

GUIA

GESTÃO DE PESSOAS NAS SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO

Um olhar estratégico
em tempos de pandemia



I. INTRODUÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA	03
II. O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	05
III. QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DAS REDES EDUCACIONAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS?	07
IV. CONCLUSÃO: AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DAQUI PARA FRENTE	21
V. REFERÊNCIAS	22

.....

FICHA TÉCNICA

INSTITUTO UNIBANCO

Superintendente Executivo
Ricardo Henriques

Gerente de Gestão do Conhecimento
Mirela de Carvalho

Coordenadora de Políticas Educacionais
Rita Jobim

Coordenador de Comunicação
José Jacinto de Amaral

ELABORAÇÃO DO GUIA

Coordenação
Rita Jobim
Marina Pan Chacon Liberman

Pesquisa e produção de conteúdo
Cibele Franzese (professora da FGV/EAESP)
Michael Cerqueira (consultor em Gestão Pública)
Pedro Marin (consultor em Gestão Pública)

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação
José Jacinto Amaral
Fabiana Hiromi

Edição
Mariangela de Almeida

Revisão
Harumi Visconti

Projeto gráfico e diagramação
Fernanda Aoki

I. INTRODUÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS NA PANDEMIA

O ano de 2020 trouxe um dos maiores desafios sociais, sanitários e econômicos para o mundo: a pandemia de Covid-19. Como consequência, a crise acentuou desigualdades históricas em diversos países, como o Brasil, reforçando a urgência de olharmos com ainda mais atenção para políticas sociais e de promoção dos direitos humanos. Isso exigiu que governos do mundo todo tivessem que tomar decisões rápidas e difíceis.

A educação, como era de esperar, foi uma das áreas mais afetadas por essa conjuntura. Segundo estimativa da [Unesco](#), a crise imposta pelo vírus afetou mais de 1 bilhão de estudantes e 60 milhões de professores, que não puderam frequentar as salas de aula. A paralisação das atividades presenciais afetou fortemente as áreas responsáveis pela gestão de pessoas, que tiveram que pensar em estratégias de trabalho remoto, enfrentar desafios tecnológicos, mudar a maneira de controlar a frequência de servidores(as), capacitar docentes para darem aulas a distância, lidar com desafios socioemocionais e estabelecer protocolos de afastamento dos(as) profissionais infectados(as) e dos grupos de risco. Tudo isso em pouco tempo!

Com o objetivo de apoiar as redes educacionais durante essa crise, elaboramos o **Guia Gestão de pessoas nas Secretarias de Educação - Um olhar estratégico em tempos de pandemia**. A definição das questões abordadas deu-se, primeiramente, a partir de uma escuta atenta de gestores e gestoras de algumas das redes estaduais, parceiras do Instituto Unibanco na implementação do programa [Jovem de Futuro](#), que apontaram suas principais inquietações e dúvidas sobre a temática. Nessas conversas, algumas redes demonstraram

preocupação, por exemplo, com os impactos socioemocionais e com a falta de engajamento de parte dos(as) servidores(as). Outras mostraram-se insatisfeitas com a qualidade dos dados sobre o desempenho de professores(as) no ensino remoto. Também apareceram dúvidas sobre como avaliar e capacitar docentes nesse novo contexto.

A CONSTRUÇÃO DO GUIA

Com esses insumos, em novembro de 2020 iniciamos a série [Gestão estratégica de pessoas na educação no contexto da pandemia](#), um conjunto de posts publicados periodicamente no blog do Instituto Unibanco para promover reflexões sobre esses desafios por meio de vídeos, *quiz on-line*, infográficos e descrição de boas práticas no Brasil e no mundo. O conteúdo completo pode ser acessado no [site](#) do Instituto. Também realizamos um [webinário](#) que contou com a presença de especialistas e gestores(as) educacionais.

Neste guia, você encontra uma síntese dos principais conteúdos explorados ao longo de mais de sete meses desse projeto. O objetivo é apresentar evidências e ferramentas que possam ajudá-lo(a) a trabalhar a gestão de pessoas de forma mais estratégica. Isso significa ter como perspectiva horizontes de médio e longo prazos, alinhados ao **principal objetivo da educação: garantir o aprendizado e o desenvolvimento dos(as) estudantes**.

Esperamos que este guia inspire alguns caminhos possíveis e sirva de apoio a você e demais gestores(as) e lideranças das diversas redes educacionais brasileiras!

II. O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

A área de gestão de pessoas das Secretarias de Educação é responsável por definir papéis, pensar em como recrutar os melhores profissionais para cada posição, proporcionar um ambiente de trabalho adequado, estruturar políticas de capacitação, transferência e progressão. São muitos desafios, mas, com a organização e o apoio da equipe, esse processo pode ficar mais fácil.

Porém, conforme já mencionado, todas essas funções de gestão de pessoas e seu planejamento foram impactados pela pandemia. Levando em consideração o cenário, **algumas ações podem ajudar a organizar melhor essa gestão para enfrentar não só a retomada das aulas presenciais e/ou híbridas, mas também futuros desafios.**

O primeiro passo é entender o papel estratégico da gestão de pessoas para uma educação de qualidade. É importante que toda política de gestão de pessoas de uma instituição esteja alinhada aos seus objetivos estratégicos. No caso de uma Secretaria de Educação, devem figurar entre os principais objetivos:

- Assegurar o acesso à educação para todas e todos
- Garantir a qualidade do ensino
- Reduzir taxas de abandono e evasão
- Fomentar ações que promovam a equidade

Esses objetivos são monitorados por indicadores, como o percentual de estudantes em idade escolar matriculados(as) ou a nota de cada escola no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

Accesse o [portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira \(Inep\)](#) e confira como estão os índices da sua rede.

GESTÃO DE PESSOAS E EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

A área de gestão de pessoas contribui para o alcance dos objetivos das Secretarias de Educação de diversas maneiras:

Planejamento e organização do trabalho

definição dos perfis e competências dos(as) profissionais

Seleção e contratação

definição dos(as) profissionais adequados(as), por meio de concursos públicos (geralmente)

Alocação

distribuição dos(das) profissionais nas unidades onde são necessários(as)

A área também é responsável pela definição e implementação de políticas de **compensação, capacitação, reconhecimento e promoção**, sempre pensadas de forma equilibrada, para que **desafiem** os(as) servidores(as) e extraiam deles o seu melhor desempenho. Ao mesmo tempo, precisam **acolher os(as) profissionais**, promovendo seu bem-estar. Por fim, cabe também ao departamento de recursos humanos (RH) cuidar do **desligamento** de servidores(as).

Sabemos que a distribuição de atribuições varia muito entre os governos e que você pode atuar nessas áreas ou, às vezes, apenas conseguir influenciar algum órgão central

que realiza essas funções. Mas, mesmo assim, essa incidência é muito importante nos momentos de tomada de decisões.

De alguma maneira, a pandemia afetou todas essas funções da gestão de pessoas, por isso, algumas questões precisam ser respondidas nesse novo cenário:

- Como acolher servidores(as) em um contexto marcado por ansiedade e incerteza?
- O que muda nos processos de alocação?
- Como organizar o trabalho remoto?
- Como incorporar as novas competências exigidas de docentes e diretores(as) de escola nos ciclos de formação, na realidade do ensino a distância?

Cada estado possui uma realidade e tem respondido aos desafios de maneira diferente.

Alguns já tinham o departamento de recursos humanos mais estruturado do que outros. O nível de amadurecimento tecnológico também é distinto em cada localidade. Assim, este guia propõe um olhar que acolha toda essa heterogeneidade, entendendo que, apesar de muitas vezes os desafios serem únicos, há espaço para fomentar trocas e redes de colaboração.



Infográfico baseado na teoria de gestão de pessoas para o serviço público de Longo (2002).

III. QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS DAS REDES EDUCACIONAIS EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS?

