

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS

RENAN ROMERO DE CAMPOS

PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO
MUNICIPAL: o desenvolvimento profissional docente na
Prefeitura Municipal de Piracicaba

SÃO CARLOS - SP
2023

RENAN ROMERO DE CAMPOS

PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL: o desenvolvimento
profissional docente na Prefeitura Municipal de Piracicaba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ângela Maria Carneiro de Carvalho

São Carlos - SP
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de aprovação

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Mestrado do candidato Renan Romero de Campos, realizada em 15/06/2022:

Prof^a. Dr^a. Ângela Maria Carneiro de Carvalho
UFSCar

Prof^a. Dr^a. Cristina Lourenço Ubeda
UFSCar

Prof^a. Dr^a. Ana Rita Gallo
UNICEP

*Aos meus pais, apoio incondicional e base fundamental do meu desenvolvimento.
Aos meus avós, inspiração da pessoa e do profissional que estou me tornando.
À Alice, minha querida companheira, razão maior do meu trabalho e esforço.*

AGRADECIMENTO

Agradeço à CAPES e ao CNPq pelo apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão no Ensino Superior brasileiro.

À Universidade Federal de São Carlos pela estrutura e oportunidade no empreendimento do Mestrado Profissional.

Aos professores e coordenadores de curso, em especial aos professores Andrea, Mauro, Mário e Wagner, pelo empenho e comprometimento com o PPGGOSP.

À minha orientadora, professora Ângela, por toda a sua paciência, orientação e também pelos necessários puxões de orelha.

À minha família, meus pais, avós e irmãos, pelo suporte durante todos os longos anos desse processo de pesquisa e aprendizagem.

À Alice, minha constante motivação, pelo seu precioso companheirismo em todos os momentos.

Aos meus amigos, companheiros e colegas de curso, pelos momentos de descontração e pela ajuda na continuidade desse processo.

E, por último, agradeço aos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, por toda a atenção, luta e paciência nessa jornada por um plano de carreiras, por dignidade e valorização profissional.

"A política é o discurso da certeza; a ciência é o discurso da dúvida"
(Prof. Mauro Rocha Cortes "Caju", 2019)

RESUMO

O trabalho se propõe a entender como está se estabelecendo o Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba. Este é um instrumento da Administração de Recursos Humanos, previsto pela legislação educacional brasileira para as categorias docentes, sobretudo para a Educação Básica. Objetiva-se compreender as especificidades da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, por meio da análise da compatibilização de incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura. O estudo se debruça sobre uma revisão da literatura no tema da gestão estratégica de pessoas no setor público, do estudo de cargos e carreiras, e também do conceito de desenvolvimento profissional docente. Foi empregada a Revisão Bibliográfica Sistemática voltada ao planejamento de carreira na educação pública, para mapear o campo de estudos. Como estratégias da pesquisa descritiva quali-quantitativa, a triangulação de dados é construída em torno 1) da Observação Participante, por meio da contextualização política-institucional do Município de Piracicaba e da Secretaria Municipal de Educação alinhada à experiência do pesquisador como membro natural da Rede Municipal de Ensino; 2) da Análise Documental que esmiúça os Projetos de Lei Complementar nº 11/2004 e nº 17/2017, os quais tratam da matéria legislativa objeto desse estudo, em Piracicaba, e foram ambos rejeitados e arquivados; e 3) da aplicação de uma *Survey*, por meio de um questionário proposto ao público-alvo docente piracicabano, cujos resultados apresentam um perfil médio dos professores municipais. A partir da triangulação de dados entre Observação Participante, Análise Documental e *Survey* levou à conclusão de que a Prefeitura ofereceu planos de carreira condizentes ao desenvolvimento profissional docente, valorizando a progressão de carreira baseada em titulação acadêmica, tempo de serviço, desempenho funcional e cursos de formação continuada para aperfeiçoamento e qualificação profissional. Os planos, entretanto, ainda não foram aprovados e implementados. Os objetivos da Prefeitura, nesse sentido, consistem no cumprimento da legislação educacional vigente, na consolidação da estrutura da Rede Municipal de Ensino e na valorização profissional docente. Ao final, estão propostas possibilidades de estudos futuros relacionados à participação docente na elaboração desses planos, à previsão legal dos planos de carreira para os demais servidores da Educação Básica, e às possibilidades de acesso aos cargos de gestão escolar.

Palavras-chave: Educação básica. Gestão de pessoas. Plano de carreira. Magistério público.

ABSTRACT

The work proposes to understand how the Career Plan for the Public Magisterium in the Municipality of Piracicaba is being established. This is an instrument of the Human Resources Administration, foreseen by the Brazilian educational legislation for teaching categories, especially for Basic Education. The objective is to understand the specificities of the elaboration of a Career Plan for Public Teaching in the Municipality of Piracicaba, through the analysis of the compatibility of incentives for professional development, in a career, with the organizational objectives of the City Hall. The study focuses on a literature review on the topic of strategic management of people in the public sector, the study of positions and careers, and also the concept of teacher professional development. The Systematic Bibliographic Review focused on career planning in public education was used to map the field of study. As qualitative and quantitative descriptive research strategies, data triangulation is built around 1) Participant Observation, through the political-institutional context of the Municipality of Piracicaba and the Municipal Department of Education aligned with the researcher's experience as a natural member of the Network Municipal Education; 2) Documentary Analysis that breaks down Complementary Law Projects nº 11/2004 and nº 17/2017, which deal with the legislative matter object of this study, in Piracicaba, and were both rejected and archived; and 3) the application of a Survey, through a questionnaire proposed to the target audience of Piracicaban teachers, whose results show an average profile of municipal teachers. From the triangulation of data between Participant Observation, Document Analysis and Survey it led to the conclusion that the City Hall offered career plans consistent with the professional development of teachers, valuing career progression based on academic title, length of service, functional performance and continuing education courses for professional improvement and qualification. The plans, however, have yet to be approved and implemented. The City Hall's objectives, in this sense, consist of complying with current educational legislation, consolidating the structure of the Municipal Education Network and valuing teaching professionals. At the end, possibilities for future studies are proposed related to the teacher's participation in the elaboration of these plans, the legal forecast of career plans for other servants of Basic Education, and the possibilities of access to school management positions.

Keywords: Basic education. People management. Career path. Public teaching.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Linha do tempo da legislação educacional brasileira, enfoque no Município de Piracicaba/SP	18
Figura 2 – O ciclo iterativo de uma RBS, segundo Conforto, Amaral e Silva (2011).52	
Figura 3 – Abordagens dos artigos analisados na RBS	60
Figura 4 – Congressos nos quais foram apresentados os artigos da RBS	62
Figura 5 – Divisões acadêmicas (ANPAD) dos artigos da RBS	62
Figura 6 – Ano dos eventos dos artigos da RBS.....	63
Figura 7 – Gênero dos autores dos artigos da RBS.....	63
Figura 8 – IES dos autores dos artigos da RBS	64
Figura 9 – Métodos empregados nos artigos da RBS.....	65
Figura 10 – Nuvem de palavras das palavras-chave dos artigos da RBS.....	65
Figura 11 – Trajetória da carreira docente municipal de Piracicaba.....	68
Figura 12 – Respostas para a questão “Você concorda em participar da pesquisa?”	104
Figura 13 – Respostas para a questão “1 – Qual o seu cargo de origem?”	104
Figura 14 – Respostas para a questão “2 – Qual o seu ano de ingresso na Prefeitura Municipal de Piracicaba?”	105
Figura 15 – Respostas para a questão “2.1 – Há quantos anos você exerce suas atividades na Educação Básica?”	105
Figura 16 – Respostas para a questão “3 – Qual a sua idade?”	106
Figura 17 – Respostas para a questão “4 – Com qual gênero você se identifica?”107	
Figura 18 – Respostas para a questão “5 – Qual o seu estado civil?”	107
Figura 19 – Respostas para a questão “6 – Qual o seu grau de escolaridade?”	108
Figura 20 – Respostas para a questão “7 – Qual o seu regime de trabalho?”	108
Figura 21 – Respostas para a questão “1 – Você conhece o conteúdo dos já propostos e rejeitados Projetos de Lei Complementar 11/2004 e 17/2017, os quais tratam da formulação e implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?”	109
Figura 22 – Respostas para a questão “2 – Você, enquanto professor (a) da Rede, almeja a implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?”	110

Figura 23 – Respostas para a questão “2.1 – Você já participou profissionalmente de algum plano de carreira, seja na investidura de outro cargo público, seja em experiência profissional na iniciativa privada?”	111
Figura 24 – Respostas para a questão “2.2 – Você já participou da elaboração ou de algum grupo de estudo voltado à discussão de um plano de carreira?”	112
Figura 25 – Respostas para a questão “2.3 – Para os respondentes que já detêm conhecimento sobre algum dos planos propostos em Piracicaba, você acha que os planos foram elaborados atendendo as expectativas e interesses de desenvolvimento profissional dos docentes?”	112
Figura 26 – Nuvem de palavras em resposta à questão ”3 – De qual forma você percebe que as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes estão sendo atendidas pela Prefeitura, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”	113
Figura 27 – Nuvem de palavras em resposta à questão “3.1 – O que você sente falta no seu desenvolvimento profissional como professor (a) da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba?”	114
Figura 28 – Respostas para a questão “3.2 – Você tem conhecimento de quais passos e etapas deve seguir, bem como do funcionamento e possibilidades, para progredir e ser promovido de função, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”	115
Figura 29 – Respostas para a questão “4 – Você se sente estimulado a buscar formação continuada (outras graduações, pós-graduações, capacitações, aperfeiçoamentos, treinamentos), no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”	115
Figura 30 – Respostas para a questão “4.1 – Caso sim, o que a Prefeitura já proporcionou para estimular essa formação continuada?”	116
Figura 31 – Respostas para a questão “5 – Você entende a Avaliação Periódica de Desempenho, no modelo atual, feita pela chefia imediata, como um processo que auxilia no desenvolvimento profissional do docente?”	117
Figura 32 – Respostas para a questão “5.1 - Caso já avaliado (a), você tem a percepção de ter sido afetado na sua trajetória profissional de alguma forma em decorrência da Avaliação Periódica de Desempenho?”	118
Figura 33 – Respostas para a questão “6 – Ocupa ou já ocupou função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?”	119

Figura 34 – Respostas para a questão “6.1 – Caso não ocupe ou nunca tenha ocupado, você almeja ocupar função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?“	120
Figura 35 – Respostas para a questão “6.2 – Você conhece quais seriam suas responsabilidades, atribuição dos cargos, ônus e bônus em uma promoção funcional, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?“	121
Figura 36 – Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2019	170
Figura 37 – Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2022, após campanha salarial.....	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização da legislação educacional quanto aos planos de carreira para o magistério público, focando no Município de Piracicaba.....	20
Quadro 2 – Objetivos geral e específicos, e suas estratégias metodológicas.....	23
Quadro 3 – Grupos de WhatsApp utilizados para divulgação do questionário aos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba	57
Quadro 4 – Quadro funcional dos cargos docentes do Município de Piracicaba, extraídos do Portal de Transparência da Prefeitura Municipal de Piracicaba	67
Quadro 5 – Quadro do histórico político piracicabano de 1989 até 2024.....	73
Quadro 6 – Conceitos do PLC 11/2004 do Município de Piracicaba.....	79
Quadro 7 – A composição do Quadro do Magistério Público Municipal de Piracicaba, segundo o PLC 11/2004 do Município de Piracicaba.....	80
Quadro 8 – Diferenciação da atribuição de cargos de docência e suporte à docência, segundo o PLC 11/2004.....	82
Quadro 9 – Promoção vertical dos cargos de Professor I e Professor II, segundo o PLC 11/2004	85
Quadro 10 – Conceitos do PLC 17/2017 do Município de Piracicaba.....	89
Quadro 11 – Composição do Quadro de Pessoal dos Profissionais do Magistério Público Municipal, segundo o PLC 17/2017 do Município de Piracicaba	92
Quadro 12 – Objetivos geral e específicos, e seus resultados.....	131
Quadro 13 – RBS na base de dados ANPAD	150

LISTA DE SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAFe - Comunidade Acadêmica Federada
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CSTD - Carga Suplementar de Trabalho Docente
EC - Emenda Constitucional
EMDHAP - Empresa Municipal de Desenvolvimento Habitacional de Piracicaba
EMEF - Escola Municipal de Ensino Fundamental
EMEI - Escola Municipal de Educação Infantil
EMEIEF - Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
FUMEP - Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba
FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
HTPC - Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo
HTPE - Horas de Trabalho Pedagógico de Estudo
HTPI - Horas de Trabalho Pedagógico Individual
HTPL - Horas de Trabalho Pedagógico de Livre Escolha
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPASP - Instituto de Previdência e Assistência Social dos Funcionários Municipais de Piracicaba
JITD - Jornada Integral de Trabalho Docente
JPTD - Jornada Parcial de Trabalho Docente
JRTD - Jornada Reduzida de Trabalho Docente
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal
NPM - New Public Management

