

Reestruturação de Carreiras Docentes:

elementos para reflexão e ação

Sobre o Movimento Profissão Docente

Somos uma coalizão de organizações do terceiro setor e acreditamos que os professores transformam a educação atuando em seu pleno potencial.

Trabalhamos de maneira suprapartidária e pautados por evidências e experiências bem-sucedidas, apoiando governos de todo o país na construção de políticas docentes que possam garantir que todo estudante tenha professores bem preparados, motivados e com boas condições de trabalho. Há muitos caminhos para transformar a educação, todos eles passam pelos professores!

Conheça mais sobre a nossa agenda em profissaodocente.org.br.



O Movimento é promovido por



Expediente

Elaboração

Movimento Profissão Docente

COORDENAÇÃO GERAL

Haroldo Corrêa Rocha

Coordenador-Geral do Movimento Profissão Docente

Caetano Siqueira

Coordenador-Executivo

Maria Cecília Gomes Pereira

Líder de Desenvolvimento Profissional

Camila Naufel

Líder de Formação

REDAÇÃO

Claudia Cerqueira

Especialista em Planos de Carreira

Felipe Landim Ribeiro Mendes

Analista de Projetos

Elisa de Oliveira Silva

Analista de Direito Público

REVISÃO TÉCNICA

Maria Cecília Gomes Pereira

Líder de Desenvolvimento Profissional

Diagramação

Júlio Claudius

Sumário

Apresentação	6
Sumário Executivo	8
Por que reestruturar carreiras docentes?	14
Elementos centrais das carreiras docentes	16
1. Composição da carreira: cargos e funções	16
2. Ingresso na carreira	21
3. Estágio probatório	23
4. Jornadas de trabalho	24
5. Regimes de remuneração: vencimento e subsídio	29
6. Gratificações e adicionais.	33
7. Remuneração inicial e amplitude remuneratória	36
8. Amplitude temporal da carreira	39
9. Progressão na carreira	41
Caminho da Reforma: Passo-a-Passo	52
1. Governança	52
2. Diagnóstico da carreira atual	54
3. Proposta de nova carreira	56
4. Análises de impacto fiscal-orçamentário	57
5. Redação de projeto de lei.	69
6. Estratégia política	72
7. Comunicação	76
8. Plano de implementação	80
Considerações Finais	82
Referências Bibliográficas	83
Anexos	88

Apresentação

O Movimento Profissão Docente acredita que professores, quando atuando em seu pleno potencial, transformam a educação. Este documento, que foi elaborado a partir desta convicção, tem como objetivo inspirar e apoiar gestores e técnicos das secretarias estaduais de educação no processo de reestruturação de suas carreiras docentes.

Entendemos que a carreira docente é um poderoso instrumento de valorização, profissionalização e promoção de desenvolvimento profissional e, por isso, precisa ser adequada para refletir a importância do professor e de seu papel como formador, educador e promotor da transformação da educação no Brasil.

A produção deste texto foi inspirada por dois documentos considerados marcos na discussão sobre as carreiras docentes no Brasil: **Planos de Carreira e Remuneração**, publicado pelo MEC, em 2016, que traz contribuições para a elaboração e a revisão de planos de carreira e remuneração dos profissionais da educação escolar básica pública, e **Temas Estratégicos para as Carreiras do Magistério**, resultado dos estudos e análises realizados em 2021 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), e que conta com contribuições para apoio às iniciativas de reestruturação de planos de carreiras nas redes educacionais brasileiras.

Assim, esse texto pretende compor a produção já existente e contribuir com a discussão sobre a reestruturação de carreiras à medida que avança no aprofundamento de pontos críticos das carreiras e no detalhamento do “como”, com dicas e boas práticas de projetos similares já implementados em redes de Educação Básica no Brasil e no mundo. Por isso, está dividido em duas partes. A primeira aborda as principais características previstas nas leis de planos de carreira, enquanto a segunda abarca um passo a passo para realização da reestruturação.

É a partir dessa perspectiva, portanto, que apresentamos a vocês, gestoras e gestores públicos de educação, este documento sobre Reestruturação de Carreiras Docentes, e esperamos que seu conteúdo seja de grande valia para pensar, planejar e realizar as mudanças necessárias em sua rede.

Boa leitura!

Haroldo Rocha

Coordenador-Geral do Movimento Profissão Docente

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Sumário Executivo

Este documento sobre reestruturação de carreiras do magistério aborda as razões pelas quais é importante reestruturar as carreiras docentes no Brasil e busca, assim, contribuir com gestoras e gestores da área de educação no planejamento, elaboração e realização de uma reestruturação.

Partindo da premissa de que os professores são o fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem dos estudantes, **desenvolver, profissionalizar e valorizar os professores é uma condição para a melhoria da aprendizagem**. As carreiras docentes – instrumentos para viabilização destas ações – devem ser reestruturadas por três principais razões: para valorização da profissão docente, para atrair e reter talentos na docência, e para promover desenvolvimento profissional dos professores.

Realizar uma reestruturação de carreira docente é uma tarefa que exige tempo, planejamento e dedicação. A fim de auxiliar gestoras e gestores, este documento se divide em duas partes: **a primeira enumera e discute os elementos centrais das carreiras docentes** a serem observadas no momento da reestruturação, pois são base para mudanças significativas e alcance do objetivo almejado; **a segunda traz um passo a passo contendo pontos-chave para a condução deste projeto**. Os principais pontos do documento são destacados a seguir.



Elementos centrais das carreiras docentes

1 A *composição da carreira por cargos e funções* deve ter estrutura clara que atenda às necessidades da rede. *As funções podem estar organizadas em trilhas de desenvolvimento profissional, estimulando os professores a assumirem novos desafios e responsabilidades* como mentor de professores ingressantes, formador dos pares, coordenador de área, sem ter que deixar inteiramente a sala de aula, assim como pode prever funções de liderança como diretor escolar e funções técnicas de especialista em áreas como currículo, avaliação, etc.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

2 O ingresso na carreira deve ter como requisito preferencialmente **a formação de nível superior - licenciatura plena**, e pode prever melhorias no processo de seleção dos futuros professores, como a inclusão de prova prática (aula demonstrativa) como uma das etapas do concurso público.

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

3 O **estágio probatório** é um elemento-chave da carreira para o desenvolvimento profissional dos professores, devendo contar com **formação intensiva dos ingressantes, preferencialmente com acompanhamento de professor mentor e com avaliações de desempenho formativas e somativas (avaliações da prática do professor)**, para orientar os processos de formação continuada e em serviço e todo o desenvolvimento profissional do professor iniciante, assim como para subsidiar a avaliação especial de desempenho, conforme disposto no art. 41 da Constituição Federal.

Anexos

4 *As jornadas de trabalho devem privilegiar a **dedicação integral do professor à profissão e o vínculo preferencialmente em uma única escola**; por isso, **jornadas de 40h são recomendadas**. Ademais, é central prever **o cumprimento do 1/3 de hora atividade** da jornada para realização de planejamento de aulas, planejamento coletivo, formação continuada e em serviço, ocorrendo preferencialmente na escola e proporcionando a colaboração entre pares, entre pequenos grupos de professores.*

5 ***Remuneração inicial atrativa e uma curva salarial mais acentuada nos primeiros anos** é um elemento-chave para aumentar a atratividade da carreira docente, sinalizando a valorização tanto dos atuais docentes em exercício na rede quanto dos ingressantes.*

6 *A **transparência remuneratória** é central em uma carreira, tanto para atrair talentos para a profissão, como para manter e valorizar os talentos da rede. Muitas vezes, a remuneração do professor não é somente o que consta na tabela de vencimentos, mas é composta por muitas vantagens pecuniárias, gratificações adicionais, incorporações, etc, gerando comprovantes de pagamentos com muitas rubricas e códigos de pagamento. A **remuneração por subsídio em parcela única contribui para a transparência remuneratória** e permite a absorção e a consolidação de gratificações e adicionais que após a reforma da previdência de 2019 não mais poderão ser levados para a aposentadoria do professor (§ 9º, art. 39, Constituição Federal).*



7 Os **critérios de progressão** são o coração da carreira e **devem estimular o desenvolvimento profissional e o aprimoramento das práticas de ensino dos professores**. Portanto, os critérios devem prever evidências concretas da prática do professor e estimular o desenvolvimento profissional docente, não se limitando à obtenção de títulos e certificados, mas sobretudo considerar a realização de formações continuadas e em serviço que gerem melhorias de práticas de ensino e que sejam realizadas durante o $\frac{1}{3}$ de hora atividade da jornada de trabalho.

8 Não há carreiras estimulantes e que se sustentem no longo prazo sem **sustentabilidade fiscal**. **As carreiras precisam ser viáveis fiscalmente no curto, médio e longo prazo**, para isso, em alguns contextos pode ser necessário ações de melhoria do gasto público e melhor gestão do quadro de professores, evitando ineficiências, como a contratação de mais horas de aulas do que o necessário ou ineficiências na alocação dos professores nas escolas e turmas.

Apresentação

Sumário Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Sugestões de caminhos para a reforma: passos importantes

1º PASSO

Estabelecer uma estrutura de governança para execução do projeto com composição técnica e política com diferentes atores intragovernamentais necessários para a realização da reforma para garantir que o projeto seja conduzido de forma eficaz e eficiente, atendendo aos objetivos esperados.

2º PASSO

Realizar um diagnóstico detalhado da carreira atual para mapear problemas, oportunidades e necessidades de atualizações e melhorias que pode ser composto dos seguintes elementos: i) análise de dados gerais; ii) análise da legislação vigente; iii) rodadas de conversa com diferentes departamentos da secretaria de educação; iv) oitiva da rede; v) análise de espaço fiscal.

3º PASSO

Desenhar uma proposta com viabilidade técnica, fiscal e política. A proposta da nova carreira deve partir do diagnóstico realizado e ser elaborada a partir de um trabalho conjunto entre as diferentes áreas, departamentos ou coordenadorias da secretaria.

4º PASSO

Realizar análise de impacto fiscal-orçamentário, considerando os possíveis cenários de enquadramento e as alterações na tabela de remuneração, a fim de avaliar as condições orçamentárias do ente, prevendo seus gastos no curto, médio e longo prazos, e respeitando a LRF.



**5º
PASSO**

Redigir o projeto de lei, trazendo todos os elementos imprescindíveis para regulamentação da nova carreira, sinalizando que pormenores serão detalhados em dispositivos infralegais. A redação do PL é momento propício para mapeamento de processos, fluxos, competências e necessidades de mudanças institucionais e de sistema.

**6º
PASSO**

Elaborar análise de riscos e plano de mitigação. A reestruturação de carreiras tem impactos políticos; para entender quais poderão ser estes impactos e pensar em formas de mitigação, é necessário considerar os principais **stakeholders** envolvidos e os principais desafios que podem surgir durante o processo, levando em conta suas perspectivas para alcançar uma solução viável e aceitável para todos.

**7º
PASSO**

Construir plano de comunicação. A comunicação é um ponto chave para o momento da reestruturação, e deve ser transparente, clara e acessível, buscando envolver a rede de professores no processo e dar-lhes voz para que possam expressar suas opiniões e preocupações.

**8º
PASSO**

Elaborar plano de implementação. É imprescindível elaborar um plano de implementação. Para isso, os elementos mínimos para este plano são: i) criação de grupos de trabalho; ii) mapeamento de ações previstas; iii) elaboração de cronograma; iv) previsão de contratações ou parcerias.

Apresentação

**Sumário
Executivo**

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

1

Por que reestruturar carreiras docentes?

A reestruturação das carreiras docentes deve ter como objetivo central a melhoria da aprendizagem dos estudantes, pois os professores são o fator intraescolar mais importante para a promoção da aprendizagem (Aaronson et al. 2007; Kane et al. 2008; Chetty et al. 2014a; 2014b; Béteille & Evans, 2018).

É importante melhorar as carreiras docentes para:



1. Atrair e reter talentos.



3. Proporcionar desenvolvimento profissional e melhorias nas práticas de ensino.



2. Promover a satisfação dos professores.



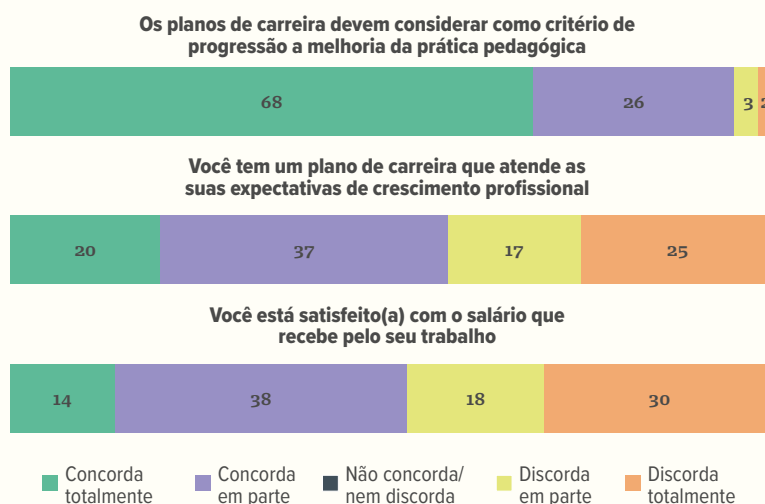
4. Atender aos desafios da educação para o século XXI.

Carreiras voltadas para a melhoria da aprendizagem das(os) estudantes têm como um dos seus principais objetivos atrair, desenvolver e reter professores de alta performance. A remuneração é um elemento importante para atrair talentos, mas sozinha não é suficiente, uma vez que há outros elementos como oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, condições de trabalho, satisfação e realização que também têm um papel importante.

Em pesquisa realizada em 2023, com professores de escolas públicas de todo o Brasil, observou-se que apenas 20% dos professores concordam que tem um plano de carreira que atende suas expectativas de crescimento profissional e 68% concordam que os planos de carreira devem considerar como critério de progressão a melhoria da prática pedagógica.



Figura 1: O que pensam os professores do Brasil sobre seus planos de carreira



Fonte: Todos Pela Educação, Instituto Península, Profissão Docente e Fundação Itaú Social (2023).

A educação para o século XXI pressupõe preparar os estudantes para conviver com outros e o diferente, se adaptar rapidamente a mudanças, adquirir e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para resolver problemas complexos da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho (BNCC, 2018). Habilidades como criatividade, empatia, perseverança, trabalho em equipe e foco serão cada vez mais necessárias.

Para educar crianças, adolescentes e jovens para a vida e um mundo em constante mudança, é preciso atrair, selecionar, desenvolver e reter professores eficazes. Professores eficazes combinam profundos conhecimentos de conteúdo e de prática pedagógica, criatividade, empatia e a convicção de que todos os estudantes podem aprender (Béteille & Evans, 2018), atuando como mediadores da aprendizagem, para que os alunos possam “aprender a conhecer”, “aprender a fazer”, “aprender a conviver” e “aprender a ser” (Delors, et al., 1998).

Educar é uma das tarefas mais complexas e importantes de qualquer sociedade, especialmente quando muitos estudantes vêm de contextos de pobreza e desigualdade. Os professores são centrais e insubstituíveis nesse processo, pois a melhoria da aprendizagem dos estudantes depende da qualidade dos professores (Béteille & Evans, 2018).

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

2

Elementos centrais das carreiras docentes

Nessa seção estão elencados e discutidos os principais elementos das carreiras docentes a serem observadas no momento da reestruturação. Esta lista, contudo, não se pretende exaustiva. É importante que a rede faça um diagnóstico para identificação de elementos passíveis de reestruturação de acordo com seu contexto. É possível que outros elementos que não estejam listados possam ser pontos de atenção para a rede, sendo assim sugerido que sejam incluídos de acordo com o resultado do diagnóstico realizado.

1. Composição da carreira: cargos e funções

A lei que rege a carreira deve prever a composição dos cargos que integrarão o quadro dos profissionais do magistério e as funções que poderão ser exercidas pelos profissionais ocupantes de cargos, conforme necessidades do sistema de ensino. Ademais, é preciso ter uma descrição clara das atribuições dos cargos e das funções do magistério, como diretor escolar, supervisor de ensino, professor mentor, professor coordenador de área, etc.

O levantamento realizado entre 2012 e 2013 pela Diretoria de Valoração dos Profissionais da Educação do Ministério da Educação - DIVAPE/SASE/MEC sobre os planos de cargos e remuneração de 48 municípios e dos 26 estados e do Distrito Federal mostra que as composições dos quadros são diversas. Dentro deste cenário, pode-se encontrar na legislação de estados ou municípios a previsão de cargos de professor



somente, enquanto outros consideram no quadro todos os quadros que compõem o grupo dos profissionais do magistério da educação¹.

Há, ainda, antes que preveem carreiras ou cargos distintos de professor para diferentes etapas de ensino (infantil, fundamental I, fundamental II, médio) ou modalidade (indígena, regular, educação especial). Desta forma, é possível compreender que a estratégia de organização e, conseqüentemente, a composição das carreiras considera as especificidades das redes de ensino, o que reforça que cabe aos entes federativos a decisão de organizar os cargos que compõem as carreiras do magistério (MEC, 2016).

Embora não haja um formato único possível para a composição do quadro de profissionais abarcados por uma carreira, é possível tecer uma importante consideração: carreiras múltiplas complexificam a gestão. Isso pode ser refletido em duas situações. A primeira é quando o quadro de profissionais abarca cargos de natureza distintas, o que torna o plano de carreira e remuneração denso e intrincado, e de difícil compreensão por tratar de muitas regras referentes a cada um dos cargos. A segunda situação ocorre quando cada “tipo” de professor é qualificado como um cargo distinto ou enquadrado em uma carreira distinta, o que pode gerar distorções ou sentimento de injustiça entre os professores.

No que tange a primeira situação assinalada, é aconselhável separar profissionais do quadro de apoio, por exemplo, do quadro de professores. O Quadro de Apoio Escolar - QAE pode constituir uma carreira distinta, com cargos administrativos e exigências de habilitação próprias, uma vez que não há finalidade pedagógica envolvida nas atribuições desses cargos. A partir dessa perspectiva, portanto, separar as carreiras seria mais estratégico, visto que, por exemplo, os elementos (como as faixas de remuneração) e instrumentos de progressão podem ser elaborados e instituídos considerando a natureza da atividade de cada um dos cargos.