Para apoiar as redes educacionais, mapeamos alguns dos principais desafios vivenciados pelas equipes de RH. Durante a crise, ficou claro que há uma lista robusta de obstáculos enfrentados pelas Secretarias de Educação. Nossa tentativa ao construir este guia foi de sempre **conectar desafios que impactam tanto a conjuntura quanto o funcionamento mais estrutural das redes, no médio e no longo prazo**. Para além disso, levamos em conta que esse impacto também varia, de acordo com os diferentes níveis de desenvolvimento das estratégias e dos processos, além de outros aspectos que caracterizam cada rede.

O primeiro desafio está relacionado aos diferentes graus de **digitalização dos processos nas redes educacionais**. Contar com a tecnologia é um grande diferencial nesse momento de crise, pois facilita o cotidiano do trabalho e reduz a necessidade de visitas presenciais à Secretaria. Porém, essa não é a realidade em todas as equipes: parte delas enfrenta dificuldades nesse sentido, exigindo a presença de funcionários(as) na Secretaria para dar conta dos processos. Diante disso, vale a reflexão sobre a importância de investir em tecnologia como estratégia-chave para enfrentar períodos de distanciamento social e facilitar o trabalho das redes.

Outro aspecto é o apoio que as equipes de gestão de pessoas devem dar ao trabalho da educação. **É importante entender qual o foco estratégico da gestão de recursos humanos**, ou seja, como o setor enxerga o seu papel em um momento crítico como o que vivemos. Para algumas redes, pode ser um grande desafio a participação ativa na tomada de decisões, visando a uma atuação do setor de RH em consonância com os objetivos estratégicos da Secretaria de Educação. Há equipes que acabam por apoiar decisões de forma pontual ou que

seguem os processos rotineiros de gestão da folha de funcionários(as) e não podem se engajar nas atividades mais estratégicas para o enfrentamento da pandemia.

ACOLHIMENTO E ADEQUAÇÕES DA EQUIPE DE PROFISSIONAIS

Outro fator apontado por especialistas é a importância da atenção ao **acolhimento socioemocional de estudantes e de profissionais da educação** durante o ensino remoto e na retomada das atividades presenciais. Apesar de ser determinante para a gestão de pessoas, nem todas as redes puderam rever as estratégias de contratação para selecionar profissionais com competências mais adequadas aos momentos de crise, cada vez mais frequentes daqui para frente. A seleção de profissionais é tão estratégica quanto o acolhimento dos(as) servidores(as), que se configura como uma ação de médio prazo. Partindo desses cenários, outro ponto impor-

Aprofunde-se neste tema. Leia o protocolo [“Acolhimento: ações híbridas e contínuas”](#), elaborado pelo Instituto Unibanco.

tante para as Secretarias é encontrar formas de melhorar a gestão de pessoas no pós-pandemia. Um exemplo é a mudança profunda na rotina e a possibilidade de **permanência de estratégias de trabalho remoto**. O enfrentamento da crise trouxe soluções interessantes que possibilitam melhorias nos fluxos de trabalho e na forma de lidar com os(as) servidores(as). Esses aprendizados podem ser retidos e transformados em situações permanentes, porque, em alguns casos, se revelam

como conquistas para o setor em termos de agilidade tecnológica e maior conectividade, confiança e desempenho das equipes.

Olhando para uma perspectiva mais macro, outros desafios-chave estão ligados, por exemplo, a estabelecer uma política melhor para:

- **Atrair e selecionar os profissionais**
- Criar ações de **desenvolvimento, avaliação e retenção de servidores**
- Conseguir conectar as ações de RH aos **resultados dos(as) estudantes**
- Ter acesso a **dados confiáveis de servidores(as) vinculados(as) a sistemas integrados** para aprimorar a tomada de decisões

Enfim, há diversas possibilidades para tornar a gestão de recursos humanos mais estratégica, respondendo à altura dos grandes desafios que se colocam no campo da educação pública no Brasil. O interessante é que existem muitas maneiras de explorar isso! Adiante, vamos apontar caminhos para repensarmos temas como: aproveitamento do quadro atual de servidores(as), melhoria dos processos de atração e seleção, gestão de desempenho e planos de carreira.

A intenção, com este guia, é trazer uma visão prática sobre como gestores(as) podem traçar diagnósticos e promover ações de melhoria na qualidade do serviço prestado pela Secretaria e pela rede de ensino.

a) Como avançar no tema da gestão do emprego?

Esta seção abordará o desafio da construção de times nas Secretarias de Educação. Nessa ótica, é fundamental olharmos para a gestão do emprego ou, em outras palavras, para a gestão dos(as) servidores(as) atuais. Muitas vezes, devido ao grande volume de trabalho da área de RH, acabamos por não desenvolver um olhar estratégico sobre o corpo atual de servidores(as). **Em um cenário em que há restrições para novas contratações, saber aproveitar melhor a prata da casa é fundamental.**

Por isso, compartilharemos ideias práticas para que você tenha clareza sobre os desafios e os próximos passos como gestor(a) de pessoas. Focaremos na importância de ter dados organizados, conhecimento sobre as princi-

pais questões das unidades, a distribuição e os postos de trabalho para a construção de uma política eficiente de RH. Com essas etapas, você estará mais preparado(a) para promover mudanças estruturais e ser mais assertivo(a) em futuros processos de contratação, motivação, capacitação e aposentadoria.

A seguir, elencamos as principais estratégias com foco nessa dimensão:

1ª ESTRATÉGIA: TENHA UM DESCRITIVO DOS CARGOS DA SUA SECRETARIA

Às vezes, não temos pleno conhecimento sobre o que nossos(as) servidores(as) desempenham na Secretaria. Embora as leis que criam as carreiras tragam as respectivas atribuições, geralmente elas são desenhadas de forma excessivamente genérica ou estão desatualizadas. Além disso, diversas demandas do dia a dia acabam por dificultar a compreensão dos desafios de cada cargo.

Dessa forma, é importante que a área de RH possua documentos que descrevam, de maneira simples e sucinta, o que cada posição da Secretaria realiza, por exemplo:

- Quais as atribuições do(a) merendeiro(a)?
- Quais habilidades e competências o(a) merendeiro(a) deve ter para realizar seu trabalho?
- E o(a) coordenador(a) pedagógico(a)?
- E o(a) professor(a) de Matemática?

Pode parecer uma tarefa óbvia, mas ter esses documentos ajuda a entender as lacunas da área e a desenhar seleções futuras.

No processo de construção desse documento, você terá a oportunidade de saber mais sobre a Secretaria e conversar com gestores(as) para entender suas dificuldades. Assumir essa atividade como primeiro passo é importante para que você consiga se posicionar em relação a outras áreas sobre os desafios que serão enfrentados.

Uma experiência para você se inspirar: o governo de Minas Gerais lançou o projeto [Transforma Minas](#). Os(as) ocupantes de diversas posições, de segundo e terceiro escalões, foram selecionados(as) por processos estruturados. Para cada posição há um descritivo de vaga, que deixa claros os desafios e o que se espera de cada profissional.

2ª ESTRATÉGIA: TENHA DADOS E INFORMAÇÕES ORGANIZADOS SOBRE SERVIDORES(AS) DA PASTA

Às vezes, não conhecemos os(as) servidores(as) que temos na Secretaria. Por mais que tenham sido aprovados(as) em concursos públicos, nem sempre sabemos se fizeram novas capacitações, pós-graduações, se possuem interesse em mudar de carreira ou encarar novos desafios profissionais. Ter um acompanhamento constante dos dados dos(as) servidores(as) é uma ferramenta poderosa para planejar times. Muitas vezes, na Secretaria há alguém com o perfil exato de que você precisa, dispensando a necessidade de novas contratações. Para esse controle, elencamos diversas soluções possíveis:

- **Formulário de informações:** servidores(as) podem preencher as informações voluntariamente, informando especializações e interesses de carreira. Ao surgirem novas posições a serem ocupadas, fica mais fácil filtrar e descobrir dados, formação e competências dos profissionais. Diversos governos brasileiros possuem banco de talentos, em que os(as) servidores(as) cadastram suas informações para oportunidades futuras. Tanto o governo federal quanto algumas Secretarias do estado de São Paulo, por exemplo, investem nessa iniciativa para identificar talentos internos.
- **Abertura de processos internos:** uma solução barata e simples é abrir processos internos de transferência ou de posições de liderança. Por meio de formulários e entrevistas é possível divulgar oportunidades na Secretaria e entender o interesse de servidores(as). Além de promover a valorização dos talentos internos, a medida permite identificar perfis interessados em trabalhar com os desafios elencados.

