



# TEMAS ESTRATÉGICOS PARA AS CARREIRAS DO MAGISTÉRIO

## FICHA TÉCNICA

### CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO (CONSAD)

Fabrcio Marques Santos  
*Presidente*

Marília Raquel Simões Lins  
*Secretária Coordenadora*

Felipe de Carvalho Pires  
*Coordenador do subgrupo carreiras*

Bartholomeu Eneias Gomes da Silva  
*Consultor*

### CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO (CONSED)

Vitor de Angelo  
*Presidente (2021)*

Cecilia Motta  
*Presidente (2020)*  
*Secretária Coordenadora (2021)*

Josué Modesto  
*Secretário Líder (2020-2021)*

Leila Perussolo  
*Secretária Coordenadora (2020-2021)*

Haroldo Rocha  
*Secretário Executivo Coordenador (2020)*

Fábio Guedes  
*Secretário Coordenador (2021)*

Julia França  
*Coordenadora de Projetos*

### ELABORAÇÃO:

#### *Especialistas Convidadas*

Cibele Franzese

Renata Vilhena

#### *Instituto Unibanco*

Rita Jobim

*Coordenadora de políticas educacionais*

Marina Liberman

*Analista de políticas educacionais*

#### *Movimento Profissão Docente*

Thiago Peixoto

*Líder*

Marcelo Ribeiro

*Gerente de políticas docentes*

Ellen da Silva

*Coordenadora de políticas docentes*

Vinicius Campos

*Consultor*

### APOIO INSTITUCIONAL

#### *Fundação Lemann*

Weber Sutti

*Diretor de projetos*

Clarissa Malinverni

*Coordenadora de projetos*

### DIAGRAMAÇÃO:

**Revisão:** Carmem Nascimento e Goretti Tenorio

**Projeto gráfico e diagramação:** Estúdio Labirin.to

# APRESENTAÇÃO

## APRESENTAÇÃO

## CONVITE À LEITURA

## SUMÁRIO

### 1\_INTRODUÇÃO

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

**O PRESENTE DOCUMENTO** é resultado dos estudos e análises realizados pelo Grupo de Trabalho constituído por iniciativa conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) para debate do tema. O objetivo foi reunir contribuições para a elaboração de sugestões de temas estratégicos destinadas a apoiar as iniciativas de reestruturação de planos de carreiras, presentes e futuras, nas redes educacionais brasileiras.

Partiu-se da premissa de que políticas de gestão de pessoas para profissionais do magistério, se bem estruturadas, são capazes de contribuir para o desenvolvimento e a aprendizagem de todos(as) estudantes. Nesse sentido, construiu-se este documento com indicações concretas sobre como os planos de carreiras podem promover a profissionalização e a valorização do magistério e, ao mesmo tempo, ser sustentáveis e respeitar os limites fiscais dos diferentes entes da federação. Além disso, o grupo entendeu ser fundamental que as sugestões de temas fossem flexíveis o suficiente para se adequar às peculiaridades das carreiras de cada ente.

Os encontros e debates que culminaram nesta produção contaram com a participação de representantes de 13 estados, além do apoio técnico do Movimento Profissão Docente, do Instituto Unibanco, da Fundação Lemann e de diversos(as) especialistas nos temas tratados.

A seguir, apresentaremos o resultado do trabalho, dividido nos seguintes tópicos:

1. **introdução**, que aborda a relevância do tema e detalha a construção do grupo de trabalho;
2. **contextualização das carreiras do magistério**, com as principais características dos planos de carreiras dos estados brasileiros;
3. as **sugestões de temas estratégicos para as carreiras do magistério**, apresentadas de acordo com quatro eixos – temas transversais, de profissionalização, de valorização e de sustentabilidade fiscal;
4. **construção das sugestões de temas**, contendo seções com as contribuições dos(as) especialistas e os principais pontos levantados pelos(as) participantes em cada eixo, e, por fim;
5. **outros temas a serem aprofundados**, em que serão abordados os assuntos que não estão presentes nas sugestões de temas, mas foram considerados relevantes para agendas futuras, tais como remuneração variável, uso de resultados de aprendizagem dos(as) estudantes e remuneração por subsídio.

O trabalho realizado não tem o objetivo de ser exaustivo, mas sim de estimular o debate nacional sobre a relevância de pensar as carreiras do magistério como um instrumento essencial para a valorização e a profissionalização e, por consequência, para a melhoria da aprendizagem de todos(as) os(as) estudantes brasileiros(as).

**Desejamos a todos(as) uma boa leitura!**

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

# CONVITE À LEITURA

**CONSAD** | Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**UM ESTADO EFETIVO** depende diretamente das pessoas que estão no centro das decisões e dos processos cotidianos mais importantes para o(a) cidadão(ã). Um hospital pode ter os instrumentos mais modernos e as instalações mais completas e, ainda assim, ser extremamente ineficaz caso as equipes não conheçam os tratamentos e não saibam quais os procedimentos mais adequados. O mesmo se aplica a outras áreas de atuação do poder público, como a segurança pública, a fiscalização tributária e, é claro, a educação.

Essa clareza tem levado o Conselho Nacional de Secretários de Administração (Consad) a empreender esforços para compreender como aprimorar a gestão de pessoas no setor público. Quais são as políticas que ajudam a fortalecer os(as) servidores(as) públicos(as) em sua função? Como as diferentes áreas do governo podem verdadeiramente atrair, selecionar, desenvolver e engajar as pessoas mais aptas e bem preparadas para ajudar a solucionar os maiores desafios do país?

Certamente, cada área do serviço público tem suas especificidades e isso torna o desafio ainda maior. É preciso identificar as competências profissionais essenciais a cada setor, construir métodos de gestão adequados à dimensão e aos desafios, entender as demandas presentes e futuras. Nesse sentido, a educação ocupa um lugar de destaque. Não só porque os órgãos responsáveis por ela concentram um contingente de servidores(as) públicos(as) maior do que qualquer outra área do governo, mas principalmente porque a qualidade educacional é determinante para o desenvolvimento socioeconômico.

Para ofertar ensino de qualidade, é necessário reconhecer, apoiar e valorizar as competências profissionais dos(as) docentes. Cientes dos desafios fiscais que o país enfrenta, deveremos também desenvolver as melhores políticas de gestão de pessoas, sob o risco de darmos soluções paliativas a problemas complexos.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

Por isso, nós, do Consad, nos unimos ao Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) com o intuito de construir sugestões estratégicas para as carreiras docentes brasileiras. Como resultado do debate intenso entre técnicos(as) estaduais, especialistas e secretários(as) de estado, o documento a seguir parte da premissa de que as soluções para o progresso da educação devem buscar a valorização e profissionalização da docência, sem deixar de zelar pela sustentabilidade fiscal das ações do estado.

Esperamos que este documento seja um instrumento fundamental para promover e elevar a qualidade do debate sobre as carreiras docentes através de um olhar transdisciplinar que contempla a gestão de pessoas contemporânea, a responsabilidade fiscal e a busca contínua por serviços públicos de qualidade.

**CONSAD**

[Conselho Nacional de Secretários de Administração]

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**O PRESENTE DOCUMENTO**, resultado de esforço conjunto do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e do Conselho Nacional dos Secretários de Administração (Consad), reúne sugestões destinadas a subsidiar a discussão, elaboração ou revisão de planos de carreiras do magistério da Educação Básica pública.

O trabalho, com base em estudos e experiências, nacionais e internacionais, lista sugestões voltadas para a profissionalização, a valorização dos(as) profissionais e para a sustentabilidade fiscal dos planos de carreiras.

São tratados, entre outros, temas como requisitos para progressão funcional, desenvolvimento profissional, formação continuada, incentivos pecuniários e não pecuniários etc. Além disso, abordam-se questões relevantes para gestão e controle do gasto público relacionado ao magistério e suas carreiras.

Esta iniciativa evidencia a centralidade que o Consed e o Consad conferem às políticas de profissionalização e valorização do magistério na promoção da Educação Básica de qualidade, cuja efetividade está diretamente relacionada à adoção de adequadas estratégias de gestão.

Espera-se que as 32 sugestões de temas estratégicos e as análises apresentadas fortaleçam o debate nacional sobre o tema e contribuam para a melhoria da elaboração, implementação e gestão das carreiras do magistério.

**CONSED**

[Conselho Nacional de Secretários de Educação]

# SUMÁRIO

- 1** **INTRODUÇÃO** \_ 9
  - 1.1 | O grupo de trabalho \_11
- 2** **CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL** \_ 13
- 3** **PROPOSTA DE TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO DA EDUCAÇÃO BÁSICA** \_ 18
  - Temas transversais \_19
  - Profissionalização: temas para evolução funcional \_20
  - Valorização: temas para remuneração e benefícios \_21
  - Sustentabilidade fiscal: temas para gestão do gasto público \_22
- 4** **A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO** \_ 23
  - 4.1 | Profissionalização: evolução funcional \_23
  - 4.2 | Valorização: remuneração e benefícios \_31
  - 4.3 | Sustentabilidade fiscal: o gasto público \_36
- 5** **OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS** \_ 45
  - 5.1 | Remuneração variável \_45
  - 5.2 | Uso de resultados de aprendizagem \_47
  - 5.3 | Remuneração por subsídio \_48
- 6** **CONSIDERAÇÕES FINAIS** \_ 50
- 7** **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** \_ 52
- 8** **PARTICIPANTES DO GRUPO DE TRABALHO** \_ 54



# INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

**1\_INTRODUÇÃO**

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**A DISCUSSÃO GERADA** no âmbito desta colaboração institucional é relevante por diversas razões. A primeira é por sua centralidade para os esforços de fortalecimento e valorização do magistério. Estudos científicos reforçam cada vez mais uma noção que já nos é intuitiva: a prática docente é o componente intraescolar mais importante para a aprendizagem dos(as) estudantes<sup>1</sup>. Isso significa que a efetividade do(a) professor(a) pode variar consideravelmente, o que é consistente com a ideia de que se trata de uma profissão exigente, que demanda a tomada de uma série de decisões complexas, singulares e contextualizadas (SHULMAN, 2014; LESSARD, 2006). A mesma análise pode ser aplicada ao exercício das demais funções de magistério.

É compreensível, portanto, que vários dos sistemas reconhecidos pela qualidade da educação que ofertam, como Canadá, Austrália, Singapura e Xangai (China), busquem caminhos para fortalecer o magistério. E dentre suas iniciativas, a construção de carreiras atrativas e desafiadoras tem um papel de destaque: há, como mencionaremos mais adiante, uma preocupação simultânea em promover e reconhecer o desenvolvimento profissional.

No Brasil, mesmo antes da Constituição Federal (1988), havia um compromisso formal com o tema. A Lei de Diretrizes e Bases – LDB (1971), por exemplo, demandava a criação de um estatuto que estruturasse as carreiras de magistério. Porém, a expansão do acesso à escola<sup>2</sup> e a crescente descentralização da Educação Básica que ocorreu, sobretudo, a partir de 1990 representaram também um desafio inegável para a gestão de pessoas. Apenas do ponto de vista numérico, no período entre 1970 e 2020, houve um salto notável: o Brasil saiu de 820 mil<sup>3</sup> docentes para mais de 2,2 milhões<sup>4</sup>, dos quais mais de 75% atuam na educação pública.

**1** OCDE, 2019; DARLING-HAMMOND, 2019; HARGREAVES; FULLAN, 2015.

**2** Essa expansão do acesso é menor ou maior dependendo da etapa de ensino em questão. No Ensino Fundamental, o Brasil está perto da universalização, uma vez que 99,7% das crianças e dos(as) jovens de 6 a 14 anos de idade estavam na escola em 2019. Já no Ensino Médio, a taxa de matriculados(as) decresce para 71,1% dos(as) jovens de 15 a 17 anos. Na Pré-Escola, por sua vez, a porcentagem de crianças de 4 e 5 anos matriculadas é de 93,8% em 2018; entre as de 0 a 3 anos é de apenas 35,8% (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020).

**3** 820.347 professores(as), segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 1980).

**4** 2.212.018 professores(as), de acordo com dados do Censo Escolar (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020).

A consequência disso foi que, durante um longo período, e apesar do feito admirável no sentido de garantir o acesso universal à escola, o país não tomou as medidas necessárias para assegurar a atratividade e o fortalecimento do magistério.

O presente documento se insere em um esforço mais amplo das últimas duas décadas para solucionar essa questão. Consed e Consad reconhecem que não será possível avançar consistentemente na melhoria educacional no Brasil se não atuarmos também para criar uma profissão de magistério forte.

Esse debate é relevante também porque vivemos um momento oportuno para o avanço dessa agenda. Atualmente, todas as unidades da federação (UFs) estão vivenciando o desafio de adequação ao Novo Ensino Médio e a maioria passa por uma transição demográfica<sup>5</sup> acentuada. Esses fatores impactam a gestão

das redes escolares, requerendo, entre outras coisas, a redefinição da quantidade e do perfil dos(as) profissionais de que as redes precisarão. Há uma oportunidade ímpar, portanto, para aperfeiçoar as carreiras e as políticas de gestão de pessoas e recrutar e desenvolver profissionais que atendam às necessidades do futuro.

No que tange especificamente à dimensão fiscal, as carreiras do magistério representam parte importante dos orçamentos estaduais. Segundo dados da pesquisa “Despesas com pessoal da educação nos estados brasileiros”<sup>6</sup>, os gastos com pessoal ativo e inativo apenas da área de educação representam entre 11,7% e 33% de toda a receita corrente líquida (RCL) dos 18 estados que reportaram dados.

Para além da magnitude dos gastos com pessoal na Educação, do ponto de vista fiscal, a pandemia que atingiu o país e o mundo nos últimos meses traz ainda mais urgência para a agenda de gestão de pessoas no setor público, com a redução na arrecadação aprofundando ainda mais os desafios enfrentados pelos estados nos últimos anos. Em 2020, 10 UFs ultrapassaram o limite de 60% de gastos com pessoal previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)<sup>7</sup> e 5 estados ficaram acima do limite prudencial de 57% estabelecido pela mesma lei. Esse cenário torna imprescindível uma discussão profunda sobre a qualidade do gasto público, o que tem repercussão particular sobre os(as) profissionais do magistério, categoria que representa sozinha 22,3%<sup>8</sup> do quadro total de servidores(as) públicos(as) no Brasil.



***A efetividade do(a) professor(a) pode variar consideravelmente, o que é consistente com a ideia de que se trata de uma profissão exigente, que demanda a tomada de uma série de decisões complexas, singulares e contextualizadas.***

(SHULMAN, 2014; LESSARD, 2006)

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4. A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5. OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8. GRUPO DE TRABALHO

**5** Todas as UFs passaram, e continuam passando, por um acentuado declínio na taxa de fecundidade. Isso significa que, a longo prazo, haverá uma tendência de queda no número de crianças e adolescentes. Como a taxa de cobertura na maioria das etapas da Educação Básica já é próxima à universal – com exceção dos anos iniciais da Educação Infantil (creches) e do Ensino Médio –, essa tendência de declínio da população em idade escolar associada a melhorias no fluxo educacional (em particular, por reduções na taxa de repetência) se traduz em declínio no número de matrículas. Para saber mais sobre esse debate, ver o “Diagnóstico da Educação” do Instituto Ayrton Senna. Disponível em: <https://www.institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/a-causa/diagnostico-da-educacao/diagnostico-educacao-escolaseprofessores.html>.

**6** FRANZESE et al., 2018.

**7** SICONFI/TESOURO NACIONAL, 2020, tabela 15.

**8** Número baseado nas informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2018. Os docentes foram classificados de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Frente a esses dados, vale a pena destacar que há diferenças consideráveis entre as UFs tanto em termos fiscais quanto nas características das carreiras. Algumas já implementaram políticas semelhantes às propostas trazidas pelas sugestões de temas a seguir, outras iniciaram processos de mudança nesse sentido e há aquelas ainda sem o consenso necessário para a implementação de transformações relevantes. O presente documento visa dar suporte para entes da federação que estejam em qualquer um desses cenários.

## 1.1 O GRUPO DE TRABALHO

O Grupo de Trabalho (GT) de Carreiras do Magistério foi composto por duplas de representantes de 13 governos estaduais<sup>9</sup>, sendo um da educação e outro da administração. Foram escolhidas, por suas respectivas áreas, pessoas com ampla experiência no tema e conhecimento do seu contexto local.