¹ De acordo com o inciso II, § único, do art. 22 da *Lei Federal nº 11.494/2007*, são os profissionais do magistério da educação: docentes, profissionais que oferecem suporte pedagógico direto ao exercício da docência: direção ou administração escolar, planejamento, inspeção, supervisão, orientação educacional e coordenação pedagógica.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Já com relação à segunda situação, redes estaduais que abarcam anos iniciais e/ou anos finais e/ou ensino médio não precisam criar cargos distintos para os professores que atuarão nestas etapas. Vale destacar que é possível atender às especificidades de cada etapa ou modalidade sem que haja necessidade de constituir uma carreira distinta ou diversos cargos similares em uma mesma carreira, prezando pela simplificação da composição e estrutura da carreira, assim como fizeram, por exemplo, os estados de Alagoas (Lei nº 8.533/2021) e São Paulo (Lei complementar nº 1.374/2022). No momento da realização do concurso especifica-se o número de vagas, conforme etapa e componente curricular. Esse modelo facilita a gestão e é conciliável com processos de municipalização que eventualmente estejam em curso.

Além dos cargos de professor, uma carreira pode comportar funções do magistério, como disposto no § 2º do art. 67 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/96), como direção da unidade escolar, coordenação pedagógica, supervisão escolar, entre outros. Essas funções devem estar previstas no plano de carreira. Essas funções geralmente exigem habilidades adicionais, como liderança, gestão de pessoas, resolução de conflitos, entre outras competências.

Dentre elas, vale destacar a função de direção da unidade escolar, pois a gestão escolar é o segundo fator intraescolar de maior impacto na aprendizagem dos estudantes, após a atuação dos professores, que é o primeiro (Muñoz & Sáez, 2021; Grissom, Egalite & Lindsay, 2021; Silva, 2020). Por esse motivo, é fundamental que os profissionais ocupantes dessas funções possuam competências e habilidades multidimensionais, que congreguem atribuições administrativo-financeiras, mas que sejam sobretudo lideranças pedagógicas da escola, atuando no planejamento, organização e supervisão das atividades de ensino.² Nesse sentido, o formato de seleção de diretores escolares e coordenadores pedagógicos têm impacto direto na qualidade da gestão.

Ademais, é possível prever outras funções que os professores possam exercer sem ter que deixar inteiramente a sala de aula, propor-

² Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/11/educacao-ja-2022-gestao-escolar.pdf>



cionando novos desafios e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, tais como professor mentor, professor coordenador de área e professor formador de pares. O modelo de trilhas do sistema educacional de Singapura pode inspirar a construção de carreiras com mais oportunidades de desenvolvimento profissional (ver *box* abaixo).

Trilhas de Carreira de Singapura

Singapura obteve, nas últimas 3 edições do PISA, posições extremamente relevantes – sendo que, em 2015, o país conseguiu o 1º lugar em Matemática, Leitura e Ciências. Além disso, o país é reconhecido internacionalmente pela qualidade de seu corpo docente. Em Singapura, o professor tem um salário equiparável a outras profissões, como engenheiros, médicos, e ocupações de maior status social e econômico, sendo isso resultado de uma política nacional de valorização, profissionalização e atratividade da carreira docente.

As trilhas de carreira são parte integrante de um conjunto de políticas docentes adotadas por este país. Para ter acesso às trilhas, os professores precisam passar no mínimo 3 anos exclusivamente em sala de aula (*classroom teacher*), para então partir para outras trilhas. As trilhas podem ser conceituadas como uma condição funcional que permite que os professores percorram, conforme competências necessárias, uma trajetória para o exercício de outros cargos ou funções. Seu objetivo é dar oportunidades de desenvolvimento e progressão para as diferentes habilidades e aspirações dos professores.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Descritivo das trilhas de carreira

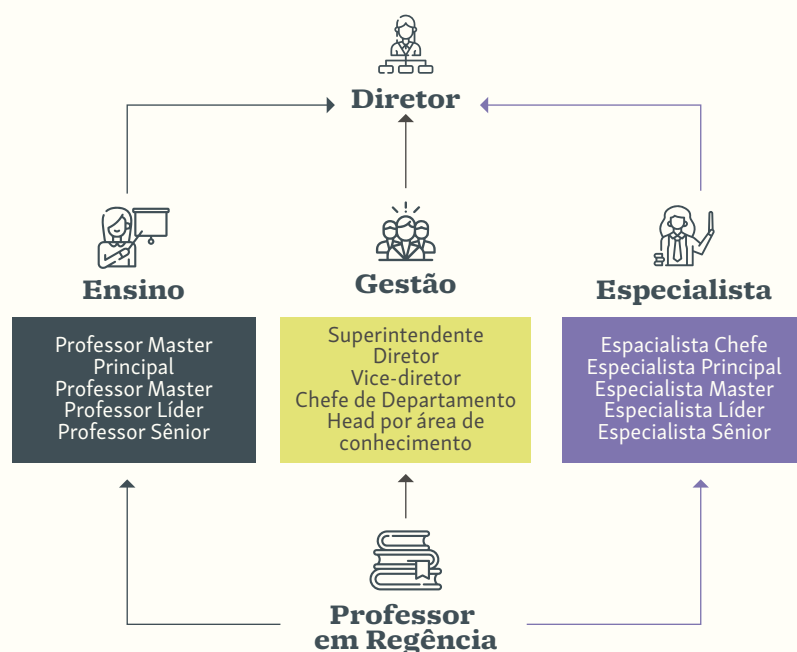
A **trilha de ensino** oferece desenvolvimento profissional e oportunidades de avanço para professores que desejam desenvolver ainda mais a capacidade pedagógica do corpo docente.

A **trilha de especialista** oferece oportunidades para áreas mais especializadas no desenvolvimento educacional, nas quais profundo conhecimento e habilidades são essenciais para abrir novos caminhos.

A **trilha de especialista** oferece oportunidades para áreas mais especializadas no desenvolvimento educacional, nas quais profundo conhecimento e habilidades são essenciais para abrir novos caminhos.

De forma esquemática, a movimentação entre as trilhas pode ocorrer da seguinte forma:

Movimentação entre trilhas de carreira



Fonte: MOE³

³ Disponível em: <https://www.moe.gov.sg/careers/become-teachers/pri-sec-jc-ci/professional-development>



Assim, a adoção de trilhas de carreira é uma possibilidade de oferecer oportunidades de crescimento profissional para atrair e reter talentos por meio de novos desafios e da complexidade das funções exercidas.

2. Ingresso na carreira

Conforme disposto na Constituição Federal (inciso V, art. 206), o ingresso nas carreiras públicas se dá exclusivamente por meio de concurso público de provas e títulos. As regras de ingresso na carreira do magistério deve levar em conta as expectativas e as necessidades da rede de ensino e o perfil do professor que se pretende contratar (Todos pela Educação & Profissão Docente, 2022).

Um importante elemento que deve ser previsto como requisito para o ingresso na carreira do magistério é a formação de nível superior. A LDB (Lei nº 9.394/96) especifica, em seu art. 62, que a formação dos professores para a educação básica deve ser feita em cursos de licenciatura de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, ou em programas especiais de formação pedagógica, oferecidos em nível superior.

Outro elemento a ser considerado é a possibilidade de contratar professores por área de conhecimento, conforme previsão legal disposta no art 36 da LDB. A principal vantagem de ter professores por área de conhecimento, seja via concurso público ou por incentivo a dupla titulação para aqueles que já estão na rede, é ter professores com jornada de 40 horas semanais e dedicados a uma única escola, o que melhora as condições de trabalho do professor (como será discutido na seção Jornadas de trabalho). A lei de carreira do estado de São Paulo prevê a possibilidade de concursos públicos por área de conhecimento (art.6º da Lei complementar 1.374/2022).

Por fim, a seleção dos professores para seu ingresso nas redes não precisa se restringir às tradicionais formas de se realizar um concurso público. Além de provas objetivas e dissertativas e de títulos, os concursos públicos podem se beneficiar da inclusão de uma etapa de avaliação da prática, por meio de aula demonstrativa, a fim de avaliar as

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

competências da prática profissional, como planejamento de ações de ensino, gestão de ambientes de aprendizagem e conhecimento pedagógico de conteúdo, com a finalidade de contemplar a relação teoria-prática. O estado do Ceará é um exemplo dessa prática inovada e incluiu a previsão de realização de prova prática nos concursos públicos em sua lei de carreira (§ 2º, art 8º da [Lei nº 14.404/2009](#)).

Outro elemento inovador que pode constar nas leis de carreiras é a previsão de realização de planejamento da força de trabalho docente para definição de frequência de concursos com número de vagas adequado para as necessidades da rede no curto, médio e longo prazos, com responsabilidade fiscal. O planejamento dá maior previsibilidade e permite que os concursos sejam mais frequentes, o que facilita o recrutamento e a seleção dos melhores candidatos.

O planejamento da força de trabalho de professores é um importante instrumento de orientação para tomada de decisão dos gestores públicos – seja para a realização de concursos ou processos seletivos simplificados, seja para a definição do número de vagas, assim como de planejamento e gestão de carreiras e quadros para melhor prestação dos serviços educacionais com responsabilidade fiscal. Visando a alocação eficiente da força de trabalho dos professores na rede, o planejamento deve levar em consideração fatores demográficos, geográficos, a evolução de matrículas e as políticas prioritárias da rede (ampliação de vagas em creches, universalização do acesso à pré-escola, expansão do tempo integral, implementação do novo ensino médio, entre outras), bem como a previsão de aposentadorias e a composição e gestão do quadro atual de professores. Assim, além de verificar as reais necessidades da rede a longo prazo considerando as especificidades locais, há ainda o componente de planejamento fiscal e orçamentário.



3. Estágio probatório

A Constituição Federal estabelece, em seu art. 41, que “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” e, como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho. Esta, no entanto, ocorre majoritariamente de forma protocolar.

O estágio probatório é um momento estratégico para o desenvolvimento profissional dos professores, uma vez que estes apresentam uma curva de aprendizado acentuada nos primeiros 3 a 5 anos de trabalho, período em que sua identidade profissional é moldada e consolidada (Boyd *et al.*, 2009; Chingos & Peterson, 2010; Hanushek & Rivkin, 2010, Coenen *et al.*, 2018).

O estágio probatório é uma etapa essencial para a formação do profissional docente, pois é nesse período que o professor iniciante é avaliado e orientado para que possa desenvolver suas competências e habilidades como educador. É também nesse momento que o professor iniciante tem a chance de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica, bem como de aprender com a experiência profissional.

Os municípios de Manaus (Lei nº 1.126/2007) e Sobral (Lei nº 1.021/2010) também têm experiências interessantes de implementação de avaliação e acompanhamento dos professores ingressantes durante o estágio probatório. Em ambos os casos, as leis de plano de carreira e remuneração docente especificam o objetivo da avaliação especial de desempenho e a periodicidade da avaliação.

Neste sentido, a reestruturação da carreira docente pode prever um programa de estágio probatório robusto e estruturado, com objetivo de desenvolver competências e habilidades indispensáveis para os docentes, e que abarque um sistema de avaliações de desempenho formativa e somativa atrelado à formação em serviço para os ingressantes na carreira docente para garantir a qualidade da formação desses profissionais e, conseqüentemente, a qualidade da educação oferecida aos estudantes.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

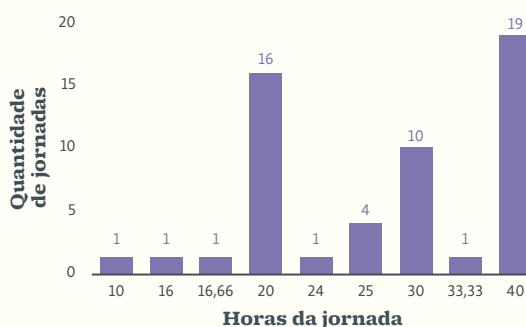
É importante que a avaliação seja feita de forma técnica e criteriosa, e que haja um sistema de devolutiva (*feedback*) que possibilite realizar o acompanhamento e avaliação do desempenho destes professores ingressantes – a fim de direcionar o aperfeiçoamento das práticas docentes por meio da promoção de atividades formativas adequadas para este fim. Ademais, a avaliação somativa deve ser utilizada para cumprir o disposto no art. 41 da Constituição Federal.

4. Jornadas de trabalho

As jornadas de trabalho, que devem constar nos planos de carreira, definem a quantidade de horas semanais de trabalho a que os professores da rede devem estar submetidos. Jornadas de trabalho adequadas à realidade das redes de ensino são fundamentais para garantir que nenhum estudante fique sem professores e, ao mesmo tempo, que não haja excesso de docentes com carga horária ociosa nas escolas, considerando as etapas e modalidades ofertadas pela rede de ensino, a quantidade diária de aulas ofertadas e a matriz curricular.

Embora a previsão das jornadas varie de acordo com as características e necessidades de cada rede, vale ressaltar que a dedicação integral do professor à profissão e o vínculo preferencialmente com uma única escola são essenciais para melhorarmos a qualidade da educação. Por esta razão, é importante prever jornadas de 40h semanais nos planos de carreira (ver *box* “A importância da jornada de 40h semanais e a dedicação do professor a uma única escola”).

Gráfico 1: Jornadas de trabalho semanais em horas dos 26 estados e DF (2022)



Fonte: Movimento Profissão Docente (2022)



É comum que as redes prevejam, em seus planos de carreira, mais de uma jornada de trabalho. Dos 26 estados e Distrito Federal, somente 7 (AC, ES, MG, MT, PB, RS e SE) dispõem de apenas uma jornada para os docentes – nenhuma de 40 horas semanais. O Gráfico 1, elaborado a partir do levantamento de legislações estaduais vigentes, mostra que 1/3 das jornadas existentes são de 40 horas semanais de trabalho, enquanto cerca de 30% são de 20 horas e aproximadamente 18% são de 30 horas semanais – ou seja, este levantamento mostra que a maioria (19) das redes estaduais contempla jornadas de 40h em legislação de carreira.

Um ponto importante a ser abordado trata-se da distinção entre os conceitos de hora-aula e hora-relógio. De acordo com a LDB e o Parecer CNE/CEB nº 08/2004, a hora-relógio equivale ao período de 60 (sessenta) minutos e deve ser utilizada para contabilizar a carga horária das jornadas dos professores e dos cursos. A hora-aula, por sua vez, corresponde ao tempo de duração efetivo de aula, definido por cada instituição escolar, de acordo com a organização pedagógica e características locais; este tempo pode variar de acordo com o padrão estabelecido pelo projeto pedagógico da escola, a fim de distribuir o conjunto dos componentes curriculares, respeitando o conjunto de horas determinado para a Educação Básica. Portanto, no plano de carreira é importante deixar claro que as jornadas de trabalho são em horas (60 minutos) e não em aulas, para evitar dúvidas ou interpretações dúbias (ver por exemplo, art. 10 da Lei nº1374/2022, do plano de carreira do magistério do estado de São Paulo).

Jornadas de trabalho e a dedicação do professor a uma única escola

Não há uma única jornada de trabalho específica que seja, por definição, a mais adequada para toda e qualquer rede. A carga horária adotada deve estar em consonância com as características da rede, tais como quantidade de etapas de ensino ofertadas (Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, Ensino Médio Regular, EJA etc.), a duração da hora-aula (45 minutos, 50 minutos, 1 hora, dentre outras) e o número de escolas de ensino em tempo integral. É possível, ainda, que a rede disponha de 2 ou mais

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

jornadas de trabalho distintas, de modo a acomodar professores com características profissionais distintas.

O que se espera de uma jornada de trabalho docente é que ela permita que o professor possa se dedicar **preferencialmente a apenas uma escola**, promova o **cumprimento do ⅓ de hora-atividade** previsto na Lei do Piso e garanta uma remuneração que desestimule o docente a ter outros vínculos empregatícios com redes municipais e privadas – ou mesmo com a própria rede estadual.

Uma forma de garantir que as condições acima sejam satisfeitas é a promoção da jornada de 40h, na qual os docentes podem se fixar em apenas uma escola (ou no menor número possível de escolas), garantindo mais qualidade de vida, maior engajamento e conexão com seu local de trabalho e seus alunos, além de permitir o cumprimento do ⅓ de hora-atividade com maior qualidade.

No caso de professores de componentes com grande quantidade de aulas no currículo – como Língua Portuguesa e Matemática, por exemplo –, a adoção da jornada de 40 horas semanais parece ser adequada. As 26,6 horas reservadas à regência de classe (já descontadas as 13,3 horas referentes à hora-atividade) podem ser alocadas mais facilmente em única escola, permitindo que o professor crie maior vínculo com os estudantes e com a comunidade escolar, além de participar de forma mais ativa do projeto pedagógico da escola e desenvolver um sentimento de pertencimento à unidade escolar.

Já no caso de docentes que ministram aulas de componentes curriculares com menor quantidade de aulas (como Artes, Filosofia e Sociologia, por exemplo), é possível que jornadas com carga horária um pouco reduzida permitam a alocação desses professores em uma única escola também. Em uma jornada de 30 horas, por exemplo, esses docentes teriam 20 horas reservadas à regência de classe e outras 10 horas destinadas à hora-atividade. É fundamental salientar, contudo, que cargas horárias muito pequenas, como 10 ou 20 horas semanais, dificilmente vão garantir ao professor uma remuneração que permita que ele abdique



de um segundo vínculo empregatício e se dedique a uma única unidade escolar.

Outra possibilidade, especialmente considerando estes docentes cujas disciplinas têm menor carga horária, consiste na formação de professores por “**área de conhecimento**” – por exemplo, professores de matemática e física, ou biologia e química. Este formato permitiria que professores pudessem ser responsáveis por mais de uma disciplina, o que possibilitaria o acúmulo de cargas horárias, a viabilidade de uma jornada de 40h e, conseqüentemente, a obtenção de uma melhor remuneração.

Em termos de gestão da secretaria, a escolha e definição da(s) jornada(s) dos professores em um processo de reforma de carreira docente devem ser acompanhadas de um **planejamento minucioso da força de trabalho** necessária para atender à demanda da rede. Elementos como evolução da população em idade escolar, nível de municipalização do ensino fundamental, velocidade de expansão das escolas de tempo integral, número de professores em licenças ou afastamentos, taxa de aposentadoria, dentre outros devem entrar no cálculo da quantidade de professores que a rede precisará nos próximos anos e que, por sua vez, depende da carga horária de trabalho dos docentes.

Dentro da jornada básica do docente, é importante prever também o mínimo de $\frac{1}{3}$ (**um terço**) da jornada sem interação com os educandos, comumente conhecida como hora-atividade, conforme dispõe o artigo 2º, § 4º, da **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008** - Lei do Piso. A previsão legal do limite máximo de $\frac{2}{3}$ (dois terços) da carga horária para o desempenho das atividades de interação com os educandos busca garantir que os professores disponham de um tempo mínimo remunerado em suas jornadas de trabalho para preparar as aulas, corrigir as provas e trabalhos produzidos pelos estudantes, além de participar de planejamento coletivo, reuniões pedagógicas e atividades de formação continuada e em serviço que promovam o seu desenvolvimento profissional.