3ª ESTRATÉGIA: MONITORE CONSTANTEMENTE AS UNIDADES DA SECRETARIA PARA DIMENSIONAR SUAS NECESSIDADES

Às vezes, como profissionais de RH, acabamos por focar, na maior parte do tempo, nos aspectos funcionais do(a) servidor(a), sem, necessariamente, cruzá-los com a informação da unidade onde estão alocados(as). Porém, com base nas descrições da posição que construiu, você conseguirá entender se cada local possui o número suficiente de profissionais para realizar determinada atividade.

Dessa forma, é essencial que a área de RH monitore as demandas das unidades da Secretaria. Cada estrutura tem necessidades próprias e uma capacidade instalada. Por exemplo, em uma escola com dez salas, uma cozinha e quatro banheiros, é preciso pensar no número de docentes, merendeiros(as), auxiliares de limpeza e porteiros(as) necessários(as). Esse cálculo, portanto, deve levar em consideração a realidade das unidades.

Quando fazemos essa análise, podemos confrontar e entender quais unidades estão com falta de profissionais e em quais há uma eventual sobra. Isso permite que o RH realize transferências e consiga acomodar os(as) profissionais onde há maior necessidade, inclusive abrindo processos seletivos quando necessário.

A atuação direta do RH é essencial nesse processo, uma vez que o olhar sistêmico para todos(as) os(as) servidores(as) permite entender os desafios da rede – algo que diretores(as) de escola têm mais dificuldade para perceber.

4ª ESTRATÉGIA: TRABALHE PRÓXIMO(A) ÀS ÁREAS DE MATRÍCULA E PEDAGÓGICA

O processo de matrícula e definição de docentes é de extrema importância para o RH. A decisão sobre a abertura ou não de turmas e como professores(as) serão distribuídos(as) é essencial para as políticas de gestão de pessoas.

Por isso, essas áreas devem estar sempre próximas para trocar ideias de como otimizar as ações. O RH possui informações atualizadas sobre servidores(as) que deverão ser confrontadas com as demandas de matrículas e a capacidade de infraestrutura das escolas.

Com essas ações, garante-se a otimização de espaços e de profissionais, evitando salas ociosas e a necessidade de eventuais contratações. Com informações atualizadas e integradas entre todas as áreas da Secretaria, é possível ter um planejamento mais claro e elaborado com antecedência, permitindo seleções bem estruturadas e conectadas com os desafios da educação do seu estado.

POR ONDE COMEÇAR A MUDANÇA?

Cada Secretaria está em uma fase diferente em termos de maturidade de RH. Algumas já possuem todos os processos de gestão de pessoas estabelecidos e outras enfrentam desafios urgentes de digitalização e organização de dados.

O mais importante é entender em que pé estão os seus desafios e ter um plano para conseguir superá-los. Saber quais são as posições da sua pasta e quais pessoas trabalham com você é o passo mais importante para avançar na parte estratégica de recursos humanos. Muitas vezes, sabemos o CPF do(a) servidor(a), mas desconhecemos suas aspirações e potencialidades.

Com esse conhecimento mais apurado, a construção da base de dados e uma atuação estratégica com outras áreas – como a pedagógica e a de matrícula – tornam-se mais fáceis. E tudo isso pode ser resolvido por meio de uma planilha.

b) Como avançar na gestão das relações sociais?

Um dos processos mais desafiadores de gestão de RH em tempos de Covid-19 são as relações sociais, ou seja, a administração das interações entre a Secretaria e seus(suas) servidores(as), no que diz respeito às perspectivas coletivas.

A seguir, elencamos algumas das principais estratégias com foco nessa dimensão.

1ª ESTRATÉGIA: MELHORE O CLIMA ORGANIZACIONAL UTILIZANDO BONS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O primeiro tema importante deste escopo é a **gestão do clima organizacional**, que envolve o estabelecimento de canais eficientes de comunicação entre a organização e os(as) profissionais. A natureza hierárquica do serviço público nos leva a enxergar esses canais como estruturas que funcionam de cima para baixo e de maneira formal, como meios de assegurar que as diretrizes organizacionais sejam devidamente transmitidas e que todas e todos estejam cientes delas.

No entanto, é importante que a comunicação seja pensada como uma via de mão dupla. Portanto, é fundamental estabelecer canais bem definidos para que servidores(as) se sintam ouvidos(as) e possam compartilhar dilemas e desafios vivenciados no exercício do trabalho, inclusive os relacionados a situações de assédio e outras violações de direitos.

A comunicação de baixo para cima deve ser pensada para os diferentes níveis, abrangendo canais diretos com a equipe central de RH e, também, com as chefias imediatas. Nesse sentido, ressaltamos o papel de diretores(as) de escola como gestores(as) de pessoas, que devem ser sensibilizados(as) e capacitados(as) para lidar com os aspectos socioemocionais de sua equipe.

A implementação de canais de diálogo é uma das maneiras de a área de gestão de pessoas contribuir para a satisfação e motivação dos(as) profissionais. Mas esse é um desafio que não se esgota aí. Uma atuação proativa do setor deve buscar estratégias para mitigar o impacto da situação atual sobre a motivação e o engajamento. Ter um contato mais próximo com as equipes pode ajudar a desenhar linhas de ação para melhorar as condições de trabalho.

A literatura internacional demonstra que, **para além de questões remuneratórias, sentir-se engajado(a) em um projeto educacional e pedagógico claro e consistente, e que transmite um senso de missão e de orgulho, é um dos fatores mais importantes para garantir a motivação de docentes e demais profissionais da educação.** É necessário que professores(as) sejam ouvidos(as) e suas considerações sejam levadas em conta na construção e na implementação desse projeto.

Há diversas ferramentas gratuitas para esse fim, mesmo em períodos de trabalho remoto. É possível criar bate-papos *on-line* pelo YouTube, por exemplo, convidando especialistas e pessoas da rede para discutirem problemas comuns da equipe. Outra sugestão é criar grupos específicos para acolhimento ou aprofundamento de questões levantadas pelos times – como luto ou saúde mental durante a pandemia. O governo de Goiás, por exemplo, trabalhou com diferentes temas por meio de *lives* na sua página do [Instagram](#).

2ª ESTRATÉGIA: UTILIZE TRANSPARÊNCIA, COLABORAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS(AS) SERVIDORES(AS) PARA APRIMORAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Outro tema importante para a área de RH é a **gestão das relações de trabalho**, o que inclui a negociação coletiva da remuneração, das condições laborais e as interações com sindicatos e associações representativas do corpo docente. Sabemos que essas relações são, em

geral, marcadas pelo embate, especialmente no contexto atual de forte restrição fiscal. No entanto, essas organizações têm papel fundamental, pois podem colaborar, de forma muito significativa, para melhorar a comunicação entre os(as) servidores(as) e a administração, além de contribuir com o desenho de políticas para melhorar o ambiente de trabalho.

No caso brasileiro, temos como legislação nacional o **piso do magistério**, com critérios próprios de indexação. Porém, poderíamos pactuar localmente – no nível das redes estaduais de educação – incentivos não monetários, como promover reconhecimento do trabalho de docentes pela própria comunidade escolar e por seus pares (por meio de premiações, por exemplo) ou investir em melhorias no ambiente de trabalho. Exemplos positivos são a criação de mesas permanentes de negociação. Elas permitem ter um lugar institucional de diálogo, trazendo previsibilidade e um espaço aberto e transparente de conexão com as organizações representativas.