Os(as) integrantes do GT se reuniram em cinco encontros ao longo de oito meses em 2020 e 2021 para debater ações concretas para a melhoria do desenho e da gestão das carreiras brasileiras do magistério. As conversas foram organizadas em torno de três eixos:



**PROFISSIONALIZAÇÃO**, no qual foram discutidas sugestões de temas relativos à evolução funcional nas carreiras, elencando os critérios mais efetivos na indução do desenvolvimento das(os) profissionais;



**VALORIZAÇÃO**, no qual foram debatidas sugestões de temas referentes à remuneração e benefícios, discutindo as estruturas remuneratórias das carreiras e sua relação com atração e retenção de profissionais;



**SUSTENTABILIDADE FISCAL**, com sugestões de temas voltados para o gasto público, em que foram analisadas as tendências de arrecadação e gasto, e discutiu-se o que pode ser feito em relação às despesas com pessoal no curto e no longo prazo para garantir a sustentabilidade das carreiras.

Ao longo de todas as conversas, percebeu-se que surgiu também um **eixo transversal**, composto de recomendações gerais e princípios básicos para as carreiras do magistério.

Para a discussão de cada eixo, os membros do GT se reuniram virtualmente e, após uma apresentação inicial do tema por especialistas, trocaram suas experiências e conhecimentos, tentando identificar os aprendizados que poderiam servir a todos. Além dos encontros, foram realizadas duas rodadas de conversa em grupos menores para que os(as) integrantes do GT pudessem compartilhar

<sup>9</sup> Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Roraima, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

de maneira mais aprofundada suas experiências locais e refletir como os temas que estavam sendo discutidos se aplicavam efetivamente às suas realidades.

O presente documento é a síntese das conversas em torno dos eixos mencionados e consolida as sugestões de temas pactuadas pelo grupo, as quais trazem subsídios para gestores(as) públicos(as) que optem por reestruturar suas carreiras, sendo ao mesmo tempo flexíveis o suficiente para permitir a adequação aos diversos cenários políticos, técnicos e fiscais existentes nas UFs.

Embora essa matéria esteja inserida em um panorama mais amplo, que envolve a gestão de pessoas no setor público, para os fins do GT, o foco da discussão esteve nos planos de carreiras do magistério e na sua gestão. No entanto, há duas políticas centrais que também precisam ser consideradas nos processos de aprimoramento das políticas para o magistério de cada ente: os processos de seleção para ingresso na rede – notadamente os concursos públicos e os processos seletivos simplificados – e o estágio probatório.

A seleção é fundamental para conseguir identificar profissionais que demonstrem as competências necessárias para o magistério<sup>10</sup>. Já o estágio probatório, se tiver um forte caráter formativo, é um grande indutor de desenvolvimento das competências dos recém-chegados no momento crucial em que os(as) integrantes do magistério estão construindo a sua identidade e práticas profissionais, com alto potencial de impactar a aprendizagem dos(as) estudantes<sup>11</sup>. Sendo assim, a despeito de não serem foco deste GT, recomenda-se fortemente que ambas as políticas sejam pensadas estrategicamente e constem nas prioridades dos(as) gestores(as).

---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

**10** JACOB *et al.* 2018.

**11** SCHMIDT *et al.* 2017; GLAZERMAN *et al.*, 2010.

# CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**AS CARREIRAS BRASILEIRAS DO MAGISTÉRIO** são resultado de uma série de normativas que induziram a construção dos planos de cargos e salários tal como os conhecemos hoje. Conforme mencionado anteriormente, o primeiro destaque é a Lei de Diretrizes e Bases – LDB (1971), que demandava a criação de um estatuto que estruturasse as carreiras de magistério. Na sequência, tanto a Constituição Federal (1988) quanto a atualização da LDB (1996) reforçaram essa necessidade. Esta última destacou a importância de os(as) docentes contarem com formação de nível superior para atuar na Educação Básica, acesso a políticas de aperfeiçoamento, piso salarial profissional, regras de progressão e período reservado a estudos, planejamento e avaliação em seus respectivos planos de carreiras.

Em paralelo à aprovação da LDB, a Lei nº 9.424, de 1996, atribuiu ao Conselho Nacional de Educação (CNE) competência para estabelecer diretrizes para elaboração ou revisão dos planos de carreiras e remuneração do magistério. O conselho assim o fez, em 1997, por meio de resolução.

A seguir, a Emenda Constitucional nº 53, de 2006, ao instituir o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), determinou a existência de lei específica que estabelecesse o piso salarial profissional nacional para os(as) profissionais do magistério público da Educação Básica.

A Lei 11.738/2008 instituiu esse piso e o percentual mínimo de um terço da carga horária para dedicação às atividades extraclasse, dando como prazo o fim do ano seguinte para os entes criarem ou adequarem os seus planos de carreiras a estas novas regras. Em 2009, em substituição à Resolução de 1997, o Conselho Nacional de Educação (CNE) publicou novas diretrizes para apoiar os estados nessa empreitada, com um texto que, entre outros pontos, indicou critérios desejáveis para a definição da remuneração das carreiras, como os vencimentos serem superiores ao piso recém-criado, revisados anualmente, diferenciados por titulação, mas sem diferenciação por etapa de ensino em que o(a) profissional do magistério atua. Havia também sugestões de critérios para progressão, que, apesar de sua centralidade para o reconhecimento e incentivo ao desenvolvimento

profissional, costumam ser preteridos nas discussões de carreiras, as quais, em geral, orbitam apenas em torno da definição dos níveis e tipos de remuneração.

Por outro lado, o tema também é objeto de iniciativa no âmbito do Poder Legislativo federal. Cabe mencionar o Projeto de Lei nº 1.287, de 2011, aprovado na Câmara dos Deputados em agosto de 2018, e que se encontra em apreciação no Senado Federal, sob o nº 88, de 2018, já aprovado pela Comissão de Educação, Cultura e Esporte e aguardando o pronunciamento da Comissão de Constituição e Justiça e Cidadania. Tal projeto “estabelece diretrizes para a valorização dos profissionais da educação escolar básica pública”.

As diretrizes do CNE<sup>12</sup> para a progressão apresentavam sugestões como: ocorrer avanço quando o profissional alcança nível maior de titulação, realiza formação continuada, aumenta seu tempo de serviço e obtém resultado positivo em avaliação de desempenho<sup>13</sup>.



*Das 27 UFs, 24 usavam a titulação como critério de progressão, 17 utilizavam o tempo de serviço como interstício, isto é, como período mínimo antes de receber nova progressão, e associado a outro critério para alcançar o próximo nível, classe ou grau das carreiras, e 17 consideravam o tempo de serviço como critério isolado.*

(PRADO, 2019)

Considerando as regulamentações locais, é possível dizer que as UFs internalizaram os critérios supracitados no que se refere à progressão. Em pesquisa recente, Prado (2019) fez um extenso levantamento apontando que, no Brasil, os critérios mais comuns são os categorizados como “tradicionais”, nominados assim pelo autor por já estarem há mais tempo disseminados entre as redes de ensino. São eles: 1) critérios de tempo e assiduidade, a contagem de tempo de serviço e a frequência do(a) profissional do magistério ao trabalho e 2) critérios acadêmicos, nos quais se incluem as diferentes modalidades de titulação e atividades acadêmicas – do Ensino Médio para a licenciatura plena; títulos de especialização, mestrado e doutorado, além de atividades como publicações e participações em congressos.

Nesse sentido, segundo Prado (2019), das 27 UFs, 24 usavam a titulação como critério de progressão, 17 utilizavam o tempo de serviço como interstício, isto é, como período mínimo antes de receber nova progressão, e associado a outro critério para alcançar o próximo nível, classe ou grau da carreira em questão, e 17 consideravam o tempo de serviço como critério isolado. É importante destacar que apenas 3 estados preveem o tempo de serviço como critério isolado em suas legislações. No entanto, por falta de regulamentação de

**12** BRASIL. CNE, 2009.

**13** Mais recentemente, os componentes do debate de carreiras também foram abordados no Plano Nacional de Educação (2014). A meta 16 foca em garantir que 50% dos(as) professores(as) tenham pós-graduação e políticas de formação continuada alinhada com sua área e necessidades de sua rede, a meta 17 sugere a equiparação do rendimento médio docente ao de profissionais com escolaridade equivalente e a meta 18 estipula que até 2016 todos os sistemas de ensino devem contar com planos de carreiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

outros critérios, como a avaliação de desempenho, na prática, há mais 14 estados que utilizam esse parâmetro com peso exclusivo. A assiduidade/pontualidade é utilizada por 9 estados e a participação em evento acadêmico/publicação de materiais por 3<sup>14</sup>.

No contexto nacional há ainda outros critérios menos disseminados entre as redes que foram categorizados como “contemporâneos” por Prado (2019) e podem ser agrupados em: 3) critérios de mérito e 4) critérios fiscais. Entre os de mérito estão incluídas a avaliação de desempenho (usada com fins de progressão em 7 estados), certificação (1), prova de conhecimento (1) e desempenho dos(as) estudantes em avaliação externa (2). Já os critérios fiscais incluem a limitação das vagas para promoção e a disponibilidade orçamentária para realização das promoções (mecanismo usado em 8 UFs). Os critérios contemporâneos abrangem ainda os aperfeiçoamentos por meio de participações em cursos de curta duração, parâmetro utilizado por 10 estados, e a permanência mínima na mesma escola, por 1 estado<sup>15</sup>.

Entre os critérios contemporâneos vale destacar a avaliação de desempenho, uma vez que esta tem se disseminado nos estados brasileiros nas últimas décadas. Segundo Zatti e Minhoto (2019), em 2015, 24 estados já tinham algum tipo de previsão legal para esse dispositivo. Já no estudo de Prado (2019), identificaram-se 7 estados que usavam a avaliação de desempenho com fins de progressão nas carreiras. Apesar de sua presença, ela tem sido entendida de maneira bastante diferente entre os estados. É comum que a avaliação não seja feita a partir de critérios ou processos que meçam efetivamente as competências profissionais dos(as) docentes e, com isso, não alcance seu potencial de aprimorar a prática e conseqüentemente elevar a aprendizagem dos(as) estudantes.

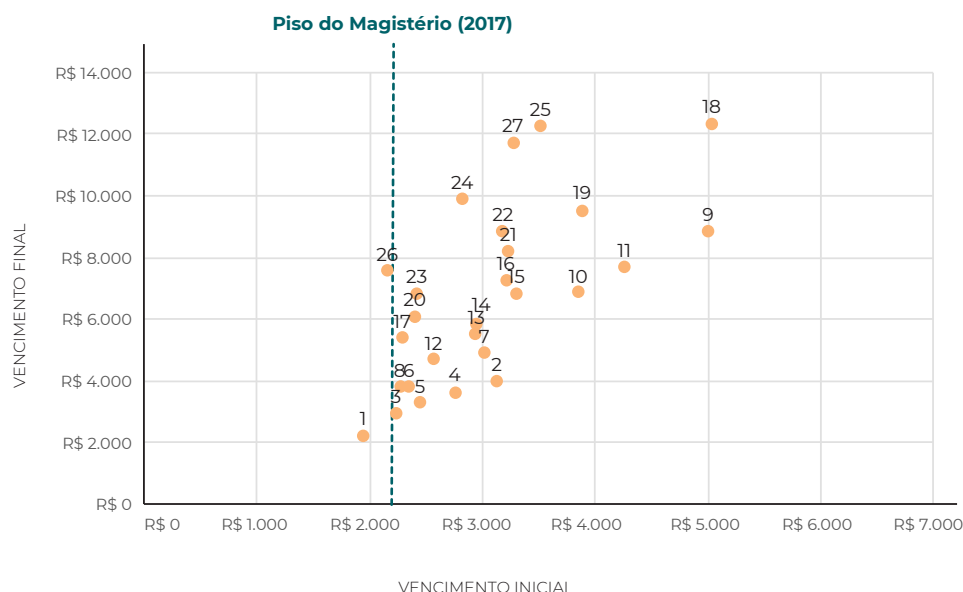
Apesar da importância dos critérios de progressão para a definição de qualquer plano, quando se trata das carreiras do magistério, tanto os estudos acadêmicos quanto as tratativas entre governo e entidades representativas de classe tradicionalmente orbitam na definição de um único ponto: a remuneração, que engloba o vencimento básico e outras vantagens pecuniárias, como gratificações e adicionais.

Com a Lei do Piso vigente, há uma referência unificada de que o vencimento inicial de todos(as) os(as) profissionais do magistério público da Educação Básica não poderia ser inferior a R\$ 2.886,24 em 2020, para uma carga horária de 40 horas. No entanto, a comparação da remuneração efetiva dos(as) professores(as) ao longo das carreiras é um dos grandes desafios do debate porque não há padrão nas UFs. Para delinear esse cenário remuneratório dos estados brasileiros, usamos novamente a pesquisa de Prado (2019), que sistematizou o vencimento básico inicial e final divulgado pelas leis de carreiras dos entes federados criando uma padronização comum para todas as UFs de uma jornada de 40 horas. Os resultados podem ser vistos no gráfico a seguir:

**14** PRADO, 2019.

**15** Ibidem.

**GRÁFICO 1 | VALORES INICIAIS E FINAIS DO VENCIMENTO BÁSICO POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO (2017)**



Fonte: elaboração própria com base nos dados de PRADO (2019).

A coleta dos dados foi feita em 2017, quando o piso era R\$ 2.298,90. De maneira geral, quando feita a padronização para 40 horas, verifica-se que a maioria dos estados cumpria o piso, pagando um vencimento inicial próximo ao seu valor. O estado 18, 11 e 9 eram exceções, contando com um valor inicial muito superior e com a possibilidade de o(a) profissional do magistério que chega ao fim de sua respectiva carreira ganhar entre 77% e 144% a mais do que quando entrou. Estados como o 24, 25 e 27, em outro extremo, começavam com salários iniciais relativamente próximos do piso, mas contavam com uma curva salarial acelerada com a possibilidade de os(as) profissionais do magistério ganharem 248% a mais no final de suas carreiras.

Se já há heterogeneidade quando falamos do vencimento básico nos estados, o debate fica ainda mais complexo quando observamos as gratificações. Prado (2019) aponta que há mais de 164 gratificações nas carreiras das UFs, que podem ser relacionadas a: (i) aumento geral da remuneração, para elevar o quanto os(as) profissionais da ativa recebem, sendo usualmente dadas para todos(as) os(as) profissionais do magistério da rede; (ii) necessidades educacionais específicas, como incentivos para quem leciona para estudantes da Educação Especial, por exemplo; (iii) ampliação da jornada de trabalho ou do tempo de serviço, com vistas a manter o(a) profissional do magistério por mais tempo na rede; (iv) escolas de difícil provimento, para profissionais que lecionam em escolas afastadas ou de alta vulnerabilidade social; (v) prioridades educacionais definidas pela gestão em questão, com incentivos para profissionais que lecionam em escolas integrais, por exemplo; (vi) formação, como incentivo para profissio-

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO



**Com a Lei do Piso vigente, há uma referência unificada de que o salário inicial de todos(as) os(as) professores(as) brasileiros(as) deveria ser de R\$ 2.886,24 em 2020, para uma carga horária de 40 horas**

nais que aumentam sua titulação; (vii) função externa à sala de aula na escola ou na Secretaria de Educação; e (viii) bonificação, que pode ser por desempenho ou por cumprir processos relevantes para a rede.

Com essas possibilidades de gratificações, fica evidente que na prática o vencimento básico definido em tabela salarial não representa o que o(a) profissional do magistério recebe de fato no final de cada mês. O valor pode variar consideravelmente dependendo do tipo de gratificações vigentes em cada rede.

Entre essas vantagens pecuniárias estão os adicionais por tempo de serviço (ATS), traduzidos em diferentes percentuais de acréscimo salarial por um determinado número de anos de trabalho (1%, 3%, 5% etc.). Essa política

remuneratória está presente em 17 UFs, das quais 3 a usam como anuênios, 5 como triênios e 9 como quinquênios<sup>16</sup>. Esse aumento de remuneração por tempo de serviço já foi extinto no âmbito do governo federal durante a reforma gerencial de 1995 por ser um ganho automático que não representa comprovação de aprimoramento do(a) profissional, e pode ser eliminado também em estados e municípios se for aprovada a proposta de emenda constitucional da reforma administrativa (PEC nº 32/2020), atualmente em discussão na Câmara dos Deputados.

Fica claro que, apesar dos avanços na regulamentação das carreiras do magistério advindos da LDB, da Lei do Piso e das diretrizes do CNE, existem ainda algumas lacunas a serem preenchidas no que diz respeito à estruturação dessas carreiras, seja por definição de critérios de progressão com maior potencial de induzir o desenvolvimento por remuneração mais atrativa ou até mesmo por outros temas ainda não abordados, como formas de entrada e mecanismos de desligamento de profissionais. Para além do aperfeiçoamento de normativas, ainda há a disparidade entre o que está determinado nas regulamentações vigentes e o que é realmente executado. O objetivo deste documento, inclusive, é trazer à tona essas discussões e apresentar encaminhamentos para possíveis ações dos estados nesse sentido.