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual
PEB - Professor de Educação Básica
PEC - Projeto de Emenda Constitucional
PL - Projeto de Lei
PLC - Projeto de Lei Complementar
PME - Plano Municipal de Educação
PNE - Plano Nacional de Educação
PoCA - Portal de Cursos Abertos da UFSCar
PSDB - Partido da Social Democracia Brasileira
PT - Partido dos Trabalhadores
RBS - Revisão Bibliográfica Sistemática
RMP - Região Metropolitana de Piracicaba
SEMAE - Serviço Municipal de Água e Esgoto
SME - Secretaria Municipal de Educação
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivos	22
1.2 Justificativa e motivação	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / REVISÃO DE LITERATURA	26
2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público	26
2.1.1 A Administração Pública e sua estrutura própria da gestão de pessoas	27
2.1.2 Gestão e planejamento estratégico	29
2.1.3 Gestão estratégica de pessoas no setor público	31
2.2 Planos de Cargos e Carreiras	33
2.2.1 Cargos e salários	34
2.2.2 Planos de carreira e trilhas de mobilidade	36
2.2.3 Planos de carreira no setor público	38
2.3 Carreiras no setor público a partir da revisão de artigos na ANPAD (RBS)	41
2.4 Desenvolvimento Profissional Docente	48
3 MATERIAIS E MÉTODOS	50
3.1 Pesquisa Descritiva	50
3.2 Revisão Bibliográfica Sistemática	51
3.3 Observação Participante	55
3.3 Análise documental	56
3.5 <i>Survey</i> / Questionário	57
4 PESQUISA DESCRITIVA	59
4.1 Revisão Bibliográfica Sistemática: gestão e planejamento de carreiras no setor público	60
4.2 O Município de Piracicaba e sua Secretaria Municipal de Educação	66
4.2.1 Quadro funcional docente da SME	67
4.2.2 Contexto político-institucional da Prefeitura Municipal de Piracicaba	70
4.3 Observação Participante	74

4.3.1 A vivência dentro da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba	74
4.4 Análise Documental	77
4.4.1 Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Piracicaba: projetos de lei	77
4.4.2 Projeto de Lei nº 12/2004 e Projeto de Lei Complementar nº 11/2004	78
4.4.3 Objetivos e justificativa dos PL 12/2004 e PLC 11/2004	88
4.4.4 Projeto de Lei Complementar nº 17/2017	88
4.4.5 Objetivos e justificativa do PLC 17/2017	96
4.4.6 Críticas ao PLC 17/2017 por parte da sociedade civil organizada	97
4.4.7 Histórico das proposições legislativas relacionadas aos planos de carreira municipais de Piracicaba	99
4.4.8 Pareceres oficiais do CNE quanto à construção de planos de carreira para o magistério público	102
4.5 Resultados do Questionário	103
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	122
5.1 Perfil dos docentes municipais do Município de Piracicaba	123
5.2 Desenvolvimento Profissional Docente e o Município de Piracicaba	124
5.3 Os cargos e a carreira docente piracicabana	126
5.4 Compatibilização dos objetivos da Prefeitura na carreira docente	128
5.5 Avaliação do trabalho docente, participação dos professores e movimentos sociais nos planos de carreira	129
5.6 Sugestões para a formulação de um plano de carreiras	130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
6.1 Limitações da pesquisa	133
6.2 Possibilidades de estudos futuros	134
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICES	149
APÊNDICE A - Estratégias metodológicas da Pesquisa Descritiva	149

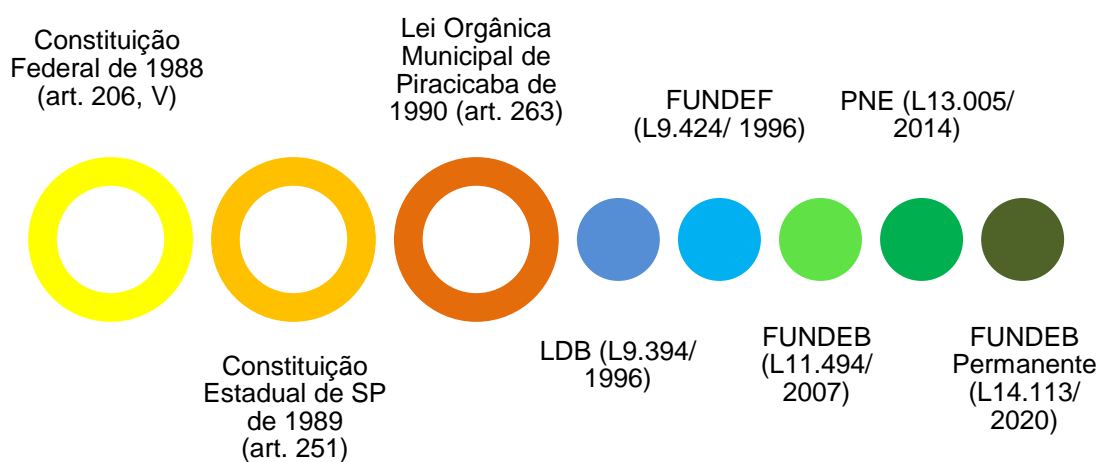
APÊNDICE B - Tabela da Revisão Bibliográfica Sistemática – ANPAD	150
APÊNDICE C - Protocolo de Observação Participante	163
APÊNDICE D - Protocolo de Análise Documental	163
APÊNDICE E - Questionário	164
ANEXOS	170
ANEXO A - Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2019	170
ANEXO B - Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2022, após campanha salarial	171

1 INTRODUÇÃO

A temática sobre os planos de carreira para o magistério público vem recebendo certa atenção de pesquisadores e legisladores por todo o território nacional desde o final do século passado. O presente trabalho propõe-se, a partir dos planos de carreiras propostos aos professores municipais de Piracicaba, buscar a compreensão de como esse instrumento da Administração de Recursos Humanos pode compatibilizar os incentivos para o desenvolvimento profissional docente com os objetivos organizacionais da Prefeitura Municipal de Piracicaba.

A seguinte linha do tempo apresenta o panorama geral da legislação educacional, desde a Constituição Federal de 1988, olhando para o tema dos planos de carreira da educação básica, e com foco no Município de Piracicaba. Importante destacar que os textos constitucionais de seus respectivos entes federados, Constituição Federal, Estadual e Lei Orgânica Municipal, não são necessariamente e estritamente matérias legislativas educacionais, entretanto também apresentam previsões legais nessa temática. A seguir, está disposta a linha do tempo:

Figura 1 – Linha do tempo da legislação educacional brasileira, enfoque no Município de Piracicaba/SP



Fonte: Figura do autor.

A Constituição Federal de 1988 traz o artigo 206, inciso V (BRASIL, 1988). Apesar de reformado com a Emenda Constitucional nº 53, de 2006 (BRASIL, 2006), a qual suprime o termo “para o magistério público” em seu texto, o artigo constitucional

coloca os planos de carreira como um instrumento para a valorização dos profissionais da educação escolar.

A Lei nº 9.424, de 1996 (BRASIL, 1996), que disciplinou o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF, em seu artigo 9º e 10º, deu prazo de seis meses para a criação desses planos de carreira, dos quais significativo número de municípios ainda não tem aprovado esse instrumento de carreira para o magistério público. Hoje, o então FUNDEF foi transformado no Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB pela Lei nº 11.494, de 2007 (BRASIL, 2007), porém com a supressão do prazo para implementação dos planos de carreira. Em agosto de 2020, a Emenda Constitucional nº 108 (BRASIL, 2020) foi promulgada e tornou permanente o FUNDEB. A legislação amplia o financiamento da educação básica e modifica a forma de distribuição dos recursos entre os membros federativos. A regulamentação do FUNDEB Permanente, na forma da Lei nº 14.113, em seu artigo 51, reafirma o conteúdo já em vigor da Lei nº 11.494, quanto à implantação dos Planos de Carreira e Remuneração dos Profissionais da Educação Básica, sem prazo estipulado e abrangente para todos os profissionais da educação básica, com remuneração condigna, integração entre trabalho e projetos pedagógicos das escolas, e formação continuada para os educadores (BRASIL, 2020).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, Lei nº 9.394, de 1996, em seu artigo 67, prevê a valorização dos profissionais dos sistemas de ensino com a criação dos estatutos e planos de carreira para o magistério público, dispondo em seus incisos sobre ingresso exclusivo por concurso público, aperfeiçoamento profissional continuado, piso salarial, progressão funcional baseada em titulações e desempenho, períodos de estudo, planejamento e avaliação incluídos na carga horária de trabalho, e condições dignas de trabalho (BRASIL, 1996).

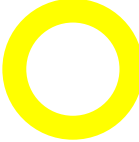




O Plano Nacional de Educação - PNE, Lei nº 13.005, de 2014, na meta 18, assegura com o prazo de dois anos a existência dos planos de carreira para a educação básica e superior (BRASIL, 2014).




De modo suplementar, a Constituição Estadual de São Paulo, em seu artigo 251, prevê a valorização dos profissionais de ensino por meio de plano de carreira, para o magistério público, com garantia de piso salarial, carga horária compatível com a função e ingresso por meio de concurso público (SÃO PAULO, 1989).

E, especificamente ao objeto de estudo deste trabalho, a Lei Orgânica do Município de Piracicaba, em seu artigo 263, assegura aos profissionais do magistério municipal um Estatuto do Magistério, bem como a criação do Plano de Carreira para a valorização da categoria (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 1990).

A seguir, encontra-se sistematizada, em um quadro, a legislação educacional brasileira, no que se refere à temática dos planos de carreira para o magistério público. A legislação específica do Município de Piracicaba foi incorporada por se tratar do tema de estudo do trabalho:

Quadro 1 – Sistematização da legislação educacional quanto aos planos de carreira para o magistério público, focando no Município de Piracicaba

Linha do tempo	Legislação	Artigos	Previsão legal
	Constituição Federal - 1988	Art. 206, inciso V	Reformada pela Emenda Constitucional nº 53/06, a qual suprime o termo “para o magistério público”. Prevê os planos de carreira como instrumento de valorização dos profissionais da educação escolar.
	FUNDEF - Lei 9.424/96	Art. 9º e 10º	Dispõe, aos Estados, o Distrito Federal e os Municípios, <i>prazo de seis meses</i> para a criação e apresentação de novo Plano de Carreira e Remuneração do Magistério.
	FUNDEB - Lei 11.494/07	Art. 40	Reformada pela Emenda Constitucional nº 108/20, que amplia o financiamento da educação básica e modifica a forma de distribuição dos recursos entre os membros federativos. Prevê a implantação dos planos de carreira para os profissionais da educação básica, abrangendo a previsão para além dos profissionais do magistério público.
	FUNDEB Permanente - Lei 14.113/20	Art. 51	Reafirma o texto da Lei nº 11.494/07 - FUNDEB.
	LDB - Lei 9.394/96	Art. 67	Determina, nos sistemas de ensino, a promoção da valorização da docência por meio de estatutos e planos de carreira.

	PNE - Lei 13.005/14	Meta 18	Visa, <i>no prazo de dois anos</i> , assegurar a criação dos planos de carreira para os profissionais da educação pública, básica e superior, em todos os sistemas de ensino.
	Constituição do Estado de São Paulo - 1989	Art. 251	Assegura a valorização profissional docente, por meio de plano de carreira para o magistério público, com piso salarial, carga horária compatível e ingresso por meio de concurso público.
	Lei Orgânica Piracicaba - 1990	Art. 263	Assegura a criação de um estatuto do magistério, com o estabelecimento de planos de carreira, visando a promoção e valorização profissional.

Fonte: Quadro do autor.

Com esse panorama da previsão institucional-legal acerca dos planos de carreira para o magistério público, mostra-se necessária a formulação, aprovação e implementação de um Plano de Cargos e Carreiras para o Magistério Público do Município de Piracicaba, abrangendo os atuais professores municipais efetivos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. A necessidade desses planos se traduz na valorização e desenvolvimento profissional docente, como estratégia motivacional e que visa uma maior qualidade da Educação pública municipal.

O último projeto em tramitação na Câmara de Vereadores de Piracicaba é o Projeto de Lei Complementar nº 17/2017, rejeitado no segundo semestre de 2019 em ambas as comissões pelas quais houve relatoria (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2017). Seus motivos de rejeição foram: a questão da escolha do regime de contratação, dando preferência ao regime celetista frente o estatutário; e, a iminência da Reforma da Previdência de 2020. Salários, vencimentos, estruturação da carreira e cargos se fazem presentes no projeto de lei, o qual é um instrumento estratégico para a valorização do docente e da sua profissão. Cabe ressaltar que já existe em operação uma tabela de padrão e referência salarial geral aos servidores municipais, porém não normatizada em sintonia com um plano de carreira dos docentes municipais.

Os planos de carreira, sobretudo no ordenamento próprio da gestão pública, são importantes balizadores dos interesses dos trabalhadores, mostrando onde estão e onde poderão estar ao dispender seus esforços. A Educação Pública é

corriqueiramente criticada pela escassez de incentivos motivacionais aos seus profissionais, que muitas vezes enfrentam ambientes insalubres e violentos, com falta de materiais e superlotação de salas. Ao estruturar um plano de carreira, voltado ao desenvolvimento profissional com uma formação continuada consistente e que incentiva a procura por capacitação, investe-se também em uma Educação Pública de mais qualidade.

Se, por um lado, um bom planejamento de carreira motiva o profissional e o desenvolve profissionalmente, por outro lado, um plano mal formulado e mal utilizado acaba por criar um “ciclo vicioso de desestímulo profissional”. Os planos de carreira devem ser pensados para quebrar com a lógica de manutenção do contexto político e organizacional, olhando prioritariamente para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores (SALLES; NOGUEIRA, 2006).