A EXPERIÊNCIA DO REINO UNIDO

As experiências internacionais demonstram que, para uma relação mais colaborativa ser estabelecida, é importante dar previsibilidade e estabelecer parâmetros claros de médio e longo prazos para os processos de negociação salarial.

O Reino Unido, por exemplo, estabeleceu por lei uma política remuneratória de longo prazo que atrela as possibilidades de reajuste salarial à performance econômica do país. Ou seja, aumentos salariais só são possíveis se a economia crescer e a arrecadação do estado aumentar.

3ª ESTRATÉGIA: INVISTA EM POLÍTICAS SOCIAIS, COMO SAÚDE OCUPACIONAL

Por fim, o terceiro tema dos processos de gestão das relações são as **políticas sociais**. Elas abrangem as práticas que visam a facilitar benefícios coletivos ou a ajudar indivíduos e grupos que necessitem de maior apoio para desenvolver suas atividades profissionais, como as pessoas com deficiência. Nesse tema, merecem destaque as políticas de saúde ocupacional. Sabemos que a profissão de professor(a) pode ser bastante desafiadora, fator evidenciado pelos altos índices de problemas de saúde mental enfrentados pelo corpo docente. Alguns estados têm relatado o aumento dos pedidos de exoneração no período da pandemia.

Para lidar com o adoecimento de professores(as), as redes têm adotado diferentes estratégias. De forma geral, o foco é o acolhimento e o estabelecimento de critérios mais claros para o periciamento médico. Mas é

importante iniciar um processo de diagnóstico mais profundo e atuar sobre as causas do adoecimento. Mais uma vez, um bom diagnóstico é fundamental para compreender os fatores que estão por trás do problema. Uma vez feito esse trabalho, a área de gestão de pessoas pode contribuir para o desenho de políticas que ataquem as raízes do problema – e não apenas os seus sintomas.

Assim como nos casos anteriores, articular a sua rede é um ativo importante para trabalhar com o tema. Na sua Secretaria de Educação, certamente, há especialistas em pautas como acolhimento psicológico, por exemplo. Articulá-los(as) para endereçar eventuais problemas dos times é uma estratégia poderosa para a qualificação das relações sociais.

Enfim, diferentes ações de prevenção e de saúde laboral podem aumentar o engajamento e o pleno bem-estar das equipes, por meio de atividades lúdicas, periódicas e de baixo custo para a Secretaria.

A POLÍTICA DE ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE DOS SERVIDORES EM PERNAMBUCO

- Segundo um dos relatos que tivemos no teste “Como está a gestão de pessoas na sua Secretaria?”, na Secretaria de Educação e Esportes de Pernambuco foi desenvolvida a Política de Atenção Integral à Saúde dos Servidores, em que há núcleos de atenção no órgão central e nas regionais de ensino.

O trabalho é realizado pelo próprio time de profissionais da Secretaria, que conta com professores(as) de educação física, psicólogos(as), nutricionistas etc., visando à prevenção de doenças e à promoção da saúde. Durante a pandemia, essa ação foi intensificada, e implementaram um plano de ação especial com o objetivo de fortalecer a equipe multidisciplinar exposta às dificuldades enfrentadas nesse contexto.



c) Como avançar na gestão das carreiras?

Carreira é um tema essencial para a discussão de gestão estratégica de pessoas. Em primeiro lugar, porque a força de trabalho do setor público brasileiro se organiza, predominantemente, por meio de carreiras: polícia militar, diplomacia, profissionais da saúde, procuradoria, dentre outros exemplos. Da mesma forma, na educação, há diversas funções organizadas em carreiras, como: professor(a), agente de apoio escolar, secretário(a) de escola, merendeiro(a), servente etc.

Em segundo lugar, é importante ressaltar que a carreira é o elemento central para estruturar uma série de incentivos profissionais de curto, médio e longo prazos. Nesse sentido, uma carreira bem desenhada tem potencial – de maneira equilibrada e transparente – de alinhar os interesses particulares do(a) profissional aos da Secretaria, ou seja, é capaz de buscar, ao mesmo tempo, a satisfação individual e a qualidade do ensino para os(as) estudantes.

Entretanto, a forma como muitas carreiras estão estruturadas não prevê os melhores incentivos que os(as) gestores(as) de pessoas gostariam. Diferentemente disso, elas têm sido, muitas vezes, reduzidas às tabelas salariais e à discussão da promoção e da progressão iguála a uma mudança no padrão de vencimentos.

A seguir, elencamos algumas das principais estratégias com foco nessa dimensão.

1ª ESTRATÉGIA: COMPREENDA QUE CARREIRA ENVOLVE QUESTÕES PARA ALÉM DO AVANÇO SALARIAL E AS FORMAS DE INCENTIVO, MONETÁRIO OU NÃO

A ideia de carreira tem relação com diferentes fatores, como o desenvolvimento profissional e a possibilidade de assumir novos cargos e responsabilidades. Espera-se que esses aspectos gerem estímulo e engajamento, apresentando novos desafios e o exercício de diversas competências para as quais seja possível o profissional se preparar, por meio de formação aplicada à resolução de problemas do cotidiano do trabalho. Também é fundamental que haja *feedback* constante de gestores(as) sobre o desempenho no alcance ou não de metas previamente pactuadas. Veja quanta coisa está em jogo no que diz respeito à carreira: **a gestão por competências, o processo de formação continuada e a própria gestão do**

desempenho, em que se inclui o uso de ferramentas de avaliação de resultados.

2ª ESTRATÉGIA: PLANEJE A CARREIRA DOCENTE, LEVANDO EM CONTA SUAS DIVERSAS DIMENSÕES

Assim como acontece com outras carreiras, na docente é possível evoluir não apenas em termos salariais, mas também na complexidade das funções exercidas, o que pode se tornar um importante fator motivacional. Funções como tutoria ou coordenação de disciplina podem ser parte dessa evolução. Mas há também outras funções a serem incluídas na trilha de desenvolvimento docente.