Não resta dúvida de que políticas que valorizem e profissionalizem o magistério são fundamentais para o aprimoramento da educação brasileira. E, dentro desse conjunto, os planos de carreiras ocupam um lugar central. Por outro lado, eles precisam ser vistos de forma estratégica, integrada e coerente, garantindo que os critérios de evolução funcional e os incentivos – monetários e não monetários – oferecidos sejam aliados a políticas sólidas de seleção, estágio probatório e formação continuada, com vistas a desenvolver a prática pedagógica dos(as) profissionais do magistério a serviço da melhoria da aprendizagem dos(as) estudantes.

## APRESENTAÇÃO

## CONVITE À LEITURA

## SUMÁRIO

### 1. INTRODUÇÃO

### 2. CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

### 3. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

### 4. A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

### 5. OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

### 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8. GRUPO DE TRABALHO

# PROPOSTA DE TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**NESTA SEÇÃO** apresentaremos as 32 sugestões de temas estratégicos para o debate sobre a carreira do magistério propostas pelos(as) participantes do Grupo de Trabalho Consed e Consad. Elas estão divididas em **quatro grandes** eixos:



## TRANSVERSAL



8 temas

Sugestões de temas gerais que podem ser considerados durante o processo de planejamento, construção e regulamentação de eventuais alterações que as redes decidam executar em suas carreiras do magistério.



## PROFISSIONA- LIZAÇÃO



8 temas

Sugestões de temas para a evolução funcional nas carreiras, elencando critérios mais efetivos na indução do desenvolvimento dos(as) profissionais do magistério.



## VALORIZAÇÃO



7 temas

Sugestões de temas para remuneração e benefícios, discutindo as estruturas remuneratórias das carreiras do magistério e sua relação com atração e retenção de professores(as).



## SUSTENTABILIDADE FISCAL



9 temas

Sugestões de temas para a gestão do gasto público, com base na análise das tendências de arrecadação e gasto, discutindo o que pode ser feito em relação às despesas com pessoal no curto e no longo prazo para garantir a sustentabilidade das carreiras do magistério.

O conjunto de temas tem potencial de incentivar a criação e/ou o fortalecimento das carreiras do magistério nas redes educacionais, contribuindo tanto com possíveis ações em andamento em cada UF quanto com ações a serem executadas no futuro. A ideia é que elas sirvam para: qualificar o debate local e nacional sobre as carreiras, nortear ações de reestruturação de carreiras e, sempre que for necessário, inspirar a criação de novos marcos legais que favoreçam a adoção de inovações e melhorias nos planos de carreiras e processos de gestão de pessoas de maneira geral.



## TEMAS TRANSVERSAIS

### Sugestões gerais para políticas de carreiras do magistério público

- 1** Alinhamento do desenho e da gestão das carreiras ao objetivo final da política educacional, que é **a aprendizagem dos(as) estudantes**, com excelência, profundidade e equidade;
- 2** Definição de uma **matriz de competências do magistério**<sup>17</sup> que seja norteadora das políticas de carreiras, pactuando-a com a rede para criar uma visão compartilhada sobre aquilo que cada profissional do magistério deve demonstrar para promover a aprendizagem<sup>18</sup>;
- 3** Construção de políticas<sup>19</sup> que **identifiquem e atraiam profissionais** com as competências adequadas às necessidades da rede;
- 4** Desenvolvimento de propostas de carreiras em acordo com as **especificidades e diversidades** de cada unidade da federação;
- 5** Identificação e **potencialização de experiências já executadas** pela rede com potencial de aprimorar a gestão das carreiras;
- 6** Realização periódica de **diagnóstico do perfil dos(as) profissionais do magistério** atuais e da necessidade de novos(as) profissionais para realizar uma **gestão mais estratégica de pessoas**;
- 7** Garantia de produção periódica de **dados e indicadores confiáveis** para embasar as decisões de gestores(as) da Secretaria de Educação, bem como de outras pastas envolvidas na gestão de carreiras, tais como Fazenda, Administração e/ou Planejamento;
- 8** Promoção de **diálogo interno** entre as áreas estratégicas das secretarias de Educação responsáveis pelas carreiras e desenvolvimento dos(as) profissionais do magistério, bem como **a articulação externa** com outras áreas do governo.

**17** Há três documentos nacionais que podem servir de inspiração para a definição das matrizes locais: os “Referenciais Profissionais Docentes para Formação Continuada”, fruto de um grupo de trabalho realizado em 2019 com representantes do Consed e da União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime); a “Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica” e a “Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica”, fruto de resoluções do Conselho Nacional de Educação editadas, respectivamente, em dezembro de 2019 e outubro de 2020. As duas resoluções contêm matrizes de competências que, embora voltadas para a formação, guardam estreita relação com o exercício profissional.

**18** Por ser um documento norteador local, é possível incluir também competências relevantes para lidar com desafios específicos da região ou até mesmo relativas ao momento em que estamos vivendo, como o teletrabalho, por exemplo.

**19** Entre as possíveis políticas encontram-se, por exemplo, processos de seleção com avaliação da prática profissional e avaliações durante o estágio probatório para identificar os(as) profissionais do magistério que possuem as competências adequadas para o ofício. Do ponto de vista da atração, a melhoria da remuneração inicial e o fortalecimento da integração entre as universidades e as redes têm potencial para tanto.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO



## PROFISSIONALIZAÇÃO

### Temas para evolução funcional

- 9** Construção de critérios **de evolução funcional** que sejam transparentes, confiáveis e estimulantes;
- 10** Regulamentação e implementação da **avaliação de desempenho e desenvolvimento** como critério de evolução funcional nas carreiras, garantindo que seja composta por **instrumentos diversos e indicadores quantitativos e qualitativos** da prática do profissional do magistério, monitorados periodicamente;
- 11** Estabelecimento de rotinas de *feedbacks* em que o(a) profissional do magistério **receba a sistematização da avaliação** a partir de indicadores quantitativos e qualitativos, transparentes e previamente pactuados, com enfoque no seu desenvolvimento;
- 12** Estruturação de **políticas de suporte e desenvolvimento** com trilhas de formação alinhadas às matrizes de competências locais, às necessidades identificadas nas avaliações de desempenho e ao desenvolvimento e aos desafios da rede de ensino;
- 13** **Combinação do critério de titulação a outros critérios para evolução funcional** nas carreiras, especialmente os que mensurem as competências e habilidades do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme sugerido pela Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada);
- 14** Atribuição de menor peso à titulação com o intuito de **estimular, reconhecer e priorizar os mecanismos que demonstrem a experiência adquirida** em sala de aula e no exercício das funções de magistério<sup>20</sup>;
- 15** Reconhecimento, para fins de evolução funcional, das **titulações e de cursos de curta duração que tenham a qualidade avaliada pela rede e estejam ligados aos desafios que o(a) profissional do magistério enfrenta na sala de aula e no exercício de suas funções**;
- 16** **Adoção do tempo de serviço como interstício mínimo para permanência em cada patamar das carreiras** e aplicação de outros critérios de evolução funcional que avaliem o conhecimento, a prática e o engajamento profissional, eliminando seu uso como critério isolado nas carreiras.

**20** Não se trata de desvalorizar a titulação como critério para progressão, mas evitar que, se tratado isoladamente, configure critério meramente formal, sem guardar relação com o desempenho profissional.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO



## VALORIZAÇÃO

### Temas para remuneração e benefícios

**17** Garantia do **cumprimento do piso** considerando a proporcionalidade da jornada de trabalho e **busca de remuneração inicial que seja transparente, atrativa e competitiva** em relação a outras carreiras de mesmo nível e complexidade;

**18** Adoção, sempre que possível, **da jornada integral** por meio de incentivos para a dedicação exclusiva e a jornada ampliada com extensão de carga horária, de modo a melhorar a remuneração e as condições de trabalho dos(as) profissionais do magistério;

**19** Fomento a **uma cultura de reconhecimento da importância do trabalho dos(as) profissionais do magistério** – tais como ações de acolhimento emocional, criação de prêmios e atribuições de novos papéis que valorizem a experiência –, escutando-os(as) na escolha dos benefícios;

**20** Promoção do **desenvolvimento humano e profissional**, focando o **papel de liderança e/ou gestão escolar** do(a) profissional do magistério, incentivando a construção de projetos de vida, à luz do que é feito com os(as) estudantes;

**21** Garantia de que o(a) profissional na docência usufrua do **terço de hora-atividade para atividades extraclasse** – tais como planejamento de aulas e avaliações, formação continuada, trabalho coletivo entre professores(as) da mesma área –, **cumprido preferencialmente na escola**;

**22** Promoção de **ambientes de trabalho e infraestrutura adequados** de forma a contribuir com o clima escolar e a melhorar as condições de trabalho das(os) profissionais do magistério, sobretudo em regiões mais vulneráveis;

**23** Fomento a ações de prevenção e **promoção da saúde mental e física** dos(as) profissionais do magistério, com vistas à melhoria da sua qualidade de vida.

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO



## SUSTENTABILIDADE FISCAL

Temas para gestão do gasto público

**24** Acompanhamento sistemático de indicadores de receita e despesas de pessoal, provendo os(as) gestores(as) educacionais de subsídios para que o **dimensionamento e a gestão do quadro de profissionais do magistério** sejam feitos com **base em evidências e respeitando as limitações fiscais externas**;

**25** Realização sistemática de **planejamento de curto, médio e longo prazo do quadro de profissionais do magistério**, garantindo que as novas contratações e a alocação de todos(as) os(as) profissionais da rede levem em conta as mudanças demográficas, a melhoria do fluxo escolar, atendam às necessidades da política educacional, como as estabelecidas pela Lei nº 13.415/2017 (Novo Ensino Médio), e sejam feitas de maneira coordenada com os municípios;

**26** Realização de diagnóstico e monitoramento constante dos sistemas de gestão de pessoas (número de matrículas, alocação, enturmação, absenteísmo, folha de pagamento etc.) para **planejar de forma mais estratégica a contratação e a alocação dos(as) docentes**;

**27** Criação de **políticas para racionalizar e profissionalizar a ocupação de cargos administrativos** por docentes, privilegiando a atuação em sala de aula e criando as condições para o pleno exercício da docência;

**28** Promoção de ações para que a **cessão de profissionais do magistério para outros órgãos** seja exceção e preferencialmente sem ônus para a Educação;

**29** Realização de **gestão e de acompanhamento** dos dados homologados pela perícia em casos de afastamento de profissionais do magistério por **licenças médicas**;

**30** Garantia de que, nos momentos de indisponibilidade fiscal, os **impactos na evolução funcional** sejam equânimes para todas as carreiras públicas estaduais;

**31** Modificação de **critérios de evolução funcional, reduzindo o peso daqueles que são automáticos, têm alto impacto na folha de pagamento e não comprovam o aprimoramento** do conhecimento, da prática e do engajamento profissional;

**32** **Gestão do orçamento de forma eficiente e estratégica**, de modo a priorizar recursos para ações com maior impacto na atratividade das carreiras, no desenvolvimento profissional e na aprendizagem dos(as) estudantes.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

# A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**A SEGUIR**, detalharemos o processo de construção do trabalho ora apresentado, de acordo com os seus respectivos eixos (profissionalização, valorização e sustentabilidade fiscal). Com exceção do eixo transversal, cada seção conterá uma síntese da contribuição dos(as) especialistas ao longo dos encontros, bem como os principais debates, comentários e pontos de atenção levantados pelos(as) representantes dos estados tanto nos encontros como nas conversas em pequenos grupos.

## 4.1 PROFISSIONALIZAÇÃO: EVOLUÇÃO FUNCIONAL

### CONTRIBUIÇÃO DOS(AS) ESPECIALISTAS

*Como são os critérios de evolução funcional em outros países*

A partir da exposição de especialistas<sup>21</sup>, no encontro focado em profissionalização, foram debatidos os critérios de evolução funcional adotados no Brasil em comparação ao que a literatura internacional aponta como políticas promissoras.

Foi relatado que a discussão de experiências internacionais bem-sucedidas difere da brasileira – já detalhada na seção de contextualização das carreiras – porque posiciona a evolução funcional como um instrumento que marca o desenvolvimento de novas competências aplicadas no cotidiano do(a) profissional do magistério e/ou o fato de ele(a) assumir novas responsabilidades. O desenvolvimento dessas competências não significa apenas conhecimento formal, ou seja, não quer dizer a conquista de um diploma de conclusão de curso de aperfeiçoamento ou pós-graduação, mas se traduz na capacidade de assumir novos desafios profissionais nas carreiras e mobilizar novas competências profissionais. Esse processo, como veremos nos exemplos a seguir, é apoiado por ciclos contínuos de formação, mas também por processos de avaliação de desempenho capazes

**21** Neste eixo, contamos com a contribuição de Maurício Almeida Prado (especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental Federal e doutor em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas-SP) e Cibele Franzese (graduada em Direito pela Universidade de São Paulo, mestre e doutora em Administração Pública e Governo pela FGV-SP, professora e vice-coordenadora do curso de graduação em Administração Pública da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP).

*A discussão de experiências internacionais bem-sucedidas difere da brasileira porque posiciona a progressão como um instrumento que marca o desenvolvimento de novas competências aplicadas. Isso não significa apenas conhecimento formal, mas se traduz na capacidade de assumir novos desafios na carreira e mobilizar novas competências profissionais.*

de oferecer devolutivas adequadas e constantes para o aperfeiçoamento das(os) profissionais<sup>22</sup>.

O primeiro caso apresentado foi o de Singapura, por conter um diferencial interessante: o sistema de trilhas de carreira. Nesse país, depois de ingressar na profissão e permanecer pelo menos três anos em sala de aula, o(a) docente pode optar por três trilhas diferentes de carreira: ensino, liderança ou especialista. Na trilha de ensino, o(a) professor(a) continua na área acadêmica, em sala de aula, e se torna, progressivamente, profissional do magistério das categorias “sênior”, “líder”, “mestre(a)”, “mestre(a) principal”<sup>23</sup>. Já a trilha de liderança é mais longa e apresenta oito posições de comando<sup>24</sup>, que incluem desde a gestão da escola até a direção do próprio sistema educacional do país. Por fim, a função de “especialista” em educação conta com uma linha própria de evolução com cinco posi-

ções, “especialista sênior 1”, “especialista sênior 2”, “especialista líder”, “especialista principal” e “especialista chefe”, em que os(as) docentes podem aprofundar os conhecimentos de suas disciplinas e se tornarem referências sobre elas com conhecimentos e habilidades específicas. Nessa trilha, é comum os(as) professores(as) irem trabalhar nos órgãos de educação, envolvendo-se no desenvolvimento e na avaliação de currículos e pesquisas acadêmicas<sup>25</sup>.

O que há de interessante nessas múltiplas possibilidades de posições é que, mesmo nas funções exclusivamente acadêmicas, cada nível tem um grau de complexidade crescente, apresentando novos desafios que estimulam a trajetória profissional. Por isso, para alcançar cada um deles há pré-requisitos de tempo e de demonstração de desenvolvimento das competências. Mas, para que seja possível desenvolvê-las, as trilhas são apoiadas por programas de capacitação específicos ofertados pelo órgão central de educação.

O sistema garante remuneração equivalente entre as trilhas e é bastante flexível, permitindo movimentos laterais entre elas, ou seja, o(a) docente que começou a seguir o caminho do ensino pode, com o tempo, migrar para o de gestão ou de especialista, e vice-versa.

O segundo caso trazido para a discussão foi o processo de progressão do Chile, pelo critério de avaliação adotado e pela possibilidade de subir para níveis mais altos, em alguns casos, sem precisar passar obrigatoriamente por todos os anteriores (caminho acelerado), o que não é comum no Brasil.

**22** DARLING-HAMMOND, 2017. Estudo capitaneado pelo Center on International Education Benchmarking do National Center for Education and the Economy, Estados Unidos.

**23** As categorias “mestre(a)” e “especialista” – citadas a seguir – são apenas uma denominação, não há relação com a conclusão de um curso de especialização ou mestrado.

**24** São elas: chefe de disciplina ou de série; chefe de departamento; vice-diretor(a) de escola; diretor(a) de escola; superintendente de grupos (*cluster*) de escolas; vice-diretor(a); diretor(a); e diretor(a) geral de Educação.