1.1 Objetivos

A questão “em que medida o Plano de Carreira para o Magistério Público do Município de Piracicaba propicia a compatibilização dos incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura?” é o ponto de partida da pesquisa. Aqui será descrito e analisado o contexto da consolidação desse plano, de modo a compreender as dificuldades encontradas pelo município, como também propor sugestões para sua efetivação, voltada ao desenvolvimento profissional dos docentes.

Como objetivo geral, propõe-se compreender as especificidades do contexto da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, por meio da análise da compatibilização de incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura.

Ao mesmo tempo, como objetivos específicos:

- Descrever a organização e contexto da formulação dos planos de carreira para o magistério público da Prefeitura de Piracicaba;
- Analisar e comparar os planos já propostos para a categoria de professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental, em Piracicaba;
- Descrever os objetivos organizacionais da Prefeitura, com base nas justificativas dos projetos de lei;

- E descrever as pretensões/necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes;

O quadro a seguir sistematiza os objetivos e as estratégias metodológicas para que sejam alcançados:

Quadro 2 – Objetivos geral e específicos, e suas estratégias metodológicas

Objetivo geral:	
Compreender as especificidades do contexto da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, por meio da análise da compatibilização de incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura	Revisão Bibliográfica Sistemática; análise documental; questionário; observação participante
Objetivos específicos:	
Descrever a organização e contexto da formulação dos planos de carreira para o magistério público da Prefeitura de Piracicaba	Análise documental; questionário; observação participante
Analisar e comparar os planos já propostos para a categoria de professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental, em Piracicaba	Análise documental
Descrever os objetivos organizacionais da Prefeitura, com base nas justificativas dos projetos de lei	Análise documental

Descrever as pretensões/necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes	as de dos	Questionário; observação participante
---	-----------	---------------------------------------

Fonte: Quadro do autor.

Com a coleta de dados, por meio de análise documental e *survey*, buscou-se entender quais são os interesses comuns da categoria docente municipal, quando se pensa na estruturação de uma carreira, e quais são os interesses organizacionais da própria Prefeitura Municipal de Piracicaba.

1.2 Justificativa e motivação

Como servidor público municipal imerso na realidade e na rotina de trabalho da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, no cargo de Auxiliar de Ação Educativa e trabalhando na Educação Infantil, o pesquisador teve a oportunidade de acompanhar de perto como se estrutura a luta pela conquista do Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba. A investidura no cargo ocorreu no início de 2018, momento em que aconteciam movimentações em torno das discussões do Projeto de Lei nº 17/2017, bem como as Audiências Públicas voltadas a esse tema.

A justificativa para esse trabalho dá-se pelo vácuo legislativo de aproximadamente trinta anos entre as primeiras previsões legais que dispuseram sobre a necessidade da criação dos planos de carreira para a educação pública básica e o ainda inexistente plano de carreira em Piracicaba. O pesquisador, imerso na Rede Municipal, já observava a urgência desse plano de carreiras para a categoria docente, como instrumento de desenvolvimento profissional. Buscar entender os motivos para a ainda não aprovação e implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal de Piracicaba dispõe-se a subsidiar o debate público no delineamento dos possíveis caminhos a se consolidar esse instrumento motivador da gestão de pessoas.

O trabalho motiva o pesquisador na posição de servidor público da Educação Básica e na possibilidade de um dia ser professor no sistema público de Educação Infantil e Ensino Fundamental da sua própria cidade. Sabemos o quanto hoje o cargo

de docente se apresenta como socialmente desprestigiado, apesar de todo o árduo trabalho dessa categoria. Nesse sentido, a justificativa e a motivação se tangenciam para entender os porquês de ainda não estar em vigor esse plano de carreiras para os professores municipais de Piracicaba.

Ainda, o pesquisador descreve, por meio da Observação Participante, o momento atual vivido pela Rede Municipal de Ensino de Piracicaba. Tendo uma posição dentro do grupo Luto Pela Educação, o pesquisador teve a oportunidade de conhecer ângulos distintos das opiniões docentes sobre os planos de carreira já propostos. Ao final da Observação, o pesquisador pôde relatar conversas e reuniões com dirigentes da Secretaria Municipal de Educação e também o processo de dissídio que resultou na greve dos servidores municipais de abril de 2022.

A pretensão do pesquisador é olhar para dentro da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba e tentar contribuir com o debate público piracicabano sobre o tema dos planos de carreira para o magistério público.

Por fim, nesta seção estão dispostas a introdução, contextualizando o problema e do objeto de estudo; o objetivo geral e os específicos, propostos para o trabalho; e, a justificativa e motivação para o engajamento neste tema de pesquisa.

A revisão bibliográfica é apresentada na segunda e próxima seção, abrangendo a fundamentação teórica voltada desde a Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público até a questão dos planos de cargos e carreiras, e o conceito de Desenvolvimento Profissional Docente. A terceira seção aborda a metodologia da pesquisa, delineando ponto a ponto todas as estratégias metodológicas e as técnicas de pesquisa, do processo de coleta de dados até sua análise dos resultados obtidos. Na quarta seção está exposta a Pesquisa Descritiva, com a Revisão Bibliográfica Sistemática, o levantamento do objeto de pesquisa e a sua contextualização político-institucional do Município de Piracicaba e da Rede Municipal de Ensino, o desenvolvimento da Observação Participante, da Análise Documental, e dos resultados da *Survey* aplicada aos professores da Rede Municipal. A quinta seção trata de discutir os resultados encontrados para, então, na sexta seção, as considerações finais serem apresentadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA / REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, a fundamentação teórica dá enfoque na Gestão de Pessoas no Setor Público, sobretudo na perspectiva da gestão estratégica. Também apresenta uma leitura da construção de cargos e carreiras, olhando para as trilhas de mobilidade, as quais dão fundamento aos modelos de Planos de Carreira. Por fim, é apresentado o conceito de Desenvolvimento Profissional Docente, no qual o trabalho se baseia para buscar compreender os incentivos aos docentes.

2.1 Gestão de Pessoas no Setor Público

Anteriormente denominada Administração de Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas é uma divisão do campo de estudos, pesquisa e operação da Administração. Até pouco tempo atrás, as pessoas eram vistas meramente como recursos dentro da organização, recursos vivos e com objetivos conflituosos com os objetivos organizacionais. Entretanto, na visão de Chiavenato (1999), essa concepção perdeu o sentido. Os trabalhadores seriam vistos, então, como parceiros da organização, peças fundamentais para conquistar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999). É importante destacar que os trabalhadores têm interesses profissionais e pessoais próprios, que podem ou não estar em consonância com estes objetivos organizacionais.

Chiavenato (1999) descreve a estrutura básica da Gestão de Pessoas em seis processos básicos, que trabalham em sinergia com as pessoas da organização:

1. Processos de agregar pessoas, que envolvem o recrutamento e seleção;
2. Processos de aplicar pessoas, voltados ao desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação de pessoas e avaliações de desempenho;
3. Processos de recompensar pessoas, incluem recompensas, remuneração e benefícios;
4. Processos de desenvolver pessoas, que se encarregam dos treinamentos e desenvolvimentos, programas de carreira e comunicação;

5. Processos de manter pessoas, ligados à gestão da disciplina, segurança do trabalho, higiene e qualidade, além das relações trabalhistas e sindicais;
6. E, por fim, processos de monitorar pessoas, que são os de gerenciamento e bancos de dados.

Cada um desses processos depende dos outros e pressupõe um bom funcionamento sistêmico. Portanto, Gestão de Pessoas no Setor Público, em certa medida, abarca todos esses processos. Esta revisão concentra-se no seu alinhamento ao tema dos planos de carreira.

2.1.1 A Administração Pública e sua estrutura própria da gestão de pessoas

O processo político-histórico-institucional pelo qual a Administração Pública percorre inicia-se a partir do modelo de Estado patrimonialista para o de Estado burocrático-weberiano e, então, com inúmeras tentativas por todo o mundo, para o de Estado gerencial. Motta (2013) apresenta esse panorama histórico, debruçando-se sobre o *New Public Management* (NPM), ou Nova Gestão Pública, que realocou o foco para o cliente, o gestor, o resultado e o desempenho dentro da gestão pública. A questão do NPM foi a inserção de modismos gerenciais, do *management*, técnicas da Administração Empresarial dentro do contexto público. Muitas experiências foram tentadas nesse sentido, mobilizando ambos os campos ideológicos dos entusiastas e críticos, mas sem resultados muito satisfatórios. A realidade é bastante complexa dentro do debate entre a gestão técnica e a política.

No contexto da Gestão de Pessoas, especificamente, Wood Jr. *et al.* (2011) dialoga sobre a questão da colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil. A colonização ocorre no período de 1950-1980, através da instalação e transmissão de conhecimento nas escolas de Administração, com modelos importados de países hegemônicos, como os Estados Unidos, e com as elites empresariais desse momento sendo ali instruídas. Já a neocolonização, do período de 1980-2010, sofre influência dos modismos gerenciais, novamente o *management*, e sua cultura, por meio de cursos, revistas, livros e empresas de consultoria.

Costin (2010) analisa as relações de trabalho no setor público e, conseqüentemente, o panorama geral sobre as políticas de recursos humanos no

setor. A autora observa algumas características específicas do trabalho no serviço público:

- As demandas de trabalho são provenientes da sociedade civil e são respondidas por pessoas, sejam eleitas e/ou burocratas;
- O escopo de trabalho a ser executado é determinado por meio de prioridades observadas pelo orçamento e planejamento, tendo ainda as variáveis políticas e discricionárias;
- Os servidores públicos podem se engajar politicamente e se mostrar leais a figuras políticas, dotando-as de mais capital político;
- As funções e cargos públicos podem ser as principais, e até as mais atrativas, vagas de emprego em determinadas localidades, por razões como altos salários ou estabilidade funcional;
- Quando há aprovação social do serviço público, os servidores podem acumular, em decorrência do cargo, “visibilidade política, prestígio ou poder” (COSTIN, 2010). Porém, por outro lado, quando há reprovação na execução dos serviços, podem receber algum tipo de hostilização pública;
- E, a migração para o setor privado pode ser atrapalhada pelo estigma de servidor público, ou pode ser facilitada, a partir de determinado *status* do cargo ocupado.

No setor público, é perceptível o jogo político preponderante no alto número de cargos em comissão e na disputa por orçamento ao solicitar novos concursos, na tentativa de fortalecer determinadas pastas. Por esses motivos, é mais do que imperativa a necessidade de se planejar estrategicamente, olhando para o longo prazo, visto que os servidores possuem estabilidade em seus cargos. É necessário oxigenar com novas cabeças o serviço público, estimulando a troca de experiências e conhecimentos dos servidores mais velhos aos mais novos, antes de se aposentarem (COSTIN, 2010).

O recrutamento e seleção no serviço público ocorrem de três formas: concursos para cargos públicos, com provas objetivas e isonômicas, garantindo o princípio da impessoalidade; processos seletivos para cargos com contrato de trabalho temporário, com provas mais simples e mais periódicas; e nomeação para cargos de confiança, ou em comissão de livre nomeação e exoneração, que deveriam ser, por regra, exclusivamente cargos de coordenação e chefia (COSTIN, 2010). Importante ressaltar que a Constituição Federal de 1988, no inciso II do artigo 37, veta

a ascensão funcional para as carreiras públicas, isto é, os concursos internos para mudança de cargos de diferentes classes, tornando o acesso ao serviço público exclusivamente por meio de concurso público de provas e títulos (SALLES; NOGUEIRA, 2006) (BRASIL, 1988).

Os cargos públicos, no Brasil, são rígidos e de difícil mobilidade, o que limita o sistema de carreiras no setor (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Há uma tendência a se desenhar cargos com atribuições mais amplas, podendo atender mais espaços no serviço público, bem como a criação de carreiras. A capacitação e profissionalização podem ser oferecidas por cursos internos e externos. Idealmente, devem ser fomentados, mesmo para além das situações de carreira, pois é do interesse das organizações públicas a complementação de carências com competências desejadas (COSTIN, 2010). Inclusive, este tipo de política de gestão de pessoas ocorre dentro do Departamento de Pessoal ou de Recursos Humanos, encarregados pelo cadastro funcional, cargos, carreiras, salários e benefícios. É nestes departamentos que ocorrem as construções legais e normativas dos cargos e carreiras, o controle das folhas de pagamento e as exonerações. Importante destacar que, em geral, as carreiras públicas se limitam a estrutura vertical de um único cargo (SARAVIA, 2006).

Por fim, Costin (2010) ressalta a avaliação de desempenho como um instrumento de política de recursos humanos no serviço público que deveria ser explorado mais apropriadamente. Este deveria ser um instrumento de controle de qualidade do serviço público e do trabalho dos servidores, mas acaba sendo capturado por interesses corporativistas ou até mesmo pela falta de incentivos em ser bem utilizada. Normalmente, ocorre periodicamente durante os estágios probatórios, com avaliações individuais e/ou institucionais. A avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode até levar a exoneração, quebrando com a proteção funcional da estabilidade que tem o servidor público, quando esta tem resultados consecutivamente insuficientes (COSTIN, 2010; SARAVIA, 2006).

2.1.2 Gestão e planejamento estratégico

As organizações não são ilhas. Elas existem em um ambiente de cooperação e competição, no qual dependem umas das outras, ao mesmo tempo que competem entre si por mercados e espaço. A estratégia organizacional define como a

organização se relaciona com o ambiente e também define o seu comportamento em um mundo “mutável, dinâmico e competitivo” (CHIAVENATO, 1999).