A Lei do Piso não faz referência à forma como deverá ser cumprido o terço de hora-atividade, uma vez que está implícito que é de compe-

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

tência do ente federativo organizar as atividades a serem desenvolvidas pelo seu sistema de ensino. Assim, é possível especificar a forma de seu cumprimento na lei que regerá a carreira docente de acordo com o projeto da rede. Assim, a realização das atividades na escola pode ser, por exemplo, um **poderoso instrumento para promoção da colaboração entre pares**, uma vez que permite troca e aprendizagem entre grupos de professores, essenciais para melhoria dos resultados de aprendizagem (Bruns & Luque, 2015).

Além disso, vale destacar a importância de prever a **carga horária suplementar** no Plano de Carreira. A carga horária suplementar corresponde ao número de horas prestadas pelo professor de ensino básico para além das horas fixadas para a jornada de trabalho a que estiver sujeito de caráter temporário e vinculadas às necessidades de cada ano letivo. De caráter facultativo, é constituída de horas de regência de sala de aula e de atividades pedagógicas, e deve, por sua vez, obedecer à proporção estipulada pela Lei do Piso.

Além da definição das jornadas dos cargos, do cumprimento do $\frac{1}{3}$ de hora atividade e da carga suplementar, um ponto de atenção a ser previsto na carreira é regulamentação do limite de horas para **acúmulo de cargos**. Embora a Constituição Federal vede a acumulação remunerada de cargos públicos, há exceção em casos de compatibilidade de horários e nas hipóteses expressamente previstas também no próprio texto constitucional (Art. 37, inciso XVI, CF). Esta exceção implica na possibilidade de **duplo vínculo** – seja na mesma rede ou em outra rede de ensino (ex. ter um cargo docente no município e um no estado, ou em dois municípios).

Com duplo vínculo, professores podem totalizar, por exemplo, 65h semanais – o que não é razoável do ponto de vista individual e nem tampouco positivo para o desempenho das funções docentes, que ficarão comprometidas em decorrência do excesso de carga horária. Por esta razão, é importante regulamentar limites de horas a fim de possibilitar a compatibilização de carga horária.



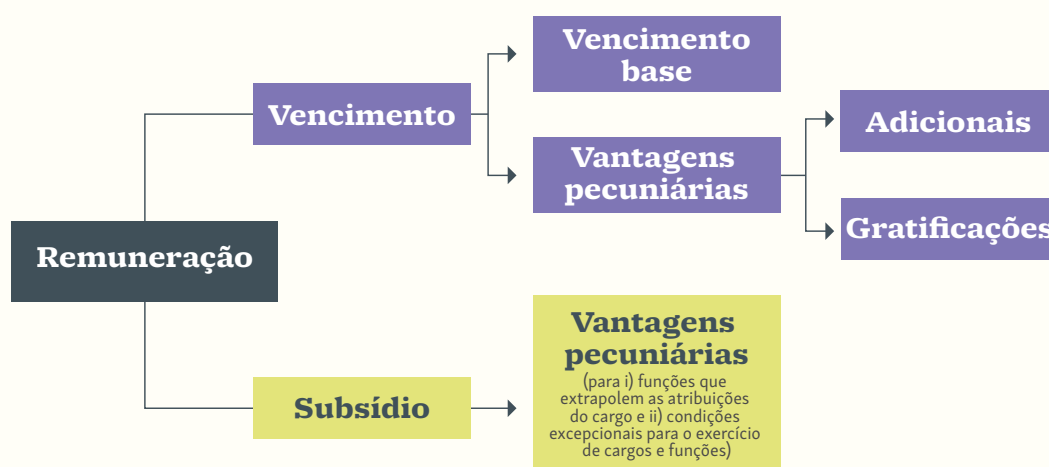
5. Regimes de remuneração: vencimento e subsídio

Antes de adentrar na discussão sobre os regimes (ou modelos) de remuneração, é importante apresentar algumas definições. A primeira delas é uma breve diferenciação entre os termos “salário” e “remuneração”.

Salário, tal como definido pelo artigo 457 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), é o montante fixo de dinheiro que o empregado recebe mensalmente mediante a realização de suas atribuições. Estes rendimentos se aplicam aos funcionários de empresas privadas ou contratados com base na CLT. **Remuneração**, por sua vez, é o vencimento do cargo efetivo e todas as vantagens pecuniárias estabelecidas em lei para os servidores públicos – conforme especificado no art. 41 da [Lei federal nº 8.112/1990](#).

Assim, a remuneração deve ser entendida como o montante que o servidor recebe mediante o efetivo exercício da sua função. Este montante, por sua vez, engloba todas as formas de rendimentos e vantagens adicionais que este servidor venha a receber. Há dois modelos de remuneração possíveis: vencimento e subsídio.

Figura 2: Modelos de remuneração



Fonte: Elaborado a partir de Justen Filho (2023).

O **regime de remuneração por vencimentos** é composto por uma parcela correspondente ao vencimento base e por outra correspondente

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

às vantagens específicas, conforme ilustrado na Figura 2. O vencimento base é a retribuição pecuniária pelo exercício do cargo, com valor fixado em lei, e que não contempla bônus, gratificações e adicionais. As vantagens pecuniárias são verbas remuneratórias permanentes ou transitórias, recebidas em virtude de condições em que o serviço é realizado ou em virtude de condições pessoais do servidor (as vantagens pecuniárias mais comuns, os adicionais e as gratificações, serão discutidos na próxima seção).

O **subsídio** é um regime de remuneração em parcela única previsto no art. 39, §§ 4º e 8º da Constituição Federal. Ao contrário do regime de vencimentos, que permite que vantagens pecuniárias de diferentes naturezas sejam somadas ao vencimento básico do servidor, o subsídio veda que adicionais e gratificações por atividades inerentes ao cargo (ex. gratificação por regência de classe) componham a remuneração, promovendo transparência, reduzindo a complexidade da estrutura da carreira, facilitando a gestão e a sustentabilidade fiscal. Os estados de Alagoas, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rio Grande do Sul e São Paulo adotaram o regime de subsídio em suas carreiras do magistério.

Nem todos os adicionais e gratificações, no entanto, são vedados no regime de subsídio. Vantagens pecuniárias atreladas a condições excepcionais do exercício da profissão e para funções que extrapolam as atribuições do cargo são permitidas e podem ser instrumentos importantes para a gestão da carreira do magistério (este tópico será abordado com mais detalhes na próxima seção).

Para ilustrar a diferença entre os modelos, a Figura 3 contém dois holerites⁴: o primeiro mostra um modelo de vencimento (3a), composto por uma série de rubricas, enquanto o segundo apresenta um modelo de subsídio (3b), que aparece como uma parcela única, que será igual a remuneração total. A comparação entre os holerites aponta para dois aspectos: 1) é mais fácil entender a sistemática remuneratória de cada professor cuja remuneração está em regime de subsídio, e 2) fica clara e transparente a informação do que é a remuneração do professor pela atividade exercida, e o que são vantagens pecuniárias (quando houver, decorrentes de situações que incorrem em sua aplicação).

⁴ Os holerites foram editados e anonimizados para efeito de demonstração.

Por fim, vale ainda destacar que, para o professor, é melhor que seu salário seja consolidado em parcela única como subsídio, pois após a reforma da previdência de 2019 (§ 9º, art. 39, Constituição Federal), as gratificações e adicionais não podem mais ser incorporados à remuneração, de modo que o servidor cujo modelo de remuneração seja por vencimentos somente terá o vencimento base computado para fins previdenciários. Por outro lado, por se tratar de uma “remuneração consolidada”, **será computado para fins previdenciários o valor total do subsídio** (exceto os adicionais provenientes das vantagens pecuniárias que porventura o servidor receba).

Fique de olho!

Subsídio

A remuneração por subsídio é um modelo ainda pouco conhecido por muitas pessoas, inclusive por profissionais da área de educação. Por isso, pode gerar insegurança e desconhecimento, o que pode, em última instância, prejudicar sua implementação. Assim, é importante estar atento a alguns aspectos que podem afetar sua aceitação pelos professores.

O primeiro aspecto a ser considerado é a crítica por parte do sindicato. O sindicato é um importante agente na defesa dos direitos dos trabalhadores, e é natural que questione e avalie todas as propostas que possam afetar a categoria. É preciso, portanto, manter um diálogo aberto e transparente com o sindicato, esclarecendo o que é, os pontos positivos do modelo de remuneração por subsídio e os benefícios que ele pode trazer para os professores.

Outro aspecto importante é a disseminação de informações falsas ou incorretas a partir de boatos e notícias que deturpem a realidade e gerem desinformação. É fundamental que haja um trabalho de comunicação clara e objetiva sobre o modelo de remuneração por subsídio, de forma a esclarecer dúvidas e fornecer informações corretas para os interessados e público em geral.

Por fim, o terceiro aspecto a ser considerado é a possibilidade de desengajamento dos professores. Muitos podem não estar dispostos a aderir, ou mesmo boicotar, esse novo modelo de re-



muneração por não entenderem como funciona ou por não verem vantagens em relação ao modelo de subsídio. Nesse sentido, é importante que sejam realizadas campanhas de sensibilização e esclarecimento sobre os benefícios do modelo de remuneração por subsídio e que os professores sejam incentivados a participar do processo de implementação, a fim de que possam compreender as mudanças e os impactos positivos que elas podem trazer.

Em resumo, para que o modelo de remuneração por subsídio seja bem-sucedido, é necessário que sejam feitos esforços para desmistificar o modelo e esclarecer seus benefícios. Além disso, é importante ter uma boa relação com o sindicato e garantir a participação ativa dos professores no processo de implementação. Dessa forma, é possível alcançar uma mudança positiva no sistema de remuneração dos professores e, conseqüentemente, na qualidade da educação oferecida aos alunos.

6. Gratificações e adicionais

Adicionais são vantagens pecuniárias que a Administração Pública pode conceder aos servidores em função do tempo de exercício ou da natureza peculiar da função que exercem - que exige conhecimentos especializados ou um regime próprio de trabalho. São exemplos dessa natureza de vantagem pecuniária os adicionais por tempo de serviço - como anuênios, triênios, quinquênios, sexta-parte etc., adicionais de tempo integral, adicional de dedicação exclusiva, dentre outros.

Já as **gratificações** são vantagens pecuniárias atribuídas aos servidores que estão prestando serviços comuns de sua função em condições anormais. Exemplos desse caso são as gratificações de local de exercício ou gratificações de representação de gabinete. Elas também podem ser concedidas como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei específica, como salário-família, por exemplo (Meirelles, 2015).

Em que pese as definições acima, é comum que, no dia-a-dia da Administração Pública, os termos *adicional* e *gratificação* sejam utiliza-

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

2. Elementos
centrais das
carreiras docentes

3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo

4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos

dos de forma intercambiável, indicando apenas uma parcela de remuneração paga de forma apartada do vencimento básico ou do subsídio do servidor. O mais importante, no entanto, é conhecer os fatos geradores dessas vantagens pecuniárias, ou seja, os motivos pelos quais determinados servidores públicos estão aptos a somar gratificações e adicionais à sua remuneração padrão e outros não. Essa diferenciação está diretamente relacionada ao modelo de remuneração adotado pela rede: vencimento ou subsídio (conforme discutido na seção anterior).

Como visto anteriormente, o **subsídio é um modelo de remuneração em parcela única que veda o pagamento de adicionais e gratificações por atividades inerentes à função exercida**. Um caso clássico de vantagem pecuniária que não pode ser paga no sistema de subsídio é o adicional por tempo de serviço: a aquisição desse adicional está ligada apenas ao tempo que o servidor acumula exercendo a função para a qual foi admitido no serviço público e, portanto, não está atrelada a atividades adicionais às suas atribuições.

Embora este tipo de aumento de remuneração por tempo de serviço tenha sido extinto no âmbito do governo federal desde a reforma administrativa de 1995, 13 estados brasileiros ainda contam com adicionais de tempo de serviço (anuênios, triênios, quinquênios, sexta-parte) – se aprovada, a proposta de emenda à Constituição da reforma administrativa (PEC nº 32/2020), atualmente em discussão no Congresso Nacional, pode eliminar estes adicionais em estados e municípios (Rocha & Pereira, 2023).

No caso específico dos professores, o mesmo raciocínio vale para gratificações de regência de classe, por exemplo, já que o docente foi contratado justamente para lecionar, de modo que não cabe uma gratificação específica, no modelo de subsídio, para uma atividade inerente ao cargo ocupado.

A adoção de vantagens pecuniárias cujo ganho salarial é automático, sem comprovação de aprimoramento da prática, **contraria a lógica de desenvolvimento profissional** – uma vez que não gera incentivos para a melhoria do desempenho dos servidores, e ainda pode



desestimular profissionais que buscam aperfeiçoamento contínuo. Ademais, esta prática contraria a lógica fiscal de melhoria do gasto público.

Há, contudo, outras **vantagens pecuniárias compatíveis com o modelo de remuneração por subsídio**, como adicional de complexidade de gestão escolar, adicionais de local de exercício e de difícil acesso, gratificações para dedicação exclusiva em escolas de tempo integral etc. O adicional de complexidade escolar, por exemplo, pode ser implementado pelas redes de ensino para remunerar membros da equipe gestora de escolas com alto número de matrículas, etapas de ensino, turnos, dentre outros fatores que tenham influência sobre a complexidade da gestão da unidade. É fundamental, no entanto, que existam escolas cujos membros da equipe gestora não sejam elegíveis a esse adicional, justamente por se tratarem de unidades com baixo grau de complexidade de gestão. Caso todos os diretores escolares da rede recebessem essa vantagem pecuniária, ela poderia ser enquadrada como aumento disfarçado de salário e, portanto, incompatível com o modelo de subsídio.

Outro destes casos de compatibilidade com o subsídio é o de gratificações por atuação em escolas de tempo integral. Os professores que lecionam nessas unidades exercem atividades distintas das dos docentes de escolas de ensino regular, tais como tutoria aos alunos fora do horário de aulas e auxílio na construção e acompanhamento de seus projetos de vida, de modo que uma gratificação nesses casos é justificável.

Reforçando o ponto destacado na seção anterior, por conta da reforma da previdência de 2019 (§ 9º, art. 39, Constituição Federal), **adicionais e gratificações de caráter temporário não podem mais ser incorporados à aposentadoria**. Essa determinação constitucional reforça a ideia de que vantagens pecuniárias dessa natureza estão atreladas a atribuições ou condições de trabalho específicas dos servidores da ativa e, portanto, devem ser bem desenhados e implementados para que sirvam como instrumentos eficientes de gestão.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

7. Remuneração inicial e amplitude remuneratória

A **remuneração inicial da profissão é fator crucial para a atratividade de bons profissionais para a carreira do magistério**. Um estudo feito pela Mckinsey, de 2007, indica que a progressão da remuneração ao longo da carreira é menos importante do que o valor da remuneração inicial para que um egresso da universidade tome a decisão de se dedicar à docência. Além disso, a pesquisa ainda aponta que, para reter bons profissionais ao longo dos anos, é importante garantir maiores remunerações nos primeiros anos de atividade do professor (Mckinsey & Company, 2007).

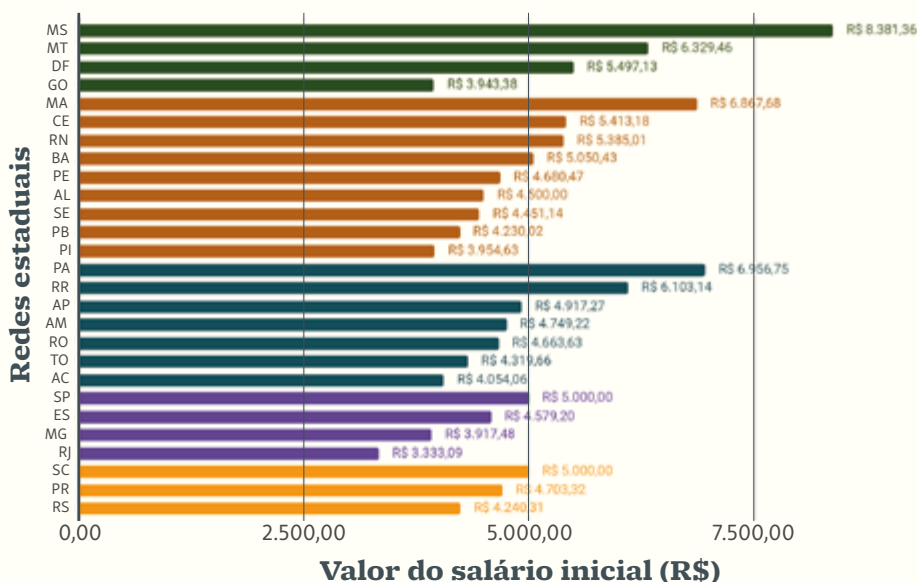
Desta forma, é recomendável que os **valores de remuneração sejam atrativos e proporcionalmente maiores (inclusive com maiores percentuais de reajuste) no começo da carreira, ao invés de ter valores altos concentrados somente do meio para o final**.

De acordo com o estudo “Planos de carreira e salários do Magistério Público Estadual” (Movimento Profissão Docente, 2022), elaborado a partir do levantamento de legislações estaduais, o salário inicial médio de um professor da rede pública estadual de ensino no Brasil era de R\$ 5.008,19, em 2022, o que equivale a 4,13 salários mínimos⁵. A remuneração inicial entre as redes estaduais, contudo, pode variar bastante: de R\$ 3.333,09, no Rio de Janeiro, a R\$ 8.381,36, no Mato Grosso do Sul, conforme os dados da Gráfico 2.

⁵ O valor do salário mínimo era de R\$ 1.212 em 2022.



Gráfico 2: Salário inicial ajustado para jornada de 40 horas semanais (2022) por unidade federativa e regiões do país⁶



Fonte: Movimento Profissão Docente (2022)

Além da remuneração inicial, a diferença entre este valor e a remuneração final da carreira – ou a **amplitude salarial** – é um elemento essencial que uma carreira docente deve promover. No caso de carreiras cuja distância entre o vencimento ou subsídio inicial e o final seja muito pequena – ou mesmo inexistente –, há um estímulo muito baixo para que os professores se desenvolvam profissionalmente e busquem avançar entre as referências por meio do aprimoramento de competências e habilidades. Estruturas remuneratórias com amplitude salarial entre 70% e 100% – por exemplo, uma carreira com salário inicial de R\$ 5.000 e salário final entre R\$ 8.500 e R\$ 10.000 – parecem já promover incentivo ao desenvolvimento profissional dos docentes.