**25** A tradução das informações deste parágrafo foi realizada pelos(as) organizadores(as) do documento.

## APRESENTAÇÃO

## CONVITE À LEITURA

## SUMÁRIO

### 1\_INTRODUÇÃO

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8\_GRUPO DE TRABALHO





### **Saiba mais sobre o portfólio chileno**

*O portfólio é o coração do sistema de progressão chileno, que ocorre a cada biênio. Ele é composto por três módulos. No módulo 1, o(a) docente deve explicar como realiza o planejamento de suas atividades de aula, como avalia os(as) estudantes e como reflete sobre sua prática. O módulo 2 consiste no envio de uma aula gravada para que seja observado como o(a) profissional organiza o ambiente de classe e a interação com os(as) estudantes. Por fim, o módulo 3 mensura como é o trabalho coletivo – com os(as) colegas docentes – para resolver problemas complexos de aprendizagem.*

O sistema de avaliação oficial **vigente no Chile** desde 2016 considera três requisitos: tempo de experiência [nível anterior do(a) professor(a) ou anos de prática], prova de conhecimentos e portfólio. A prova mensura conhecimentos formais e habilita o(a) docente para novos níveis na carreira, já o portfólio permite avaliar

na prática as competências exigidas. Ele é composto por três módulos que analisam o planejamento, a prática de sala de aula e o trabalho coletivo entre professores(as). A correção é feita por pares de avaliadores(as) independentes, ou seja, são corrigidos por cerca de 700 docentes de sete universidades diferentes e ainda há uma amostragem encaminhada para dupla correção. Os achados da literatura indicam que certificações (ou avaliações por competências) são importantes preditores de impacto positivo na aprendizagem dos(as) estudantes<sup>26</sup>. Nesse sentido, a experiência chilena se mostra uma fonte de inspiração interessante para aprofundamento.

O sistema de “caminho acelerado”, por sua vez, permite que o(a) docente progrida mais rapidamente e pule um ou mais níveis se cumprir determinados requisitos, ou seja, não precisa obrigatoriamente ocupar cada nível antes de seguir para o próximo. Esse sistema é desenhado para premiar e incentivar profissionais que demonstram avanço em sua prática pedagógica. Aqui entram também os critérios de tempo de experiência e resultados apresentados na carreira<sup>27</sup>.

O terceiro e último caso é o da Austrália, que é interessante por utilizar resultados educacionais como um dos critérios – um tópico que vem sendo discutido no Brasil mais recentemente –, mas também por possibilitar que as UFs escolham entre um conjunto de critérios, proporcionando flexibilidade às redes.

O sistema australiano está baseado em uma cultura de desempenho estruturada em cinco pilares:

1. referenciais docentes nacionais que definem o que é ser um(a) professor(a) eficaz, com alguma autonomia para as escolas;
2. papel da liderança escolar no desenvolvimento e desempenho dos(as) professores(as);
3. diretrizes gerais que orientam as redes e, ao mesmo tempo, consideram a especificidade de cada unidade escolar;
4. avaliação coerente com a rotina, o contexto e a prática de cada escola; e
5. impacto sobre os resultados dos(as) estudantes.

**26** CLOTFELTER et al, 2007; COWAN et al, 2016.

**27** Ministério da Educação, Chile. Disponível em: <<https://www.cpeip.cl/carrera-docente-ingreso>>.

O que se percebe é que, como um país federativo, a Austrália valoriza a coordenação central com autonomia local e faz isso na prática partindo de uma visão única pactuada sobre o que é ser um(a) professor(a) eficaz, fixando diretrizes gerais nacionais e permitindo que sejam escolhidos, no nível de cada escola, parâmetros próprios de desempenho. É uma forma de conjugar autonomia territorial com garantia do direito à educação de qualidade para todas as crianças australianas.

Outro fator a ser destacado é que a autonomia não se dá apenas no nível da unidade federativa (estado ou município), mas da escola, com um papel ativo para a liderança escolar no desempenho dos(as) docentes. E não se pode esquecer que o sistema deve reverter em impacto para os(as) estudantes e, por isso, deve ser mensurado por meio de resultados em avaliações externas.

Além das avaliações externas de estudantes, há mais dois critérios nacionais que devem ser utilizados em todos os sistemas de evolução funcional: observação em sala de aula e autoavaliação. Sugerem-se ainda mais quatro critérios, porém estes são flexíveis e adaptáveis no nível de cada unidade federativa e, dentro delas, no de cada escola: prova de conhecimentos dos(as) professores(as); pesquisa com estudantes; pesquisa com pais; participação em formação continuada/capacitação profissional.

Há um ciclo de desempenho e desenvolvimento constante em cada escola que se inicia com a definição de objetivos, feita em acordo entre professores(as) e diretor(a) e baseada nos referenciais nacionais docentes sobre o que o(a) professor(a) deve saber e ser capaz de fazer. A prática profissional e a aprendizagem dos(as) estudantes são constantemente avaliadas por meio de coleta de evidências (observação em sala de aula e cooperação com os pares), há suporte constante para o desenvolvimento dos(as) profissionais e há um processo institucionalizado de devolutiva e revisão dos objetivos, verbal e por escrito, realizado pelo menos uma vez ao ano<sup>28</sup>.

## **PRINCIPAIS DESTAQUES DAS DISCUSSÕES DO GRUPO**

A partir das contribuições dos(as) especialistas, os(as) participantes do GT construíram as sugestões de temas relativos à evolução funcional, que tiveram como foco elencar fatores que levem ao desenvolvimento do profissional do magistério e à elevação da aprendizagem dos(as) estudantes. A discussão se concentrou em construir sugestões que tragam incentivos monetários e não monetários, que reflitam na evolução funcional a complexidade inerente ao exercício das funções, que incentivem o desenvolvimento de novas competências aplicadas ao cotidiano e que meçam o desempenho dos(as) profissionais e os resultados na aprendizagem. Além desses pontos, a discussão também versou sobre a amplitude das carreiras do magistério, o piso salarial, o tempo de serviço, a titulação como critério, entre outros assuntos relevantes. A seguir, apresentaremos os

**28** Para mais informações, acesse: <[https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-teacher-performance-and-development-framework.pdf?sfvrsn=4a7fff3c\\_6/](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-teacher-performance-and-development-framework.pdf?sfvrsn=4a7fff3c_6/)>.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

principais pontos levantados durante a discussão de acordo com os seguintes subgrupos: avaliação com foco em desenvolvimento, ações de desenvolvimento, titulação e tempo de serviço.

### **Avaliação com foco em desenvolvimento**

Tipicamente, nos ciclos de gestão do desempenho do(a) servidor(a) público(a) em qualquer organização, há dois processos cruciais que se complementam e devem ser estabelecidos de forma síncrona para gerar os resultados esperados e produzir valor para a sociedade: a **avaliação do desempenho** e a **avaliação com foco no desenvolvimento**.



#### **O que dizem as pesquisas sobre avaliação com foco no desenvolvimento?**

*Ao contrário do que acontece com outros mecanismos, há evidências científicas da eficácia da avaliação com foco no desenvolvimento na melhoria da aprendizagem. Porém, isso ocorre apenas quando há um processo consistente de treinamento, suporte e devolutiva formativa para cada docente (KANE et al., 2013; STEINBERG; SARTAIN, 2015; ADNOT et al., 2017). Além disso, mesmo internacionalmente, percebe-se uma grande variabilidade dos critérios utilizados em um mesmo instrumento de avaliação, demonstrando que o tema é bastante recente e merece aprofundamento.*

A primeira é aquela que se faz para compreender a performance de indivíduos ou equipes dentro de um determinado intervalo de tempo. Ela pressupõe a definição clara de resultados, entregas, metas e capacidades críticas sob responsabilidade de cada gestor(a) e sua equipe, bem como estabelece critérios objetivos que impactam a remuneração variável<sup>29</sup>. Já a segunda tem por objetivo guiar lideranças e servidores(as) na busca pelo aprimoramento do exercício profissional alinhado ao alcance das metas institucionais, a partir do desenvolvimento das competências e habilidades desejadas para a função. Ao estabelecer aquilo que o(a) profissional é capaz de fazer, é possível definir parâmetros para a evolução funcional dentro de uma carreira.

Importante notar a interdependência entre esses dois processos. Oportunidades de desenvolvimento podem ser identificadas na avaliação do desempenho e, por sua vez, as avaliações de desenvolvimento podem culminar em ganhos de desempenho. Não são, portanto, alternativas, mas idealmente parte de um mesmo sistema de gestão de pessoas. Sendo assim, nas sugestões que abordam o tema da avaliação (10 e 11), nos referimos aos dois processos, sendo que o de desempenho também será abordado na seção sobre remuneração variável.

Apesar de vista como extremamente relevante para a gestão de pessoas, a execução de avaliação com foco no desenvolvimento e no desempenho ainda tem um longo caminho pela frente, na opinião dos(as) parti-

**29** A remuneração variável será abordada com mais detalhes na última seção deste documento. Embora tenha sido mencionada nas discussões, ela não será tratada por estas sugestões de temas porque não constitui um instrumento propriamente de evolução funcional e porque não houve consenso sobre a maneira como deve ser utilizada pelas redes.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

cipantes do GT, já que ainda não há nas redes educacionais uma cultura estabelecida de avaliação da prática do profissional do magistério.

As poucas experiências existentes em geral estão ligadas à avaliação de desempenho e não ao reconhecimento de competências, o que com frequência coloca demasiada ênfase na performance do(a) profissional com critérios mais gerais e com pouco potencial formativo, como o grau de cumprimento de obrigações e assiduidade. Por isso, os estados destacaram a importância de repensar seus modelos de avaliação e adequá-los aos objetivos propostos.

Por fim, os(as) participantes concordaram que é preciso construir indicadores e instrumentos confiáveis que permitam lidar com a avaliação em escala, garantindo a isonomia que a evolução nas carreiras exige. Nesse aspecto, uma possibilidade apresentada pelos(as) especialistas é a de criar um sistema de avaliação de portfólio de profissionais do magistério, com protocolos claros de análise e que seja submetido a avaliação cega e verificação posterior, à semelhança do que é feito no Chile.

O grupo destacou a necessidade de continuar o debate sobre os entraves da implementação da avaliação, aprofundando a discussão sobre o tema em fóruns futuros, debatendo especialmente quais são os critérios, instrumentos e modelos de gestão adequados para a execução exitosa dessa política. Apesar das dificuldades, alguns(mas) técnicos(as) destacaram que a educação é um solo fértil para criar políticas eficazes de avaliação por ser um campo “que respira desenvolvimento”.

### **Ações de desenvolvimento**

A sugestão 12 apresentada pelo grupo destaca a importância de garantir que as políticas de suporte e desenvolvimento de todos(as) os(as) profissionais do magistério da rede – como a evolução funcional por realização de formações continuadas oferecidas pela própria rede ou por instituições credenciadas – sejam sempre focadas nas necessidades reais dos(as) profissionais, quer sejam identificadas nos resultados das avaliações dos(as) profissionais do magistério, alinhadas a matrizes de competências locais e/ou indicadas pelo órgão central como prioritárias.

Neste tópico, além de trilhas gerais para todos(as) os(as) profissionais do magistério, com formação e suporte para desenvolver as habilidades profissionais previstas nas matrizes de competências locais, também foi levantada pelos(as) representantes a possibilidade de criar trilhas de carreira que permitam o acesso a posições de liderança na rede, a exemplo da experiência de Singapura. Nessas trilhas, além da valorização de profissionais com excepcional regência de sala de aula, podem ser criadas opções de capacitação e evolução funcional em caminhos de gestão – em cargos como direção escolar e chefia de núcleo regional de educação, por exemplo – ou de suporte pedagógico – em posições de tutoria, formação ou coordenação pedagógica. Foi mapeado durante os encontros do GT que está em curso a criação de políticas dessa natureza em uma UF: ali, os(as) profissionais do magistério terão liberdade para avançar na trilha em que estão ou eventualmente trocar de trilha, caso

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

demonstrem o desenvolvimento das competências pactuadas como essenciais para cada função, contando com formações específicas oferecidas pela rede.

Alguns(mas) representantes destacaram que, de maneira informal, esse processo de profissionais do magistério assumirem posições de liderança na gestão já acontece. A grande diferença seria institucionalizá-lo e profissionalizá-lo. Para isso, é necessária a estruturação de processos de formação adequada, seleção e avaliação baseada nas competências relacionadas à função que passará a exercer.

Apesar de considerar bem-vinda uma política que profissionalize essas possibilidades múltiplas de atuação do magistério, parte do grupo destacou que desenhar e implementar uma política dessa magnitude seria bastante desafiador, já que o número de vagas para cada trilha pode ser desproporcional. Por exemplo, em uma trilha de gestão, o posto mais alto pode ser a chefia de uma regional de educação e, portanto, a quantidade de cargos não será maior que a quantidade de regionais. Já na trilha pedagógica, a depender das características da política de formação continuada da rede em questão, uma posição de hierarquia análoga pode absorver um número maior de profissionais. Esse desequilíbrio foi apontado como um dificultador na atratividade e gestão das trilhas.

Outro ponto levantado foi a importância de as trilhas (especialmente a de

gestão) não gerarem incentivos maiores do que a regência, induzindo os(as) professores(as) a saírem de sala de aula em busca de ganhos remuneratórios. Além de desvalorizar a função mais importante, que é lecionar em sala de aula, isso gera uma série de desafios de gestão para algumas redes, que já possuem um número grande de cessões e afastamentos de servidores(as). Por isso, é essencial que exista uma trilha específica de regência e que ela seja igualmente atrativa, tanto financeiramente quanto em termos de desafios profissionais.

### — Titulação

Conforme mencionado na seção de contextualização, a **titulação** é o critério para evolução funcional mais utilizado nas redes brasileiras. Entre os(as) participantes do GT, ela é vista como relevante, por fortalecer a mensagem de que é importante que o(a) profissional se aperfeiçoe para cumprir seu ofício. No entanto, foi consenso que não há indícios empíricos de que um(a) docente com pós-graduação, por exemplo, apresente uma prática em sala de aula superior à de profissionais que não tenham a mesma titulação. Foi levantado ainda o desafio das redes em reterem profissionais com mestrado e

### **O que dizem as pesquisas sobre titulação?**

*Há uma série de estudos (HANUSHEK, 2003; CLOTFELTER; LADD; VIGDOR, 2007a, 2010b; ARONSON; BARROW; SANDER, 2007; COENEN et al., 2018) que indicam não haver evidências de efeito positivo dos títulos na promoção da aprendizagem dos(as) estudantes. A maioria das pesquisas foca o impacto de títulos de mestrado na qualidade da prática, e os resultados apontam que a titulação não fez com que os(as) estudantes aprendessem mais nos conhecimentos e habilidades mensuradas nas avaliações de proficiência.*



APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

doutorado, visto que há uma tendência de que eles(as) sigam outros caminhos, como o ensino superior ou a atuação em entidades privadas.

Com base nessa ótica, foram pactuadas três sugestões sobre titulação (13, 14 e 15). A tônica do debate foi que a titulação como critério de evolução funcional

pode ser complementada por mecanismos de acompanhamento que busquem avaliar a contrapartida trazida pela qualificação do(a) docente à sua prática em sala de aula. Alguns(mas) representantes mencionaram já ter iniciado essa avaliação dos impactos da titulação dos(as) profissionais no aprendizado dos(as) estudantes em suas respectivas redes, com a expectativa de em breve ter resultados preliminares.

Outro ponto sugerido no debate foi a possibilidade de as redes priorizarem mestrados profissionais em seus critérios de progressão, uma vez que eles tendem a ser mais focados em garantir que a formação esteja atrelada às necessidades reais da atividade do magistério.

### — Tempo de serviço<sup>30</sup>

Na opinião dos(as) representantes dos estados, a utilização isolada do tempo de serviço não é uma opção adequada para o avanço nas carreiras, uma vez que não afere o real desenvolvimento dos(as) profissionais. Ao mesmo tempo, pontuaram a dificuldade de não o adotar dada uma certa tradição de seu uso na educação e no serviço público mais geral, habituado à previsibilidade dos aumentos gerados por esse critério.

Nesse sentido, na sugestão 16, o grupo pactuou que o critério pode ser mantido para definir o interstício, ou seja, o tempo mínimo que o(a) profissional deverá permanecer em certo nível ou classe, suficiente para o cumprimento dos requisitos de qualidade do exercício profissional requeridos para a evolução funcional. Da mesma forma, o tempo de serviço pode, com peso menor, ser utilizado vinculado a outros fatores, garantindo que profissionais que ao longo de sua trajetória na rede buscaram outras formas de desenvolvimento não sejam igualados(as) àqueles(as) que apenas se mantiveram no cargo, sem buscar se aprimorar.