A gestão estratégica de pessoas, segundo Teixeira *et al.* (2005), não é meramente uma tomada de decisão no longo prazo, mas sim um conjunto de decisões presentes com o pensamento estratégico de que nossas ações de hoje implicarão em consequências futuras. Esse conjunto de ações é interdependente e relaciona cada ação entre si, de forma sistemática, pensando nos objetivos que teremos no longo prazo. Os autores ainda colocam três níveis intraorganizacionais distintos na gestão estratégica: a institucional, que representa o topo da organização, com informações do todo, as quais os outros níveis não detêm; a de estratégia de negócios, que se volta para garantir competitividade e autossuficiência, estruturando missão, objetivos e ações com essa finalidade; e a funcional, mais voltada para o suporte operacional, assegurando os meios e os suportes funcionais. Desse modo, a gestão estratégica é um processo que abarca todos os níveis da organização, de modo coordenado e com comprometimento organizacional.

Matias-Pereira (2009) apresenta o planejamento estratégico, sobretudo no setor público, como um desdobramento do modelo gerencial. No Brasil, isso se deu a partir da Reforma do Aparelho do Estado, com ênfase na eficiência, eficácia e efetividade governamental, que coloca a racionalidade como um contraponto à política. Também é colocado uma oposição entre o planejamento de longo prazo e o estratégico, dado que o pensamento estratégico se propõe a prever situações e solucionar problemas e demandas no futuro próximo, na tentativa de não haver surpresas.

As etapas do planejamento estratégico, a partir de Matias-Pereira (2009), seguem uma lógica parecida com o ciclo de políticas públicas: mobilização de atores; diagnóstico; formulação por meio de oficinas; implementação; e monitoramento e avaliação. Esta leitura se encontra na mesma direção do que colocam Teixeira *et al.* (2005), quando afirmam que a gestão estratégica é um processo decisório que acontece antes, durante e depois da sua execução na rotina de uma organização.

Matias-Pereira (2009) aponta a crítica ao planejamento estratégico afirmando que, para ambientes organizacionais estáveis, esse planejamento é pouco necessário e, para ambientes imprevisíveis, é muito difícil de se pensar e acertar. Entretanto, este método de planejamento é importante para haver um preparo interorganizacional frente às possíveis situações que possam acontecer num futuro próximo e deve

respeitar as características internas, entendendo que cada organização tem trajetórias de aprendizado diferentes entre si. Apesar da crítica apontar como pouco necessário o planejamento estratégico em organizações mais estáveis, como as do setor público, podemos observar movimentos cada vez mais robustos na Administração Pública voltados à gestão estratégica de pessoas.

2.1.3 Gestão estratégica de pessoas no setor público

Bergue (2020) conceitua a gestão como um “fluxo cíclico” entre o planejar, organizar, dirigir e controlar. Simplifica ainda, trazendo para mais próximo da gestão pública e do ciclo de políticas públicas, no tripé planejar, executar e avaliar. Assim, o autor afirma que o planejamento estratégico não é a mesma coisa que gestão estratégica, sendo o planejamento uma parte da gestão.

Como instrumentos do planejamento estratégico, Chiavenato (1999) e Matias-Pereira (2009) destacam a missão, como a razão de ser de uma organização, e a visão, como uma autoimagem da organização e do seu futuro. A Gestão de Pessoas deve estar alinhada de maneira bastante estreita com esses instrumentos por serem as pessoas que vão representar e executar a missão e visão da organização.

Os objetivos organizacionais e a estratégia organizacional dizem respeito aos resultados almejados e o comportamento organizacional que levará a esses resultados. Os objetivos devem estar atrelados à missão e visão, ser bem definidos, mensuráveis, possíveis de se alcançar e com uma meta no tempo. Enquanto que a estratégia deve se pautar em uma leitura ambiental externa e interna para definir como a organização e seus integrantes irão se portar no longo prazo, institucionalmente e na sua totalidade (CHIAVENATO, 1999; MATIAS-PEREIRA, 2009).

O pensamento estratégico na Administração Pública se pauta em algumas dimensões essenciais (BERGUE, 2020):

- Pensar ideias voltadas ao interesse público;
- Pensamento de topo, gerencial, quebrando com as lógicas setoriais;
- Produção com o engajamento da organização como um todo;
- Identificação e potencialização do que é essencial para a produção de valor público, voltado ao interesse público;

- E, orientação para o longo prazo, levando em conta também o curto e médio prazo.

De modo geral, Bergue (2020, p. 24) entende, sobretudo para o setor público, que a “gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público sustentável orientado para o longo prazo”.

Bergue (2020) coloca que a Gestão Estratégica de Pessoas para o setor público é um processo em constante elaboração e transversal por toda a Administração Pública e suas organizações, pensando nos objetivos organizacionais no longo prazo. As pessoas devem ser os elementos centrais desse processo, com a Gestão de Pessoas sendo pauta de discussões do alto escalão organizacional. Não pode ser pensada como um assunto estritamente de um departamento ou setor, sendo responsabilidade de cada líder e chefia, em uma mobilização interdependente de toda a organização.

O autor, então, destaca alguns elementos fundamentais da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público (BERGUE, 2020):

- Perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada com relação aos fenômenos da organização;
- Presença efetiva dos profissionais da gestão de pessoas no pensamento das estratégias;
- Gestão de pessoas alinhada às estratégias organizacionais e próxima do alto escalão;
- Agentes públicos como peças centrais da estratégia, e reconhecidos como fundamentais para a produção de valor público e continuidade organizacional;
- Compromisso de todos os gestores com a gestão de pessoas;
- Legitimação da gestão de pessoas;
- Políticas de gestão de pessoas pensadas no longo prazo;
- E, construção de um suporte normativo formal para a gestão de pessoas, pensando em termos de legalidade de práticas e também de continuidade de políticas.

Uma grande diferença entre o setor público e o privado, com relação às organizações e seus planejamentos estratégicos, é a questão da competição. Por um lado, as organizações privadas precisam se precaver para os desafios futuros, visando sua sobrevivência; por outro lado, as organizações públicas têm diversos e

difusos objetivos, idealmente voltados para a maximização de resultados e orçamento, a eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas. O setor público se difere do setor privado, principalmente, no que se refere à competitividade interorganizacional, porém deve se planejar estrategicamente para incorporar inovações na sua operacionalização e modernizar a cultura e comportamento na direção de melhor atender a população através do serviço prestado.

Objeto do próximo tópico e exemplo do distanciamento entre os instrumentos estratégicos do setor público e do privado são os planos de carreira. Amplamente difundidos na iniciativa privada, têm um papel motivacional e de desenvolvimento profissional muito importantes aos trabalhadores, entretanto ainda enfrentam alguns entraves institucionais na sua implementação no setor público.

2.2 Planos de Cargos e Carreiras

O século XXI trouxe tempos de mudanças a todo momento e em todos os lugares. A sociedade está em constante transformação e isso reflete nas suas organizações. Mudanças acarretadas por avanços tecnológicos, de deslocamento de uma perspectiva setorial para a global, da visão reducionista para a holística, num foco maior sobre a qualidade, olhando para os consumidores como clientes. Nesse panorama de mudanças, as organizações se movimentam para manter a competitividade, dotando de maior importância princípios como a flexibilidade, a qualidade, a produtividade e o respeito ao cliente (PONTES, 2013). É nesse contexto que a gestão de pessoas vem se reinventando e, conseqüentemente, questionando o uso do instrumento de cargos rígidos e carreiras hierarquizadas.

Porém, a modelagem, análise e avaliação de cargos, bem como o planejamento de carreiras, foram e ainda são ferramentas estratégicas importantes na Administração de Recursos Humanos. Por mais que seja questionável seu uso ou que seja tendência uma modernização nesse instrumental da gestão de pessoas, sobretudo no setor público, o desenvolvimento e planejamento de carreiras continua sendo importante como instrumento de incentivos, motivação e manutenção de pessoas.

2.2.1 Cargos e salários

Pontes (2013) dialoga brevemente sobre o salário como motivação para o trabalhador. Destaca que o salário não é um fator motivacional por si só, caso seja observado isoladamente de outros fatores motivadores. Esses outros fatores também podem não gerar os incentivos desejados, quando não são pensados em conjunto com uma remuneração adequada ao trabalho empreendido. Nesse sentido, é necessário aos Recursos Humanos que desenvolvam planos para além dos cargos e remuneração, como as carreiras e o desenvolvimento profissional, por exemplo.

O autor faz um diálogo amplo sobre a descrição e explicação de todo o processo da análise de cargos; da coleta de dados à descrição e especificação dos cargos; dos diferentes modelos de avaliação não quantitativa e quantitativa dos cargos à pesquisa, estrutura e política salarial; e, finalmente, do planejamento de carreiras e remuneração estratégica (PONTES, 2013). Souza *et al.* (2005) resgatam parte deste conhecimento também e cristalizam numa definição menos detalhada de toda a estrutura de cargos, salários e carreiras. Segundo os autores, existe uma lógica por trás da remuneração funcional que é a de recompensar de forma igual pessoas que exercem funções e atribuições semelhantes. Os cargos são justamente conjuntos de atividades e responsabilidades compartilhadas entre as pessoas. O sistema de remuneração funcional é construído na busca por um equilíbrio interno, na remuneração dentro da hierarquia, baseada na importância do cargo para os objetivos organizacionais, e um equilíbrio externo, numa equiparação com as remunerações praticadas pelo mercado (PONTES, 2013; SOUZA *et al.*, 2005).

As etapas da elaboração de um Plano de Cargos e Salários são:

- Delineamento de cargos, a partir do levantamento e análise das funções que compõem cada cargo;
- Estruturação, sejam estes mais amplos, flexíveis e com maiores responsabilidades, ou mais restritos e mecanizados;
- Titulação, nomeando-os de acordo com suas atividades e pré-requisitos instrucionais;
- Descrição de suas atribuições, referentes às atividades empenhadas;
- E especificação, que é a determinação de quais os pré-requisitos mínimos para a investidura no mesmo (SOUZA *et al.*, 2005).

A partir disso, se faz possível a avaliação dos cargos, internamente, podendo ser feita de forma não quantitativa ou quantitativa. Olhando para fora da organização, também existe a pesquisa salarial, com método no planejamento, execução e análise de dados, que culminam no produto técnico chamado de estrutura salarial da empresa; por outro lado, o produto político-decisório é a política salarial da empresa, isto é, a maneira com que a organização vai utilizar a estrutura salarial, a fim de perseguir os objetivos organizacionais, obedecendo sua capacidade financeira (PONTES, 2013; SOUZA *et al.*, 2005).

Chiavenato (1999) também traz conceituações sobre cargos, sua descrição e análise, e os métodos utilizados para isso. O autor apresenta o desenho de cargos, a maneira como o cargo é estruturado, respondendo algumas perguntas: quais tarefas e atribuições tem o cargo? Como devem ser desempenhadas as atividades? Qual o lugar do cargo na estrutura hierárquica, tendo em vista aqui quem é sua chefia e quem são seus subordinados? Segundo o autor, os modelos de desenhos de cargo podem ser: clássico (ou tradicional), humanístico, e/ou contingencial.

O primeiro é o modelo utilizado pela Administração Científica, com padronização e racionalização das atividades na busca por maior eficiência. O modelo humanístico se relaciona com a escola de Relações Humanas e está voltado ao contexto do cargo, suas relações sociais e as necessidades individuais do trabalhador. Por fim, o modelo contingencial, mais complexo, é mais dinâmico e pressupõe participação dos trabalhadores no constante redesenho dos cargos, de acordo com seus desenvolvimentos pessoais e profissionais; é flexível e demanda maior autonomia dos colaboradores e suas equipes (CHIAVENATO, 1999).

A partir do modelo contingencial, de constante readaptação nos contextos e atividades, o enriquecimento de cargos se torna possível. O enriquecimento de cargos é o fenômeno organizacional que possibilita a contínua adequação dos cargos ao desenvolvimento profissional do seu ocupante. Pode ser lateral, adquirindo e repassando tarefas de mesma complexidade; ou vertical, adquirindo tarefas mais complexas e delegando, ou automatizando, tarefas mais simples (CHIAVENATO, 1999). Uma peça-chave para esse enriquecimento de cargos funcionar é a proatividade do trabalhador, que deve ser acompanhada de mecanismos motivacionais, como os planos de carreira.

2.2.2 Planos de carreira e trilhas de mobilidade

Os planos de carreira surgem associados à remuneração funcional, baseada nos cargos, e com uma trilha linear desenhada a se seguir, de cargo em cargo, por níveis de complexidade. Entretanto, a modernização das organizações, das culturas organizacionais e da própria sociedade demandam novos mecanismos, mais flexíveis, com possibilidade de foco diferentes. Neste sentido surgem novas possibilidades de carreiras, como a carreira em Y, com a oportunidade de desenvolvimento profissional visando a finalidade técnica, para além da trilha gerencial (SOUZA *et al.*, 2005).

Pontes (2013) aponta que o caráter da confidencialidade das organizações sobre seus Planos de Cargos e Salários, as faixas salariais, as descrições dos cargos e as possíveis trajetórias de carreiras colocam o profissional em uma posição na qual não é possível se planejar e se reposicionar dentro da própria organização. Há também a questão do delineamento de cargos e programas de carreira serem feitos para o trabalhador, sem a sua efetiva participação. Somado a isso, os setores internos aos Departamentos de Recursos Humanos muitas vezes não estão integrados em suas atividades e ações, o que acaba por prejudicar os objetivos organizacionais.