Tomando como exemplo mais uma vez o caso das redes estaduais de ensino do Brasil, a Tabela 1 apresenta a amplitude salarial dos professores – sem considerar eventuais titulações, como mestrados e doutorados, uma vez que, de acordo com o Censo Escolar de 2022, apenas

⁶ Para fins de comparabilidade entre os estados, vantagens pecuniárias como auxílio refeição, auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio internet etc. não foram consideradas no cálculo de salário inicial de nenhuma rede estadual.

Apresentação

Sumário Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

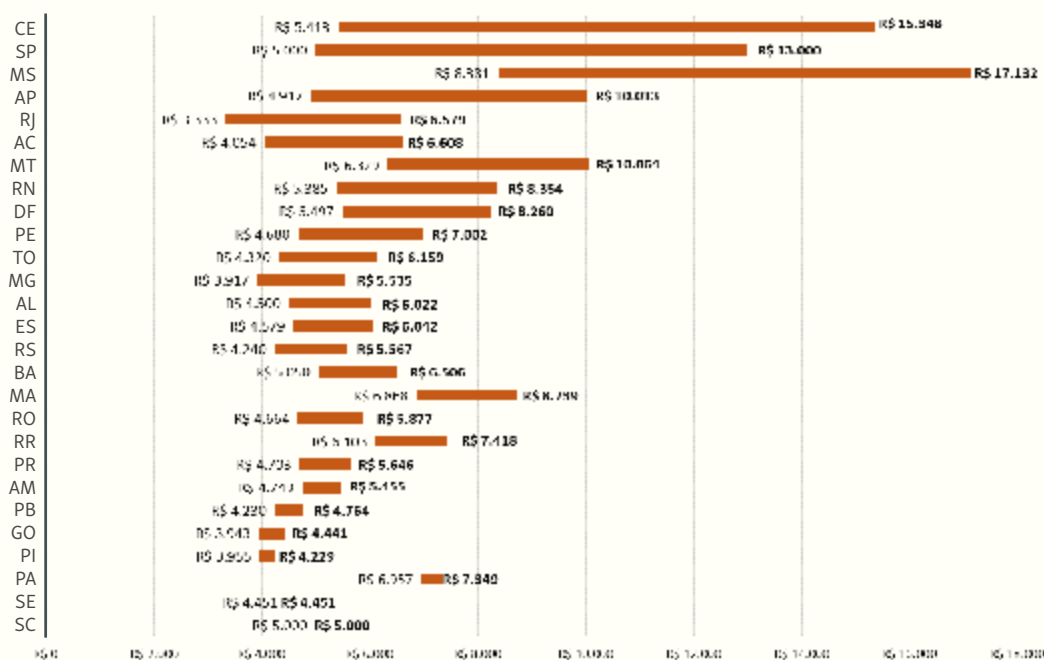
3,7% dos professores do Brasil têm título de mestre, enquanto 1% têm título de doutor. Nesta tabela é possível observar diferenças muito grandes entre as redes: em Santa Catarina e Sergipe, por exemplo, professores com licenciatura plena entram e saem da rede ganhando o mesmo salário; no caso do Ceará, por outro lado, um professor no último estágio da carreira recebe quase o triplo de um docente iniciante.

Tabela 1: Amplitude salarial por rede estadual, em porcentagem (2022)

UF	Amplitude	UF	Amplitude	UF	Amplitude
CE	184%	PE	50%	RR	22%
SP	160%	TO	43%	PR	20%
MS	104%	MG	41%	AM	15%
AP	104%	AL	34%	PB	13%
RJ	97%	ES	32%	GO	13%
AC	63%	RS	31%	PI	7%
MT	59%	BA	29%	PA	6%
RN	55%	MA	27%	SC	0%
DF	50%	RO	26%	SE	0%

Fonte: Movimento Profissão Docente (2022)

Gráfico 3: Amplitude salarial por rede estadual, em reais (R\$) (2022)



Fonte: Elaborado por Movimento Profissão Docente (2022)



A experiência internacional – observada nas estatísticas educacionais publicadas pela OCDE (2023) – também parece favorecer amplitudes salariais intermediárias: países com sistemas educacionais reconhecidos pela sua qualidade, como Canadá, Luxemburgo, Áustria e Japão possuem amplitudes nessa faixa – entre 72,7% e 110,2% – para os docentes da etapa equivalente ao ensino médio brasileiro. Esses dados reforçam, portanto, que **amplitudes com valores próximos à faixa entre 70% e 100% são adequadas para manter a competitividade da profissão** em relação a outras carreiras e incentivar o desenvolvimento profissional dos docentes.

No entanto, é preciso ter em mente que os valores de salário inicial e de amplitude salarial devem estar de acordo com a **realidade orçamentária e fiscal do estado**. Caso ainda não seja possível oferecer salários iniciais altos e amplitudes próximas a 100%, as reformas na carreira devem buscar se aproximar dessas características ao longo do tempo. É importante que o estado busque uma remuneração inicial justa e competitiva para os professores e que estes enxerguem reais possibilidades de crescimento e desenvolvimento ao longo da carreira atrelados a ganhos salariais relevantes. Isso é fundamental para que os docentes possam desempenhar suas funções de maneira satisfatória e para que a qualidade da educação possa ser mantida e melhorada.

8. Amplitude temporal da carreira

A amplitude temporal diz respeito ao **tempo que o professor leva para chegar ao topo da carreira, desde a primeira até a última referência**, conforme previsto pelo plano de carreira. Este é um importante elemento que deve ser pensado de forma estratégica a fim de não gerar distorções.

No caso da baixa amplitude, ou seja, quando um docente pode alcançar o topo da carreira em um curto espaço de tempo, o docente pode chegar em poucos anos à última referência de remuneração, e isso pode fazer com que se sinta desestimulado a continuar se desenvolvendo profissionalmente. Além disso, a baixa amplitude temporal pode gerar um problema fiscal para o ente – à medida que a maioria

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

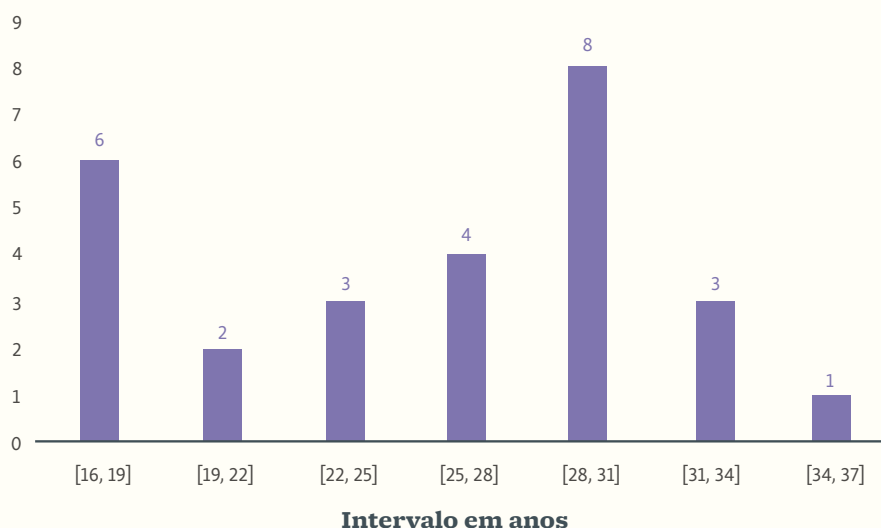
Anexos

dos professores vão alcançando as referências de maior remuneração, sem equilíbrio entre docentes em início, meio e final de carreira.

Por outro lado, uma amplitude temporal muito grande também pode ser desestimulante ao professor, uma vez que não vê perspectiva de alcançar as últimas referências da carreira. A **amplitude também não deve ser superior ao tempo que um docente leva para se aposentar** – seja pelas regras gerais de aposentadoria, seja pelas definidas pelos estados –, sob o risco de as últimas referências da carreira serem consideradas “fictícias”, já que nenhum servidor seria capaz de alcançá-las.

O Gráfico 4 a seguir apresenta a quantidade de redes estaduais por intervalo de amplitude temporal da carreira. Aproximadamente 41% (11) das redes estaduais possuem carreiras docentes com amplitude temporal mínima de até 25 anos, cerca de 44% (12) com amplitude entre 26 e 31 anos e cerca de 15% (4) com estruturas de carreira em que um professor leva de 32 a 36 anos para alcançar a última referência.

Gráfico 4: Amplitude temporal mínima da carreira (2022)



Fonte: Elaborado por Movimento Profissão Docente a partir do levantamento de legislações estaduais

Assim, uma amplitude temporal adequada deve considerar o **tempo médio da carreira docente na rede** – ou seja, quantos anos, em média, um professor permanece entre seu ingresso e sua aposentadoria – e uma **calibração dos interstícios previstos para progressão**



no plano de carreira. Isto pois os intervalos de tempo entre as diferentes etapas de progressão, se muito longos, podem ser considerados uma desvantagem para quem busca uma rápida ascensão na carreira.

9. Progressão na carreira

As carreiras constituem-se a partir de cargos efetivos, organizados em uma **estrutura que prevê referências diferentes de remuneração conforme os diferentes estágios de carreira** (p.ex: ingressantes, em estágio probatório, menos ou mais experientes). Esta estrutura é também chamada de enquadramento funcional, geralmente previsto no plano de carreira do magistério (que, por sua vez, está contido na lei/estatuto que a rege), e indica a posição ocupada por um professor no plano de carreira da instituição e qual remuneração vai receber pela prestação do seu serviço naquela posição. As nomenclaturas utilizadas para definir as posições de enquadramento são diversas: termos como classe, nível, referência, dentre outros, aparecem com diferentes significados nas leis de carreira, bem como indicar a próxima posição a ser ocupada no caso de progressão funcional⁷.

Ao longo de sua carreira, o professor vai mudando de posição no enquadramento funcional, a depender do atendimento aos critérios estabelecidos no plano de carreira. Os critérios e a forma como os professores evoluem ao longo das referências da carreira são, possivelmente, os **principais instrumentos de incentivo ao desenvolvimento profissional dos docentes** e merece especial atenção por parte das secretarias de educação.

Há dois formatos principais para organizar a evolução dos professores na carreira: unidirecional ou matricial. No primeiro caso, há apenas um critério – ou conjunto de critérios – que leva o professor da referência em que se encontra para a referência imediatamente superior. Exemplo: o servidor encontra-se na referência A e, após cumprir 3 anos nessa referência (interstício escolhido em consonância com a amplitude

⁷ Os termos “evolução” e “progressão” estão sendo utilizados de forma intercambiável, referindo à movimentação na carreira devido à progressão ou evolução do professor para a próxima posição possível dentro do esquema previsto pelo plano de carreira.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

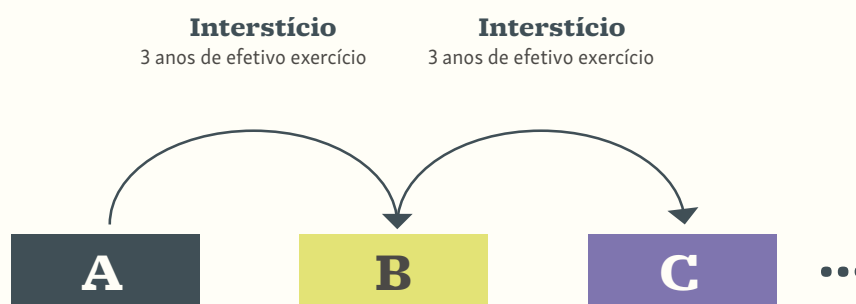
4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

temporal da carreira), evolui para a referência B mediante cumprimento dos critérios previstos no plano de carreira (estes critérios podem ser: avaliação de desempenho, participação em atividades de formação e/ou qualificação profissional, provas de conhecimento dentre outros), e assim sucessivamente até a última referência da carreira.

Figura 4: Exemplo de progressão unidirecional



Atrelado a cumprimento de critérios (Exemplos):

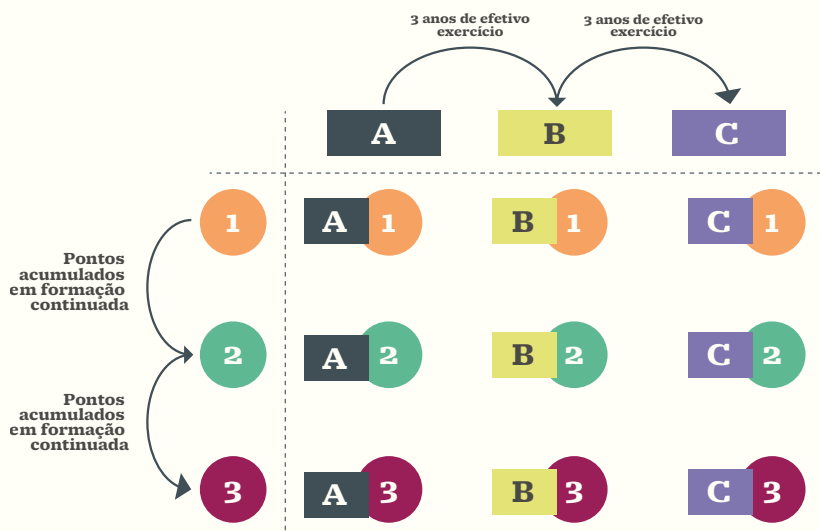
- avaliação de desempenho
- participação em atividades de formação
- qualificação profissional
- prova de conhecimento, etc...

Fonte: Movimento Profissão Docente

No caso do formato matricial, o professor pode evoluir em duas direções: horizontalmente, seguindo um critério ou conjunto de critérios, e verticalmente, seguindo outro critério ou outro conjunto de critérios. Exemplo: o servidor encontra-se na referência A e no grau 1 da carreira. Após cumprir 3 anos nessa referência (interstício definido na carreira), evolui para a referência B, mas permanece no grau 1, já que para evoluir para o grau 2 é necessário cumprir outro critério (horas de formação, por exemplo). Nessa configuração, portanto, o professor avança horizontal e verticalmente, por meio de critérios distintos, até atingir a última referência e o último grau da carreira.



Figura 5: Exemplo de progressão matricial



Fonte: Movimento Profissão Docente

Independentemente do formato escolhido, as redes devem se atentar prioritariamente aos critérios que o professor deve cumprir para evoluir na carreira, seja ela unidirecional ou matricial. Os principais critérios utilizados pelos estados para organizar a evolução funcional de seus professores são os seguintes:

Tempo de serviço

Muitos entes federativos utilizam esse critério de evolução funcional nas carreiras da Administração Pública. Esse parâmetro leva em consideração para avanço entre as referências da carreira apenas o tempo de exercício do servidor em seu cargo. A contagem desse tempo pode variar de rede para rede. É possível considerar, por exemplo, apenas o tempo de efetivo exercício do servidor, descontadas licenças, faltas etc., enquanto outros entes podem levar em conta a totalidade dos anos em que o servidor esteve investido no cargo.

O critério de tempo de serviço não necessariamente contribui para o desenvolvimento profissional dos professores e, conseqüentemente, para a melhoria da aprendizagem dos estudantes; logo, **este não é um critério recomendado para fins de progressão. Um professor com mais tempo de casa não é, necessariamente, mais qualificado que**

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

um professor que ingressou há menos tempo na rede. Estudos que abordam os efeitos de diferentes características dos professores sobre o desempenho dos alunos indicam que o efeito positivo do tempo de serviço sobre o aprendizado dos alunos é muito pequeno (Hanushek, 2003; Clotfelter *et al.*, 2007; Aronson *et al.*, 2007; Coenen *et al.*, 2018); contudo, pesquisas mais recentes mostram que o efeito positivo da experiência sobre a aprendizagem é significativo apenas nos primeiros anos – até cinco anos – e se estabiliza ao longo do tempo (Coenen *et al.*, 2018).

Quando se opta por permitir a evolução funcional de um profissional baseando-se em um critério sobre o qual o professor pouco pode agir (tempo de serviço), há um desestímulo a ações que incentivem a melhoria de seu conhecimento, prática e engajamento profissionais. Assim, além do pouco efeito sobre o aprendizado dos alunos (que tende a se diluir ao longo do tempo), a utilização do tempo de serviço como critério de progressão na carreira tem sido suprimida nas carreiras do magistério – das 27 redes estaduais, apenas 9 ainda utilizam tempo de serviço isolado como critério de evolução (Movimento Profissão Docente, 2022).

Além disso, este critério tem sido amplamente debatido no âmbito do tema de gestão de pessoas no setor público – cujas tendências apontam para formas mais modernas e efetivas de evolução aos servidores públicos, tal como por meio de avaliações de desempenho e cumprimento de metas. Esta, inclusive, já encontra-se presente na [Proposta de Emenda Constitucional 32/2020](#), PEC da Reforma Administrativa, na qual consta, no inciso XXIII do artigo 37, a vedação de concessão a qualquer servidor ou empregado da administração pública direta ou de autarquia, fundação, empresa pública ou sociedade de economia mista de progressão ou promoção baseada exclusivamente em tempo de serviço.

Titulação

Outro critério de evolução muito utilizado pelas redes estaduais do Brasil é a titulação acadêmica. Nesse modelo, **a cada novo título acadêmico conquistado pelo professor (especialização, mestrado ou doutorado) ele avança para um nível diferente da carreira.** A uti-



lização desse parâmetro tem como objetivo incentivar que os docentes sigam aprimorando seus conhecimentos mesmo depois de ingressarem na rede de ensino.

Pesquisas indicam, no entanto, que o **impacto da titulação acadêmica dos professores no nível de aprendizado dos estudantes é praticamente nulo** (Hanushek, 2003; Clotfelter *et al.*, 2007, 2010b; Aronson *et al.*, 2007; Coenen *et al.*, 2018). Ou seja, alunos de professores que possuem apenas título de graduação apresentam desempenho muito próximo dos de professores com título de mestre ou doutor. Além disso, são constantes as queixas dos gestores das secretarias de educação em relação à dificuldade de reter professores mestres ou doutores na rede, já que grande parte deles busca recolocação profissional nas universidades ou mesmo no mercado privado.