#### **O que dizem as pesquisas sobre tempo de serviço?**

*Metanálises de estudos internacionais, como a de Hanushek (2003), apontam que 41% das estimativas econométricas observaram um efeito positivo e modesto do tempo de experiência dos(as) docentes em relação à aprendizagem, enquanto outras 56% não encontraram resultados estatisticamente significativos. Aaronson, Barrow e Sander (2007) complementam dizendo haver um impacto pequeno, mas positivo, da experiência docente. Clotfelter, Ladd e Vigdor (2007) identificaram efeitos positivos mais fortes para a experiência mínima de dois anos e Coenen et al. (2018) constataram que o impacto positivo da experiência sobre a aprendizagem é significativo nos primeiros anos – até cinco anos – e se estabiliza ao longo do tempo. É importante notar que as conclusões desses mesmos estudos não descartam a possibilidade de professores(as) com mais de cinco anos de atuação se desenvolverem, apenas que isso não se deve ao tempo de experiência.*

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

**30** O tempo de serviço aqui está sendo compreendido como o período entre a entrada do(a) docente em efetivo exercício e seu desligamento do serviço público, seja por aposentadoria ou exoneração, descontados os períodos de afastamentos legais estabelecidos.

## 4.2 VALORIZAÇÃO: REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

### CONTRIBUIÇÃO DOS(AS) ESPECIALISTAS

*Pontos a serem considerados na definição de remuneração e benefícios*

Na exposição do encontro<sup>31</sup> que abordou o tema da valorização dos(as) profissionais do magistério, partimos da premissa de que, enquanto não tivermos carreiras que atraiam profissionais com alto potencial de desenvolvimento, não haverá melhoria na educação pública brasileira, uma vez que o processo de ensino-aprendizagem exige profissionais motivados(as) para que a educação seja de excelência e promova equidade.

A partir dessa premissa-chave, foi possível abordar alguns pontos do cenário das carreiras no Brasil. Inicialmente, foi destacado que há um desafio de alocação em que os(as) estudantes que mais necessitam não estão sendo atendidos(as) por professores(as) que demonstram a melhor prática pedagógica. Se uma educação de qualidade depende de docentes excelentes, precisamos atraí-los(as) sobretudo para as escolas mais vulneráveis. Nesse sentido, antes de pensarmos em possíveis encaminhamentos, é importante mapear quem são os(as) profissionais do magistério que estão hoje nas redes e como estão alocados(as), conforme sugestões mencionadas no eixo transversal.

No que se refere às características do professorado, vale destacar que atualmente um(a) em cada cinco docentes possui contrato temporário e 15% têm duas ou mais ocupações, o que pode tornar frágil o vínculo com a profissão. Além disso, mais de 80% dos(as) docentes são mulheres, sobretudo nas etapas iniciais (Educação Infantil e Ensino Fundamental). No que se refere à faixa etária, 35% têm entre 40 e 49 anos, índice acima do valor geral de outras ocupações, mostrando baixa diversificação no que tange a gênero e idade.

Há ainda o desafio de falta de docentes para determinadas disciplinas, indicando uma escassez qualitativa da força de trabalho. Somado a isso, um número decrescente de estudantes do Ensino Médio pretende seguir essa profissão, e o fato de que vão para a docência aqueles(as) com perfil socioeconômico e desempenho acadêmico mais baixos. Esse conjunto de fatores contribui para uma imagem de pouca valorização da docência, criando um obstáculo para o avanço contínuo da educação<sup>32</sup>.

Buscando alternativas viáveis para esse cenário, foram levantados alguns fatores ligados à remuneração e outros a incentivos não monetários que podem aumentar a atratividade das carreiras do magistério e servir de repertório para

**31** O debate sobre valorização docente contou com a contribuição de Ariana Britto (doutora em Economia pela Universidade Federal Fluminense-UFF) e de Fábio Waltenberg (doutor em Economia pela Université Catholique de Louvain, Bélgica), ambos pesquisadores do Centro de Estudos Sobre Desigualdade e Desenvolvimento (Cede) da UFF. Para nortear o debate, os autores produziram o artigo "Atratividade da carreira de professor da Educação Básica pública no Brasil", disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1s0nsN9Vxu-PNZf96PHWSkp3FOnXGZG7D/view?usp=sharing>>.

**32** As informações apresentadas neste parágrafo são parte de um levantamento realizado pelo Movimento Profissão Docente e pela Open Social com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad) de 2019.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

futuras reformas. Para entender isso, podemos partir de uma análise econômica da oferta e demanda do mercado de trabalho. Entradas e saídas das carreiras estão ligadas à oferta e podem ser impactadas, por exemplo, com salários mais altos e competitivos com profissões de complexidade similar. Em relação à demanda, deve ser considerada a necessidade de profissionais em cada etapa e modalidade de ensino, levando em conta número de estudantes, tamanho das turmas, disciplinas, entre outros fatores.

Porém, vale a ressalva de que, na educação, o equilíbrio entre oferta e demanda não determina integralmente os salários ideais. Isso porque, de maneira geral, quem controla as carreiras é o setor público, que é regido por normas, prin-

cípios e restrições orçamentárias próprias. O Novo Ensino Médio é um bom exemplo disso, trazendo desafios particulares principalmente para o lado da demanda, uma vez que traz a lógica do currículo por competências e dos diversos itinerários para os(as) estudantes. Ou seja, além de um possível aumento de carga horária, há uma mudança na lógica do que é esperado dos(as) profissionais do magistério em relação a perfil, competências e habilidades, podendo gerar inclusive demanda por novas contratações. Isso tudo reforça ainda mais a ideia de que as redes têm papel fundamental em garantir a atratividade ao planejar suas respectivas carreiras, buscando ao máximo alinhar suas estratégias de recursos humanos com as demandas das políticas educacionais.

Entre os elementos monetários que podem atrair melhores profissionais, como já mencionado, está a remuneração relativa, ou seja, a remuneração em compa-

ração às demais carreiras de nível superior com mesmo nível de complexidade. Isso inclui tanto o salário inicial quanto os ganhos ao longo dos anos.

Os benefícios e planos de aposentadoria<sup>33</sup> também são importantes fatores de atração monetários, apesar de não servirem como mecanismos de diferenciação e valorização de profissionais do magistério que se destacam em atividade (na sala de aula ou em outros cargos de liderança). Por fim, outro fator monetário são os custos de formação, ou seja, os gastos diretos e indiretos para que estudantes se formem como professores(as).

Outro atrativo monetário são as regras de estabilidade das carreiras, que acabam reduzindo as taxas de desemprego esperadas e aumentando a segurança dos(as) docentes. Porém, como mencionado anteriormente, há um número significativo de professores(as) temporários(as) no país, e, a despeito de os planos de carreiras serem exclusivos para efetivos, é fundamental que o planejamento das

***Entre os elementos monetários que podem atrair melhores profissionais, como já mencionado, está a remuneração relativa, ou seja, em comparação às demais carreiras de nível superior com mesmo nível de complexidade. Isso inclui tanto o salário inicial quanto os ganhos ao longo dos anos.***

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

**33** A aposentadoria também foi tema do debate sobre gastos públicos, uma vez que os impactos da previdência no orçamento são muito expressivos, trazendo desafios para a saúde fiscal das redes.



---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

carreiras de maneira geral olhe cuidadosamente para os(as) profissionais de magistério com vínculos temporários, reduzindo o máximo possível sua vulnerabilidade.

Pensando nos fatores não monetários, há a ideia de “propósito”, ou seja, a propensão a lecionar e a se dedicar à profissão docente, e de missão, no sentido de contribuição para a sociedade. Os governos podem justamente estimular esse sentimento, criando campanhas, premiações e ações que fomentem uma boa imagem da docência e sejam complementares a outras políticas concretas de valorização das carreiras do magistério.

As condições de trabalho oferecidas a profissionais do magistério também podem exercer influência sobre a atratividade das carreiras. Aqui, são considerados aspectos como carga horária, tamanho das turmas, nível de apoio administrativo, clima e ambiente de trabalho e oportunidades de aprimoramento profissional. Foi reiterada no encontro a ideia de trilhas para as carreiras – trazida anteriormente no debate de profissionalização -, em que seja possível a criação de trajetórias de liderança voltadas para o desenvolvimento da docência em sala de aula e para cargos administrativos. Isso pode ser entendido como um incentivo tanto monetário, criando oportunidades de aumento da remuneração a partir da evolução funcional em cada uma das trilhas, quanto não monetário, já que há novos desafios e papéis a serem assumidos pelos(as) profissionais.

Enfim, é evidente que há uma série de pontos que os(as) gestores(as) devem considerar ao formular políticas de carreiras em suas redes. Não há uma opção única e certa, e é preciso adaptar o planejamento às diferentes realidades do país. As inovações muitas vezes são restringidas por questões políticas e legais (como a LRF), e há situações em que qualquer alteração deve incluir toda a classe de profissionais, inviabilizando-a do ponto de vista orçamentário, tema abordado também no eixo de sustentabilidade fiscal.

## **PRINCIPAIS DESTAQUES DAS DISCUSSÕES DO GRUPO**

---

Na perspectiva da compensação, seja ela monetária ou não monetária, o desafio do grupo foi delinear recomendações que apontassem os fatores capazes de atrair profissionais com aptidão à docência e que hoje possivelmente não a consideram uma opção atrativa. Além disso, foram debatidos mecanismos capazes de valorizar e engajar os(as) profissionais que já atuam no magistério, para que se sintam continuamente motivados a promover a aprendizagem dos(as) estudantes. Nesse sentido, os temas elencados neste eixo de valorização dividem-se em dois grupos: ações para políticas de remuneração e ações de engajamento.

### **— Ações para políticas de remuneração**

Além do consenso sobre a importância do cumprimento do piso e da garantia de salários de entrada atrativos e competitivos, foi debatida a relevância de dar visi-

bilidade ao salário inicial para a classe e a sociedade, de modo geral. Essa transparência precisa levar em conta também as inúmeras gratificações que aumentam substancialmente a remuneração, principalmente porque isso não é tipicamente reconhecido pelos atores do campo educacional. Estes dão mais ênfase ao vencimento-base, que, em muitas redes, ainda é inferior.

Conforme mencionado nas sugestões 17 e 18, para o grupo, o **salário inicial** mais alto e competitivo, atrelado a jornadas integrais, pode auxiliar as redes estaduais a reter profissionais que atualmente também têm vínculo com outras redes municipais ou até com outras funções para complementar a renda. O aumento da carga horária, além de impactar o incremento da remuneração, tem interface com ações de engajamento, uma vez que apresenta potencial de melhorar as condições de trabalho do(a) profissional do magistério. Também cria mais chances de aprimorar o

vínculo do profissional do magistério com uma única escola e de reduzir a proporção de tempo dedicado a tarefas administrativas que ele(a) assume corriqueiramente.

Algumas UF's destacaram que já deram esse passo nos últimos anos, registrando inclusive um aumento na procura de seus concursos e processos seletivos por candidatos(as) de outras regiões do Brasil. Porém, apesar de ter sua importância reiterada pelo GT, o reajuste substancial no vencimento inicial foi entendido como uma meta que para alguns entes só poderá ser alcançada no médio prazo, uma vez que ainda é preciso garantir a viabilidade fiscal para tal medida.

#### **Ações de engajamento docente**

O grupo considerou que políticas não monetárias também podem ser um meio para valorização profissional. Sendo assim, na sugestão 19 foi reiterado que é fundamental promover uma cultura de reconhecimento com ações que respondam de fato aos principais anseios e demandas da categoria. Nesse sentido, alguns(mas) participantes indicaram que é preciso aprofundar o entendimento de quais são os fatores não monetários que de fato mobilizam os(as) profissionais do magistério, o que se torna uma tarefa a ser refinada em fóruns futuros.

Vários(as) representantes relataram ações de engajamento já implementadas em suas redes, tais como eventos de reconhecimento e menção honrosa pelo alcance de resultados educacionais, premiações por boas práticas, concessão de bolsas de estudo no Brasil e financiamento para projetos educativos criados por professores(as).



#### **O que dizem as pesquisas sobre salário inicial?**

*Estudos sobre o impacto do aumento salarial para professores(as) têm apontado importantes benefícios, como capacidade de atrair os(as) melhores egressos(as) do ensino superior, ganhos na performance dos(as) estudantes e menor taxa de abandono nos anos iniciais da carreira (DARLING-HAMMOND, 2017; CLOTFELTER et al., 2011; LEIGH, 2012). Com base nisso, organismos internacionais têm recomendado o aumento do salário inicial como política de atração de bons(as) professores(as) (OCDE, 2019; BANCO MUNDIAL, 2020).*

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

Foi destacada ainda a importância de promover o desenvolvimento profissional do(a) docente para este se perceber como uma liderança local (sugestão 20). À luz do que é feito com os(as) alunos(as) na disciplina Projeto de Vida, a ideia é criar políticas para ampliar o imaginário dos(as) docentes sobre as possibilidades de atuação dentro de sua própria profissão, trazendo incentivos para verem a regência de sala de aula como uma experiência que também os prepara para se tornar parte da equipe de suporte pedagógico, gestores(as) de uma unidade escolar ou técnicos(as) da Secretaria de Educação, formulando políticas de formação de outros(as) professores(as). É possível até mesmo implementar ações locais menos institucionalizadas, como iniciativas de troca de experiências pedagógicas entre professores(as) de uma mesma área do conhecimento na unidade escolar em que lecionam.

Para além de promover a valorização, a satisfação e o bem-estar dos(as) profissionais do magistério, as políticas tratadas nesta seção podem impactar positivamente a gestão da rede de forma geral. A título de ilustração, mencionamos o terço de hora-atividade realizado preferencialmente na escola, abordado na sugestão 21, que, além de garantir um momento de planejamento, estudo e formação para que os(as) docentes consigam exercer seu ofício com excelência, pode ser extremamente estratégico para a política de formação continuada, com as cargas horárias dos(as) docentes da mesma área sendo compatibilizadas para troca entre pares, mentoria de novos(as) professores(as) pelos(as) mais experientes e/ou formação em serviço. Essas medidas comprovadamente elevam a qualidade da prática docente e, em última instância, têm alto potencial para elevar a aprendizagem.

Outro ponto, reiterado por quase todas as redes, é a questão da promoção da saúde mental e física do(a) servidor(a), para prevenir que sua qualidade de vida seja afetada pelos anos de atividade. Muitas redes apontam isso como um tema de importância crescente, tendo em vista as elevadas taxas de afastamento por licença médica.

---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

## 4.3 SUSTENTABILIDADE FISCAL: O GASTO PÚBLICO

### CONTRIBUIÇÃO DOS(AS) ESPECIALISTAS:

*A situação das receitas e despesas dos estados brasileiros*

O debate sobre o gasto público é fundamental para tornar factível o conjunto das sugestões que foram pactuadas ao longo do Grupo de Trabalho, principalmente quando alterações nas carreiras dos(as) profissionais do magistério dependem de incentivos monetários. Por isso, no encontro sobre sustentabilidade fiscal, foram convidadas especialistas<sup>34</sup> para elucidar o panorama da situação fiscal dos estados no curto e médio prazo e para ampliar a compreensão de como é possível implementar essas propostas de maneira sustentável.

As discussões tiveram como foco as possibilidades de receitas e despesas que os estados terão. No que tange às receitas, a exposição se deu sobre as principais características do novo Fundeb<sup>35</sup>, abrangendo a alteração da Complementação da União, que gradualmente sairá de 10% para 23,5%, seguindo um modelo híbrido com três tipos de complementação: a) 10% de complementação pelo VAAF (valor anual mínimo por estudante, definido anualmente); b) 10,5% de complementação pelo VAAT (valor anual total por estudante, que levará em conta a distribuição do VAAF, as receitas próprias vinculadas à educação e a cota municipal e estadual do salário-educação), sendo 15% desses recursos obrigatoriamente aplicados em investimento; e c) 2,5% de complementação pelo VAAR (redes que cumprirem condicionalidades de melhoria de gestão e alcançarem evolução de indicadores de atendimento e de melhoria de indicadores de aprendizagem, nos termos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica)<sup>36</sup>.