Entretanto, essa realidade vem mudando. Os Planos de Cargos e Salários, organizados em carreiras profissionais, devem ser integralmente de conhecimento do empregado, inclusive as especificações e descrições dos cargos, sua hierarquia funcional e faixas salariais. Esse conhecimento sobre suas possibilidades de promoção é um incentivo motivacional. O plano não serve apenas para estabelecer salários, mas também desenvolver as pessoas e, conseqüentemente, a organização. Esse tipo de estruturação da carreira é alinhado a outros instrumentos de Gestão de Pessoas, em um mecanismo de atração e retenção de talentos, que traz motivação para a capacitação e especialização, e colabora com a organização no recrutamento interno. Nesse sentido, a construção e implementação dos planos de carreira devem alinhar-se à avaliação, desenvolvimento, treinamento e recrutamento (PONTES, 2013).

Pontes (2013) distingue os termos plano de carreira e planejamento de carreira. O primeiro é um instrumento de responsabilidade da organização, enquanto, que o segundo é o planejamento individual da carreira feito junto do colaborador e se materializa no Plano de Desenvolvimento Individual - PDI. O autor apresenta duas

estruturas possíveis para as carreiras: através de hierarquia de cargos, em trajetórias de carreiras; e através de segmentos de carreira, com cargos amplos baseados em competências.

A estrutura de carreira conhecida por hierarquia de cargos se constrói na promoção por meio de um sentido crescente de cargos, cada um destes com atividades específicas. Pode representar dificuldades ao trabalhador pelo afinilamento no número de vagas em direção ao topo da hierarquia, ao mesmo tempo que pode estagnar o colaborador durante muito tempo no cargo até ser promovido, raro momento de aumento remuneratório e geralmente substancial (PONTES, 2013). Já estrutura de carreira conhecida por segmentos de carreiras, mais voltada ao desenvolvimento profissional do indivíduo, em competências, oferece possibilidades de cargos amplos, com descrições mais abrangentes e especificações mais complexas, demandantes de maior escolaridade, capacitação, conhecimentos, habilidades e/ou experiências. Os segmentos de carreiras abrangem várias atividades de mesma natureza, complexificando-as com a promoção na trajetória de carreira (PONTES, 2013). Esta estrutura é mais adequada para os dias de hoje por combinar qualidade, produtividade e flexibilidade.

Segundo Pontes (2013), os segmentos de carreira se diferenciam da hierarquia de cargos pelos requisitos necessários, não mais pelas atividades dos cargos. Isso coloca o colaborador em papel de destaque como protagonista e responsável pelo seu desenvolvimento profissional. As promoções ocorrem por aumento de qualificação e amadurecimento profissional.

A trilha de carreira é o planejamento construído a partir dos segmentos de carreira, sendo estes as famílias de cargos. É necessário ao colaborador o conhecimento das possibilidades de maior e menor aderência, isto é, se está próximo ou não de cumprir com os requisitos para a promoção, e deve ocorrer da forma mais natural o possível, respeitando os limites e desejos das pessoas que empreendem a carreira (PONTES, 2013).

O autor apresenta alguns tipos de carreira possíveis de serem implementadas:

- Carreira por linha hierárquica: é a mais comum, mas também a mais rígida e inflexível. Tem uma linha sequencial com os cargos gerenciais no topo e em menor número, o que pode desmotivar a capacitação dos colaboradores. Uma problemática disso é a de colocar os cargos gerenciais como os mais importantes da organização, fazendo com que a carreira necessariamente

culmine até eles, sem levar em conta os desejos e aptidões individuais. Exemplo disso é que bons técnicos e operadores podem vir a não serem bons gerentes, o que trava e neutraliza a lógica de promoção;

- Carreira em Y: soluciona os problemas da linha hierárquica ao apresentar uma alternativa ao encarreiramento exclusivamente gerencial: a trilha de carreira técnica. Esse tipo de carreira também se mostra válida para a dicotomia de cargos administrativos e operacionais. A flexibilidade e a chave desse tipo de carreira ao valorizar os cargos de especialista e respeitar os desejos individuais dos trabalhadores;
- Carreira por linha de polivalência: desenvolve o profissional em diferentes áreas e especialidades internas das empresas. É uma trilha mais lenta, mas com mais entrosamento com todo o restante da organização, suas áreas e departamentos. Chiavenato (1999) destaca o caso do modelo de *trainees* que se encaixa nesse tipo de carreira;
- Carreira por linha generalista: é a que especializa o colaborador em uma determinada área de conhecimento, ao mesmo passo que o capacita com noções das demais áreas e setores;
- Carreira mista: é a que mistura diferentes tipos de carreira dentro da mesma organização. Esse tipo de carreira pode acabar não funcionando bem por falta de informação sobre as diferentes carreiras ou até mesmo preparo adequado. A solução para esse problema seria, segundo o autor, através de seminários explicativos e com consultorias de orientadores de carreira (PONTES, 2013).

2.2.3 Planos de carreira no setor público

Para Dutra *et al.* (2019) existem três tipos de carreiras, sobretudo no setor público: operacionais, profissionais e gerenciais. A operacional, voltada para atividades mais corporais, repetitivas, mecanizadas, acaba por ser um fim em si mesma, o que faz a mobilidade de carreira importante para os cargos desta categoria. Nas organizações públicas, esse grupo de cargos tem se mostrado um problema, dado o ingresso de pessoal qualificado demais para cargos de pouca complexidade. A segunda categoria, a profissional, normalmente exige nível técnico ou superior para suas atividades e é definida por seus processos fundamentais. Aqui estão cargos como médico, engenheiro e contador. Por fim, a categoria gerencial é voltada para a

gestão das organizações. Muitas vezes seus ocupantes provêm de carreiras operacionais/profissionais e seu desenvolvimento na organização leva o colaborador à gerência, seja por aptidão ou por mérito. Exemplos destes são os cargos de confiança e as funções gratificadas, no setor público.

A complexidade dos cargos públicos geralmente é relacionada ao grau de escolaridade, com requisito de formações de nível fundamental, médio ou superior, de acordo com as atribuições e responsabilidades do cargo. Desde a Constituição Federal de 1988, a estrutura normativa de cargos públicos não permite a ascensão funcional, de um cargo para outro, promoção de cargos antes possível por meio de concursos internos (SALLES; NOGUEIRA, 2006). Esse contexto acaba por levar para uma “configuração de sequenciamento gradual de degraus remuneratórios” em um mesmo cargo (DUTRA *et al.*, 2019), nada mais do que uma tentativa de reprodução da carreira no setor público. Na prática, o servidor público inicia a carreira em um determinado cargo e se desenvolve profissionalmente, a partir de busca por capacitação e titulação relativa ao seu campo de atuação. A promoção salarial e crescimento em níveis acontecem no mesmo cargo da investidura.

Dutra *et al.* (2019) apresentam que os cargos em organizações públicas podem ser tanto específicos, com o cumprimento estrito de determinadas funções e atividades, com formações profissionais específicas, quanto podem ser cargos mais amplos, com atribuições mais genéricas. Os cargos amplos acabam por ter atribuições e atividades mais abrangentes, como nos casos de analistas, assistentes e auxiliares, o que afasta o risco do “desvio de função”. Esses cargos facilitam a mobilidade profissional entre os diferentes órgãos, setores e departamentos, sendo uma espécie de cargo “coringa”. Também tem uma ligação maior pelo instrumento de gestão por competências, se voltando mais para conhecimentos, habilidades e atitudes.

As posições gerenciais são cargos de confiança. Aqui há uma distinção a ser feita entre cargos em comissão e funções gratificadas. O primeiro pode ser virtualmente ocupado por qualquer cidadão e são cargos que devem ter atribuições ligadas à direção, chefia e assessoramento, o que muitas vezes não se materializa na prática. Já as funções gratificadas são ocupadas por servidores públicos em efetivo exercício. Ambos os casos podem ser exonerados de suas funções, seja por desempenho, seja por mudanças no cenário político, a diferença reside no fato das exonerações das funções gratificadas levarem o servidor de volta ao seu cargo de

origem, o que não acontece necessariamente com os exonerados de cargos em comissão. É interessante apontar que os cargos de gestão podem e devem fazer parte do encarreiramento público, como instrumento de incentivo e motivação (DUTRA *et al.*, 2019).

Dado o contexto legal do setor público, Dutra *et al.* (2019) colocam a carreira como uma forma de estruturar opções, de organizar possibilidades, dentro de contextos organizacionais rígidos. Nesse ponto, a mobilidade profissional é importante, pois são as mudanças dos servidores entre as diferentes áreas, e até entre os eixos de carreiras. É importante no setor público pelo fato de as pessoas permanecerem durante muito tempo na mesma organização, área e função.

Existem dois tipos de mobilidade profissional: a mobilidade entre áreas do mesmo eixo de carreiras, e a mobilidade entre os eixos de carreira.

O primeiro diz respeito às mudanças entre cargos de mesma natureza, que mobilizam conhecimentos e habilidades parecidas, e, por esse motivo, desenvolvem mais rapidamente os trabalhadores. Envolve atividades de crescente complexidade, o que justifica a mudança. É importante também que haja espaço para a pessoa ser desafiada na nova posição e que sejam levados em conta seus desejos e interesses profissionais na tomada de decisão (DUTRA *et al.*, 2019).

Enquanto que a mobilidade entre eixos de carreira acontece nos eixos e cargos de diferentes naturezas, mudando as atribuições e responsabilidades. Nessa mobilidade existe um custo de transição para o aprendizado de novos conhecimentos e habilidades, e a criação de novos relacionamentos, novas relações de legitimidade. Exemplo desse tipo de mobilidade profissional é a de cargos técnicos para cargos gerenciais, ou de operacionais para administrativos. Muitas vezes é encarada como um prêmio, porém deve-se consultar o interesse e observar vocação para a promoção (DUTRA *et al.*, 2019).

Nesse sentido, as organizações públicas devem, por meio de seus Departamentos de Recursos Humanos e gestores das áreas, construir conjuntamente com os servidores suas trilhas de carreira e possibilidades de mobilidade profissional. Esses instrumentos de Gestão de Pessoas devem ser utilizados dotando os servidores de protagonismo sobre suas escolhas de carreira, evitando assim as armadilhas profissionais, na busca por ganhos estritamente financeiros ou de *status*. Ao planejarem suas carreiras, os possíveis desconfortos profissionais podem ser evitados, levando a posições que priorizem seus pontos fortes (DUTRA *et al.*, 2019).

2.3 Carreiras no setor público a partir da revisão de artigos na ANPAD (RBS)

A análise qualitativa dos artigos foi feita a partir da leitura integral dos trabalhos, os quais foram classificados nas abordagens de acordo com a classificação de Vaclavik *et al.* (2020).

Na categoria “gestão de carreira, plano de carreira”, são desenvolvidos temas como: a estrutura dos planos, as avaliações de desempenho nas carreiras, inovações em planos já propostos e avaliados, processos de capacitação, entre outros.

Mastella (2002) traz uma análise comparativa entre o tema do planejamento de carreiras em duas empresas privadas, uma com estrutura de gestão de pessoas mais tradicional e outra com uma perspectiva de “visão transformada”. Já em 2002, o tema da flexibilidade e da responsabilidade compartilhada por organização e empregado nesse planejamento se mostrava germinando, porém sem ainda muita efetiva prática no mercado.

Nogueira, Oliveira e Pinto (2007) focam no tema do mérito individual indicando que o mérito induz o reconhecimento que, por consequência, acarreta em recompensas. O trabalho se debruça sobre o plano de carreira do Judiciário cearense olhando para o mérito nas avaliações de desempenho alinhados a outros fatores, como a antiguidade no serviço público. Os autores indicam que, individualmente, esses fatores não levam a uma posição de meritocracia, porém, alinhados, podem trazer mais valorização ao mérito funcional.

A experiência mineira do “Choque de Gestão” é analisada por Marques, Nascimento e Albuquerque (2010). Os autores indicam que a política de carreira desencadeia repercussões na política salarial, de promoção e incentivos, de treinamentos e de contratação. O enriquecimento de cargos, na ampliação das atribuições dos mesmos, a fim de aumentar a mobilidade funcional, bem como a possibilidade de ingresso em níveis de carreira adequados à escolaridade, o incentivo para reingresso dos servidores nas novas carreiras, a extinção de cargos de nível Fundamental e o desenvolvimento profissional não-concorrencial são algumas das inovações observadas pelos autores.

No ano seguinte, Marques *et al.* (2011) voltam a olhar para a reestruturação das carreiras mineiras por meio do “Choque de Gestão” para entender a resistência dos servidores públicos impactados pelas mudanças propostas. Há bastante resistência por parcela grande dos servidores; a maior parte dos servidores não se

dispõe a cooperar, divulgar e acreditar nos novos planos de carreira. A parcela de servidores que melhor aceitam os planos é composta por ocupantes de cargos comissionados e que recebem melhores salários. Desta forma, é necessário melhorar as estratégias de divulgação dos benefícios dos planos, quanto à maior impessoalidade e eficiência no setor público trazida pelos mesmos.

Cavalcante e Oliveira (2011) estudam o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos-administrativos em Educação da Universidade Federal Rural do Semi Árido, no que se refere à capacitação funcional para a obtenção de competências gerenciais. Apesar de haver dois programas de capacitação, poucos foram os resultados no sentido de se atingir esse tipo de competência, o que indica uma reavaliação sobre os processos de capacitação e seus objetivos organizacionais.