Apesar dessas desvantagens, é possível utilizar a titulação como forma de incentivo à qualificação docente com impacto na aprendizagem dos estudantes. Uma boa saída é a **utilização de mestrados e doutorados profissionais** e não somente mestrados e doutorados acadêmicos, com maior valorização dos primeiros. A pós-graduação profissional exige que os temas pesquisados tenham aplicabilidade pedagógica e sejam úteis à prática de ensino dentro da sala de aula. Nesse sentido, quando a secretaria de educação determina que um dos critérios para evolução na carreira é a titulação, mas desde que ela seja obtida em cursos de mestrado e doutorado que tenham interação direta com a prática de ensino, há um claro incentivo ao desenvolvimento profissional dos professores com impacto na aprendizagem dos estudantes.

Formação continuada

Há muitas formas de se considerar formação continuada como um critério para a evolução dos professores. Há redes de ensino que desenvolveram um sistema de pontuação baseado no tipo de formação (cursos presencial ou online, palestra, simpósio, fórum etc.), na instituição formadora (a própria secretaria, universidades, instituições parceiras, etc.) e em sua carga horária (120 horas, 400 horas etc.). Dessa forma, para que um professor evolua de uma referência para a outra da carreira é necessário que ele, por exemplo, acumule um número mí-

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

**2. Elementos
centrais das
carreiras docentes**

3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo

4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos

nimo de pontos ao longo de determinado período de tempo, seguindo os critérios definidos pela rede.

Considerar a formação continuada dos professores é uma **ótima maneira de incentivar seu desenvolvimento profissional**; além disso, a organização de um sistema de pontuação pode ser uma forma interessante de definir pesos específicos para cada atividade de formação. Nesse caso, a questão mais importante à qual as redes de ensino devem se atentar é justamente **o conteúdo e a qualidade da formação oferecida** aos professores, assim como seu alinhamento com os referenciais curriculares da rede de ensino.

Para que o desenvolvimento profissional dos professores seja efetivo é muito importante que a **formação oferecida esteja alinhada às demandas formativas identificadas pela rede e condizente com as competências e habilidades que a secretaria de educação espera que seus professores dominem**. Ainda, é fundamental que a secretaria avalie periodicamente os cursos e formações oferecidos pelas instituições parceiras, de modo a garantir o nível de qualidade esperado pela rede.

Avaliação de desempenho

Outro critério de evolução presente nas legislações estaduais é a avaliação de desempenho que consta nos planos de carreira de 19 dos 26 estados e Distrito Federal (Prado, 2019; Movimento Profissional Docente, 2022). Para progredir na carreira por essa via, os professores precisam passar por um processo avaliativo e atingir uma pontuação mínima definida.

Contudo, **em sua maioria, estas avaliações de desempenho são realizadas a partir de instrumentos administrativos de cunho meramente burocrático**. É comum, por exemplo, que a avaliação de desempenho seja constituída de um formulário padrão aplicado para todas as secretarias, sem considerar as peculiaridades de uma multiplicidade de órgãos e seus campos funcionais, cada um dos cargos e suas respectivas atribuições; assim, professores, policiais, agentes de saúde e executivos públicos são avaliados da mesma forma, a partir do mesmo instrumento. Além disso, não raro o preenchimento deste



formulário se dá *pro forma* – a partir de um padrão esperado apenas para obtenção de acréscimo de salário, e com anuência dos gestores.

Para que a avaliação não seja vista apenas como um processo de classificação ou hierarquização, mas sim como uma **ferramenta para o desenvolvimento profissional dos professores**, a partir da qual se pode obter resultados que direcionem os profissionais a aprimorar suas habilidades e conhecimentos, beneficiando sua carreira, seus alunos e a instituição como um todo, há fatores essenciais a serem observados para a construção de um modelo que efetivamente meça o desenvolvimento profissional dos professores. São eles:

Primeiro, é fundamental que a avaliação se concentre na **prática pedagógica do professor**, e não apenas em fatores como frequência ou número de aulas dadas. A avaliação deve levar em conta a qualidade do ensino oferecido, a didática aplicada em sala de aula, o relacionamento com os alunos, entre outros aspectos relevantes para a prática docente. Em segundo lugar, é importante que a avaliação seja realizada de forma criteriosa, utilizando diferentes instrumentos que permitam uma análise mais ampla do desempenho do professor. Utilizar apenas formulários padronizados, sem uma observação mais detalhada da prática pedagógica, por exemplo, é insuficiente para avaliar adequadamente a atuação do docente.

A avaliação de desempenho não deve ser um fim em si mesmo: **deve gerar resultados que produzam evidências sobre a atuação dos professores**, a fim de que estas evidências sejam insumos para produção de *feedbacks* e direcionamento, a partir das lacunas identificadas, para atividades formativas cujo objetivo é o desenvolvimento profissional dos profissionais e melhoria de sua prática (ver Figura 6). Este ciclo de avaliação e formação caracteriza um sistema de gestão do desempenho e do desenvolvimento (D&D).

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

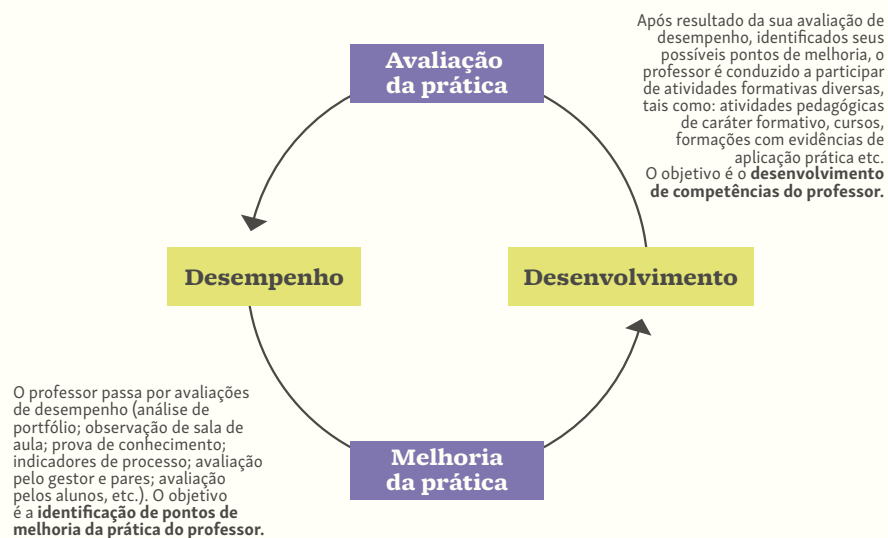
3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Figura 6: Sistema de Gestão do Desempenho e do Desenvolvimento



Fonte: Movimento Profissão Docente

Por fim, **é recomendável que os avaliadores sejam isentos e imparciais, a fim de garantir a equidade do processo**. Nesse sentido, avaliadores externos, como professores de outras instituições ou mesmo de universidades, podem ser mais adequados para avaliar o desempenho de um professor, já que tendem a ser mais objetivos e menos influenciados pelas relações pessoais criadas no ambiente escolar.

Em resumo, a avaliação de desempenho de professores para fins de sua evolução funcional deve se atentar a três aspectos: o que é avaliado, como é avaliado e quem avalia. Considerar esses pontos é fundamental para garantir a eficácia do processo de avaliação, e para assegurar que os professores sejam reconhecidos e valorizados por sua atuação em sala de aula.



Evolução por Desempenho

Modelos de carreira cuja progressão se baseiam no desempenho são essenciais para garantir que os professores estejam contribuindo com a melhoria da aprendizagem dos estudantes, bem como para incentivar progressões com base em mérito e desempenho. No Equador, a carreira docente foi reestruturada em 2009 com a introdução de testes de competências e avaliações de desempenho para determinar a progressão na carreira. Aqueles docentes que apresentam desempenho insuficiente recebem formação complementar oferecida pelo SiPROFE (*Sistema Integral de Desarrollo Profesional Educativo*) para melhorar suas habilidades e fortalecer seu desempenho profissional. Além disso, os professores excelentes recebem um bônus.

Já no Chile, a carreira docente também foi reestruturada em 2016. Os professores são avaliados com base em um sistema que considera competências e conhecimentos pedagógicos. Este *Sistema de Reconocimiento*, além de levar em consideração a etapa atual da carreira em que se encontra o professor, baseia-se em dois instrumentos: portfólio profissional de competências pedagógicas (gravação de aula, planos de aula, avaliações aplicadas, uso do erro para aprendizagem etc.) e teste de conhecimentos específicos e pedagógicos.

A Avaliação de Conhecimentos Específicos e Pedagógicos (ECEP, na sigla em espanhol) é aplicada anualmente e avalia os conhecimentos dos docentes para o ensino em diferentes níveis, disciplinas e especialidades de acordo com as Bases Curriculares e o *Marco pela Buena Enseñanza*. O Portfólio, por sua vez, avalia vários aspectos da prática pedagógica dos professores com evidências diretas de trabalho dentro e fora da sala de aula, dividido em três módulos: Planejamento, Avaliação e Reflexão; Gravação de aula (em que o professor apresenta uma amostra de sua prática pedagógica em 40 minutos); e Trabalho colaborativo (em que o professor descreve uma experiência de trabalho colaborativo na qual participou – e que teve como foco a melhoria da aprendizagem – e reflete sobre ela).

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

**2. Elementos
centrais das
carreiras docentes**

3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo

4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos

Cumprindo-se os requisitos de tempo, etapa prévia, teste de conhecimentos e portfólio, os professores chilenos avançam na carreira da seguinte forma:

Quadro 2: Estrutura da Avaliação de Conhecimentos Específicos e Pedagógicos

Resultado portfólio	Resultado Prova de Conhecimento			
	A (3,38 a 4 pts)	B (2,75 a 3,37 pts)	C (1,88 a 2,74 pts)	D (1 a 1,87 pts)
A (3,01 a 4 pts)	Experto II	Experto II	Experto I	Temprano
B (2,51 a 3 pts)	Experto II	Experto I	Avançado	Inicial
C (2,26 a 2,50 pts)	Experto I	Avançado	Inicial	Inicial
D (2 a 2,25 pts)	Inicial	Inicial	Inicial	Inicial
E (1 a 1,99 pts)	Inicial	Inicial	Inicial	Inicial

Fonte: <https://www.cpeip.cl/carrera-docente-progresion-tramos/>

Esses exemplos internacionais demonstram a importância de que a avaliação de desempenho dos professores seja baseada em critérios claros e objetivos, para que os resultados sejam justos e consistentes. Os critérios devem estar alinhados com as expectativas da instituição e com as habilidades e conhecimentos necessários para o bom desempenho do papel de professor. Além disso, é importante que haja transparência no processo de avaliação, com a definição clara dos critérios e dos procedimentos adotados. Os professores devem ser informados previamente sobre os critérios e a forma como a avaliação será conduzida, para que possam se preparar adequadamente e ter clareza sobre o que será avaliado. Também é importante que a avaliação de desempenho seja realizada de forma regular, e não apenas em situações específicas, já que uma avaliação contínua pode ajudar a identificar pontos fortes e áreas de melhoria, permitindo que os professores recebam feedbacks construtivos e possam aprimorar sua prática pedagógica ao longo do tempo.



Outras possibilidades de composição de critérios para fins de progressão na carreira

Além dos critérios mais comumente dispostos nos planos de carreira (tempo de serviço, titulação, atividades formativas e formação continuada, avaliação de desempenho), é **possível adotar outros critérios para fins de progressão na carreira que efetivamente contribuam para os resultados de aprendizagem do sistema educacional.**

- *Atuação como professor mentor de professores ingressantes ou como formador de professores da rede podem ser considerados como critérios de progressão na carreira.*
- *Atuação em escolas de alta vulnerabilidade social e em locais onde há falta de professor atrelada à permanência nessas escolas.*
- *Pesquisa e Publicação: Profissionais da educação que conduzem pesquisas de cunho prático e aplicado, relevantes para a área educacional, e que publicam artigos, livros ou outros materiais que contribuem para a melhoria da prática docente e da educação.*
- *Fomento à Participação em Atividades Diversas: A atuação dos professores em engajar os alunos a participar de atividades extracurriculares, tais como olimpíadas de conhecimento, dentre outros.*
- *Incentivo à Baixa Rotatividade nas Escolas: Construção de um indicador com a finalidade de avaliar a regularidade do corpo docente nas escolas de educação básica a partir da observação da permanência dos professores nas escolas durante um período determinado – baseado no **Indicador de Regularidade Docente do INEP.***

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

3

Caminho da Reforma: Passo-a-Passo

O caminho para a reforma é longo e requer planejamento. Para auxiliar nesta jornada, estão aqui elencados alguns pontos-chave para a condução deste projeto:

1. Governança

A elaboração de uma reestruturação de carreira é um processo complexo, que requer a execução de atividades que competem tanto à secretaria de educação e seus departamentos/coordenadorias, quanto às outras pastas de interesse (como, por exemplo, a secretaria da fazenda). Assim, **ter uma estrutura de governança é essencial para garantir que o projeto seja conduzido de forma eficaz e eficiente, atendendo às expectativas das partes interessadas.**

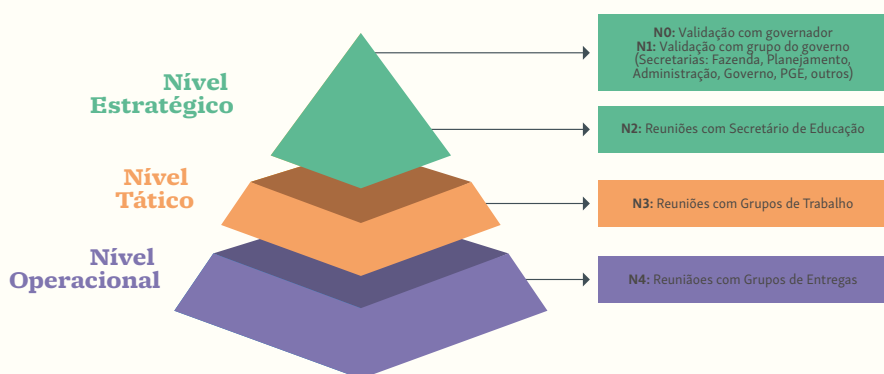
O primeiro passo é constituir uma **estrutura de governança** que defina todas as instituições, órgãos e atores a serem envolvidos na iniciativa, bem como os papéis e responsabilidades dos membros da equipe do projeto. Depois, dada a natureza diversa de atividades e de atores envolvidos, a constituição de **grupos de trabalho** auxilia na organização das discussões, na distribuição das tarefas entre os diferentes departamentos ou coordenadorias da secretaria, e na interlocução entre secretarias. Ter equipes dedicadas contribui à medida em que propicia mais apropriação, comprometimento e centralização das tarefas a serem realizadas.

Mas atenção: é importante haver uma estrutura clara de governança a fim de coordenar e acompanhar os grupos de trabalho, suas discussões e suas entregas. Projetos com governança difusa acabam incorrendo em falta de clareza nas atribuições e atividades – o que, muitas vezes, implica em retrabalho e entregas em desalinho com o propósito



do projeto. A estrutura de governança também deve prever os processos de tomada de decisão e a forma como as informações serão compartilhadas. A Figura 7 apresenta uma sugestão de estrutura de governança.

Figura 7: Sugestão de estrutura de governança



Fonte: Movimento Profissão Docente

Vale ainda destacar dois pontos adicionais: a necessidade de articulação com outros órgãos e secretarias, e a importância de fomentar o engajamento das equipes envolvidas.

- *A articulação com outras secretarias é parte importante para pactuação e apoio político no momento da construção da nova carreira, conferindo legitimidade e coerência interna ao projeto e conectando com a etapa de estratégia política da reforma da carreira.*
- *Ao longo do tempo, é importante assegurar a participação e engajamento dos participantes por meio do envolvimento das atividades desde o início, da comunicação do andamento do projeto e do estabelecimento e cumprimento de prazos de entregas.*

Apresentação

Sumário Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

2. Diagnóstico da carreira atual

Ao propor uma reestruturação, o gestor deve se atentar a todos os elementos que podem ser readequados em função da melhoria da carreira docente e da eficiência da rede. Para tanto, o diagnóstico da carreira atual deve ser realizado a partir de um levantamento das características vigentes a fim de orientar sua tomada de decisão, e pode ser dividido em cinco etapas.

O diagnóstico pode partir do **levantamento de dados gerais** – tais como análises sobre o quadro de pessoal do magistério (número de vínculos ativos e inativos da rede, tempo de serviço dos professores, idade, jornadas, etc), análises de remuneração, distribuição dos professores em cada classe e nível na tabela de remuneração, etc. Ademais, dados detalhados sobre a remuneração docente serão requeridos no momento da realização do Reenquadramento funcional, que será tratado mais adiante.

Uma segunda etapa do diagnóstico deve ser realizada a partir do **levantamento e análise da legislação vigente** (estatuto, leis, decretos, resoluções, dentre outros normativos) que regulamenta a carreira docente. É a partir deste levantamento que serão obtidas as informações mais relevantes sobre as características da carreira, como as que foram elencadas na primeira parte deste documento (ingresso, estágio probatório, modelo de progressão, remuneração inicial e amplitude, cargos/funções, composição dos vencimentos, gratificações, jornadas, dentre outros). Esta é uma etapa particularmente mais trabalhosa e que requer um olhar mais minucioso, especialmente considerando os meandros jurídicos. É recomendado que os materiais consultados sejam também catalogados e organizados a fim de facilitar consultas futuras, ao longo do projeto. A dedicação a esta fase de análise legislativa, contudo, levará a um bom diagnóstico.

Rodadas de conversa com diferentes departamentos/coordenadorias da secretaria de educação podem ser consideradas como uma terceira etapa do diagnóstico. A ideia de realizar estas conversas entre gestores está relacionada com uma compreensão mais aprofun-



dada do que acontece no dia a dia dos departamentos/coordenadorias, bem como seus problemas mais recorrentes – que serão relatados pelos servidores responsáveis. A análise legislativa não é capaz, sozinha, de identificar as dificuldades e disfunções da rede, por isso se faz relevante entender o que poderia ser alterado. Por exemplo: a legislação de uma rede pode prever uma determinada regra para remoção de seus professores mas, lida sem contexto, não é possível saber que esta regra ocasiona alta rotatividade de professores nas escolas sem que haja conversas com os servidores.

A quarta etapa, menos frequente em processos de reestruturação de carreiras, trata da **oitiva da rede** – a fim de tomar conhecimento sobre o que pensam e o que opinam os professores acerca de sua própria carreira, na prática. Embora seja uma ação significativa em termos de diálogo e legitimidade da proposta da nova carreira junto à rede, a forma de abordar os professores importa. A aplicação de um questionário bem construído, com conteúdo diverso, ou seja, abordando outros temas da política educacional, e perguntas direcionadas sobre a carreira, pode ser uma maneira de realizar a oitiva sem causar receios ou especulações entre os profissionais. Outra opção é utilizar pesquisas nacionais de opinião, tais como a **Pesquisa de Opinião com Professoras e Professores de Escolas Públicas Brasileiras**, realizada em 2022 pelo Todos pela Educação, Instituto Península, Itaú Social e Movimento Profissão Docente, em parceria com o IPEC. Outra possibilidade é a realização de grupos focais com professores para aprofundar e qualificar a escuta da rede.