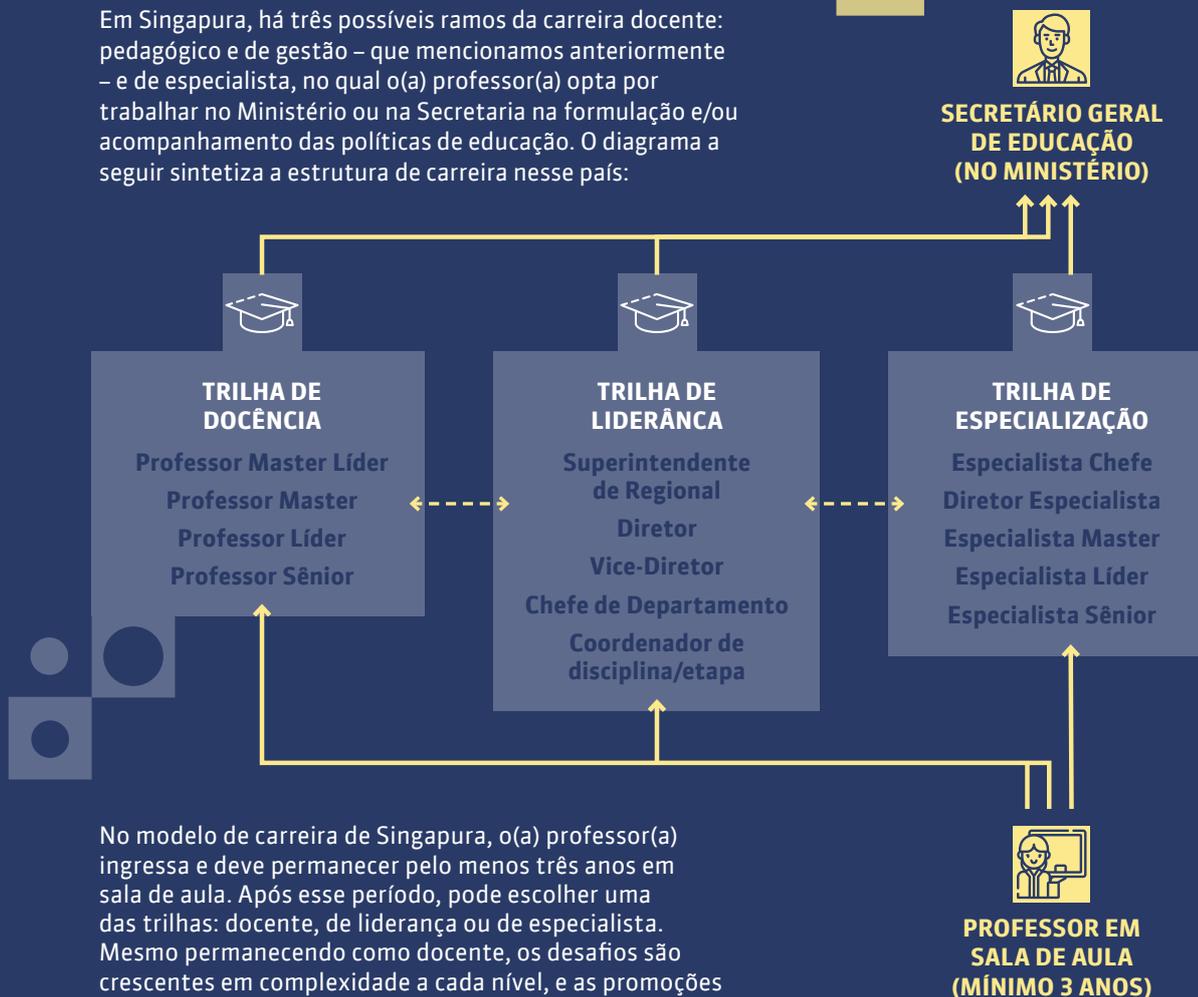
No Brasil, os cargos de direção, chefia e assessoramento são de livre nomeação e exoneração, conforme o inciso V, artigo 37 da Constituição Federal de 1988 – os chamados cargos em comissão. Nesse sentido, considerando apenas a disposição constitucional, os postos de diretor(a) de escola poderiam ser destinados a qualquer pessoa, inclusive a alguém fora da administração. Porém, na prática, os estados reservam esses cargos a docentes de suas redes, no entanto, na grande maioria dos casos, esse cargo não integra uma carreira.

Vale mencionar, ainda, as funções gratificadas ou de confiança atribuídas a profissionais da carreira docente. Porém, assim como acontece com o cargo de diretor(a), não integram a carreira e contêm caráter transitório. Alguns exemplos são as gratificações para professor(a) coordenador(a), coordenador(a) de formação continuada, diretor(a) de núcleo de apoio pedagógico à educação especial etc.

Entretanto, existe a possibilidade de transformar essas funções em cargos e integrá-los à trajetória docente, tornando-a mais ampla, ou seja, incrementando as responsabilidades exercidas pelos membros da carreira com o passar do tempo. Em diversos países, e mesmo na iniciativa privada, esse modelo de organização dos recursos humanos é conhecido como **“carreira em Y”, ou seja, quando se institui uma carreira mais genérica de entrada e se oferece aos seus membros diferentes ramos de especialização, ao longo de suas trajetórias profissionais.** Nesse caso, um profissional da carreira docente pode optar, por exemplo, entre se especializar em atividades de natureza pedagógica – como a coordenação de disciplinas – ou assumir postos gerenciais, muitas vezes exercidos por meio de funções gratificadas.

O modelo de trilhas de Singapura

Em Singapura, há três possíveis ramos da carreira docente: pedagógico e de gestão – que mencionamos anteriormente – e de especialista, no qual o(a) professor(a) opta por trabalhar no Ministério ou na Secretaria na formulação e/ou acompanhamento das políticas de educação. O diagrama a seguir sintetiza a estrutura de carreira nesse país:



No modelo de carreira de Singapura, o(a) professor(a) ingressa e deve permanecer pelo menos três anos em sala de aula. Após esse período, pode escolher uma das trilhas: docente, de liderança ou de especialista. Mesmo permanecendo como docente, os desafios são crescentes em complexidade a cada nível, e as promoções possuem requisitos de tempo e de aquisição de novas competências. Ou seja, há constante estímulo para continuar melhorando e espaço para novas contribuições.

É possível mudar de trilha ao longo da carreira, caso o(a) professor(a) decida, uma vez que as remunerações são equivalentes. Ou seja, pode começar na carreira docente e depois migrar para o ramo de gestão e terminar sua trajetória como especialista, por exemplo. Ou, se preferir, pode se dedicar integralmente à área pedagógica e, ainda assim, ter novos desafios ao longo dos anos no magistério.

Por fim, vale ressaltar que são realizadas ações de formação ao longo de todo o processo para apoiar o(a) docente no desenvolvimento de sua carreira, auxiliando-o(a) na aquisição de novas competências – o que, sem dúvida, ocorre no exercício da profissão, mas muitas vezes pode ser complementado com apoio de formação continuada.

Fonte: <https://www.ncsl.org/Portals/1/Documents/educ/NISLSingapore%27sCareerLadderSystem.pdf>

Conheça o documento original, em inglês, clicando [aqui](#).

3ª ESTRATÉGIA: ADAPTE ÀS SUAS REDES AS DIVERSAS POSSIBILIDADES PARA CARREIRAS DOCENTES

Antes de avançarmos, que tal refletir sobre estas questões?

- O que você achou do exemplo de Singapura?
- É interessante incluir a função de direção como parte da carreira docente?
- Você acha que diminuiria muito a rotatividade?
- Você acredita que essa estabilidade seria positiva ou negativa para a rede?
- E no caso da tutoria e da coordenação de disciplinas? Você acredita que seria um bom avanço, em termos de complexidade, dentro da carreira de professor(a)?

Os cargos não indicam que os(as) professores(as) devam sair da sala de aula, mas, sim, que passariam a dividir sua carga horária, aproveitando a experiência que adquiriram em outras funções. É importante destacar: nesse modelo, não é preciso que todos(as) sigam o mesmo caminho. Carreiras em Y (ou em trilhas, como no caso de Singapura) são adotadas justamente porque oferecem diferentes opções de evolução profissional dentro de uma mesma trajetória, permitindo aos profes-

sionais públicos que se concentrem no desenvolvimento de suas melhores habilidades.

Você consegue pensar em outros exemplos de funções que o(a) docente poderia exercer além de ministrar aulas? Algo que pudesse extrair de le(a) sua melhor contribuição para a rede e motivá-lo(a) a continuar trabalhando com brilho nos olhos? Mesmo que nem todos os seus(suas) professores(as) tenham hoje essas competências, é possível desenhar estratégias de formação continuada que busquem ampliar o leque de possibilidades de atuação profissional.

4ª ESTRATÉGIA: PLANEJE A AMPLITUDE DAS CARREIRAS

Depois de pensar sobre tantos aspectos, é possível decidir a amplitude adequada das carreiras. Chamamos de amplitude a distância entre o salário inicial e final do(a) servidor(a). Essa diferença deve ser planejada para que a parceria continue interessante para ambos os lados – o(a) profissional tem de acreditar e se sentir estimulado(a). E essa relação, não necessariamente, precisa ser até a aposentadoria. O importante é atrair bons profissionais para mantê-los(as) motivados(as) enquanto permanecerem na rede. O desenho de uma carreira interessante e desafiadora pode fazer toda a diferença.

d) Como avançar na gestão de desempenho?