Bezerra e Calvosa (2012) olham para os critérios de progressão no plano de carreira dos professores no cargo de Docente I na Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. A defasagem salarial, as jornadas exaustivas, e a pouca atratividade por conta dos baixos salários e das estruturas de progressão de carreira são apontados como os principais desafios na carreira docente da educação básica. Mesmo havendo a formação permanente por parte dos docentes, muitos inclusive com pós-graduação, não há o interesse por ascensão funcional, dada a falta de estímulos para o desenvolvimento profissional. Sobre o conteúdo dos planos de carreira, os professores apontam a falta de clareza dos critérios de progressão, promoção, e ascensão funcional.

Com a proposição de um exercício aos alunos em Administração e Recursos Humanos, Oltramari (2012) traz dilemas presentes na gestão de pessoas e na formulação de planos de carreira em uma organização privada, remontando a reestruturação de cargos, salários, características de planos quanto às progressões horizontais e verticais, disputas organizacionais, entre outros.

Com relação à categoria “gestão de carreira, outros enfoques”, temos uma perspectiva voltada a questões de instrumentos de recursos humanos, como a avaliação por desempenho, remuneração e a gestão por competências.

Balassiano e Salles (2004) analisam a avaliação de desempenho no setor público brasileiro em um período posterior à Reforma Administrativa dos anos 1990. Entendem que, da forma que é feita, acaba por trazer desmotivação aos servidores públicos, visto que não somente a remuneração motiva o trabalhador, mas também o reconhecimento, status e poder. A avaliação, nesse sentido, não pode ser generalista,

deve ser atrelada às especificidades dos cargos, atividades e funções, com foco nos objetivos organizacionais. O setor público, estruturalmente, acaba por desconsiderar as questões culturais e apresenta descontinuidade governamental, o que leva a avaliação ser apenas um instrumento formal, deixando seu aspecto estratégico de lado. Os autores recomendam que as avaliações de desempenho não sejam atreladas a ganhos pecuniários, a fim de evitar “rodízios” de boas avaliações. Um processo mais abrangente e participativo, com destaque para o desenvolvimento profissional e a capacitação são possíveis soluções para essa questão.

Rodrigues *et al.* (2007), por meio de uma análise funcional e uma prefeitura de Minas Gerais, observam uma situação com muitas discrepâncias entre cargos de mesma atividade e remunerações, requisitos e exigências diferentes, bem como desvios de função e falta de uma estrutura clara de carreira. Uma proposta de carreira é desenhada com progressão horizontal em interstício de cinco anos e pontuação baseada no resultado de avaliação de desempenho, tempo de serviço, qualificação e assiduidade. Como resultados, a estrutura de cargos e salários apresentada foi mais enxuta, com agrupamento de cargos em famílias de mesma natureza, complexidade e de pré-requisitos, e progressão baseada, sobretudo, nos resultados de avaliações de desempenho.

Moriconi (2007) estuda a política salarial no setor público, na intenção de entender se os servidores públicos são melhor remunerados. Os resultados foram bastante heterogêneos apontando as profissões da área jurídica e de auditoria com os maiores salários no setor público; professor com formação superior ganhando menos dentre as profissões com ensino superior comparadas nos setores público e privado; professores de formação de ensino médio com salários maiores no setor público do que no privado; e os cargos administrativos, de motorista e de manutenção com salários parelhos em ambos os setores. De modo geral, em todas as carreiras públicas analisadas, as carreiras melhor e pior remuneradas seguem o mesmo padrão por todo o território nacional.

Na mesma linha, Moriconi e Marconi (2008) analisam as diferenças salariais entre professores do setor público e do privado, como também dessa categoria profissional com outras carreiras públicas e privadas. Os resultados da pesquisa apontam que os salários dos professores com nível médio são atrativos e os com nível superior não são tão atrativos, o que leva à desvalorização dessa categoria profissional e baixa atratividade frente os professores que apresentam apenas o nível

médio. Entretanto, as políticas educacionais e revisões da legislação educacional vêm construindo um movimento de valorização e maior atratividade nos últimos anos, como é o caso do FUNDEB, da Lei de Piso Nacional Salarial e também da previsão legislativa da LDB com relação aos cursos de Pedagogia e de Licenciaturas como requisitos mínimos para ingresso na carreira docente.

Lourenço, Teixeira e Santinelli (2011) debruçam-se sobre os planos de carreira docente de sete universidades federais de Minas Gerais, com a intenção de analisar as diferenças entre as progressões horizontais de cada plano. A progressão deve ser feita com base na combinação da avaliação de desempenho, com ênfase na eficiência em ensino, pesquisa e extensão, e da titulação. Essa progressão horizontal docente se divide em quatro níveis com cinco classes. Como resultados, os autores indicam que quatro das sete universidades valorizam mais o ensino, enquanto que três valorizam mais pesquisa e produção intelectual. Ponto em comum é o de que todas se colocam em uma posição de menor importância às atividades de extensão e/ou administrativas.

Monteiro e Câmara (2013) observam a profissionalização na carreira pública a partir de uma carreira típica de Estado. Os servidores participantes da pesquisa se mostraram frustrados com a falta de autonomia, a política de capacitação e de mobilidade funcional, entre outros. Fica evidente que, mesmo após as Reformas Administrativas, ainda há evidente clientelismo e disputa entre reconhecimento técnico e a reprodução das elites do serviço público. Foi apontado descaso dos gestores quanto à motivação, desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização do mérito. A falta de processos avaliativos de desempenho bem desenhados leva à comodidade e também à evasão de talentos.

Miyahira e Fischer (2017) desenvolvem um modelo por competência como valor meritocrático na gestão de pessoas do setor público, a partir da perspectiva contingencial, analisando fatores institucionais específicos dos recursos humanos desse setor. A noção de competência é apresentada como a disposição dos conhecimentos, atitudes e habilidades em níveis de complexidade das atividades para, assim, estabelecer os estágios de complexidade atrelados às competências. Os autores classificam três tipos de fatores institucionais quanto às práticas meritocráticas no serviço público, nos quais organizaram os fatores analisados. São eles cinco fatores facilitadores das práticas meritocráticas, quatro dificultadores, e sete gerenciáveis, isto é, que podem tanto facilitar, quanto dificultar de acordo com a

maneira da sua implementação. Os resultados indicam horizonte para o desenvolvimento dos fatores gerenciáveis discricionários, em direção de práticas meritocráticas, como, por exemplo, concurso público, normatização, escolaridade, valorização da produtividade, e engajamento sindical. Apesar de o setor público conseguir absorver as práticas que prestigiam o mérito, apresenta dificuldade em transformar tais práticas em normas.

Jeremias Junior *et al.* (2020) trabalham os conceitos de gestão por competências e do dimensionamento da força de trabalho no serviço público, na intenção de observar o processo de mapeamento quantitativo e qualitativo da demanda por capital humano nas atividades do setor. A ideia do burocrata proteano e da carreira sem fronteiras é vista ao se propor trocas de experiência profissional e organizacional. Nesse sentido, o enriquecimento de cargos no setor público poderia ocorrer por meio de movimentações laterais interorganizacionais para o desenvolvimento de competências aos gestores públicos. Os autores pretendem, com o trabalho, descortinar essa discussão na gestão de pessoas do setor público.

Na categoria “autogestão de carreira”, Silva e Balassiano (2011), por meio de entrevistas com servidores e ex-servidores de uma secretaria de estado de Recursos Humanos. Os servidores, em geral, têm uma postura de autogestão em suas próprias carreiras, utilizando-se da estrutura e das condições institucionais do setor público para buscar atingir objetivos pessoais de carreira. Dessa forma, os servidores aproximam-se dos conceitos de burocrata proteanos e da carreira sem fronteiras. A estabilidade, por exemplo, mesmo sendo colocada como um oposto no dilema com melhores salários, é utilizada como um “porto seguro” pelos servidores em um mercado instável. Por vezes, os servidores utilizam-se da pouca cobrança do setor e da comodidade que se encontram para prepararem-se para novos concursos ou outras vagas almejadas. O estímulo às recompensas e ao mérito não tem muito espaço dentro do burocratizado setor público.

Na categoria “valores”, Wilkoszynski e Vieira (2012) trazem as consequências das mudanças no mercado, referentes aos tipos de carreira, a partir de estudantes de pós-graduação. A carreira tradicional, vertical e linear, é desafiada pelas carreiras emergentes: proteana, sem fronteiras, inteligente, e caleidoscópica. A proteana volta-se ao autoconhecimento e adaptabilidade profissional. A sem fronteiras é dotada de maior mobilidade física e psicológica. A inteligente traz o acúmulo das competências *know-how/why/whom*. E a caleidoscópica tem seus parâmetros no tripé da

autenticidade, no equilíbrio e no desafio. Como resultados, é apontado que o maior alinhamento com a carreira tradicional se dá por fatores como estabilidade e segurança, percepção de sucesso mais tangível, e orientação por valores organizacionais e de mercado mais consolidados. Já o alinhamento às carreiras emergentes é mais presente no discurso do que na prática comportamental. Existe uma noção de alinhamento híbrido de carreira, entre o tradicional e o emergente, combinando aspectos voltados ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com o uso do *networking* ainda pouco praticado, porém valorizado, e também o desejo de domínio sobre as próprias trajetórias de carreira.

Na categoria “trajetória e transição de carreira”, Silva *et al.* (2017) olham para o setor público na intenção de entender a relação que se dá entre as atitudes de carreira e a percepção de sucesso. A análise dos autores recai sobre a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. A primeira tem a percepção de sucesso vinculada à mobilidade física e psicológica, enquanto que a segunda tem o sucesso não mais voltado e limitado a status e remuneração. Utilizando-se esses dois tipos de carreira como dois pontos de partida para tipos de atitudes de carreira, oito perfis são apresentados pelos autores: perdido/encurralado, fortificado, andarilho, idealista, organizacional, cidadão concreto, pistoleiro/mercenário, e arquiteto de carreira proteana. O sucesso, por sua vez, é tido como o alcance dos resultados almejados e pode ser entendido sob as perspectivas: objetiva e subjetiva; horizontal, vertical e de penetração; multidimensional, com onze fatores (identidade, competência, desenvolvimento, contribuição, cooperação, criatividade, empregabilidade, valores, hierarquia/promoção, remuneração, e equilíbrio vida-trabalho). Os resultados apontam gestores públicos que valorizam a estabilidade; têm interesse por relacionamentos interorganizacionais, porém sem a mudança de cargo e emprego; entendem suas próprias oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; têm domínio sobre a adaptação de demandas de desempenho; podem não dar prioridades aos seus valores internos; e são influenciados por fatores motivadores externos. Como perfis de destaque, os autores colocam o cidadão concreto e o arquiteto de carreira proteana, na representação mais adequada ao perfil do gestor público analisado.

Na categoria “estudos bibliométricos”, trabalhos construídos em revisões bibliográficas e documentais, sobretudo sistemáticas, são apresentados com resultados voltados a entender o campo de estudos sobre carreira em um

determinado momento de produção científica.

Oltramari (2008) volta-se aos anais da EnANPAD, à Revista de Administração de Empresas – RAE e à Revista de Administração Contemporânea – RAC, entre 2003 e 2007, no tema “carreira”. Como resultados, 32 artigos foram analisados, com a maioria abordando a gestão de pessoas e comportamento organizacional. No tema de gestão de pessoas, abarcando também a área de relações no trabalho, o foco esteve no sofrimento do profissional que investe sua vida no trabalho e carreira. Já no tema comportamento organizacional, o enfoque esteve voltado à uma perspectiva generalista. É possível destacar que a ideia de carreiras lineares e com estabilidade vem sendo desconstruída.

Vanderly (2012) remonta a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal no que diz respeito ao tema da gestão de carreira no setor público. Apesar da Constituição Federal de 1988 vedar a ascensão funcional, isto é, a promoção de cargos em carreiras distintas, o entendimento do autor é de que as decisões da Suprema Corte permitem a progressão funcional em cargos de mesma carreira, com cargos semelhantes e com complexidade progressiva em uma mesma e única carreira.

Pires, Lucas e Oliveira (2020) buscam mapear os atuais atores nos estudos de carreira. Sua base de estudo é a Web of Science, entre 2015 e 2019. Foram selecionados e analisados 90 artigos, podendo ser observada uma predominância nos métodos quantitativos e escolha amostral voltada a populações compostas por estudantes universitários, em países desenvolvidos e industrializados. A proposta dos autores é a de ampliação das amostras para diferentes contextos e realidades sociais, para culturas com nível de escolaridade reduzido e maior desigualdade social. Possível caminho, nesse sentido, é o olhar para sociedades não ocidentais, não democráticas, não escolarizadas, mais pobres e não industrializadas.

Por fim, autores que tiveram sua classificação emprestada para essa RBS, Vaclavik *et al.* (2017) também desenvolvem uma Revisão Bibliográfica Sistemática nos anais da ANPAD, entre 1997 e 2016, olhando para as abordagens mais frequentes no tema “carreira”. Foram 156 artigos selecionados para análise, após exclusões. Os autores sistematizam as abordagens em doze: 1) trajetória e transição de carreira; 2) âncoras de carreira; 3) autogestão de carreira; 4) gestão de carreira – outros enfoques; 5) gênero; 6) gestão de carreira – plano de carreira; 7) vínculo; 8) outros enfoques; 9) família; 10) empreendedorismo; 11) estudos bibliométricos; e 12) valores. No trabalho, as principais abordagens identificadas foram “trajetória e

transição”, “âncoras”, e “autogestão de carreira”.