Alguns estados devem ser beneficiados pela complementação do VAAF (no modelo que já é vigente hoje), e pelo VAAR, a nova complementação por desempenho. Por outro lado, dos três tipos de complementação é menos provável que as redes estaduais recebam a complementação pelo VAAT, que deve beneficiar mais diretamente as redes municipais que arrecadam menos recursos. O gráfico abaixo mostra a fonte de recursos da educação nos diferentes estados:

**34** Na ocasião, a contextualização do tema foi realizada pelas especialistas Ursula Dias Peres (Doutora em Economia pela EESP/FGV-SP, Professora de Gestão de Políticas Públicas na EACH/USP e Pesquisadora do CEM/USP) e Cibele Franzese, que também contribuiu no eixo sobre profissionalização. As autoras produziram uma nota técnica para nortear o debate, que pode ser acessada em: <https://drive.google.com/file/d/1rOcczziWyl11IKYIkKys5ycuAEU15V-1/view?usp=sharing>

**35** Aprovado pela Emenda Constitucional 108/2020 e regulamentado pela Lei 14.113 de 25/12/20.

**36** Pesquisa “Despesas com pessoal da Educação nos estados brasileiros”, CONSED/Instituto Unibanco. 2018

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

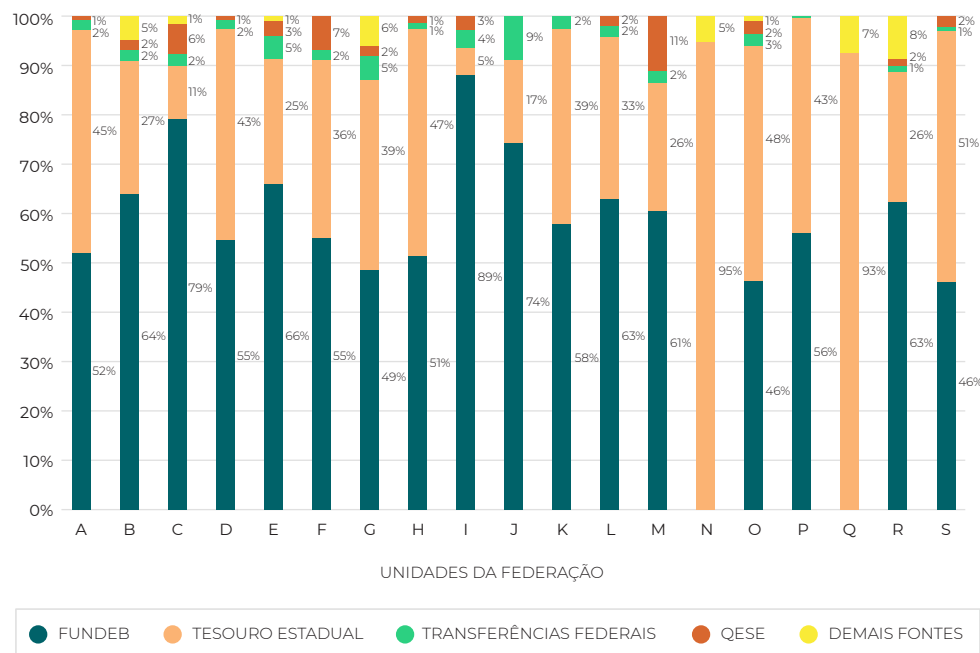
5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

## GRÁFICO 2 | FONTE DE RECURSOS DAS DESPESAS DAS SECRETARIAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO (2018)



Fonte: Relatório Final Consed/IU 2020, elaboração Peres e Pereira, 2020 (valores atualizados pelo IPCA/IBGE para 2019).

No que se refere a pessoal, o novo Fundeb eleva de 60% para 70% o valor mínimo obrigatório a ser gasto com profissionais da Educação Básica. Porém, isso mudará pouco os gastos dos estados considerando que a maioria destes já gasta mais de 70% dos recursos provenientes do Fundeb com pessoal, alguns chegando a comprometer 90% dessa receita com essa despesa<sup>37</sup>. Os desafios dos estados vão no sentido contrário, ou seja, a tentativa de redução dos gastos de pessoal, sendo os principais a redução de gastos previdenciários e a adequação aos limites da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF.

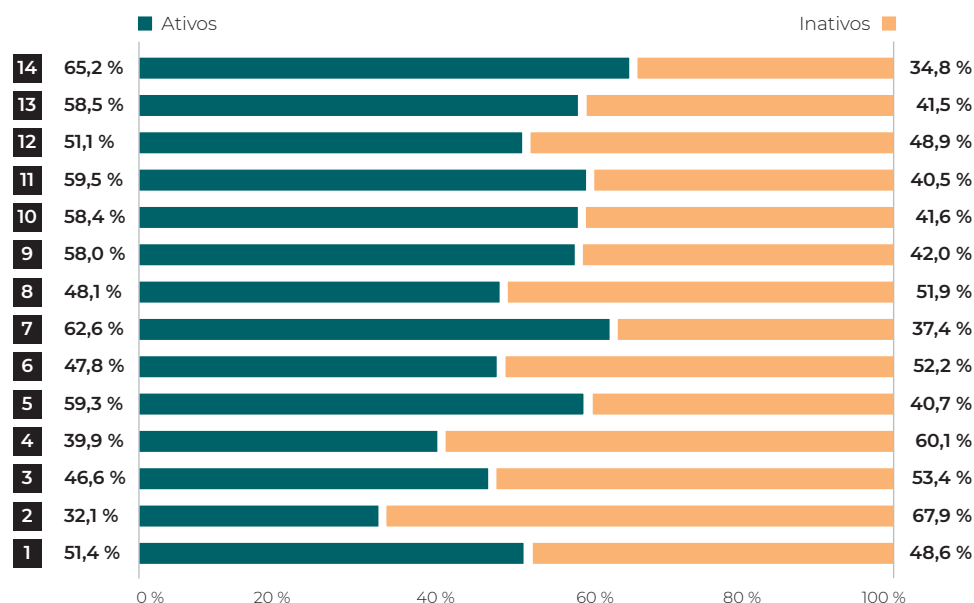
No que se refere às despesas, um tema importante é a questão previdenciária. Os dados mostram que na área de educação, em 2019, a despesa com inativos representou, na média estadual, 47,3% do total de gastos com pessoal. Esse percentual já ultrapassa 50% em alguns estados, ou seja, mais da metade da folha de pagamento é consumida com gastos com inativos.

Essa situação restringe as possibilidades de atuação do gestor no sentido de valorizar os(as) profissionais na ativa conforme alguns dos temas aqui sugerem, ainda mais em estados onde ainda vigora o regime de paridade e integralidade com aposentados, em que a tendência de crescimento vegetativo da folha de inativos é maior do que a da folha de ativos. Como se sabe, não é permitido custear despesas com inativos com recursos do Fundeb; porém, a partir da Emenda

**37** Ibidem.

Constitucional 108/2020, também não é mais possível empregar recursos de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino – MDE no pagamento de aposentados da educação. Sobre os gastos com inativos, podemos observar a situação de 14 unidades da federação no gráfico abaixo:

**GRÁFICO 3 | DESPESA DE PESSOAL DOS ESTADOS POR FUNÇÃO – ATIVOS E INATIVOS – 2019 (DADOS EM %)**

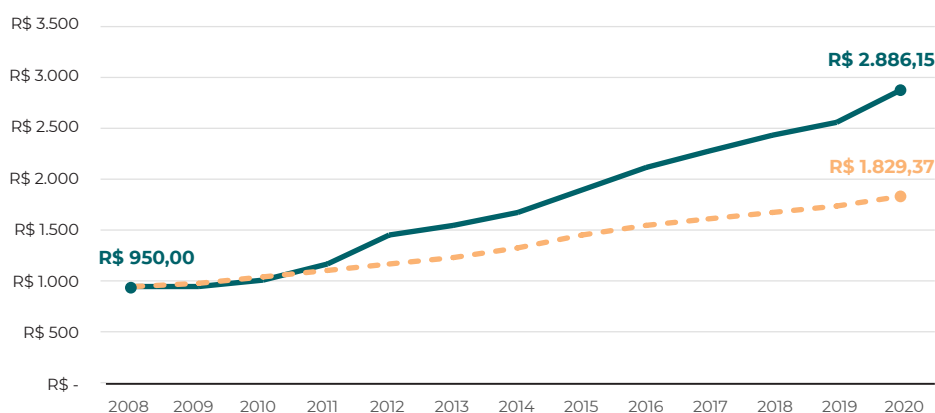


Fonte: Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais, 2020: Tabela 11. Siconfi/Tesouro Nacional.

No que diz respeito à LRF, há vários estados que já estão no limite prudencial de 57% e outros já acima do limite de 60% das Receitas Correntes Líquidas (RCL)<sup>38</sup>. Há ainda a adesão de um estado ao Regime de Recuperação Fiscal proposto pelo Ministério da Economia, que impõe a necessidade de redução de despesas com pessoal.

Ao mesmo tempo que os estados enfrentam todos esses desafios, há um critério de indexação anual capaz de reajustar os salários independentemente da escolha do gestor estadual, que é o já mencionado Piso do Magistério. Conforme podemos observar no Gráfico 4, houve nos últimos anos um crescimento real do valor do piso, isto é, acima do crescimento da inflação, que gerou impacto na folha dos estados.

## GRÁFICO 4 | PISO SALARIAL E INFLAÇÃO



● Piso salarial para 40 horas (Lei Federal nº 11.738/08) ● Piso apenas com correção pela inflação (IPCA)

Fonte: Elaboração própria com dados da Lei Federal 11.738/08 e Índice de Preços para o Consumidor – IPCA (IBGE)

Do ponto de vista dos gastos, foram expostos os resultados de pesquisa realizada com governos estaduais, em parceria do Consed com o Instituto Unibanco (2018), sobre quais medidas de gestão de pessoas mais promovem o crescimento da folha de pagamento<sup>39</sup>. O objetivo era trazer elementos para avaliar se a folha de pagamento é de fato uma despesa incomprimível. Ou seja, responder perguntas tais como: é possível reduzir as despesas de pessoal? É possível controlar seu crescimento? Quais medidas de gestão de pessoas mais contribuem para o crescimento da folha de pagamento?

Para responder a essa última pergunta foi realizada uma análise de 18 estados<sup>40</sup> a partir de uma regressão linear – análise da correlação entre variáveis para descrever a relação estatística entre elas – mensurando qual o peso que elas têm nas despesas de pessoal. Nessa pesquisa, as variáveis utilizadas como explicativas da variação na folha de pagamento eram:

1. Reajuste salarial;
2. Variação do número de professores(as) contratados no período;
3. Composição da remuneração (salário-base e total de vencimentos);
4. Disponibilidade de professores(as) (considerando absenteísmo, cessão e nomeação para cargos de chefia);
5. Porcentagem de temporários em relação ao total de servidores(as);
6. Evolução temporal nas carreiras (% de contratados entre 1 e 10 anos; 11 e 19 anos; e 20 anos ou mais);
7. Amplitude nas carreiras (diferença salarial entre início e final das carreiras).

**39** A LRF estabelece como limite de gastos com pessoal 60% da RCL para todos os poderes e o limite prudencial de 95% desse limite final.

**40** Dentre as 27 UF apenas 18 enviaram dados suficientes para a realização da análise. Estudo completo disponível em: <<http://www.consed.org.br/media/download/5c1a2e676c921.pdf>>

### APRESENTAÇÃO

### CONVITE À LEITURA

### SUMÁRIO

### 1\_INTRODUÇÃO

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

A primeira variável, reajuste salarial, refere-se ao estado ter ou não dado reajuste salarial no período analisado. A segunda refere-se aos professores(as) contratados no período. A terceira, à composição de remuneração, porcentagem de salário base e total de vencimentos. Nesse caso, o objetivo era compreender se nos casos em que há maior número de gratificações e outros “penduricalhos” o crescimento da folha é significativamente maior do que nas situações em que é adotado o sistema de subsídio. Esse percentual varia bastante entre os estados, desde exemplos nos quais 50% da remuneração total é formada por gratificações, com diferentes gradações, até casos de subsídio em que o pagamento é feito em parcela única.

A quarta variável é a disponibilidade de professores(as), considerando não apenas absenteísmo, mas também afastamento para cessão a outros poderes e entes, diferentes tipos de finalidade e ainda nomeação para cargos de chefia. Aqui também houve grande variação entre os estados, com alguns tendo 0% dos(as) professores(as) fora de sala de aula e outros quase 30%.

A quinta variável abordava o número de professores(as) temporários em relação ao total de professores(as). Novamente a diferença entre os estados é grande, em especial porque os contratos temporários nem sempre são vistos como uma mera substituição do quadro afastado; caso fossem, deveríamos esperar um percentual semelhante ao apurado na variável anterior, e não mais alto, como ocorreu. A variável reflete mais uma estratégia de manutenção de flexibilidade diante da constante redução do número de matrículas da rede de cada estado, ou, ainda, um número transitório diante da estratégia de concursos menores e mais frequentes da área de gestão de pessoas. Seja qual for a hipótese, houve bastante variação neste critério, desde zero chegando até a 60%.

A sexta variável trata do tempo de permanência dos(as) profissionais nas carreiras. O objetivo é saber se uma rede com professores(as) com mais tempo de serviço tem maior impacto em sua folha, considerando o efeito dos adicionais por tempo de serviço. Nesse caso houve também muita variação, com redes onde 30% da força de trabalho tinha até 5 anos de serviço e um caso no qual mais de 80% dos(as) profissionais estavam nessa mesma situação<sup>41</sup>.

A sétima variável diz respeito à amplitude das carreiras, ou seja, à variação salarial entre início e fim de carreira. Novamente houve bastante diferença entre os estados, sendo o menor valor 7% e o maior 196%. A ideia aqui era descobrir se carreiras com amplitude maior geram maior impacto na folha de pagamento.

O estudo revelou que as variáveis mais correlacionadas com crescimento da folha de pagamento são as duas primeiras, isto é, reajuste salarial e contratação de professores(as). Duas medidas que dependem majoritariamente da decisão do gestor da educação. Nesse sentido, a principal mensagem da pesquisa é que é

**41** Foi destacado por gestores(as) que esta variável geralmente impacta muito os orçamentos e pode gerar muita pressão fiscal dependendo do contingente de docentes que está no início ou final da carreira. No entanto, como mencionaremos a seguir, no escopo do presente estudo esta variável não foi significativa estatisticamente.



possível gerenciar esse gasto administrando os reajustes<sup>42</sup> e planejando a força de trabalho a fim de fazer apenas as contratações estritamente necessárias.

Para os(as) gestores(as) da educação, em diálogo contínuo com os órgãos da Administração, Fazenda e Planejamento, foi destacada a importância de atentar para uma série de mecanismos à disposição que podem auxiliar no controle de gastos e que merecem monitoramento constante para a tomada de decisão. No quadro abaixo foram listados os indicadores mínimos para monitoramento e medidas que podem ser tomadas em relação a cada um.

#### QUADRO 1 | SÍNTESE DE MEDIDAS DE GESTÃO DE RECEITAS E DESPESAS

##### CONTROLE CONJUNTO DE INFORMAÇÕES DE RECEITAS E DESPESAS

Quadro de previsão de receitas de impostos (anual, bimestral e mensal)

Relatórios de execução mensal da receita de impostos e reprojeções anuais

Quadro de previsão de receitas da fonte Fundeb (anual, bimestral e mensal)

Quadro da execução das receitas do Fundeb e percentual de despesas com pessoal de ensino básico

Quadro de projeção de gastos com pessoal da educação (anual)

Relatório resumido da execução orçamentária

Relatório de gestão fiscal

##### MEDIDAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA LIDAR COM O CENÁRIO FISCAL

Gestão dos reajustes salariais (além do piso do magistério)

Gestão da contratação de docentes efetivos

Gestão da contratação de docentes temporários

Gestão das promoções e progressões

Gestão da composição da remuneração (salário-base e total de vencimentos ou subsídio)

Gestão da disponibilidade de professores(as) em sala de aula (considerando absenteísmo, cessão e nomeação para cargos de chefia)

Gestão da amplitude salarial ao longo das carreiras

Fonte: Quadro elaborado pelas especialistas Cibele Franzese e Ursula Peres para atividade do quarto encontro do GT Carreiras Docentes (CONSED E CONSAD).

Frente ao exposto, ficou perceptível que o cenário fiscal não é favorável. Porém, foi destacado aos(às) participantes que, com planejamento baseado em dados e gestão que saiba aproveitar bem os recursos vinculados, é possível monitorar aspectos do cenário fiscal e gerenciar gastos para poder abrir espaços para despesas com potencial maior de impactar o efetivo desenvolvimento dos(as) profissionais e em consequência aumentar a aprendizagem dos(as) estudantes.

<sup>42</sup> Ressalve-se, no que se refere ao reajuste, que essa questão vale apenas para estados que estão acima do piso nacional, do contrário, estarão submetidos ao mecanismo de indexação automática deste.

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

## **PRINCIPAIS DESTAQUES DAS DISCUSSÕES DO GRUPO**

Na discussão do eixo de gasto público, buscou-se responder quais são os pontos que precisam ser considerados no desenho das carreiras a fim de garantir a sustentabilidade fiscal de longo prazo nos estados. Conforme já demonstrado na introdução, as carreiras da educação representam grande parte da folha de pagamento das unidades federativas e diferentes mudanças na sua forma de remuneração e evolução funcional tendem a trazer impactos significativos nos orçamentos totais dos estados, inclusive mantendo os gastos nos limites de pessoal impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Sendo assim, as sugestões de temas foram divididas em ações de curto prazo, que foram entendidas como passíveis de serem adotadas pelos estados de forma imediata, dependendo do nível de maturidade da gestão de pessoas locais, e ações de longo prazo que, por exigirem mais esforço, devem estar contempladas nos planejamentos estratégicos de cada órgão.