Mesmo sendo um assunto sensível e com muitos detalhes, a área de recursos humanos precisa estar atenta a como desenhar um modelo efetivo para gerir e avaliar o desempenho de seus times, uma vez que esse é um instrumento poderoso para a construção de um RH estratégico na educação.

O debate sobre desempenho no Brasil nem sempre é simples. O conceito, normalmente, é resumido à avaliação que, por sua vez, é entendida, muitas vezes, como uma forma de punição aos servidores e às servidoras. Nos casos em que as avaliações de desempenho estão atreladas à remuneração, é comum serem realizadas apenas formalmente para justificar o que acontece na prática: um mecanismo automático de aumento salarial. No entanto, mostraremos que a gestão do desempenho é um instrumento que pode motivar, reconhecer e construir ações efetivas de capacitação e desenvolvimento dos(as) profissionais.

Para isso, **é sempre importante entender o contexto da sua Secretaria e construir os primeiros passos para a implementação da prática, considerando essa realidade.** Em primeiro lugar, procure identificar se existe algum mecanismo de mensuração de desempenho. O mais comum é a avaliação, usada em diversas secretarias brasileiras, com diferentes formas e objetivos. Mas a sua análise não deve parar por aí. **Qualquer processo de avaliação tem de estar baseado em competências (o que cada pessoa deve fazer) e objetivos institucionais (com quais resultados terá de contribuir).**

Geralmente, as avaliações são entendidas como o único elemento necessário para a construção de uma gestão por desempenho. A utilização de critérios objetivos por determinados governos é um indicador importante, para a valorização de seu time, mas nem sempre significa que são mecanismos efetivos. Por isso, além de entender se a rede já possui

alguma ação nessa frente, é importante você compreender, caso ela exista, como funciona:

- Qual é o instrumento utilizado?
- Ele está ancorado em competências e alinhado aos objetivos da pasta?
- Há uma periodicidade definida?
- Está atrelado a alguma parcela de remuneração ou progressão na carreira?
- Os(as) servidores(as) entendem a importância da avaliação?

Com base nas ferramentas de avaliação de sua rede, propomos, a seguir, discutir a implementação e o aprimoramento dessas estruturas. Esse assunto é complexo e diverso em todo o Brasil. Mas, a partir das estratégias que compartilharemos e partindo do contexto de sua Secretaria, pretendemos estimular uma reflexão sobre quais mudanças podem ser feitas e como engajar o seu time na construção de uma educação orientada à aprendizagem dos(as) estudantes.

A seguir, elencamos algumas das principais estratégias com foco nessa dimensão.

1ª ESTRATÉGIA: TENHA UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

Ter um processo baseado nas competências e nos resultados é essencial. Alinhe com as lideranças o que se espera dos(as) profissionais em cada cargo e/ou função. O ideal é que as competências tenham sido definidas já no processo seletivo dos(as) servidores(as). Se não for possível, divida por cargos e carreiras – docentes, coordenadores(as) pedagógicos(as) etc. – o que se espera de cada profissional. Desta maneira, você terá critérios mais objetivos para orientar a avaliação.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

A avaliação aplicada pela sua Secretaria é baseada em competências? Se não, é importante repensar o instrumento. Esse processo deve ter significado para os(as) profissionais. Se estiver desconectado da realidade da Secretaria, dificilmente obterá engajamento. Aproveite para revisar todas as perguntas e verifique se o processo reflete os desafios profissionais. Se as competências não estão claras, consulte a [Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica](#).

2ª ESTRATÉGIA: DEFINA OBJETIVOS INSTITUCIONAIS

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

Definir objetivos institucionais é primordial e dá ao(à) funcionário(a) clareza dos resultados para os quais deve contribuir. Do contrário, as ações de desenvolvimento ficam desconectadas das necessidades da rede. O RH precisa estar em sintonia com os objetivos da pasta, seja participando ativamente do planejamento estratégico, seja acompanhando os objetivos institucionais. Caso eles não existam, será necessário trabalhar na sua elaboração. Assim, você conseguirá construir ações de desempenho atreladas aos desafios da rede, garantindo maior engajamento e efetividade às ações.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

Os(as) servidores(as) possuem clareza das metas e dos objetivos que precisam perseguir? Entendem o que devem desenvolver e a ideia de sucesso de seu trabalho? Se a resposta é “não”, será necessário trabalhar essa construção. Converse com as lideranças para inserir o planejamento estratégico nessa frente ou construir os objetivos da pasta. O instrumento será muito mais poderoso se o(a) servidor(a) compreender o que deve desenvolver (competências) e para onde direcionar seus esforços (objetivos institucionais).

3ª ESTRATÉGIA: CRIE UM BOM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

O próximo passo é a operacionalização da avaliação:

- Você terá um formulário *on-line* para aplicá-la?
- Como o processo será comunicado às pessoas?
- Haverá *feedback* individualizado e adequado sobre os resultados?
- Terá um plano de desenvolvimento individual?

O instrumento deve ser de fácil acesso e ter significado para todos e todas. O processo precisa trazer instrumentos para que o(a) profissional avaliado(a) possa se desenvolver. Uma possibilidade é construir um plano de desenvolvimento em que a liderança e o(a) servidor(a) definam metas a serem acompanhadas durante o ano.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

O próximo passo é analisar o instrumento:

- Ele é adequado e de fácil acesso? Afinal, é uma ferramenta para você entender se o processo atual gera discussões entre as pessoas
- Elas saem da avaliação com clareza de seus pontos fracos e das oportunidades para melhorar?
- São propostas novas metas realistas e possibilidades de desenvolvimento de novas competências?
- Há alguma capacitação, realocação etc. para que esse desenvolvimento ocorra?

Se esses aspectos não são totalmente contemplados, talvez seja a oportunidade para a criação de um plano de desenvolvimento em que os objetivos e as metas são acompanhados durante o ano, tendo como base uma real possibilidade de mudança.

4ª ESTRATÉGIA: ESTABELEÇA A PERIODICIDADE DAS AVALIAÇÕES

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

A frequência das avaliações é a chave para atingir os objetivos. Quantas vezes você irá aplicá-las? Se forem várias vezes ao ano, você terá muitas informações e conseguirá acompanhar de perto os avanços das equipes. Porém, será mais difícil engajá-las e pode não dar tempo de colher os frutos das ações iniciadas no ciclo anterior.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

Aqui é outra oportunidade de analisar a efetividade do instrumento que você possui:

- A periodicidade está adequada?
- Você precisa que a avaliação aconteça mais vezes no ano?
- Ela demanda tanto das equipes que acaba não sendo priorizada? Nesse caso, reavalie a frequência

5ª ESTRATÉGIA: GARANTA O ENGAJAMENTO DE SEU TIME

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

O tema de desempenho e avaliação é sensível. Nem todos(as) estão abertos(as) a ele e ao *feedback* sobre seu trabalho. Por isso, cabe ao RH fazer comunicações claras e transparentes, cruciais ao processo. A elaboração de peças de comunicação, lives e sessões de perguntas explicando o processo de gestão de desempenho e seus impactos são essenciais para engajar e trazer servidores(as) para o projeto. Não deixe essas ações de fora.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

Essa é outra oportunidade para você corrigir os rumos do processo. Identifique se os(as) profissionais participam das avaliações. As lideranças têm clareza de seu papel no desenvolvimento de suas equipes? Há construção de planos efetivos de acompanhamento ou as equipes só fazem o processo por obrigação? Desenvolva campanhas, lives explicativas e outras ações que possam fomentar o uso do instrumento que você já tem, envolvendo as lideranças sempre que possível.