Por fim, na quinta etapa, é **essencial que seja observado o “espaço fiscal”**, ou seja, a margem que o ente tem para aumentar seus gastos de pessoal forma sustentável, a fim de garantir o equilíbrio das contas públicas e evitar problemas de ordem fiscal-orçamentários a médio e longo prazo. Por isso, é fundamental que os gestores públicos observem cuidadosamente o espaço fiscal antes de tomar decisões de gastos, a fim de garantir uma gestão financeira responsável e sustentável. O espaço fiscal pode ser calculado com base no tamanho da dívida pública do ente, no nível de arrecadação de impostos e em outras variáveis econômicas relevantes, sempre considerando sua atual despesa cor-

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

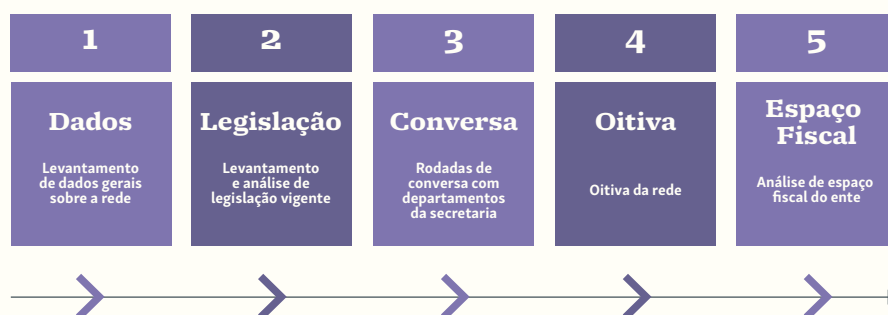
4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

rente, mas também na projeção de gastos advindos da reestruturação – este assunto será tratado em maior profundidade na seção **Análises de impacto fiscal-orçamentário e reenquadramento funcional**. É recomendado que esta etapa seja realizada em parceria com o(s) órgão(s) responsável(is) pelos planejamento e gestão orçamentários do ente (ex. Secretaria da Fazenda, Secretaria de Planejamento, dentre outros).

Figura 8: Síntese do roteiro de diagnóstico



Fonte: Movimento Profissão Docente

O Anexo I contém uma proposta de roteiro para auxiliar no diagnóstico da carreira atual, conforme as cinco etapas apresentadas.

3. Proposta de nova carreira

A **proposta da nova carreira deve considerar o diagnóstico realizado como um insumo** que fornece uma visão global sobre a carreira vigente e sobre os elementos que precisam ser alterados. Assim, este processo de elaboração deve considerar os pontos levantados e estar em linha com os objetivos da secretaria ao reestruturar a carreira docente, abarcando pontos chave de melhoria e valorização docente, eficiência da rede e correção de disfunções.

A elaboração da proposta deve ser um **trabalho conjunto entre as diferentes áreas, departamentos ou coordenadorias da secretaria**, inclusive sua Consultoria Jurídica (se houver) – o que exigirá tempo de pesquisa, construção, ajustes e validação interna, até que chegue



às instâncias superiores, como o secretário e governador, que também deverão validar a proposta.

Paralelamente, um grupo de trabalho deve ser designado para realizar uma varredura na legislação vigente, com o intuito de mapear possíveis revogações ou alterações. Este processo será de suma importância no momento da **Redação de projeto de lei**.

Para fins de validação, a proposta não precisa ser uma minuta de normativo; esta pode ter um formato de texto ou apresentação, no qual, idealmente, estarão contidos os pontos vigentes a serem alterados, acompanhado de seu projeto de substituição. Vale ressaltar que a proposta deve ser clara, coerente e sucinta, respeitando o arcabouço jurídico vigente.

4. Análises de impacto fiscal-orçamentário

A reestruturação de carreiras da educação requer planejamento, cuidado e atenção ao seu objeto e características, conforme já bastante discutido na primeira parte deste documento. Porém, não se pode perder de vista que, para além dos aspectos técnicos e educacionais, é importante considerar também as dimensões política e fiscal desta mudança.

Geralmente, reestruturações de carreira abarcam ganhos salariais para os professores, uma vez que reajustes salariais representam, em grande medida, valorização profissional. Mas não só isso: como as mudanças propostas podem gerar insatisfação e resistência por parte da categoria, além de dificultar a atração e retenção de talentos na área da educação, os ganhos serão também parte importante tanto da gestão política da reforma quanto do incentivo para o desenvolvimento profissional que culminará na melhoria de prática e da qualidade do ensino e aprendizagem dos estudantes.

No entanto, o aumento da remuneração dos professores deve ser cuidadosamente estudado antes de ser divulgado. Isso porque, a fim de evitar desgaste político, **é preciso levar em conta as condições orçamentárias do ente** (vide discussão levantada na seção **Diagnóstico**

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

da carreira atual), garantir a sustentabilidade fiscal e o respeito à responsabilidade fiscal no curto, médio e longo prazos. E, a depender do resultado do espaço fiscal disponível, buscar soluções que sejam viáveis do ponto de vista financeiro (ver Quadro 3).

Quando um ente público ultrapassa o seu espaço fiscal, ou seja, quando começa a gastar mais do que pode arrecadar de forma sustentável, pode ocorrer uma série de problemas, como o aumento da dívida pública, a elevação dos juros e a perda de credibilidade. Por isso, é fundamental que os gestores públicos observem cuidadosamente o espaço fiscal antes de tomar decisões de gastos, a fim de garantir uma gestão financeira responsável e sustentável.

Para tanto, é imprescindível que a **Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF** (Lei complementar nº 101/2000) seja observada e respeitada. A LRF é uma norma federal que estabelece regras e limites para o controle das contas públicas dos governos municipais, estaduais e federal. A lei foi criada em 2000 e tem como objetivo garantir a transparência na gestão fiscal, o equilíbrio das contas públicas e a responsabilidade dos gestores na utilização dos recursos públicos. A LRF estabelece limites de gastos com pessoal, dívida pública, operações de crédito, transferências voluntárias, entre outros aspectos financeiros do setor público. Além disso, a lei prevê sanções para os gestores públicos que não cumprirem as normas estabelecidas, como a proibição de contrair novas dívidas e a suspensão de transferências voluntárias da União.

No documento **Temas Estratégicos para as Carreiras do Magistério** (Consed & Consad, 2021), a seção “Sustentabilidade fiscal: o gasto público” aborda os principais temas sobre receita e despesa que devem ser observados, além de apresentar medidas no âmbito da gestão de pessoas voltadas para lidar com o cenário fiscal. Segue, abaixo, quadro resumo dos principais pontos:



Quadro 3: Síntese de medidas de gestão de receitas e despesas

Controle conjunto de informações de receitas e despesas	Medidas de gestão de pessoas que podem ser utilizadas para lidar com o cenário fiscal
<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de previsão de receitas de impostos (anual, bimestral e mensal) • Relatórios de execução mensal da receita de impostos e projeções 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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: Consed & Consad (2021)

Isto posto, as análises de impacto fiscal-orçamentário devem estimar os gastos oriundos da reforma, tais como o orçamento necessário para o reajuste salarial dos professores – considerando os ativos e os inativos com paridade ([Emenda Constitucional 41/2003](#)), contribuições patronais e afins –, projetados para pelo menos dois anos para frente.

Reenquadramento funcional

Conforme foi discutido na seção [Progressão na carreira](#), o enquadramento funcional indica a posição ocupada por um professor no plano de carreira da instituição, e qual remuneração vai receber pela prestação do seu serviço naquela posição. Reestruturações de carreira que alteram a composição das referências funcionais da tabela remuneratória e os seus valores necessitam de um novo enquadramento dos professores para a migração de carreira. O processo de reenquadramento pode ser obrigatório ou opcional. A maioria das reestruturações de carreiras são feitas com reenquadramento compulsório, gerando, muitas vezes, judicializações e insatisfações por parte de alguns servidores. As rees-

Apresentação

Sumário Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

truturações das carreiras do magistério do estado do Espírito Santo, [Lei nº 428/2007](#), e do estado de São Paulo, [Lei nº 13/74/2022](#), foram feitas de forma opcional, mediante adesão dos professores.

O reenquadramento têm impacto orçamentário, e por isso, **a fim de estimar este impacto, é imprescindível que sejam realizados cálculos a partir de diferentes cenários de enquadramento**. Estes resultados serão, posteriormente, insumos para discussões técnico-orçamentárias com outros órgãos responsáveis pelas finanças do Estado, bem como para subsidiar discussões com o Governador, idealmente considerando a sustentabilidade fiscal da proposta e a qualidade do gasto público.

É preciso especificar os cenários para que os cálculos sejam realizados. De modo geral, antes de escolher quais serão estes cenários e modelos de enquadramento, alguns elementos precisam ser considerados:

- *Tabela de remuneração proposta, remuneração inicial e amplitude remuneratória*
- *Quaisquer cenários e modelos de enquadramento precisam considerar tanto os servidores ativos quanto os inativos¹.*
- *Deve ser calculado quanto cada servidor ganharia na nova situação;*
- *Uma análise de atratividade pode ser feita para fins de comparação e elaboração de narrativa pública e plano de comunicação;*
- *As simulações devem incluir no impacto os valores referentes a cargos em comissão, horas extras e gratificações (compatíveis com o subsídio, caso este modelo seja adotado);*
- *Embora as simulações não incluam encargos e contribuição patronal, estes devem compor o valor orçamentário final.*

¹ A Emenda Constitucional nº 41/2003 garantiu expressamente o direito à paridade aos pensionistas de servidores públicos que já recebiam a pensão por morte ou que já tinham direito adquirido a recebê-la antes da sua entrada em vigor (31/12/2003). Logo, alterações na carreira podem repercutir também para servidores que se aposentaram até 2003, aumentando os custos previstos para a reestruturação.



Modelos de enquadramento

Equivalência de referência (DE-PARA)

Como funciona: Para enquadrar os servidores no modelo de equivalência de referência (De-Para), é preciso definir, a priori, a equivalência entre as referências de pagamento da carreira atual para a carreira nova. A Tabela 2 traz um exemplo de uma tabela DE-PARA:

Tabela 2: Enquadramento por equivalência de referência (DE-PARA)

Carreira atual (DE)	Carreira nova (PARA)
QPE-14	QDE-1
QPE-15	
QPE-16	QDE-2
QPE-17	QDE-3

Fonte: Movimento Profissão Docente

- **Vantagens:** Facilidade de comunicação e compreensão por parte do servidor sobre sua situação na nova carreira.
- **Desvantagens:** Este modelo apresenta 3 principais pontos de desvantagem. 1) Modelo tende a manter a mesma quantidade de referências de pagamento na carreira nova para evitar que duas ou mais referências diferentes sejam transformadas em apenas uma. 2) Pode haver uma dificuldade em encaixar referências e graus/níveis em uma estrutura mais enxuta de carreira, a depender de como se estrutura a carreira vigente. 3) O benefício financeiro maior para servidores no final da carreira e inativos, com tendência de alto impacto orçamentário.
- **Exemplos de carreiras que o adotaram:** Prefeitura de São Paulo (carreiras da Saúde - [Lei nº 16.122/2015](#), e Guarda Civil Metropolitana - GCM - [Lei nº 17.812/2022](#)).

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

5. Tempo de serviço

Como funciona: Neste modelo baseado em tempo de serviço, o reenquadramento é realizado a partir de uma equivalência entre o tempo de serviço do servidor na carreira atual e uma referência na nova carreira. Neste caso, é necessário definir qual tempo será considerado (efetivo exercício, no serviço público, apenas na carreira etc.). A Tabela 3 apresenta um exemplo deste modelo:

Tabela 3: Enquadramento por tempo de serviço

Tempo de efetivo exercício na carreira	Referência na nova carreira
0 a 3 anos	QDE-1
3 a 6 anos	QDE-2
6 a 9 anos	QDE-3
...	...

Fonte: Movimento Profissão Docente

- **Vantagens:** Por considerar apenas uma variável (tempo de serviço), e não referências e graus atuais, definição da referência na nova carreira é mais simples.
- **Desvantagens:** 1) Benefício financeiro maior para servidores no final da carreira e inativos (mais tempo de serviço). 2) Servidores que evoluíram por titulação serão enquadrados na mesma referência de servidores que evoluíram apenas por tempo de serviço. 3) Dificuldade operacional para contagem de tempo de efetivo exercício de todos os servidores (ativos e inativos). 4) Tendência de alto impacto orçamentário



6. Enquadramento financeiro (faixa inferior)

- **Como funciona:** Neste modelo, a remuneração atual do servidor*² é comparada com os valores das referências da nova tabela de subsídio ou vencimento – assim, o servidor é enquadrado na referência com o valor imediatamente inferior à sua remuneração atual e, nesse caso, recebe um subsídio complementar ou vantagem pessoal para garantir a irredutibilidade de vencimentos (ver Tabela 4). Se o servidor recebe atualmente valor inferior à primeira referência da nova carreira, é nela que ele é enquadrado. Esse modelo é interessante somente em casos onde a maioria dos professores têm remuneração menor do que a referência inicial da carreira.

Tabela 4: Enquadramento financeiro (faixa inferior)

	Valor	Ref.	Situação nova
Remuneração atual R\$ 7.000	R\$ 7.000	QDE-1	Enquadrado no QDE-1
	R\$ 9.000	QDE-2	Remuneração R\$ 7.000 + R\$ 1.000 (subsídio complementar)
	R\$ 12.000	QDE-3	

Fonte: Movimento Profissão Docente

- **Vantagens:** 1) Baixo impacto orçamentário: apenas servidores que recebem abaixo do inicial da nova carreira têm aumento imediato de remuneração. 2) Cada servidor é enquadrado de acordo com sua situação específica de remuneração. 3) Por ser financeiro, o enquadramento não precisa compatibilizar as referências/graus atuais com as referências da carreira nova.
- **Desvantagens:** 1) Modelo mais complexo para ser explicado aos servidores. 2) Se poucos servidores tiverem ganho imediato, não é recomendado.
- **Exemplo de carreira que o adotou:** Governo de São Paulo (Nova Carreira da Educação - [Lei complementar nº 1.374/2022](#))

² Necessário definir quais rubricas de remuneração são consideradas para o enquadramento.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

7. Enquadramento financeiro **(faixa superior)**

- **Como funciona:** No modelo de enquadramento por faixa superior, a remuneração atual do servidor³ é comparada com os valores das referências da nova tabela de subsídio – logo, o servidor é enquadrado na referência com o valor imediatamente superior à sua remuneração atual. Se o servidor recebe atualmente valor superior à última referência da nova carreira, é nela que ele é enquadrado e recebe um subsídio complementar para garantir a irredutibilidade de vencimentos (ver Tabela 5).

Tabela 5: Enquadramento financeiro (faixa superior)

	Valor	Ref.	Situação nova
Remuneração atual R\$ 8.000	R\$ 7.000	QDE-1	Enquadrado no QDE-2
	R\$ 9.000	QDE-2	Remuneração R\$ 9.000
	R\$ 12.000	QDE-3	(Aumento de R\$ 1.000 em relação à carreira atual)

Fonte: Movimento Profissão Docente

- **Vantagens:** 1) A depender dos valores da tabela de subsídio da carreira nova, é possível garantir maiores aumentos de remuneração a servidores no início e meio da carreira. 2) Praticamente todos os servidores têm algum aumento, com exceção de quem já ganha acima da última referência. 3) Menor impacto orçamentário: custos desse modelo são, em geral, inferiores ao enquadramento por referência.
- **Desvantagens:** 1) Modelo mais complexo para ser explicado aos servidores.

³ Necessário definir quais rubricas de remuneração são consideradas para o enquadramento.

8. O que é análise de atratividade?

Um projeto de reestruturação de carreiras do magistério deve levar em consideração tanto o impacto na vida dos profissionais que serão abarcados quanto o impacto político desta proposta. Isto posto, a análise de atratividade tem a finalidade de prover **subsídios para que sejam avaliados elementos que auxiliarão na calibração da política, na tomada de decisão dos gestores públicos, e na elaboração de uma narrativa pública e política sobre a proposta de reestruturação.**

Podem ser destacados os seguintes objetivos:

- *Subsidiar as tomadas de decisão quanto à estrutura e valores de remuneração da carreira proposta, sempre em consonância com os propósitos definidos para a reforma.*
- *Auxiliar nos ajustes no modelo de enquadramento, valores de remuneração inicial e final, amplitude temporal da carreira, bem como número de referências e percentuais de aumentos entre elas dependem da análise de atratividade.*
- *No contexto de reformas de carreiras com adesão opcional, simular o comportamento dos determinantes da tomada de decisão do servidor (remuneração e nível) a fim de avaliar como a combinação destes fatores poderia tornar a carreira mais atrativa.*

Perguntas orientadoras para análise de atratividade

Com base em uma proposta preliminar de enquadramento e tabelas de remuneração da nova carreira, algumas perguntas podem ser utilizadas para avaliação do nível de atratividade:

- *Qual será o ganho médio de remuneração dos servidores na nova carreira?*
- *Quantos servidores terão ganho de remuneração?*
- *Quantos servidores não terão ganho de remuneração?*
- *Quais grupos de servidores dentro da carreira terão maior e*



menor ganho (por cargo, referência, grau e tempo de serviço)?

- *Quantos servidores inativos terão ganho de remuneração?
De quanto? Há diferenciação de ganho entre inativos?*

Ao final, **uma análise de atratividade permitirá avaliar um cenário em comparação com a situação vigente, ou, ainda, comparar vários cenários a fim de avaliar qual é o mais atrativo para os professores, e qual atende premissas importantes** como, por exemplo, remunerações mais atrativas no início da carreira – a fim de estimular e reter bons profissionais para a carreira docente.

A Figura 9 apresenta um exemplo de análise atratividade, na qual se pode observar uma comparação entre diferentes cenários de enquadramento (Financeiro - faixa superior; De-Para; Tempo de Serviço) e como se comportam as distribuições dos ganhos salariais em cada uma das situações, incluindo seus respectivos impactos orçamentários anuais.



Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

2. Elementos
centrais das
carreiras docentes

**3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo**

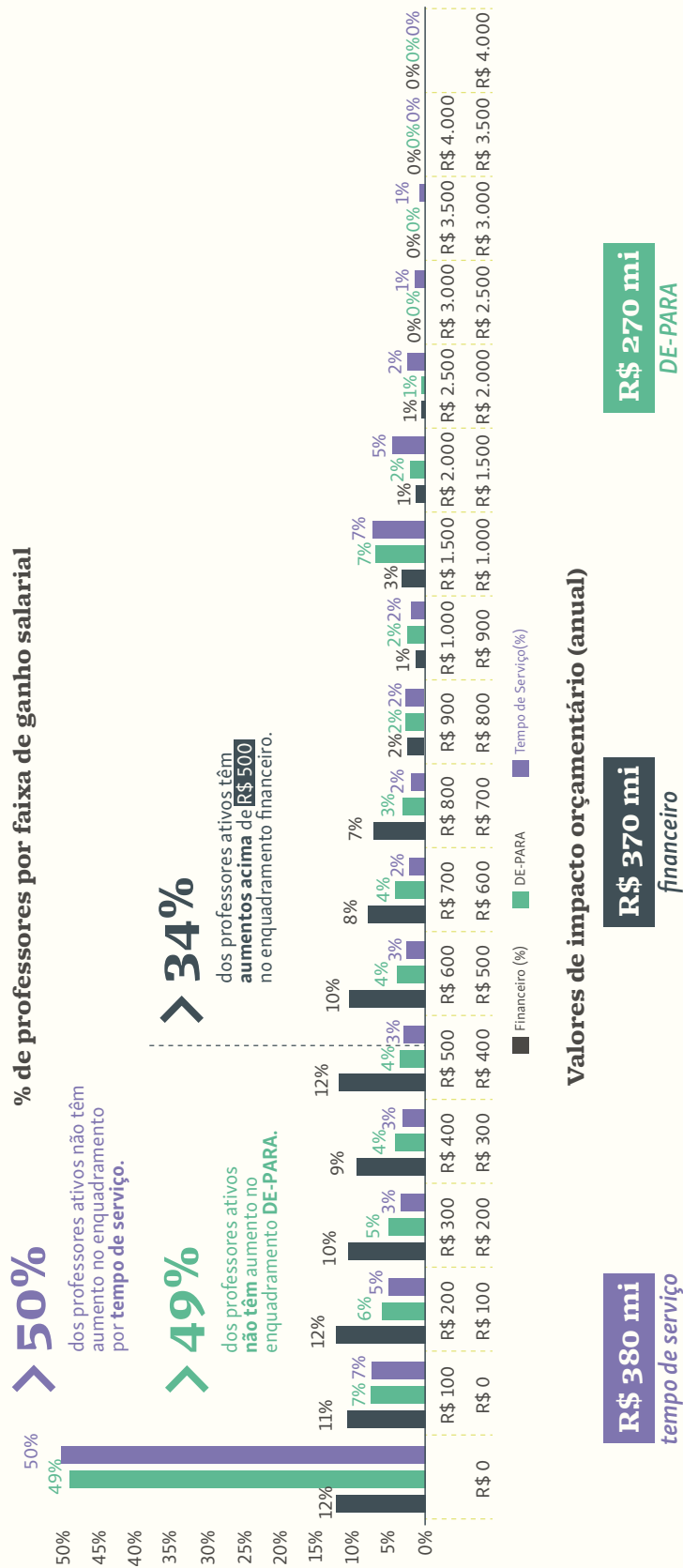
4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos



Figura 9: Comparações entre cenários de enquadramento



Fonte: Movimento Profissão Docente



9. Redação de projeto de lei

A redação do projeto de lei - PL deve contemplar todos os aspectos incluídos e validados na proposta, conforme discutido em **Proposta de nova carreira**. Um PL enxuto, que traz todos os elementos imprescindíveis para regulamentação da nova carreira – permitindo um melhor entendimento de seu conteúdo –, mas que sinaliza que todos os pormenores serão detalhados em dispositivos infralegais – dando flexibilidade para que os gestores posteriormente regulamentem os itens contidos no PL – é o formato mais adequado para este normativo.

Um aspecto a ser destacado trata da importância de o PL ser fruto de um **processo colaborativo**. Neste sentido, além de estarem envolvidos os departamentos ou coordenadorias que integraram os grupos de trabalho responsáveis pela proposta de nova carreira, a Consultoria Jurídica (ou Procuradoria Geral do Estado) da secretaria deve estar incluída para que seja consultada, acompanhe e valide todas as propostas de redação.

Ainda que a estrutura de um projeto de lei possa variar a depender de sua finalidade, em geral, um projeto de lei deve conter as seguintes seções:

- **Título:** *O título deve ser conciso e indicar o assunto principal do projeto de lei.*
- **Exposição de motivos / Justificativa:** *Esta seção deve ser usada para fornecer contexto ou justificativa para o projeto de lei, conforme argumentado mais adiante.*
- *Para além do conteúdo que trata da reestruturação em si, a exposição de motivos é uma parte essencial da elaboração de um projeto de lei, pois serve como justificativa e explicação para a proposta apresentada. Ela deve conter informações claras e detalhadas sobre o problema a ser solucionado, a necessidade da medida proposta, os objetivos pretendidos e os impactos esperados da nova lei. A exposição de motivos tem como objetivo **fornecer aos legisladores e demais interessados uma compreensão clara***

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos

e completa da razão pela qual o projeto de lei é necessário e qual o impacto que ele terá na sociedade. Ao explicar as razões para a criação da nova lei, a exposição de motivos ajuda a construir o apoio político e a compreensão do público em geral.

- **Artigos:** A seção principal de um projeto de lei é sua seção dos artigos, na qual as disposições específicas do projeto de lei são descritas. Os artigos geralmente incluem uma série de parágrafos numerados que estabelecem as regras e regulamentações contidas na lei proposta. A lei deve ser “enxuta”, com artigos claros e menção ao que deverá ser, posteriormente, regulamentado por via de normativos infralegais. Um exemplo disso é a regulamentação do detalhamento da progressão por decreto, com definições de

A previsão de regulamentação em normativos infralegais é comum na legislação por diversos motivos, como:

- *Maior flexibilidade:* A legislação muitas vezes precisa ser adaptada a situações específicas ou ser atualizada com frequência. Por meio de normativos infralegais, é possível fazer essas modificações sem a necessidade de alterar diretamente a lei, que é um processo mais complexo e burocrático.
- *Agilidade:* A elaboração e publicação de um normativo infralegal é geralmente mais rápida do que a elaboração de uma lei, permitindo que as normas sejam implementadas com mais agilidade.
- *Especialização técnica:* Em muitos casos, é necessário um conhecimento técnico especializado para regulamentar determinadas questões. Os normativos infralegais podem ser elaborados por órgãos técnicos especializados, permitindo que as regulamentações sejam mais precisas e adequadas às necessidades específicas.
- *Facilitação da participação social:* A elaboração de normativos infralegais pode envolver consultas públicas e outros mecanismos de participação social, permitindo uma maior participação da sociedade na elaboração das regulamentações.

A fase de **regulamentação infralegal deve ser pensada junto com o projeto de lei** porque os normativos infralegais serão respon-



sáveis por detalhar e definir como a lei será aplicada na prática. Isso significa que, se a regulamentação não for pensada desde o início, pode haver lacunas, inconsistências ou ambiguidades na lei que dificultarão sua aplicação e podem até mesmo inviabilizar sua efetivação. Ao pensar na regulamentação desde a elaboração do projeto de lei, é possível garantir que as normas infralegais complementem a lei, garantindo que ela seja clara e efetiva em seu objetivo. Além disso, isso permite que a lei seja implementada com mais agilidade e facilidade, uma vez que a regulamentação já foi pensada previamente.

- **Disposições transitórias:** *A seção de disposições transitórias em uma lei é uma parte importante que estabelece as regras e orientações para a implementação gradual da lei em questão. Essa seção pode incluir disposições relativas à vigência da lei, prazos para a adoção de medidas específicas, medidas de transição para situações existentes antes da entrada em vigor da lei, entre outras coisas.*

A importância dessa seção reside no fato de que muitas vezes as leis têm impacto significativo nas pessoas, organizações e empresas, e podem afetar diretamente a forma como elas fazem negócios ou conduzem suas atividades cotidianas. Portanto, **as disposições transitórias ajudam a minimizar o impacto negativo da nova lei e a facilitar a transição para a conformidade com a nova legislação.** Além disso, as disposições transitórias podem ajudar a evitar conflitos entre a nova lei e outras leis ou regulamentos existentes, estabelecendo regras claras para a transição. Dessa forma, as disposições transitórias garantem que a nova lei seja aplicada de forma eficaz e justa, sem criar um impacto negativo desnecessário em pessoas ou organizações afetadas pela mudança.

- **Anexos:** *Os anexos são documentos adicionais que podem ser incluídos para esclarecer ou apoiar o projeto de lei. Por exemplo, um projeto de lei que regulamenta uma carreira deve incluir tabelas de enquadramento funcional em seus anexos, detalhando como funcionará a sistemática da progressão para os professores.*
- **Assinaturas:** *O projeto de lei deve ser assinado pelos autores e apresentado ao órgão legislativo competente para consideração.*

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

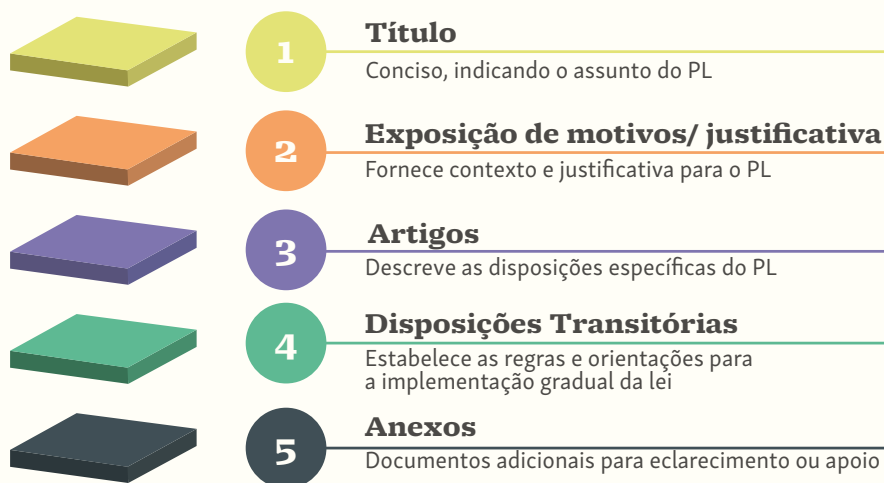
3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Figura 10: Síntese da estrutura principal do projeto de lei



Fonte: Movimento Profissão Docente

Assim como ocorre na elaboração da **Proposta de nova carreira**, o momento da redação do PL é propício para a **realização de um mapeamento de processos, fluxos, competências e necessidades de mudanças institucionais e de sistema**. Esse mapeamento tem como objetivo identificar os impactos que a nova lei pode ter nos processos e sistemas existentes, bem como nas competências dos órgãos (departamentos ou coordenadorias) envolvidos. Este mapeamento está diretamente relacionado com o **Plano de implementação**, que deverá ser posto em prática tão logo o projeto de lei seja aprovado pela casa legislativa.

Além disso, depois de o PL submetido para apreciação da casa legislativa, é hora também de preparar e colocar em prática um **plano de comunicação** efetivo para diálogo com a rede sobre as mudanças que virão.



10. Estratégia política

A reestruturação de uma carreira docente estadual é uma medida que pode ter um impacto significativo na área de educação de um estado – seja na qualidade da aprendizagem dos estudantes, seja na qualidade da vida laboral dos professores –, e, por isso, exige uma estratégia política bem planejada. Enquanto os impactos positivos servirão de exemplo para outras redes, **os impactos negativos terão efeitos políticos adversos**, podendo gerar grande comoção popular contra a reforma proposta.

Para entender melhor quais poderão ser estes efeitos e pensar em formas de mitigação, é necessário considerar os principais atores envolvidos (*stakeholders*) e os principais desafios que podem surgir durante o processo de reestruturação. Dentre os principais atores a serem considerados estão os próprios docentes, as instituições de ensino, os sindicatos, os pais e alunos e a opinião pública em geral. Cada um desses grupos pode ter interesses e preocupações diferentes, e é importante levar em conta suas perspectivas para alcançar uma solução viável e aceitável para todos.



Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Tabela 6: Mapa dos principais atores envolvidos (stakeholders)

Instituições	Atores	Estágio da política de reestruturação no qual possivelmente participa
Órgãos do poder executivo	Governador, secretaria de educação, secretarias de planejamento/fazenda/finanças	Desenho, implementação, e avaliação e monitoramento
Órgãos legisladores	Assembleia legislativa	Estabelecimento da agenda
Professores	Professores e sindicatos	Influenciadores da agenda (agenda setting), desenho, implementação e, em alguns casos, avaliação
Órgãos técnicos públicos ou privados envolvidos com a reforma	Instituições de avaliação, centros de pesquisa, instituições de ensino superior, acadêmicos	Desenho, implementação, e avaliação e monitoramento
Organizações parceiras	Organizações da sociedade civil, organismos internacionais	Estabelecimento da agenda, desenho, implementação, e avaliação e monitoramento
Público em geral	Pais e alunos, opinião pública em geral	Utilização da política pública

Fonte: Elaborado por Movimento Profissão Docente a partir de Zorrilla & Martínez (Manzi et al. (orgs))



Entre os principais desafios que podem surgir durante o processo de reestruturação de carreira docente, estão:

- **Resistência dos sindicatos:** Os sindicatos dos professores podem ser um dos principais obstáculos à reestruturação da carreira, especialmente se as mudanças envolverem a diminuição de direitos ou benefícios. Por isso, é importante dialogar com esses grupos e buscar soluções que atendam às demandas dos professores e dos próprios objetivos da reestruturação – este tópico será abordado com maior profundidade na seção **Comunicação**.
- **Falta de recursos financeiros:** A reestruturação de carreira docente pode exigir investimentos significativos por parte do estado, e isso pode ser um desafio considerando as condições orçamentárias de cada uma das entes. É necessário buscar soluções viáveis e buscar formas de otimizar recursos existentes para a implementação das mudanças. Em grande medida, o momento do **Reenquadramento funcional**, combinado com o diagnóstico do “espaço fiscal” (conforme descrito na seção **Diagnóstico da carreira atual**), proverão para os gestores uma estimativa de impacto fiscal-orçamentário para realização de análises de curto, médio e longo prazo.
- **Dificuldades na gestão de mudanças:** A reestruturação de carreira docente pode envolver mudanças na cultura organizacional das instituições de ensino, e isso pode ser um desafio para a gestão de mudanças. É importante planejar uma estratégia de comunicação eficiente e estabelecer uma liderança forte para conduzir o processo.
- **Pressão da opinião pública:** As mudanças na carreira docente podem gerar uma forte pressão da opinião pública, especialmente se as mudanças envolverem ajustes referentes a vantagens pecuniárias, ou for alvo de fake news. É importante monitorar a opinião pública, realizar a comunicação direta com os professores e buscar formas de explicar os objetivos da reestruturação para a rede e para a sociedade.
- Para enfrentar esses desafios, é necessário uma estratégia política que envolva diálogo com os principais stakeholders, um plano financeiro viável, gestão de mudanças efetiva e comunicação

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

*clara e eficiente. É importante buscar o consenso e o apoio das partes envolvidas para que a reestruturação seja implementada de maneira eficaz e gere benefícios para todos os envolvidos. Pensando nisso, a seção **Comunicação** abordará sugestões de como realizar a interlocução tanto com a rede quanto com os sindicatos.*

11. Comunicação

Um plano de comunicação é um elemento crucial para o sucesso de qualquer processo de mudança em uma organização ou sistema. No caso da reestruturação de uma carreira do magistério, um plano de comunicação bem elaborado pode ajudar a garantir que todos os envolvidos compreendam as mudanças, suas implicações e como isso afetará suas carreiras e vidas – além de mitigar efeitos políticos negativos que possam porventura ser reflexo de desinformação. Esta seção foi subdividida com intuito de abordar a comunicação a partir de objetivos distintos, conforme abordado a seguir.

É importante que a comunicação seja feita de forma transparente, clara e acessível, buscando envolver os professores no processo e dar-lhes voz para que possam expressar suas opiniões e preocupações. Dessa forma, será possível construir um ambiente de confiança e colaboração, o que pode contribuir para uma implementação mais bem-sucedida do novo plano.

Comunicação com os professores

A secretaria de educação pode (e deve) realizar a comunicação permanente e efetiva com os professores. Esta prática é benéfica para a criação de vínculo entre a secretaria e a rede, auxiliando na interlocução entre os atores envolvidos, bem como na aproximação do trabalho de cunho administrativo, realizado na secretaria, com a vida na sala de aula e suas particularidades. Em um processo de reestruturação de carreira, contudo, a necessidade de haver comunicação entre as partes se intensifica.

Durante todo o processo, conforme já mencionado em **Diagnóstico da carreira atual** e **Redação de projeto de lei**, é imprescindível a



participação dos professores na construção da nova carreira, uma vez que estes serão os maiores interessados na política. Esta comunicação entre secretaria e rede pode ocorrer de diversas maneiras, tais como:

- *Criando canais de comunicação: A secretaria pode criar canais de comunicação para se comunicar com a rede de ensino, como uma intranet, um portal exclusivo para a rede de ensino, e-mails, grupos de WhatsApp, dentre outros.*
- *Por meio da interlocução direta com o secretário: com a disponibilidade de canais de comunicação, o secretário pode falar diretamente com os professores por meio de lives, chats, vídeos etc., sempre com intuito de ser o principal interlocutor.*
- *Realizando reuniões: A secretaria pode realizar reuniões periódicas com a equipe gestora das escolas, professores e funcionários, para discutir as demandas e necessidades da rede de ensino.*
- *Realizando formações: A secretaria pode realizar formações e capacitações para a equipe gestora e professores da rede de ensino, para que estejam atualizados sobre as políticas educacionais, metodologias de ensino e ferramentas pedagógicas.*
- *Realizando pesquisas: A secretaria pode realizar pesquisas periódicas com a rede de ensino, para avaliar a satisfação dos professores e funcionários, e identificar pontos críticos que precisam ser melhorados.*
- *Utilizando as redes sociais: A secretaria pode utilizar as redes sociais para se comunicar com a rede de ensino, compartilhando informações relevantes, dicas pedagógicas e notícias sobre a secretaria de educação.*

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

Relação com sindicatos

A gestão da relação com o sindicato dos professores é uma **estratégia política de reforma da carreira**. O sindicato é uma entidade que representa os professores e, como tal, é uma parte interessada importante no processo de reestruturação do plano de carreira e remuneração. É essencial que a comunicação com o sindicato seja frequente e que a Secretaria esteja aberta para dialogar e receber as demandas dos

sindicatos. É importante ouvir as demandas e preocupações do sindicato e encontrar soluções conjuntas para possíveis conflitos.