### **Ações de curto prazo**

O conjunto de medidas de curto prazo, de maneira geral, visa aprimorar a forma como a força de trabalho de cada estado é organizada e as práticas de gestão associadas a ela. A sugestão 24 aponta que as secretarias de Educação – em diálogo constante com pastas de Administração, Fazenda e Planejamento – mantenham o monitoramento de receitas e despesas para a tomada de decisão, considerando os indicadores mencionados no quadro 01, tais como a previsão e execução de receitas de impostos (mensal e projeções anuais), previsão e execução de receitas da fonte Fundeb, percentual de despesas com pessoal da Educação Básica, projeção de gastos com pessoal da Educação, incluindo a análise dos relatórios resumidos da execução orçamentária e o de gestão fiscal.

Um outro ponto de destaque, abordado na sugestão 25, foi a necessidade de aprimorar o planejamento do quadro de profissionais da rede, considerando as mudanças demográficas em curso – que diminuirão as matrículas e possivelmente a demanda de professores(as) –, bem como as mudanças na formação necessária dos(as) profissionais do magistério após mudanças normativas recentes, como a criação do Novo Ensino Médio, por exemplo.

Os(as) participantes adicionaram a isso a importância de fortalecer o diálogo e a coordenação com os municípios nesse tema. Muitas vezes as redes municipais contratam mais profissionais do que precisam, realizando concursos sem o planejamento adequado. Isso se dá devido ao fato de os municípios estarem mais vulneráveis a pressões políticas locais, terem menor previsibilidade sobre suas necessidades de médio e longo prazo e por normalmente contarem com equipes técnicas menos especializadas. Esse diálogo é igualmente importante quando se consideram os processos de municipalização, que geram um número considerável de cessão de professores(as) estaduais aos municípios. Nestes casos,

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

a contratação inadequada de professores(as) pelos municípios tem o risco de se transformar em um desafio compartilhado entre os entes.<sup>43</sup>

Foram trazidas também recomendações para lidar com um desafio que foi bastante destacado pelos(as) participantes: a falta de informação sistematizada e confiável para o acompanhamento e gestão da força de trabalho pelos órgãos centrais da educação, gerando dificuldades de distribuí-la da maneira mais racional ou mesmo entender quais são as melhorias possíveis. A recomendação é que os estados organizem seus sistemas de recursos humanos para que secretarias de Educação tenham uma visão estratégica das informações mais importantes: contratação e alocação de efetivos e temporários; evolução funcional assim como outros dados da vida funcional dos(as) servidores(as) (licenças, cessões, afastamentos, readaptações e aposentadorias); composição

das remunerações e reajustes salariais praticados; curva de remuneração ao longo das carreiras e retenção e disponibilidade de professores(as).

Este tema da disponibilidade de professores(as) conta com duas sugestões, a 27 e 28, tendo em vista que um grande contingente de professores(as) fora da escola e da sala de aula foi apontado como uma ineficiência fiscal importante para algumas unidades da federação. Sendo assim, sugeriu-se criar processos para profissionalizar e racionalizar<sup>44</sup> os números de professores(as) em cargos administrativos da educação ou cedidos para outras pastas, garantindo que aqueles que atuem fora da docência estejam atuando em políticas educacionais que representam as reais necessidades da gestão da rede.

É importante, portanto, que não falem servidores(as) com conhecimento pedagógico e vivência escolar para cargos nas unidades centrais e regionais da

pasta da Educação, tais como os que envolvem a gestão pedagógica da rede, do currículo, da avaliação e da formação. Neles é imprescindível que existam profissionais com profunda experiência em sala de aula para direcionar a política pública para as necessidades reais do “chão da escola”.

No que tange à cessão a outros órgãos, alguns(mas) representantes apontaram que isso pode ser um desafio que impacta a gestão de pessoas do estado de maneira geral, porque há órgãos que não realizam concursos há muitos anos e acabam recrutando servidores(as) na Secretaria de Educação. Em casos como esses, é muito importante que haja vontade política não só da Secretaria de

*Sugeriu-se criar processos para profissionalizar e racionalizar os números de professores(as) em cargos administrativos da educação ou cedidos para outras pastas, garantindo que aqueles que atuem fora da docência estejam atuando em políticas educacionais que representam as reais necessidades da gestão da rede*

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

**43** Este tema poderá ser abordado de maneira mais contundente nos projetos de lei 25/2019 e 235/2019, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Educação, o qual visa promover a articulação e integração dos sistemas de ensino da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

**44** Vale ressaltar que a palavra racionalizar pode ter sentidos diferentes dependendo do contexto da rede em questão. Pode variar desde a criação de parâmetros mais rígidos para que a cessão de docentes futuros seja mais adequada, até processos de realocação de professores(as) que estão cedidos(as) no momento.

Educação, mas de todo o governo para manter estes(as) profissionais como professores(as) e profissionais do magistério, até mesmo criando normativas restritivas para que só haja cessão para atividades correlatas ou processos seletivos com restrição do número de profissionais que podem ser cedidos anualmente pelas secretarias.

Por fim, na sugestão 29, também foi discutido o tema das licenças médicas, que já havia sido abordado no eixo de valorização com um enfoque no fortalecimento de ações de prevenção e promoção da saúde física e mental de todos(as) os(as) profissionais do magistério. Já aqui, no eixo de gasto público, o enfoque está em aprimorar e estudar constantemente os processos e fatores de afastamento e/ou readaptação dos(as) professores(as), para assim conseguirmos identificar alternativas de alocação que priorizem o bem-estar do(a) professor(a), mas também evitem custos adicionais de contratação de substitutos(as).

O conjunto de medidas elencadas tem potencial para gerar economia nas rubricas de pessoal das redes que ainda não as adotaram. A maioria são medidas que usualmente podem ser realizadas por decisão exclusiva da Secretaria de Educação, trazendo transformações paulatinas até que as medidas sejam incorporadas completamente e se tornem perenes.

### **Ações de longo prazo**

De maneira geral, as ações categorizadas como de longo prazo exigem um planejamento maior e avaliação política, resultando em um grande esforço de negociação interna nos governos, com entidades sindicais e os(as) próprios(as) profissionais. No caso específico da sugestão 31, que trata da redução do peso dos critérios de progressão e promoção automáticos, é imprescindível também o diálogo com o Poder Legislativo, pois envolve a tramitação de projetos de lei e uma boa base de apoio nas Assembleias Legislativas. Foi mencionado pelos(as) participantes o desafio de rever não só os critérios de evolução funcional automáticos que não comprovem o aprimoramento profissional, mas também qualquer tipo de benefício com as mesmas características, como o já mencionado adicional por tempo de serviço, por exemplo. Nesse caso, seria fundamental que essa revisão seja aliada a um forte planejamento fiscal que garanta continuamente aos(as) profissionais a possibilidade de ascensão das carreiras. Sem isso, surgidos momentos de crise, em alguns contextos os(as) profissionais poderiam ficar sem nenhuma opção para aumento salarial, o que iria na contramão da valorização desejada.

Nesse sentido, é importante enfatizar que a revisão de critérios de evolução funcional automáticos não desobriga as secretarias de tomarem todas as providências possíveis para garantir a perenidade e sustentabilidade fiscal de suas carreiras.

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

# OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

**CARREIRAS PROFISSIONAIS** do magistério são parte de uma agenda ampla e complexa de gestão de pessoas, o que torna desafiador pactuar encaminhamentos gerais. Nesse sentido, ao longo dos encontros e conversas paralelas do Grupo de Trabalho, três temas foram mencionados, mas não se transformaram em sugestões de temas estratégicos por não terem produzido um consenso entre a maioria dos(as) representantes dos estados. São eles: remuneração variável, uso de resultados de aprendizagem como critério e modelo de remuneração por subsídio. Tendo em vista a relevância e transversalidade desses tópicos, a seguir serão apresentados alguns dos pontos abordados pelos(as) participantes do Grupo de Trabalho, assim como detalhes sobre cada um que podem vir a ser aprofundados pelas redes em oportunidades futuras.

## 5.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Apesar de não necessariamente integrar o planejamento das carreiras do magistério, o tema da remuneração variável por desempenho foi mencionado tanto nas discussões de progressão, quanto nas de compensação e incentivos monetários como um mecanismo interessante para induzir mudanças na rede.

Conforme abordamos na seção de profissionalização, um benefício desta natureza pode ser dado a partir de uma avaliação de desempenho, que mensura a performance dos(as) profissionais a partir da pactuação prévia de um plano de ação com metas e resultados esperados, com a definição das atribuições do(a) servidor(a) e da criação de critérios transparentes e tangíveis para receber esse adicional.

A remuneração variável na educação foi destacada como uma prática já vigente em várias das redes presentes no Grupo de Trabalho, sendo vista como uma forma de incentivo monetário que busca vincular parte da remuneração do profissional a sua performance. Entre as redes que implementam essa política, algumas usam como meta o aumento da aprendizagem dos(as) estudantes,

---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

normalmente medido pela proficiência em língua portuguesa e matemática.<sup>45</sup> Usualmente esses resultados são aferidos e recompensados coletivamente, mais precisamente como resultados da unidade escolar que são estendidos a todos(as) os(as) seus(suas) profissionais do magistério. Representantes desses estados apontaram que seria um grande desafio mensurar resultados individuais e reitere-ram a importância de existir uma vinculação coletiva nesse tipo de política.

De modo geral, o pressuposto da criação desse benefício é que a remuneração variável seria capaz de reconhecer e incentivar os bons resultados, traduzindo a valorização simbólica da promoção do aprendizado dos(as) estudantes em ganhos concretos para os(as) profissionais. No entanto, quando vamos aos estudos que versam sobre a aplicação desse tipo de política, encontramos resultados inconclusivos. Um relatório da OCDE (2005) relata que a remuneração variável já era há muitos anos adotada nos países considerados desenvolvidos. Os estudos mostraram que ela motivou uma minoria dos(as) servidores(as) desses países e não foi vista como um incentivo pela maior parte dos funcionários. Além disso, poucos(as) servidores(as) reconheceram a ligação entre pagamento e atingimento de metas.

Outro estudo do Banco Mundial (2012) promoveu uma revisão de literatura sobre 110 pesquisas de remuneração por resultado em diferentes áreas de políticas públicas e identificou que, em 65 dos casos, a vinculação de bonificações salariais a metas de desempenho gerou impactos positivos. Os estudos foram mais conclusivos em áreas nas quais os impactos são mais facilmente observáveis, como educação, saúde e aumento de arrecadação. Embora algumas experiências tenham sido bem-sucedidas em burocracias pouco estruturadas, como em países em desenvolvimento, não é possível estabelecer generalizações. Além disso, em muitos casos houve consequências não pretendidas, como “gaming”, ou seja, manipulação de alguma etapa do processo com vistas a apresentar as metas sem, de fato, atingir os resultados.

Assis e Neto (2011) realizaram um estudo sobre os casos implementados no Brasil – incluindo governo federal e a experiência de alguns estados – e identificaram alguns dos problemas vistos na literatura internacional. Dentre eles, há dificuldade de entender a ligação entre o recebimento do recurso e o atingimento das metas, o que faz com que haja uma pressão por incorporação da remuneração variável ao salário dos(as) servidores(as), levando ao recebimento independentemente do desempenho. Além disso, identificou-se a existência de “gaming”, manifestado principalmente pelo alto nível de pagamento das bonificações. Segundo os autores, ainda há o complicador da cultura brasileira, em que a diferenciação dentro do serviço público não é bem recebida e entende-se que, “já que o dinheiro é pouco, é melhor dar um pouquinho para cada um”<sup>46</sup>. Nesse caso, todos acabariam sendo avaliados positivamente, ou ninguém deveria ser avaliado.

**45** Considerando que o indicador utilizado é quase sempre o IDEB ou alguma prova semelhante no nível estadual.

**46** O argumento vem de BARBOSA, L. Barbosa, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? In: Revista do Serviço Público, 120(3), 58-102, 1996.

Por fim, vale registrar que este tema fica como agenda futura de aprofundamento, considerando que esse assunto é apenas um dentre vários outros formatos de incentivos, que pertence a uma discussão muito mais ampla sobre motivação ou engajamento do servidor público. Há uma vasta literatura internacional sobre o tema de motivação no serviço público<sup>47</sup> que contribui para a reflexão sobre como a questão pode ir muito além de incentivos monetários, como já foi mencionado na seção que tratou sobre valorização profissional.

## 5.2 USO DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

O uso de resultados de aprendizagem dentro das carreiras do magistério foi mencionado mais de uma vez ao longo dos trabalhos e da construção das sugestões de temas e tem relação com a discussão de remuneração variável. No entanto, o assunto carrega grande complexidade e múltiplos fatores devem ser considerados na decisão pelo uso ou não desses indicadores na avaliação dos(as) profissionais do magistério.

De maneira geral os representantes a consideraram uma medida importante. No entanto, acreditam que ainda é preciso amadurecer os mecanismos para mensurar esses resultados de aprendizagem. Como mencionado no tópico anterior, as avaliações são tipicamente aplicadas para língua portuguesa e matemática, que representam apenas uma parte do universo de professores(as), ainda que uma parte importante. Além disso, costumam ser aplicadas apenas nos fins de ciclo, captando uma parcela das turmas e, portanto, de professores(as) que estão dentro da rede.

Um outro ponto de atenção trazido pela literatura sobre o tema é que essa medida pode incentivar o chamado “*teach for the test*”<sup>48</sup>, ou seja, a prática de treinar os estudantes para ir bem na prova, assim como dar ênfase excessiva à parte do conteúdo que pode ser avaliada por exames padronizados, em detrimento de tarefas mais complexas e que não costumam ser captadas nas avaliações de larga escala, como argumentação e comunicação escrita, por exemplo.

Por fim, e talvez mais importante, foi abordado pelos(as) técnicos(as) e é reiterado na literatura que há um desafio em quantificar a contribuição individual dos(as) professores(as) para os resultados escolares dos(as) estudantes, exigindo informações e habilidades técnicas que na maioria das vezes não estão à disposição das secretarias de Educação. Somado a isso, as mensurações decorrentes desse tipo de esforço com frequência não informam de fato os(as) professores(as) sobre quais melhorias são necessárias para elevar a qualidade de sua prática, limitando os efeitos desejáveis sobre o desenvolvimento profissional.

**47** Para um panorama da literatura ver: ASSIS, L.O.M. *Compreendendo as variações e os determinantes do engajamento e motivação para o trabalho dos servidores públicos*. Tese de doutorado apresentada à EAESP – FGV para obtenção do título de doutor. São Paulo, 2019.

**48** Loeb, S., & Figlio, D. (2011).

Por isso, dada a necessidade de maior aprofundamento da discussão dentro do grupo e as ressalvas quanto à sua adoção como instrumento de avaliação, o uso dos resultados de aprendizagem nas carreiras do magistério não foi adicionado a estas sugestões de temas estratégicos.

### 5.3 REMUNERAÇÃO POR SUBSÍDIO

No debate do eixo de salários e benefícios e no de gasto público, um mecanismo que foi sugerido por representantes de algumas unidades da federação foi a remuneração dos(as) servidores(as) passar de vencimento básico para subsídio. Por não ter produzido consenso entre os(as) participantes, não se tornou uma sugestão pactuada, mas o tema é apresentado nesta seção especial para informar e pesar os benefícios e os pontos contrários dessa política.

Primeiramente, vale ressaltar que a remuneração por subsídio é um mecanismo previsto na Constituição Federal e dispõe sobre o regime remuneratório dos(as) servidores(as) com o seguinte texto: “O membro de Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estado e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI” (art. 39, § 4º, CF).

A Constituição também faculta a adoção da remuneração por subsídio para os(as) demais servidores(as) públicos(as), desde que organizados em carreiras, conforme art. 39 § 8º – *A remuneração dos servidores públicos organizados em carreira poderá ser fixada nos*

*termos do 4º.* Sendo assim, algumas passaram a optar por esse regime: Alagoas, em 2000, Espírito Santo em 2007, o Mato Grosso do Sul e o Rio Grande do Sul em 2020. O estado de São Paulo também manifestou publicamente planos de fazer uma reforma em sua carreira optando por esse regime.

