escolares. A estagnação no pagamento de gratificações e retroativos aos servidores e a grupos específicos que ficaram fora da lei 1.896/15, em decorrência da conjuntura econômica e política do país e das contas públicas do governo.

O principal ponto positivo foi a entrada de outras demandas nas rodadas de negociação, que foi a questão da saúde dos servidores, onde se iniciou uma discussão sobre a criação de um Hospital do Servidor. Essa pauta, a que tratava da questão da qualidade de vida dos servidores públicos ativos e inativos é um dos assuntos que o Art. 5º do Decreto 1467/15 preconiza como um dos temas que podem ser submetidos à apreciação do Fórum.

No geral, a Agenda do Servidor obteve êxitos e avanços, pois, só o fato do governo propor a política de constante conversa com os vários sindicatos e associações distribuídos em eixos, trazer a mesa de negociação propostas e contrapropostas e buscar articular as secretarias no sentido se organizarem e planejarem em conjunto a implementação e efetivação da Agenda, foi um forte indicativo de que a gestão tinha interesses ou no mínimo, intenções de conter crises com os sindicatos que poderiam ser evitadas com negociações e acordos. Assim como houve participação do SINSEPEAP em levar suas demandas e soluções que pudessem ser colocadas como alternativas para questões que criaram obstáculos aos servidores e a própria gestão do Fórum.

Esperamos que este trabalho sirva para lançar questões e problematizações sobre o fenômeno da implantação das políticas públicas e dos desafios que os governos e a sociedade civil enfrentam quando estas duas instituições de grande peso social buscam tratar de um direito social básico: a educação. Os avanços, no caso deste estudo, apontaram o quanto eles são graduais, não lineares e, por vezes, se deparam com conjunturas internas e externas que geram obstáculos para serem superados em curto prazo.

Referências bibliográficas

AMAPÁ. Decreto nº 1467 de março de 2015. Institui, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, a “Agenda do Servidor” e dá outras providências. Macapá, 2015. **Diário Oficial Estado do Amapá**, Macapá, mar. 2015. Disponível em:

<https://editor.prodap.ap.gov.br/editor/Arquivos/Texto/Gestor52aae564a4b694c0564674b098415809.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2019.

_____. Decreto nº 0001 de 02 de janeiro de 2019. Cria o Comitê de Controle e de Qualidade do Gasto Público (CQG). **Diário Oficial Estado do Amapá**, Macapá, 2 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.portal.ap.gov.br/noticia/0301/governo-do-amapa-anuncia-cortes-de-despesas-e-enxugamento-da-maquina-administrativa>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

_____. Lei nº 1.896 de 25 de maio de 2015. Altera a Lei Nº 0949 de 23 de dezembro de 2005, que dispõe sobre normas de funcionamento do Sistema Estadual de Educação, reestrutura o Grupo do Magistério do Quadro de Pessoal do Estado do Amapá e organiza o Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Profissionais da Educação Básica do Poder Executivo Estadual, alterada pela Lei Nº 1.742, de 26 de abril de 2013. Macapá, 2015. **Diário Oficial Estado do Amapá**, Macapá, 25 maio 2015. Disponível em: <<https://editor.prodap.ap.gov.br/editor/Arquivos/Texto/Gestorac1db7b02b9ce7d0b6776de39413ef74.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <www.planalto.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 05 jan. 2018.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria F. B. **Metodologia da Pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DE PAULA, Luiz Fernando; PIRES, Manoel. Crise e perspectiva para a economia brasileira. **Estudos Avançados**, v. 31, n.89, p. 125-141, 2017.

FAORO, Raymundo. Os donos do poder. 12ª ed. Rio de Janeiro: Globo, 1997.

GOVERNO DO AMAPÁ ANUNCIA PARCELAMENTO DE SALÁRIOS DOS SERVIDORES PÚBLICOS. **G1 AP**, 2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2016/03/governo-do-ap-anuncia-parcelamento-de-salarios-dos-servidores-publicos.html>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

GOVERNADORES DO NORTE E NORDESTE PEDEM 14 BILHÕES A UNIÃO. **G1 AP**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/governadores-do-norte-e-nordeste-pedem-r-14-bilhoes-uniao.html>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

GOVERNO DO AMAPÁ TAMBÉM DECIDE PARCELAR SALÁRIO DE SERVIDORES. **Folha de São Paulo**, 2016. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2016/03/1754367-governo-do-amapa-tambem-decide-parcelar-salario-de-servidores.shtml>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

MARCONI, Maria de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NUNES, Janary Gentil. **Confiança no Amapá**: Impressões sobre o Território. 2. ed., Brasília: Senado Federal, 2012.

PIRES, Roberto Rocha C. Implementando Desigualdades? Introdução a uma agenda de pesquisa sobre agentes estatais, representações sociais e (re)produção de desigualdades. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 13, out. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8108/1/BAPI_n13_Implementando.pdf> Acesso em: 12 jan. 2018.

SANTOS, Fernando R. **História do Amapá**. 3. ed. Macapá: [s.n],1994.

SANTOS, Fernando R. **História do Amapá da autonomia territorial ao fim do Janarismo, 1943-1970**. Macapá, Fundecap/GEA,1998.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengagelearning, 2010.

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. **Atas das reuniões realizadas no ano de 2015**. Macapá, 2015.

_____. **Atas das reuniões realizadas no ano de 2016**. Macapá, 2016.

_____. **Atas das reuniões realizadas no ano de 2017**. Macapá, 2017.

_____. **Atas das reuniões realizadas no ano de 2018**. Macapá, 2018.

_____. **Relatório Anual da Agenda do Servidor de 2015**. Macapá, 2015. p. 01-45.

_____. **Relatório Anual da Agenda do Servidor – Abril a Dezembro de 2016**. Macapá, 2016. p. 01-58.

_____. **Relatório Anual da Agenda do Servidor de 2017**. Macapá, 2017. p. 01-21.

_____. **Relatório Trimestral da Agenda do Servidor – Janeiro a Abril de 2018**. Macapá, 2018. p. 01-15.

_____. **Relatório Trimestral da Agenda do Servidor – Abril a Junho de 2018**. Macapá, 2018. p. 01-12.

SOUZA, C. Políticas Públicas: questões temáticas e de pesquisa. **Caderno CRH**, Salvador, n. 39, p. 11-24, jul./dez. 2003.

_____. “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. In: Dossiê Agenda de Pesquisa em Políticas Públicas. **RBCS**, v. 18, n. 51, p. 16-20, fev.2003.