6ª ESTRATÉGIA: USE OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES PARA PLANEJAR NOVAS AÇÕES

Secretarias que não possuem avaliação de desempenho

Para os(as) servidores(as) se engajarem, eles(as) precisam enxergar o quanto impactam o cumprimento dos objetivos da Secretaria e o valor que agregam a eles. Estabelecer os próximos passos é crucial. Com as informações das avaliações, planeje o que oferecer para melhorar o desempenho dos(as) profissionais. Será necessário disponibilizar cursos, mentorias, conversas de motivação? Desenhar as ações a partir das respostas das avaliações traz um significado claro para essa atividade e permite que você crie opções que realmente contribuam para o avanço contínuo dos times.

Secretarias que possuem avaliação de desempenho

O que a sua equipe de RH faz com os resultados da avaliação de desempenho? Se ficam guardados num arquivo, é o momento de usá-los para desenhar novos projetos. Com essas informações, você pode entender com mais clareza as forças e as fraquezas da sua equipe e pensar em ações de desenvolvimento e capacitações. E lembre-se de que os resultados são ótimos insumos para cada líder de equipe, por isso não devem ficar centralizados no RH.

As seis estratégias elencadas certamente não encerram a discussão sobre gestão de desempenho nas Secretarias de Educação. Mas o objetivo é mostrar que esse trabalho vai além do processo de avaliação. Cada RH deve trabalhar em etapas anteriores e posteriores ao ato de avaliar. A construção de uma equipe motivada e efetiva passa pela elaboração de instrumentos que garantam transparência sobre aonde se quer chegar e como; e pela promoção de ações que permitam o desenvolvimento das pessoas nesse percurso. Dessa forma, é possível contribuir para a oferta de uma educação de qualidade para todas e todos os(as) estudantes.

e) Como avançar na gestão das contratações?

O direito à educação é um dos benefícios mais importantes que um país pode oferecer a seus cidadãos e cidadãs. Por isso, no Brasil, a Constituição Federal de 1988 buscou garantir em vários de seus artigos que o ensino básico fosse oferecido gratuitamente pelo Estado. Isso implicou não apenas a previsão da oferta gratuita, mas a garantia de recursos orçamentários vinculados para a área de educação nas três esferas de governo; a criação de um fundo específico para o financiamento do ensino básico, com obrigatoriedade do uso de um percentual desses recursos para pagamento do salário de professores; um piso nacional para o magistério, além de uma série de outras medidas, todas com o objetivo de assegurar que esse direito saísse do papel.

Na mesma direção, a Constituição estabeleceu, no inciso IX, do artigo 37, “a possibilidade de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público”, cujos casos seriam estabelecidos por lei. Foi então editada a [Lei Federal nº 8.745/93](#), estabelecendo as situações nas quais esse tipo de contratação é cabível, incluindo nos casos previstos, a contratação do “professor substituto”. Mas por que é necessário um(a) professor(a) por tempo determinado ou, como ficou mais conhecido, um(a) professor(a) temporário(a)? Para os casos nos quais não há professores(as) efetivos(as) suficientes para atender à demanda da rede.

Como sabemos, geralmente a contratação de docentes deve ser precedida de concurso público. Os(as) aprovados(as), após o período do estágio probatório, se avaliados(as) satisfatoriamente, adquirem estabilidade no cargo. Assim, a insuficiência de docentes efetivos(as) para cobrir as aulas pode ocorrer por inúmeras razões, que levam as redes a contar com a figura do(a) professor(a) temporário(a). Algumas delas são:

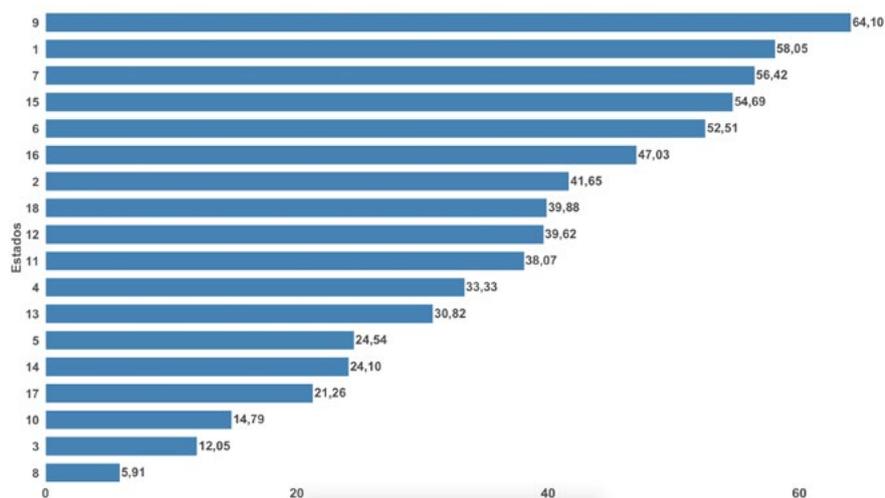
- Um novo concurso público atrasou por questões burocráticas ou por força judicial
- O concurso foi concluído, mas a fase de perícia médica para o exercício da atividade profissional ainda não
- Professores(as) estão usufruindo das licenças-prêmio a que têm direito
- Docentes estão ausentes para tratamento de saúde

- Professoras estão de licença-maternidade
- Docentes estão afastados(as) para realizar capacitação

Um [estudo](#) conduzido em 2018 (FRANZESE, C.; MARIN, P.; ANDRADE, G.; MARIN, G.) realizou um levantamento em 18 estados (que aceitaram participar da pesquisa sob a condi-

ção de não serem identificados) sobre a presença de docentes temporários(as) nas redes. O cenário era bastante diverso: em um dos estados, o total de temporários(as) representa menos de 6% da rede; em outros, esse percentual é de mais da metade do corpo docente, como indica o gráfico.

Gráfico 1: percentual de docentes temporários(as) sobre o total de ativos(as) em 2016



Fonte: Franzese et al. (2018), p. 19.

Então, o que fazer diante dessa situação? Se pensarmos que o direito à educação não pode ser suspenso, não podemos prescindir desse tipo de contratação. Porém, se refletirmos que é nosso dever prezar por uma educação de qualidade, é importante saber o perfil desse(a) profissional, suas competências e quais as condições de contratação oferecidas. Ou seja, se o(a) professor(a) temporário(a) é importante para que a oferta da educação não seja interrompida, qualificar a discussão sobre sua contratação é fundamental para a qualidade do ensino.

A seguir, elencamos algumas das principais estratégias com foco nessa dimensão.

1ª ESTRATÉGIA: TENHA UMA REGULAMENTAÇÃO PRÓPRIA PARA CONTRATAÇÃO DE TEMPORÁRIOS(AS)

A legislação federal é antiga (de 1993), ampla e não cobre os requisitos necessários para a contratação de bons profissionais para a rede. Ou seja, induz processos seletivos que medem apenas conhecimento e não habilidades socioemocionais, pedagógicas etc. O

governo federal apresentou uma medida provisória, a MP 922, de fevereiro de 2020, que pretendia atualizar essa legislação, mas ela caducou sem ser votada pelo Congresso Nacional. Agora, tramita no Congresso a [Proposta de Emenda à Constituição – PEC 32/2020](#) – de reforma administrativa –, que prevê um novo tipo de “vínculo por prazo determinado”, cabível em três hipóteses: 1) necessidade temporária decorrente de calamidade, de emergência, de paralisação de atividades essenciais ou de acúmulo transitório de serviço; 2) atividades, projetos ou necessidades de caráter temporário ou sazonal, com indicação expressa da duração dos contratos; e 3) atividades ou procedimentos sob demanda.