Esta subseção apresentou os resultados da Revisão Bibliográfica Sistemática, na perspectiva qualitativa, com o enquadramento dos artigos em abordagens e com exposição dos seus conteúdos de interesse para o tema das carreiras no setor público.

2.4 Desenvolvimento Profissional Docente

O desenvolvimento profissional é um processo mais abrangente do que o movimento de desenvolvimento de carreira. Ambos podem estar alinhados na mesma direção, porém o desenvolvimento profissional, sobretudo o da profissão docente, envolve questões mais subjetivas e inerentes à identidade profissional.

Monteiro e Mourão (2017), por meio de uma revisão sistemática, avaliam o campo de estudos sobre o conceito de desenvolvimento profissional, observando que este vem sendo cada vez mais pesquisado, principalmente na administração, psicologia organizacional e educação. As autoras entendem esse conceito como um termo amplo que abarca um processo contínuo de aprendizagem, a fim de atingir, tanto objetivos pessoais, quanto organizacionais, além de ser composto por ações de aprendizagem informal, ampliando suas competências laborais. Não é simplesmente capacitação ou aprendizagem por si, mas um resultado do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes em sintonia com o trabalho, objetivando ganhos na carreira.

O desenvolvimento profissional docente é trazido por diversos autores como a complementaridade entre a formação inicial e a formação continuada, articulada no desenvolvimento permanente da trajetória da vida docente. É um movimento de desenvolvimento profissional e pessoal, preocupado com o contexto do dia a dia escolar, sua autonomia docente e sua participação em todo esse processo (JARDILINO; SAMPAIO, 2019; MARCELO GARCIA, 2009; HOBOLD, 2018; GONÇALVES, 2016; ROMANOWSKI; MARTINS, 2010; VILLEGAS-REIMERS, 2003).

Gatti (2014) trata da avaliação e da qualidade do trabalho docente entendendo que o desenvolvimento profissional docente não pode ser reduzido à ideia de um plano de carreiras, mesmo que haja muita relação entre ambos. Continua afirmando que a avaliação docente tem que ser complementar ao seu desenvolvimento profissional, auxiliando nesse processo de modo formativo, compreensivo e contínuo.

Os próprios avaliadores devem ser treinados para essa avaliação participativa-emancipatória, baseada no diálogo, e com o objetivo de desenvolver o profissional avaliado. Interessante destacar a posição da autora de atenção quanto à avaliação docente ancorada no desempenho de seus educandos, dando luz a essa usual forma de se avaliar os professores. Guskey (2000) também olha para a importância do processo avaliativo do desenvolvimento profissional, a fim de separar as boas práticas das nem tão boas assim, baseada em fatos e evidências.

A formação de professores precisa ser estimulada e estruturada para que consista em resultados formativos. Gastaldi (2013) olha para essa questão, na Educação Infantil, dando importância para a necessidade de investirmos em professores formadores. Algumas sugestões estão no investimento em espaços e parcerias para a formação de formadores, fortalecimento de programas de formação continuada e acervos públicos para trocas de experiências, e valorização, tanto do formador iniciante, em início de carreira, quanto do já experiente profissional formador.

Apesar da LDB (BRASIL, 1996) ainda permitir a admissão de profissionais, por meio de concurso público, com a titulação de Ensino Médio na modalidade Normal, há experiências de planos de carreira pelo país que requisitam o Ensino Superior como mínimo exigido (JACOMINI; PENNA, 2016). As autoras observam a questão das progressões verticais, ligadas à capacitação e titulação, e as progressões horizontais, por sua vez refletidas nas avaliações de desempenho, na formação continuada e no tempo de serviço, como presentes na grande maioria dos planos de carreira analisados em sua pesquisa. Nesse sentido, fica evidente que o plano de carreira, como instrumento de incentivo à busca por formação e o desenvolvimento profissional, se torne um meio importante da valorização profissional docente.

Nesta seção foi apresentada a fundamentação teórica do trabalho, por meio de um panorama da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público, uma abordagem sobre os planos de cargos e carreiras, e o conceito de Desenvolvimento Profissional Docente. Essa revisão de literatura dá base conceitual-teórica para entendermos como são construídos os planos de cargos e carreiras, as possibilidades de trilhas de carreira, e como esses planos podem ser efetivados na prática do setor público e da docência municipal.

A seção a seguir delinea as estratégias e técnicas de pesquisa empregadas no trabalho. As estratégias metodológicas utilizadas na Revisão Bibliográfica

Sistemática, na Observação Participante, na Análise Documental e na construção/aplicação da *Survey* são explicadas ponto a ponto, demonstrando a trajetória empreendida na pesquisa.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho se estrutura em um levantamento do objeto de pesquisa em torno da elaboração dos planos de carreira para o magistério público piracicabano. Com base no protocolo da estratégia de pesquisa do Estudo de Caso (Yin, 2001) foi elaborada uma Pesquisa de Campo de caráter descritivo e quali-quantitativo. Como instrumentos metodológicos, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica narrativa, olhando para autores clássicos e também indicações de leitura no tema da gestão estratégica de pessoas no setor público, dos planos de cargos e carreiras, e do desenvolvimento profissional docente. A partir disso, após a construção da base teórico-conceitual, foi aplicada uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) na direção de entender o campo da gestão e planejamento de carreiras no setor público. A RBS foi feita na base de dados dos anais de congressos da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e foram feitos dois levantamentos bibliográficos nas bases de dados Web of Science e SciELO, na intenção de construção de revisões em possíveis artigos futuros.

A pesquisa em si foi efetivada na triangulação de dados da Análise Documental, da Observação Participante e da aplicação de *Survey*. A escolha dessas estratégias deu-se para dar confiabilidade à pesquisa, na direção de mapear o contexto político-social em que os planos foram propostos e rejeitados, analisar seus conteúdos, e entender os possíveis interesses a serem compatibilizados em futuras proposições de planos de carreira para os docentes municipais piracicabanos.

3.1 Pesquisa Descritiva

As estratégias metodológicas da Pesquisa Descritiva se estruturaram a partir da triangulação entre: a Observação Participante, com a presença do autor inserida dentro da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba desde 2018, contexto deste estudo, relatando a estrutura de trabalho e o contexto político-institucional local; a Análise Documental dos projetos de lei voltados à formulação dos Planos de Carreira da docência municipal, bem como seus documentos legislativos relacionados; e a

aplicação de questionário (*Survey*), para as categorias de professores municipais da Educação Infantil e do Ensino Fundamental. No Apêndice A, estão dispostas as estratégias e a triangulação dos métodos empregadas nesta Pesquisa Descritiva.

3.2 Revisão Bibliográfica Sistemática

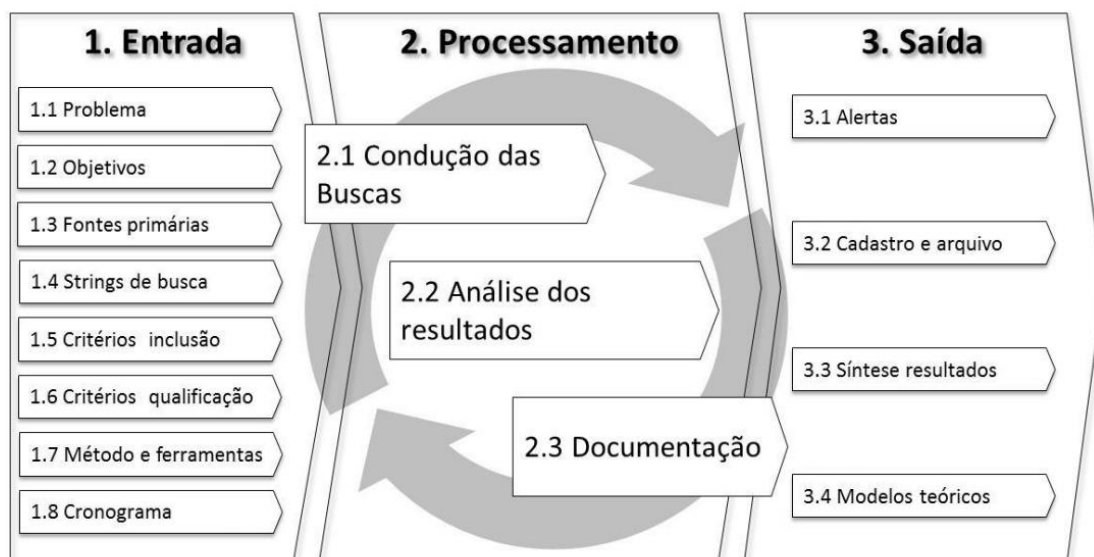
Em um primeiro momento, a revisão bibliográfica foi desenvolvida de modo narrativo na tentativa de criar bases gerais sobre a temática da gestão estratégica e de pessoas no setor público, bem como do instrumento de recursos humanos planos de cargos e carreiras. Neste sentido, autores clássicos e textos sugeridos foram utilizados para atingir esta etapa.

Para o embasamento teórico e também para o mapeamento do campo de estudos, a Revisão Bibliográfica Sistemática foi feita seguindo como fundamentação o roteiro de Conforto, Amaral e Silva (2011). O uso dessa técnica leva em conta um maior rigor na pesquisa bibliográfica, fugindo do possível (e provável) viés do pesquisador, ao estabelecer critérios metodológicos de pesquisa, mais transparentes e replicáveis, o que leva a diferenciar a RBS de uma revisão bibliográfica narrativa (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011) (THOMÉ; SCAVARDA; SCAVARDA 2016). É um método de revisão bibliográfica muito utilizado em campos de estudo, como os da Saúde, Engenharias e Ciências Sociais Aplicadas.

Este tipo de pesquisa bibliográfica é um primeiro passo exploratório para se entender, num panorama geral e a partir da sistematização do trabalho de outros pesquisadores, o campo de estudos delimitado para a pesquisa. O rigor é estimado para se reduzir o viés, sobretudo em campos nos quais já existem muitos dados. É uma revisão sistemática, metódica, pois presume um protocolo de pesquisa, trazendo transparência, replicabilidade, confiabilidade e acuracidade aos resultados. O mapeamento do campo, em um Estado da Arte, auxilia na identificação de lacunas exploráveis em novos trabalhos (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011). Desse modo, a contribuição pode ser cristalizada em uma análise do conhecimento já consolidado sobre um tema específico, como também em algum produto científico inédito.

Basicamente, a RBS é um instrumento sistemático, com repetição de ciclos contínuos até que se atinja os objetivos propostos. Estes ciclos se repetem na intenção de consolidar a busca, análise e compreensão dos resultados. Conforto, Amaral e Silva (2011), sintetizaram os ciclos iterativos na seguinte imagem:

Figura 2 – O ciclo iterativo de uma RBS, segundo Conforto, Amaral e Silva (2011)



Fonte: CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011.

A RBS foi desenvolvida utilizando os anais de eventos da ANPAD e o Portal de Periódicos da CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, via Acesso CAFe - Comunidade Acadêmica Federada, com o usuário vinculado à Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. As buscas foram feitas a partir da ideia de 'plano de carreira no magistério'. O termo município foi omitido para haver um retorno maior de resultados, abrangendo possíveis planos para as categorias docentes estaduais e federais, além de experiências internacionais.

Todo o protocolo da RBS foi pensado a partir do roteiro de Conforto, Amaral e Silva (2011), sendo complementado com o curso "Revisão Bibliográfica Sistemática" do Portal de Cursos Abertos da UFSCar - PoCA (RIBEIRO; ANDRADE, 2020). Não foi necessária a etapa de metanálise da RBS, por não haver análise estatística nesta revisão (COSTA; ZOLTOWSKI, 2014). A base específica para análise dos resultados encontrados foi a dos anais de eventos da ANPAD, tendo sido feito também um levantamento bibliográfico em duas bases generalistas, sendo estas a SciELO.org e Web of Science, na intenção de dar subsídios para possíveis trabalhos futuros.

A questão de pesquisa proposta para a aplicação desta RBS foi: "quais contribuições a literatura em planos de carreira no setor público e na educação básica pode trazer na construção de um entendimento dos interesses de desenvolvimento profissional, em carreira, das categorias docentes municipais de Piracicaba?". Como objetivo geral, as revisões sistemáticas pretenderam identificar e analisar estudos que

trabalharam a temática dos planos de carreira, sobretudo no setor público e na educação pública básica. As buscas foram planejadas e executadas em agosto de 2021. E, apesar de sugeridos pelo curso de “Revisão Bibliográfica Sistemática” do PoCA, não foram utilizados os softwares Mendeley e StArt, tendo sido trabalhados os dados por meio de planilhas no Microsoft Excel.

Nos anais de eventos da ANPAD, base específica utilizada para a análise dos resultados, foi utilizado o termo abrangente “carreira”, com retorno de 269 resultados, sendo selecionados 51 após leitura de títulos e 22 após leitura de resumos. Foram muitos e diversos resultados, com temporalidade de 1999 a 2020. Os resultados encontrados com a busca em “carreira”, englobam também os resultados encontrados e selecionados com a busca “plano de carreira”, “magistério” e “plano de cargos”. Por conta de limitações no sistema do Portal ANPAD, a filtragem e seleção foram feitas manualmente. Os critérios de inclusão foram artigos relacionados à educação, carreira pública, e revisões bibliográficas nesta temática. Enquanto que os critérios para exclusão estiveram relacionados a carreiras de seguimentos alheios ao da educação básica e carreiras públicas (como esportiva e artística), questões vocacionais (educacional e empreendedorismo), transição de carreira, e pesquisas voltadas a estratos sociais específicos (gênero, geração e sexualidade).