Há muita desinformação sobre a política, sendo recorrente no senso comum apontarem que o(a) servidor(a) “perde dinheiro” quando o estado opta por esse modelo. No entanto, há a garantia constitucional de irredutibilidade remuneratória. Sendo assim, em processos de transição, se a soma da remuneração anterior do(a) servidor(a) superar o valor que está estipulado como a parcela mensal do subsídio, o estado precisa pagar “excedente de remuneração”, para evitar o decréscimo.

Ressalta-se que todas as verbas remuneratórias podem ser incorporadas ao subsídio, à exceção de 13º salário, terço constitucional de férias, abono de permanência e representação por função temporária (função de direção, chefia e

***Algumas UFs passaram a optar por esse regime: Alagoas, em 2000, Espírito Santo, em 2007; Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul em 2020. O estado de São Paulo também manifestou publicamente planos de fazer uma reforma em sua carreira optando por esse regime.***

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO



---

## APRESENTAÇÃO

---

## CONVITE À LEITURA

---

## SUMÁRIO

---

### 1\_INTRODUÇÃO

---

### 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

---

### 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

---

### 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

---

### 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

---

### 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

### 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 8\_GRUPO DE TRABALHO

---

assessoramento). Remunerações de caráter indenizatório também não entram na incorporação ao subsídio, por não estarem sujeitas ao teto remuneratório, ao contrário dos auxílios que podem ser considerados no cálculo<sup>49</sup>.

Segundo parte dos(as) representantes presentes no Grupo de Trabalho, o(a) servidor(a) receber em uma única parcela a sua remuneração pode significar uma verdadeira revolução, uma vez que, como mencionamos anteriormente, é muito comum que o vencimento base esteja distante do que de fato os(as) profissionais recebem ao se contabilizarem gratificações e outras vantagens pecuniárias. Nesse sentido, o maior benefício é a clareza e transparência, tanto do ponto de vista do(a) profissional, que não precisaria fazer cálculos para saber quanto receberá, quanto do ponto de vista dos(as) aspirantes à profissão, que ao identificarem o valor real da remuneração podem vir a se sentir mais atraídos(as) ao ofício de educar. Já do ponto de vista da administração pública, é uma estratégia de previsibilidade fiscal e de enfraquecimento de manobras meramente contábeis para aumentos.

Foi ressaltado ainda como vantagem a possibilidade de tornar definitivas as parcelas pagas como gratificação, já que não poderão ser mais retiradas da remuneração, e a uniformização dos recebimentos, dando fim às disparidades entre membros da mesma carreira que receberam gratificações em diferentes momentos da vida profissional.

Já entre os(as) representantes que não acreditam que a política deveria entrar como sugestão de tema estratégico, destacou-se entre os pontos fracos a dificuldade de o estado criar incentivos financeiros para os(as) profissionais do magistério para implementar políticas específicas que sejam prioritárias por determinado período, assim como acontece com a remuneração por dedicação exclusiva ao período integral, por exemplo. Foi reiterado também que há uma grande resistência das entidades representativas, em especial por movimentação de servidores(as) mais antigos(as), que acumularam vantagens legais ao longo do tempo e que poderão ter seus salários congelados até que a parcela complementar – criada para aqueles(as) servidores(as) que têm salários maiores do que o valor fixado para o subsídio, a fim de evitar a redução do salário, conforme princípio constitucional já mencionado – seja completamente absorvida e por outras vantagens que, por lei, não poderão mais ser concedidas, como a hora extra<sup>50</sup>.

Devido a todos os motivos expostos, a remuneração por subsídio não foi colocada como sugestão pelo fato de o grupo entender que a temática merece maior aprofundamento e discussão quanto à recomendação de sua adoção. Ressalta-se que já há casos de implementação em alguns estados, seja para as carreiras do magistério seja para as demais, e a alternativa não deve ser descartada, cabendo a cada ente avaliar os contextos e possibilidades de discussão com as respectivas entidades representativas das carreiras e casas legislativas.

**49** Vale ressaltar que as verbas mencionadas neste parágrafo não são incorporadas à parcela única do subsídio, mas, por configurarem direitos trabalhistas, são pagas a todos(as) os(as) servidores(as).

**50** A hora extra não se refere às horas extraordinárias que o(a) professor(a) utiliza para aumentar a carga horária e são permitidas no regime por subsídio.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

APRESENTAÇÃO

CONVITE  
À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

3\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

5\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

7\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO  
DE TRABALHO

**O PRESENTE DOCUMENTO** representa um esforço conjunto inédito para subsidiar o Consed e o Consad na formulação de uma visão conjunta das duas áreas sobre um dos mais importantes instrumentos para a valorização e profissionalização no serviço público: os planos de carreiras do magistério da Educação Básica.

As sugestões apresentadas neste documento buscaram a inovação, enfatizando preocupação não só com o desenho, mas também com a gestão desses planos de carreiras, diante da constatação de que muitos projetos promissores não vingaram pois não foram acompanhados da construção de processos pene- nes dentro das áreas de gestão de pessoas.

Outra novidade deste documento é a construção de suas propostas sob três premissas explícitas e invariavelmente interligadas:

1. **planos de carreiras, para cumprirem sua função pública, devem induzir a profissionalização com fins de garantir a aprendizagem dos(as) estudantes;**
2. **é preciso existir um conjunto coerente de políticas de valorização do magistério para reconhecer devidamente o desenvolvimento profissional; e**
3. **para possibilitarem todas as mudanças e serem responsivas às legislações nacionais relativas a despesas e receitas, é fundamental que as políticas sejam fiscalmente sustentáveis, sob o risco de prejudicar sua própria existência no futuro.**

Vale dizer, porém, que o documento, oferecido como subsídio para que o Consed e o Consad formulem um conjunto consolidado de sugestões de temas norteadores para discussão pelos estados e o Distrito Federal sobre a matéria, não esgota todas as dimensões envolvidas no assunto. Ao longo dos trabalhos e das apresentações dos(as) especialistas, ficou evidente o quanto ainda há perguntas em aberto e o quão importante se torna disseminar aquilo que já se sabe e compartilhar os aprendizados. Podemos e devemos aprender com as experiências nacionais e internacionais, respeitando a autonomia de cada ente e as especificidades de seus respectivos contextos. Além disso, os planos de carreiras são apenas

uma parte de um panorama mais amplo da gestão de pessoas. A seleção, a alocação, o estágio probatório, as ações de desenvolvimento profissional e as diferentes medidas de reconhecimento que não necessariamente estão contidas em todos os planos de carreiras merecem aprofundamento semelhante.

A despeito disso, este grupo espera que as sugestões sirvam desde já para apoiar as experiências inovadoras no campo da valorização e profissionalização do magistério e de outras carreiras que possam ser inspiradas pelas reflexões realizadas nesta colaboração. Há uma variedade de contextos nas redes educacionais brasileiras, e cada uma saberá o melhor modo de utilizar este recurso: seja para mudar os rumos de políticas anteriores que não obtiveram êxito, seja para fortalecer e dar respaldo ao que já está sendo feito.

---

APRESENTAÇÃO

---

CONVITE  
À LEITURA

---

SUMÁRIO

---

**1**\_INTRODUÇÃO

---

**2**\_CONTEXTO  
DE CARREIRAS  
DO MAGISTÉRIO  
NO BRASIL

---

**3**\_TEMAS  
ESTRATÉGICOS  
PARA A DISCUSSÃO  
SOBRE CARREIRA

---

**4**\_A CONSTRUÇÃO  
DO TRABALHO

---

**5**\_OUTROS  
TEMAS A SEREM  
APROFUNDADOS

---

**6**\_CONSIDERAÇÕES  
FINAIS

---

**7**\_REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

---

**8**\_GRUPO  
DE TRABALHO

---

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## APRESENTAÇÃO

## CONVITE À LEITURA

## SUMÁRIO

## 1. INTRODUÇÃO

## 2. CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

## 3. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

## 4. A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

## 5. OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 8. GRUPO DE TRABALHO

ADNOT, M. et al. Teacher turnover, teacher quality, and student achievement in DCPS. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, Washington, v. 39, n. 1, p. 54-76, 2017.

ARONSON, D.; BARROW, L.; SANDER, W. Teachers, and student achievement in the Chicago public high schools. **Journal of Labor Economics**, Chicago, v. 25, n. 1, p. 95-135, 2007.

ASSIS, L. O. M.; NETO, M. T. R. Remuneração variável por desempenho no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, 2001.

BANCO MUNDIAL. **Cost-effective approaches to improve global learning: what does recent evidence tell us are “Smart Buys” for improving learning in low- and middle-income countries?** Washington, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação (CNE). Resolução CNE/CEB nº 2, de 28 de maio de 2009 – Fixa as Diretrizes Nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica Pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, Seção 1, p. 41 e 42, 29 mai. 2009.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988.

CLOTFELTER, C. T.; LADD, H. F.; VIGDOR, J. L. Teacher credentials and student achievement in high school: a cross subject analysis with fixed effects. **Journal of Human Resources**, Madison, n. 45, p. 655-681, 2010.

\_\_\_\_\_. Teacher credentials and student achievement: longitudinal analysis with student fixed effects. **Economics of Education Review**, Cambridge, v. 26, p. 673-682, 2007.

\_\_\_\_\_. Teacher mobility, school segregation, and pay-based policies to level the playing field. **Education Finance and Policy**, Cambridge, v. 6, n.3, p. 399-438, 2011.

COENEN, J. et al. Teacher characteristics and their effects on student test scores: A systematic review. **Journal of Economic Surveys**, v. 32, n.3, p. 848-877, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO; CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO. Nota técnica nº 1, de fevereiro de 2021: **Desafios Conjuntos Consed/Consad pós Fundeb Permanente**. Elaboração de Ursula Peres. No prelo.

COWAN, J.; GOLDHABER, D. National board certification and teacher effectiveness: evidence from Washington State. **Journal of Research on Educational Effectiveness**, v. 9, n. 3, p. 233-258, 2016.

DARLING-HAMMOND, L.; BRANSFORD, J. **Preparando os professores para um mundo em transformação: o que devem aprender e estar aptos a fazer**. Porto Alegre: Penso Editora, 2019.

DARLING-HAMMOND, L. et al. **Empowered educators: How high-performing systems shape teaching quality around the world**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.

DEWHURST, M.; GUTHRIDGE, M.; MOHR, E. Motivating people: Getting beyond money. **McKinsey Quarterly**, v. 1, n. 4, p. 12-15, 2009.

ELACQUA, G.; HINCAPIÉ, D.; VEGAS, E.; ALONSO, M. (2018). **Profissão professor na América Latina: Por que a docência perdeu prestígio e como recuperá-lo?** Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento.

FRANZESE, C. et al. **Despesas com pessoal da educação nos estados brasileiros**. Consed/Instituto Unibanco, 2018. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/media/download/5c1a2e676c921.pdf>>.

GLAZERMAN, S. et al. **Impacts of comprehensive teacher induction: Final results from a randomized controlled study.**

Washington: National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Institute of Education Sciences, U.S. Department of Education, 2010. Disponível em: <<https://www.mathematica.org/our-publications-and-findings/publications/impacts-of-comprehensive-teacher-induction-final-results-from-a-randomized-controlled-study>>

HANUSHEK, E. A. The failure of input-based schooling policies. **The Economic Journal**, n. 113, p. 64-98, 2003.

HARGREAVES, A.; FULLAN, M. **Professional capital: Transforming teaching in every school.** New York: Teachers College Press, 2015.

HASNAN, Z.; MANNING, N.; PIERSKALLA, J. H. **Performance-related pay in the Public Sector: a review of theory and evidence.** World Bank, 2012. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6046/WPS6043.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Anuário Estatístico do Brasil (1980).** Rio de Janeiro: IBGE, 1980. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb\\_1980.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_1980.pdf)>.

JACOB, B. et al. **Teacher applicant hiring and teacher performance: Evidence from DC public schools.** No. w22054. National Bureau of Economic Research, 2016.

KANE, T. J. et al. **Have we identified effective teachers? Validating measures of effective teaching using random assignment.**

Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation, 2013.

LEIGH, A.. Teacher pay and teacher aptitude. **Economics of Education Review**, v. 31, n. 3, p. 41-53, 2012.

LOEB, S.; FIGLIO, D. School accountability. In: HANUSHEK, E. A.; MACHIN, S.; WOESSMANN, L. (eds.). **Handbook of the Economics of Education**, v. 3, p. 383-423, 2011.

OECD. **Effective Teacher Policies: Insights from PISA,** PISA, OECD Publishing, 2018.

\_\_\_\_\_. **Working and learning together: rethinking human resource policies for schools.** OECD Publishing, 2019.

\_\_\_\_\_. **Paying for performance: policies for government employees.** OECD Policy Briefs, 2005. Disponível em: <<http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/38708031.pdf>>.

PERES, U. D.; PEREIRA, L. S. **Pesquisa qualidade do gasto nas Secretarias Estaduais de Educação.** Consed/Instituto Unibanco, 2020. Disponível em: <<http://consed.org.br/media/download/600de578eb3ad.pdf>>.

PRADO, M. A. Planos de carreira de professores dos estados e do Distrito Federal em perspectiva comparada 2019. **Textos para discussão**, n. 46, p. 76, 2019.

SCHMIDT, R. et al. **Impact of the New Teacher Center's new teacher induction model on teachers and students.** Menlo Park, CA: SRI International, 2017. Disponível em: <[https://www.sri.com/sites/default/files/publications/ntc\\_i3\\_validation\\_eval\\_brief.pdf](https://www.sri.com/sites/default/files/publications/ntc_i3_validation_eval_brief.pdf)>.

SICONFI/TESOURO NACIONAL. **Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais.** 2020. Disponível em: <<https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/boletim-de-financas-dos-entes-subnacionais/2020/114>>.

STEINBERG, M.; SARTAIN, L. Does teacher evaluation improve school performance? Experimental evidence from Chicago's excellence in teaching project. **Education Finance and Policy**, Cambridge, v. 10, n. 4, p. 535- 572, 2015.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro de Educação Básica 2020.** São Paulo: Ed. Moderna, 2020. Disponível em: <<https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/securepdfs/2020/10/Anuario-Brasileiro-Educacao-Basica-2020-web-outubro.pdf>>.

ZATTI, A. M.; MINHOTO, M. A. P. Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 45, e188993, 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022019000100514&lng=en&rm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022019000100514&lng=en&rm=iso)>.

APRESENTAÇÃO

CONVITE À LEITURA

SUMÁRIO

1\_INTRODUÇÃO

2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8\_GRUPO DE TRABALHO

# PARTICIPANTES DO GRUPO DE TRABALHO

## APRESENTAÇÃO

## CONVITE À LEITURA

## SUMÁRIO

## 1\_INTRODUÇÃO

## 2\_CONTEXTO DE CARREIRAS DO MAGISTÉRIO NO BRASIL

## 3\_TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A DISCUSSÃO SOBRE CARREIRA

## 4\_A CONSTRUÇÃO DO TRABALHO

## 5\_OUTROS TEMAS A SEREM APROFUNDADOS

## 6\_CONSIDERAÇÕES FINAIS

## 7\_REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## 8\_GRUPO DE TRABALHO

Ana Costa Rego (MG)  
 Ceíça Nascimento (MA)  
 Charles Dias de Almeida (ES)  
 Cleusa Flesch (RS)  
 Cristiano Ramos Machado (RJ)  
 Elisia Martins Oliveira (RR)  
 Elizabeth Cavalcanti Jales (PE)  
 Felipe de Carvalho Pires (RJ)  
 Gerson Rodrigues Pereira (GO)  
 Haroldo Rocha (SP)  
 Heyde Lemos (ES)  
 Iracema Castelo Branco (RS)  
 Itanajara Risther da Silveira Silva (RS)  
 Jorge Carlos Araújo (MA)  
 Juliana Nunes Matos Ayres (MS)  
 Kate Dayana Rodrigues de Abreu (SP)

Kennya Kreppel Dias Duarte (MG)  
 Lariza Tavares Casale Barbosa (ES)  
 Lea Maria de Souza Ribeiro (MS)  
 Luismar Candido Nascimento (PB)  
 Maria das Graças Andrade Feitosa Fernandes (PE)  
 Maria das Graças Aquino Teixeira da Rocha (PB)  
 Maria Do Alive Possidonio de Moura (SP)  
 Maria Valeria Tavares Zenaide (PB)  
 Rafael Lima Santos (SE)  
 Renata de Arruda Fett Largura (SC)  
 Saulo José Nascimento e Santos (SE)  
 Semaías Alexandre Silva (RR)  
 Sílvia Amélia da Silva Léda (MA)  
 Vítor Fungaro Balthazar (SC)  
 Wagner Alceu Dias (GO)

REALIZAÇÃO



APOIO TÉCNICO



APOIO INSTITUCIONAL