Em resumo, atualmente vigora uma legislação federal, mas os governos subnacionais (estados, Distrito Federal e municípios) podem ter legislação própria sobre a matéria. Nesse sentido, **é importante definir um regulamento específico que preveja o perfil do(a) profissional que a rede quer contratar, com as competências que ele(a) deve ter, adequadas à qualidade de ensino que se quer entregar aos(as) estudantes.**

2ª ESTRATÉGIA: CRIE PROCESSOS SELETIVOS INOVADORES

O fato de o ingresso do(a) docente não ser feito via concurso público, mas sim por processo seletivo simplificado não deve ser visto como prejudicial à qualidade. Pode, na verdade, tornar-se uma possibilidade de aprimorar a forma de seleção, utilizando, por exemplo, uma prova eletrônica padronizada ou outros tipos de inovações que a rigidez do concurso público não permite. É possível construir um banco de questões por dificuldade, como acontece no Enem, por exemplo, e alterná-lo a cada processo seletivo. Sempre é bom lembrar que, mesmo não sendo um concurso público, os **princípios da administração pública** (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) continuam aplicáveis – ou seja, a contratação de temporários(as) não pode, em hipótese alguma, ser um espaço para clientelismo.

3ª ESTRATÉGIA: GARANTA QUE OS CONTRATOS ASSEGUREM TODOS OS DIREITOS BÁSICOS

Muitos estados respondem a ações judiciais para legalização da situação dos(as) temporários(as) em razão da precarização que esses vínculos representam. Isso porque, em algumas localidades, os(as) profissionais não têm direito à **licença-maternidade, à estabilidade da gestante, ao 13º salário e ao recolhimento de FGTS proporcional ao tempo trabalhado** – direitos que acabam assegurados apenas após decisão judicial. Isso pode ser evitado desde o princípio, se o estado não se furtar de conceder esses direitos básicos aos(às) contratados(as).

4ª ESTRATÉGIA: ESTABELEÇA SALÁRIOS QUE VALORIZEM E ATRAIAM BONS DOCENTES E CUIDE PARA TER UM BOM RELACIONAMENTO COM ELES(AS)

A **dimensão salarial** é outra questão na qual os estados divergem. Alguns remuneram pelo valor inicial da tabela da carreira do magistério e outros pagam um valor inferior, às vezes apenas o salário-mínimo do(a) trabalhador(a) comum. Isso, certamente, reflete no perfil de profissional que se atrai e gera um problema de gestão de desigualdade na rede.

Em algumas localidades há ainda escassez de mão de obra, o que faz com que o(a) docente que disputa hoje a vaga de temporário(a) seja o(a) mesmo que vá tentar, posteriormente, o concurso público de efetivo(a), ou mesmo um novo processo seletivo de temporário(a), em estados onde isso é permitido. Neste caso, mais uma razão para cuidar bem do(a) profissional e tentar manter, desde o início, um **bom relacionamento** com ele(a), para que retorne assim que o governo consiga abrir o concurso público.

5ª ESTRATÉGIA: PLANEJE O TEMPO DE DURAÇÃO DOS CONTRATOS E A CARGA HORÁRIA, DE MODO A REDUZIR A ROTATIVIDADE DOCENTE E A PREZAR PELA QUALIDADE DO ENSINO

Por fim, as redes também devem se ater ao **tempo de duração dos contratos temporários e à carga horária** atribuída a esses(as) docentes. Contratos muito curtos ou com baixa carga horária podem gerar ineficiência e desperdícios no processo de formação continuada desses(as) profissionais que, a princípio, tendem a sair da rede ou possuem uma atuação muito fragmentada. O impacto negativo de um alto percentual de temporários(as) no projeto político-pedagógico das escolas e na qualidade do ensino é apontado no [parecer do Conselho Nacional de Educação de 2009](#). Planejar melhor essa linearidade e reduzir a rotatividade são formas de evitar custos pedagógicos.

Em suma, a **gestão estratégica de pessoas para uma educação de qualidade** envolve lidar com a contratação de profissionais temporários(as) com os mesmos cuidados aplicados ao vínculo efetivo. Ou seja, é preciso cuidar da **seleção, da alocação e do desempenho também do(a) funcionário(a) temporário(a)**. Porque ele(ela), da mesma forma que o(a) efetivo(a), estará à frente da formação de nossos(as) estudantes.

IV. CONCLUSÃO: AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DAQUI PARA FRENTE

Esperamos que a leitura deste guia possa apoiá-lo(a) no planejamento e na construção de soluções – com níveis maiores ou menores de complexidade – para tornar a área de RH cada vez mais estratégica e alinhada aos objetivos centrais das redes educacionais. A crise da Covid-19 exige um **olhar cada vez mais cuidadoso e estruturado para a gestão**. Torna-se urgente, portanto, aprimorar a gestão do emprego, das relações humanas e sociais, das carreiras, do desempenho e das contratações. Sem isso, não será possível reduzir as desigualdades educacionais acentuadas com a pandemia.

Além disso, **as lideranças, em todos os níveis das redes educacionais, são peças-chave para fomentar uma cultura voltada à gestão e ao avanço contínuo da educação**. Nesse sentido, todos(as) os(as) profissionais ligados(as) à área de gestão de pessoas precisam assumir a postura de liderança para promover mudanças no curto, médio e longo prazos.

É importante reforçar que, com as estratégias apresentadas neste guia, não houve a pretensão de estabelecer regras ou prescrições. Ao contrário, o objetivo é enriquecer o debate sobre gestão de pessoas com algumas evidências, repertório e diretrizes, que devem ser avaliados e adaptados às diferentes realidades do Brasil.

Por fim, sabemos que essa temática ainda precisa de mais aprofundamento, tanto sob a ótica da pandemia quanto de forma mais estrutural. Há um vasto campo a ser explorado em termos de avanços e inovações, por isso, incentivamos que, de forma contínua, as redes troquem boas práticas e busquem inspirações nas demais regiões do Brasil e do mundo.

V. REFERÊNCIAS:

- BRASIL. Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica. **Diário Oficial da União**, 29 out. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- BRASIL. Lei Federal n. 8.745/93. **Diário Oficial da União** – Seção 1, 10 dez. 1993, Página 18937 (Publicação Original). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1993/lei-8745-9-dezembro-1993-363171-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- BRASIL. **Parecer do Conselho Nacional de Educação de 2009**. Brasília (DF): Ministério da Educação, 2009. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/pceb009_09.pdf. Acesso em: 26 jul. 2021.
- BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição – PEC 32/2020**. Brasília (DF): Câmara dos Deputados, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2262083>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- ESCOLA DE GOVERNO. Disponível em: <https://www.instagram.com/escoladegovernogo/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- FRANZESE et al. **Despesas com pessoal da Educação nos estados brasileiros**. Brasília (DF)/ São Paulo: Consed/Instituto Unibanco, 2018. p. 19. Disponível em: <http://www.consed.org.br/media/download/5c1a2e676c921.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Transforma Minas** – inscrições encerradas. Belo Horizonte: Governo do estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/inscricoes-encerradas>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Protocolo “Acolhimento: ações híbridas e contínuas”** | Protocolo. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3lij4Df>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Gestão estratégica de pessoas na educação no contexto da pandemia**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/tag/gestao-estrategica-de-pessoas-na-pandemia/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Gestão estratégica de pessoas no contexto da pandemia** | Webinar. São Paulo: Instituto Unibanco, 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=TewWuK_e6YQ&t=49s. Acesso em: 26 jul. 2021.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Jovem de Futuro**. São Paulo: Instituto Unibanco, 2007. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- LONGO, F. **Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil**. Barcelona: Banco Interamericano de Desenvolvimento Desarrollo, abr. 2002. Disponível em: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Marco-Anal%C3%ADtico-para-el-Diagn%C3%B3stico-Institucional-de-Sistemas-de-Servicio-Civil.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- MINISTRY OF EDUCATION – SINGAPORE. **Professional Development and Career Tracks**. Disponível em: <https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- NISL. National Institute for School Leadership. **Singapore’s Career Ladder System** – Technical Note. Disponível em: <https://www.ncsl.org/Portals/1/Documents/educ/NISLSingapore%27sCareerLadderSystem.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- PORTAL do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** – resultados e metas. Brasília (DF): MEC/INEP, [s.d]. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- UNESCO. **Education: From disruption to recovery**. Disponível em: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>. Acesso em: 26 jul. 2021.