Neste sentido, a secretaria deve se atentar para **o diálogo e a negociação**: é fundamental que haja um diálogo com os sindicatos, permitindo que eles possam expressar suas preocupações, sugestões e demandas. A negociação pode ser uma ferramenta importante para chegar a um acordo que satisfaça tanto o governo quanto os sindicatos. Contudo, não prescinde e nem substitui o diálogo e a comunicação constante diretamente com os professores.

Plano de comunicação sobre a nova carreira

Aqui, o objetivo é tratar da comunicação das mudanças ocorridas no plano de carreiras. É fundamental que a comunicação seja clara, direta e completa, de modo que os professores e outras partes interessadas entendam como as mudanças afetarão sua carreira e vida laboral. Isso pode incluir a criação de materiais de comunicação, como cartilhas, vídeos explicativos e eventos de esclarecimento, além da abertura de canais de comunicação para que os professores possam tirar dúvidas e dar *feedback* sobre o novo plano.

A comunicação clara e objetiva é fundamental para que os professores e a sociedade em geral entendam o que está sendo proposto e como as mudanças na carreira docente afetarão suas vidas, além de demonstrar o comprometimento do governo com a abertura e a honestidade em relação às mudanças propostas, evitando desconfiança e resistência por parte dos professores e da sociedade.

A comunicação adequada também pode ajudar a promover a aceitação das mudanças pelos professores, uma vez que permite que eles compreendam as razões pelas quais as mudanças estão sendo propostas e os possíveis benefícios que podem ser alcançados. Especialmente considerando uma proposta de nova carreira cujo ingresso seja previsto por adesão, a comunicação terá seu papel reforçado no que tange o convencimento e engajamento da rede para que haja um processo de adesão em massa.



Assim, a elaboração e a execução de um plano de comunicação devem ser cuidadosamente realizados para o entendimento e sucesso da nova carreira. **Embora, a princípio, o plano de comunicação deva ser elaborado pela equipe da comunicação, este deve contar com a participação de outros profissionais da secretaria, inclusive do secretário, que terá papel preponderante no diálogo direto com a rede**, marcando sua posição de liderança e responsabilidade quanto ao que será implementado na rede.

Algumas formas de comunicação que podem ser utilizadas para informar os professores e a sociedade sobre as mudanças na carreira docente incluem:

- *Reuniões com os professores: a secretaria pode realizar reuniões com os professores para explicar as mudanças propostas, responder perguntas e ouvir sugestões.*
- *Comunicados oficiais: a secretaria pode divulgar comunicados oficiais para informar sobre as mudanças na carreira docente, detalhando as alterações propostas e os prazos para implementação.*
- *Campanhas publicitárias: a secretaria pode investir em campanhas publicitárias para comunicar as mudanças na carreira docente para a sociedade em geral, explicando os objetivos e benefícios das alterações.*
- *Materiais informativos: a secretaria pode criar materiais informativos, como cartilhas, folhetos e vídeos, para explicar as mudanças propostas na carreira docente.*

Em resumo, é importante que as mudanças provenientes de uma reestruturação de carreira docente sejam comunicadas de forma clara e transparente, permitindo que os professores e a sociedade em geral possam entender as alterações propostas, evitando assim que fiquem sujeitos à desinformação.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

12. Plano de implementação

Um **plano de implementação** é um projeto que prevê as etapas e as ações necessárias para colocar em prática uma política pública de forma eficaz. Ele é uma ferramenta para orientar as atividades e garantir que as metas e objetivos estabelecidos sejam alcançados. Geralmente, um plano de implementação parte da definição da política pública e seus objetivos, seguido da identificação dos recursos necessários e da alocação de responsabilidades para a execução do plano. Em seguida, descreve as etapas necessárias para implementar a política, incluindo a definição de prazos e indicadores de desempenho para monitorar o progresso.

A elaboração de um plano de implementação de uma política pública voltada para a reestruturação de um plano de cargos e remuneração do magistério exige uma série de etapas e cuidados. O plano de implementação também pode incluir estratégias de comunicação e engajamento com as partes interessadas, bem como o monitoramento e avaliação contínuos para garantir que as metas e objetivos estejam sendo alcançados. Além disso, pode prever ações corretivas para ajustar o plano, caso necessário. Para garantir que a política seja efetiva e atenda às necessidades dos profissionais da educação, é importante seguir os seguintes passos:

- *Criação de grupos de trabalho: O plano de implementação deve partir da criação de grupos de trabalho dedicados às etapas que serão implementadas; estes podem corresponder aos grupos previamente definidos em algum momento da realização da proposta de reestruturação da carreira.*
- *Mapeamento de ações: Com a lei aprovada, uma série de ações deverão ser postas em prática a fim de implementar a nova carreira, tais como elaboração e publicação de normativos, estruturação do novo formato da progressão na carreira, nova formatação das jornadas, produção e disseminação de materiais de comunicação, dentre outras.*
- *Elaboração de cronograma: Definidas as ações e seus*



executores, é importante que sejam definidos e acompanhados os prazos para realização e entrega das atividades.

- *Previsão de contratações ou parcerias: É possível que a secretaria conte com ajuda de instituições parceiras para apoiar a implementação; assim, não se pode perder de vista a forma (tipo de contratação ou parceria), as atividades a serem realizadas (plano de trabalho detalhado) e o tempo (duração da parceria) de cada uma das instituições.*

Em resumo, a elaboração de um plano de implementação de uma política pública voltada para a reestruturação de um plano de cargos e remuneração do magistério estadual exige a definição clara dos objetivos, análise das demandas e necessidades, definição da estratégia de implementação, definição dos recursos necessários, critérios de avaliação, comunicação e transparência, e monitoramento e avaliação. Seguindo esses passos, é possível implementar uma política pública efetiva e transformadora para a valorização dos profissionais da educação.



Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos

4

Considerações Finais

O caminho para uma reestruturação de carreira é longo e demanda muito trabalho e planejamento, mas necessário para que as carreiras sejam atrativas, estimulantes e contribuam para melhoria da qualidade da educação pública brasileira.

Este documento não tem intenção de cobrir todos os tópicos de um tema tão vasto e complexo. Por isso, entendemos que esta é a primeira versão de um documento “vivo”, que incorporará informações novas e relevantes à medida que estas estejam disponíveis. Uma destas informações é a intenção de incorporar, em um futuro próximo, uma seção inteiramente dedicada à implementação de uma nova carreira – que é o passo seguinte à aprovação da lei de reestruturação, e ainda se apresenta como um desafio para muitas redes. Este documento “vivo” é, inclusive, um convite a você, gestora ou gestor, para que contribua com seus conhecimentos.



Referências Bibliográficas

Aaronson, D.; Barrow, L.; Sander, W. (2007). Teachers and student achievement in the Chicago public high schools. *Journal of Labor Economics*, Chicago, v. 25, n. 1, p. 95-135.

Boyd, D. J.; Grossman, P. L.; Lankford, H.; Loeb, S.; & Wyckoff, J. (2009). Teacher Preparation and Student Achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 31(4), 416-440.

Bruns, B. & Luque, J. (2015). *Professores excelentes: Como melhorar a aprendizagem dos estudantes na América Latina e no Caribe*. Washington, DC: World Bank.

Chingos, M., & P. E. Peterson (2010). Do School Districts Get What They Pay for? Predicting Teacher Effectiveness by College Selectivity, Experience etc. *Harvard University Program on Education Policy and Governance Working Paper 10-08*, Harvard University, Cambridge, MA.

Clotfelter, C. T.; Ladd, H. F.; Vigdor, J. L. (2007). Teacher credentials and student achievement: longitudinal analysis with student fixed effects. *Economics of Education Review*, Cambridge, v. 26, p. 673-682.

Coenen, J.; Cornelisz, I.; Groot, W.; Maassen van den Brink, H.; & Van Kluver, C. (2017). Teacher characteristics and their effects on student test scores: a systematic review. *Journal of Economic Surveys*, 32(3), 848-877.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

2. Elementos
centrais das
carreiras docentes

3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo

4. Considerações
Finais

**Referências
Bibliográficas**

Anexos

CONSED & CONSAD. (2021). *Temas estratégicos para as carreiras do magistério*. Relatório. Disponível em: <https://www.consed.org.br/storage/products/fcmkvja3eid4f8cojdh80l5d3xh3zk.pdf>.

Gatti, B. A. (2009). *Formação de professores para o ensino fundamental: estudo de currículos das licenciaturas em pedagogia, língua portuguesa, matemática e ciências biológicas*. Bernardete A. Gatti; Marina Muniz R. Nunes (orgs.) São Paulo: FCC/DPE.

Grissom, J. A., Egalite, A. J. & Lindsay, C. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. New York: The Wallace Foundation. Disponível em: <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>. Acesso em 27 fev. 2022

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

Hanushek, E. & Rivkin, S. (2010). Generalizations about Using Value-Added Measures of Teacher Quality. *American Economic Review* 100 (2): 267-71.

Justen Filho, M. (2023). *Curso de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Forense.

Manzi, Jorge; Yulan, Sun; & García, María Rosa (editores). (2022). *Teacher evaluation around the world: Experiences, dilemmas and future challenges*. New York: Springer.

McKinsey & Company. (2007). *How the World's Best-Performing School Systems Come out on Top*. Disponível em: <https://mck.co/3g1cR5D>.

Meirelles, Hely Lopes. (2015). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros, pp. 590-613.

Movimento Profissão Docente. (2022). *Planos de carreira e salários do magistério público estadual*. Disponível em: <https://www.profissaodocente.org.br/post/cópia-de-cópia-de-estudo-carreira>.

Muñoz, G.; Sáez, P. (2021) *Liderança escolar para a melhoria da educação: contribuições para o debate público no Brasil*. Coleção Políticas Públicas em Educação, nº 1, maio de 2021. São Paulo: Instituto Unibanco e Universidad Diego Portales. Disponível em <https://observatoriodeeducacao>.



institutounibanco.org.br/api/assets/5bb8791a-449e-4b1a-839e-251127a-38dd5/. Acesso em 12 mai. 2021

OECD. (2023). *Teachers' salaries* (indicator). Disponível em: <https://data.oecd.org/teachers/teachers-salaries.htm>.

Prado, M. (2019). *Planos de carreira de professores dos estados e do Distrito Federal em perspectiva comparada*. Texto para Discussão n° 46. Brasília: INEP.

Rocha, Haroldo C. & Pereira, Maria Cecília G. (2022). A importância da carreira do magistério para a melhoria da qualidade e da equidade da educação brasileira. In: Castro, Maria Helena G. & Callou, Raphael. *Educação em Pauta 2022: desafios da educação básica no Brasil*. 1° ed. Brasília, DF: Organização dos Estados Ibero-americanos, p. 83-99.

Rockoff, J. E. (2004). The Impact of Individual Teachers on Student Achievement: Evidence from Panel Data. *American Economic Review*, 94 (2): 247-52.

Silva, F. S. (2020). *Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel*. Tese (doutorado CDAPG) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Todos pela Educação & Movimento Profissão Docente. (2022). Educação Já. Recomendações de políticas docentes para os governos estaduais. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/11/educacao-ja-2022-professores-estadual.pdf>

Todos pela Educação; Instituto Península; Itaú Social & Movimento Profissão Docente. (2023). Pesquisa de opinião com professores e professoras de escolas públicas brasileiras. Disponível em: https://www.profissaodocente.org.br/_files/ugd/1f15e7_1da5b13273ec4bo8b-7c25f7559a3bb5b.pdf

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que reestruturar carreiras docentes?

2. Elementos centrais das carreiras docentes

3. Caminho da Reforma: Passo a Passo

4. Considerações Finais

Referências Bibliográficas

Anexos



Legislação consultada

Federal

Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

_____. Emenda Constitucional nº 41/2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm

_____. Lei complementar nº 101/2000. Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

_____. Lei federal nº 8.112/1990. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm.

_____. Lei nº 9.394/1996. Lei de Diretrizes e Bases. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm.

_____. Lei nº 11.494/2007. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11494impressao.htm.

_____. Lei nº 11.738/2008. Lei do Piso. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm.

_____. Lei nº 13.415/2017. Lei do Novo Ensino Médio. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. (2016). *Planos de carreira e remuneração*: contribuições para a elaboração e a revisão de planos de carreira e remuneração dos profissionais da educação escolar básica pública. Brasília, DF: MEC/SASE. Disponível em: http://planodecarreira.mec.gov.br/images/pdf/Planos_Carreira_Remuneracao_Final.pdf.

_____. Ministério da Educação. Parecer CNE/CEB nº 08/2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB08.pdf>.



_____. Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020. Reforma Administrativa. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>.

Estadual

Alagoas. Lei ordinária nº 8.533, de 28 de outubro de 2021. Disponível em: <https://sapl.al.al.leg.br/norma/2126>.

Ceará. Lei nº 14.404/2009. Disponível em: <https://belt.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/5278-lei-n-14-404-de-07-07-09-d-o-de-09-07-09>.

_____. Edital nº 030/201 SEDUC/SEPLAG. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20180720/do20180720p01.pdf>.

São Paulo. Lei complementar nº 1.374, de 31 de março de 2022. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2022/lei.complementar-1374-30.03.2022.html>.

Municipal

Manaus (AM). Lei nº 1.126/2007. Disponível em: <https://semed.manaus.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/10/1-LEI-1.126-DE-05-DE-JUNHO-DE-2007-Plano-de-Cargos-da-SEMED.pdf>.

São Paulo (SP). Lei nº 16.122/2015. Carreiras da Saúde. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16122-de-15-de-janeiro-de-2015>.

_____. Lei nº 17.812/2022. Guarda Civil Metropolitana. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-17812-de-9-de-junho-de-2022>.

Sobral (CE). Lei nº 1.021/2010. Disponível em: https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO1021201020100630001p-df18052016112138.pdf.

Apresentação

Sumário
Executivo

1. Por que
reestruturar
carreiras
docentes?

2. Elementos
centrais das
carreiras docentes

3. Caminho
da Reforma:
Passo a Passo

4. Considerações
Finais

Referências
Bibliográficas

Anexos

Anexos

Anexo I - Roteiro para diagnóstico da carreira atual

1) Análise legislativa: Estrutura da carreira do Magistério: como é a carreira hoje?

- Estatuto do Magistério e Plano de Carreira e Salários
+ Leis para servidores + Estatuto do Servidor
- Cargos
- Jornada e $\frac{1}{3}$ de hora-atividade: tempo parcial e ensino integral
- Ingresso (concurso e PSS)
- Estágio probatório
- Evolução funcional/progressão na carreira: como funciona?
- Valores e vencimentos: tabela de remuneração
- Vantagens pecuniárias (gratificações, adicionais de tempo de serviço etc): tempo parcial e tempo integral
- Funções (diretor, coordenador pedagógico, secretário de escola, dirigente regional etc.)
- Substituições, remoções, faltas e licenças (maternidade, saúde, de interesses particulares etc.)
- Incorporações (verificar tudo - durante o exercício do cargo e após aposentadoria)
- Redução da jornada + outras vantagens
- Atribuições de classes e aulas
- Acúmulo de cargos e/ou funções (especial atenção ao ensino médio integral)
- Inativos: legislação estadual + reforma da previdência nacional
- Contratação de temporários: lei de temporários ou lei de substitutos



2) Quais são os principais problemas da carreira?

- Conversas com servidores (técnicos, gestores, diretores escolares, professores) a fim de compreender quais são os principais desafios e problemas enfrentados, e como estes podem ser sanados ou mitigados na reestruturação.

3) Diagnóstico de Dados

- Quadro de pessoal do Magistério: panorama geral
 - a. Número de professores efetivos* Apresentação
 - b. Número de professores temporários*
 - c. Número de diretores, coordenadores etc.* Sumário Executivo
 - d. Número total de ativos e inativos*
 - e. Total de professores fora da sala de aula (licença maternidade, municipalização, cedidos, outras secretarias etc.)* 1. Por que reestruturar carreiras docentes?
 - f. Número de professores com 2 vínculos no estado ou em outro ente (município ou gov federal)* 2. Elementos centrais das carreiras docentes
 - g. Número de escolas*
 - h. Número de DREs*
 - i. Número de alunos* 3. Caminho da Reforma: Passo a Passo
- Jornada de trabalho
 - j. Jornada efetivamente exercida* 4. Considerações Finais
 - k. Professores ociosos*
- Tempo de serviço Referências Bibliográficas
- Idade
- Estimativa de aposentadoria
- Formação dos professores (médio, superior, especialização, mestrado e doutorado) Anexos
- Distribuição dos professores em cada classe e nível na tabela de remuneração
- Análise de remuneração de professores, diretores, coordenadores etc.



- l. Histograma de remuneração bruta*
 - m. Remuneração média bruta (1º e 3º quartis)*
 - n. Comparação da remuneração da tabela de salários com a remuneração real (com gratificação de regência, por exemplo)*
- Histórico dos últimos concursos - data de realização e número de ingressos
 - Evolução do piso nacional do magistério e a remuneração inicial da rede estadual
 - Número de professores com faltas e licenças
 - Número de professores com redução de jornada

4) Oitiva da rede

- A aplicação de um questionário bem construído, com conteúdo diverso, isto é, sobre outros temas da política educacional, e perguntas direcionadas sobre a carreira docente, pode ser uma maneira de realizar a oitiva sem causar receios ou especulações entre os profissionais. Outra opção é utilizar pesquisas nacionais de opinião, tais como a *Pesquisa de Opinião com Professoras e Professores de Escolas Públicas Brasileiras*, realizada em 2022 pelo Todos pela Educação, Instituto Península, Itaú Social e Movimento Profissão Docente, em parceria com o IPEC. Ademais, outra opção complementar é realização de grupos focais com professores.

5) Análise de espaço fiscal

- Quadro de previsão de receitas de impostos (anual, bimestral e mensal)
- Relatórios de execução mensal da receita de impostos e projeções 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



Professores são os principais agentes de transformação da educação.

Conheça mais sobre a nossa agenda para elevar a qualidade da educação brasileira com equidade em profissaodocente.org.br

Escaneie o QR code abaixo e acompanhe o nosso **LinkedIn**.