O termo, ou *string*, construído para o levantamento nas bases generalistas, foi:

- (((carreira) AND (magistério OR educação OR professor OR docente)) OR (("career planning" OR "career management" OR "career development") AND (teach*)))

A *string* foi desenvolvida para, com o mesmo termo de busca, encontrar resultados tanto na língua inglesa, quanto em português. Apesar do viés da língua, os resultados em português são importantes pela especificidade local do magistério público estudado neste trabalho, em um plano de carreira municipal brasileiro.

Optou-se pelo uso do termo *teach** pelo retorno de resultados voltados ao professor, docente, ao ato de ensinar, olhando para a *teaching career*; enquanto termos como *education* e *magisterium* remeteram, respectivamente, a resultados muito amplos, no sentido vocacional e de outras áreas do conhecimento, e escassos, pelo não uso do termo magistério literalmente traduzido na prática educacional nos demais países. Carreira, por outro lado, foi ampliada para *planning*, *management* e

development pela tradução literal em apenas *career* remeter a resultados muito vagos, voltados ao sentido vocacional da educação.

A busca, utilizando o termo acima, teve como resultados: na base de dados Web of Science (Clarivate Analytics), 3.143 documentos a partir da busca em “*All fields*”; 452 documentos ao refinar a busca nos anos 2021, 2020, 2019, 2018 ou 2017, artigo como tipo de documento buscado, e nas categorias “*Education Educational Research*” ou “*Education Scientific Disciplines*” ou “*Psychology Applied*” ou “*Public Environmental Occupational Health*” ou “*Social Sciences Interdisciplinary*” ou “*Multidisciplinary Sciences*” ou “*Management*” ou “*Education Special*”; o que resultou em 31 documentos após análise de títulos e resumos.

Na base de dados SciELO.org, foram 431 resultados a partir de “*Todos os índices*”; 183 resultados ao refinar por artigo como tipo de documento buscado, áreas temáticas da SciELO “*Ciências Humanas*”, “*Ciências Sociais Aplicadas*” e “*Multidisciplinar*”, e áreas temáticas da Web of Science “*Educational*”, “*Education*”, “*Research*”, “*Sciences*”, “*Multidisciplinary*”, “*Public*”, “*Gerenciamento*” e “*Occupational*”; resultando em 39 documentos após análise de títulos e resumos.

Não houve retorno duplicado de artigos devido às diferenças das bases utilizadas, mesmo entre as bases generalistas Web of Science e SciELO. Os critérios gerais de inclusão, utilizados inclusive como filtros de pesquisa, foram:

- Tipo de documento: artigo;
- Idioma: português ou inglês;
- Área de pesquisa: educação, pesquisa, ciências humanas e sociais, multidisciplinar;
- Presença da string no título, resumo ou palavras-chave;
- Ano de publicação:
 - Web os Science: 2017 até 2021;
 - SciELO e ANPAD: sem temporalidade especificada para retorno de mais resultados. Respectivamente, os resultados retornados de ambas as bases foram de 2009 a 2021 e 2002 a 2020.

A tabela contendo a Revisão Bibliográfica Sistemática está exposta no Apêndice B.

3.3 Observação Participante

Este método científico origina-se na Antropologia, tornando a possível inserção do pesquisador dentro de grupos sociais os quais observa e estuda, de forma natural ou artificial (GIL, 2008) (MARCONI; LAKATOS, 2003), isto é, já sendo parte integrante do grupo ou necessitando ser inserido e aceito dentro do grupo estudado. A Observação Participante possibilita o tráfego interno em grupos privados, tornando acessível informações antes restritas. As desvantagens deste método podem ser destacadas no viés e objetividade do pesquisador, os quais podem ser comprometidos pelo grau de influência do grupo para consigo e de si para com o grupo estudado (MARCONI; LAKATOS, 2003), como também nas dificuldades em se acessar determinados estratos sociais do grupo pelo fato do pesquisador ser identificado como pertencente a este ou aquele estrato interno (GIL, 2008).

A Observação Participante empregada no trabalho foi feita de modo natural (GIL, 2008) (MARCONI; LAKATOS, 2003), visto que o pesquisador esteve na posição de servidor municipal vinculado à Secretaria Municipal de Educação. Apesar de não ter o cargo de professor, o pesquisador compôs a Rede Municipal de Ensino de Piracicaba desde março de 2018, o que possibilitou um acúmulo de informações sobre a Rede e também uma rede relacional robusta com muitas das categorias de servidores da Educação, em especial a de professores. A presença em diversos grupos de WhatsApp relativos ao serviço público municipal, bem como também a representação dentro das categorias dos servidores e de grupos como o Luto Pela Educação, ajudou bastante em todo o processo de observação. Logo, o pesquisador compor o universo observado de modo natural e ter ganho a confiança dos seus pares, sendo aceito na figura de também servidor municipal da Educação, facilitou a coleta de dados e o acesso à categoria de professores (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A observação deste trabalho abarcou a descrição do contexto estrutural da Secretaria Municipal de Educação e político-institucional da Prefeitura Municipal de Piracicaba, o contato com as categorias de servidores da Educação e organizações sociais, as conversas com gestores educacionais da SME, e a campanha salarial de 2022. O protocolo desenvolvido para sistematizar a Observação Participante está disposto no Apêndice C.

3.3 Análise documental

O levantamento e análise documental dos projetos de lei e documentos relacionados a estes foi feito por meio do Siave, o sistema de arquivo digital dos documentos e proposições legislativas da Câmara de Vereadores de Piracicaba. Foram encontrados apenas três projetos de lei sobre planos de carreira para o magistério público. O termo buscado foi “plano de carreira magistério” e “carreira”, este segundo gerando mais numerosos e diversos resultados. Todos os documentos relacionados à carreira foram analisados, sem recorte temporal específico. Percebeu-se que muitas das matérias legislativas dialogam com a temática dos planos de carreira, porém divergindo do foco no magistério público municipal. Dentre as carreiras discutidas estão também a Guarda Civil Municipal, engenheiros municipais, agentes de trânsito, servidores da unidade do SAMU, servidores da Saúde em geral, servidores da Câmara de Vereadores (referente ao quadro administrativo), servidores da Empresa Municipal de Desenvolvimento Habitacional de Piracicaba – EMDHAP, servidores da Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba - FUMEP, servidores do Instituto de Previdência e Assistência Social dos Funcionários Municipais de Piracicaba - IPASP, e servidores do Serviço Municipal de Água e Esgoto - SEMAE.

A partir deste levantamento prévio dos documentos legislativos, a análise foi feita observando cada uma das proposições e agrupando as análises dos documentos de matérias correlatas. O destaque está nos PLC 11/2004 e PLC 17/2017, os quais tratam especificamente dos Planos de Carreira para o Magistério Público de Piracicaba. Dos documentos pesquisados no Siave, no total, foram selecionados 107 arquivos para apreciação, sendo 2 deles referentes ao PL 12/2004, 2 ao PLC 11/2004, e 19 ao PLC 17/2017, os quais foram analisados individualmente para a análise.

Também foram analisados 15 documentos emanados pelo Conselho Nacional de Educação – CNE, sendo estes pareceres voltados a diretrizes para os planos de carreira do magistério e a questionamentos sobre particularidades do exercício profissional do magistério público, como o Piso Salarial Profissional Nacional para os Profissionais do Magistério Público da Educação Básica.

A Análise Documental empregada neste trabalho fundamenta-se em documentos verídicos e confiáveis, ao serem retirados de arquivo público e acessível a qualquer cidadão, rompendo com a maior fragilidade deste método de pesquisa,

segundo Martins e Theóphilo (2009). Os documentos utilizados aqui são primários e contemporâneos (MARCONI; LAKATOS, 2003) e podem ser classificados como registros institucionais escritos (GIL, 2008).

O protocolo da Análise Documental se encontra no Apêndice D.

3.5 Survey / Questionário

A coleta de dados com os professores da Rede Municipal de Educação de Piracicaba foi feita por meio da construção e aplicação de questionário. O número de respondentes ao questionário foi de 266, de um universo de 2.714 professores municipais (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2022), isto significa que aproximadamente 9,8% de todos os professores responderam ao questionário virtual.

O questionário, apresentado integralmente no Apêndice E, e com seus resultados da aplicação se encontrando na seção “4.5 Resultados do Questionário”, foram disponibilizados por meio do Google Forms, entre os dias 23/02/2022 e 01/03/2022. A Survey acompanhou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, com anuência do respondente para prosseguir com a pesquisa, e foi divulgada por meio de grupos de WhatsApp ligados às categorias da Educação municipal, dentre eles:

Quadro 3 – Grupos de WhatsApp utilizados para divulgação do questionário aos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba

Nome do grupo	Número de integrantes
Luto Pela Educação	256
Servidores Unidos	212
SINDICATO - EDUCAÇÃO	223
COLETIVO EDUCAÇÃO EM FOCO	203
Profs/funcionários lutam	128
Auxiliares Piracicaba	171
Secretaria e Afins	101

Fonte: Quadro do autor.

Todos estes espaços têm a sua relevância e atuação, porém muitos integrantes estão presentes em mais de um deles. Foi enviado uma mensagem padrão para todos os grupos, explicando o conteúdo e objetivo da pesquisa, bem como solicitando a resposta e o compartilhamento do link para outros grupos, inclusive os grupos das escolas nas quais os respondentes compõem o quadro funcional. Assim, estimulou-se uma organicidade de compartilhamento da pesquisa baseada no interesse pela conquista do plano de carreiras para o magistério municipal, interesse esse já notoriamente conhecido. No grupo geral dos servidores, no grupo dos auxiliares e no grupo dos funcionários de secretaria escolar, foi encaminhado o pedido para o compartilhamento com os colegas professores próximos e também nos grupos de WhatsApp de suas escolas.

O pesquisador, compondo o grupo Luto Pela Educação e fazendo parte de sua organização, recebeu o apoio das lideranças do movimento ao ter o link da *Survey* compartilhado também na página e grupo de Facebook, e teve o compartilhamento impulsionado por meio de linhas de transmissão do WhatsApp. Por fim, aproveitando a relevância deste movimento no contexto da Educação piracicabana, o pesquisador selecionou os integrantes do grupo para o envio individualmente, a cada um dos 256 integrantes, da mensagem padrão com o pedido para resposta ao questionário e o link para acesso. O envio individual na caixa de entrada de cada integrante do grupo estimulou bastante o engajamento das respostas. Essa escolha foi feita pela relevância do grupo e suas mobilizações em prol da docência municipal, mas também por muitos dos servidores integrantes a ele já participarem de algum dos outros grupos onde foi divulgado o link, tornando o envio individual contraproducente aos integrantes dos demais grupos. Destaque para o possível viés nos resultados, consequência da escolha do envio individual a todos os integrantes do grupo Luto Pela Educação.

Importante destacar a limitação encontrada de, mesmo com o link da pesquisa sendo compartilhado em grupos de direção escolar, difícil acesso amplo às professoras que detêm Função Gratificada, isto é, cargos de direção, coordenação e supervisão escolar. Apesar de ter havido uma parcela razoável de respostas deste grupo (aproximadamente 12% dos respondentes ocupa ou já ocupou algum destes cargos), a divulgação do questionário a essa parcela de servidores foi limitada ao

reenvio de terceiros que fazem parte destes espaços, não tendo o pesquisador acesso em primeira mão.

Em linhas gerais, o questionário foi construído com a maioria das questões do tipo fechada, porém uma delas abrindo espaço para respostas do tipo “outros”. Essa pergunta proporcionou o espaço para uma resposta aberta, mais qualitativa, no sentido de trazer experiência pessoal na resposta. Duas outras questões abertas, também na segunda parte do questionário, foram colocadas tornando possível a apresentação das respostas em forma de nuvem de palavras, com as palavras mais utilizadas ganhando maior destaque pelo seu tamanho proporcional à frequência de uso.

O uso dos meios eletrônicos foi escolhido por conta da maior difusão do questionário, e foram feitos alguns pré-testes para acertar as questões da *Survey* antes da divulgação do link (GIL, 2008) (MARCONI; LAKATOS, 2003) (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Durante todo o processo de construção do questionário, sempre se pensou na preservação do anonimato dos respondentes (GIL, 2008), mesmo com a intenção de se traçar um perfil geral dos professores municipais de Piracicaba.

A seção de Materiais e Métodos finaliza-se neste item, tendo apresentado todas as técnicas e estratégias metodológicas empregadas nesta pesquisa. A próxima seção traz a Pesquisa Descritiva, com o levantamento do objeto de pesquisa e seu contexto político-institucional, desdobrado na Revisão Bibliográfica Sistemática dos anais de eventos da ANPAD; na Observação Participante; na Análise Documental do Projeto de Lei 12/2004 e dos Projetos de Lei Complementar 11/2004 e 17/2017, bem como seus documentos legislativos relacionados; e na apresentação dos resultados do questionário apresentado aos docentes municipais piracicabanos.

4 PESQUISA DESCRITIVA

Nesta seção será apresentada a Pesquisa Descritiva, composta pela Revisão Bibliográfica Sistemática no tema de plano de carreiras no setor público; por uma contextualização político-institucional e estrutural do Município de Piracicaba e de sua Secretaria Municipal de Educação; e também pelos resultados da Observação Participante, da Análise Documental, e a apresentação das respostas da *Survey*.

4.1 Revisão Bibliográfica Sistemática: gestão e planejamento de carreiras no setor público

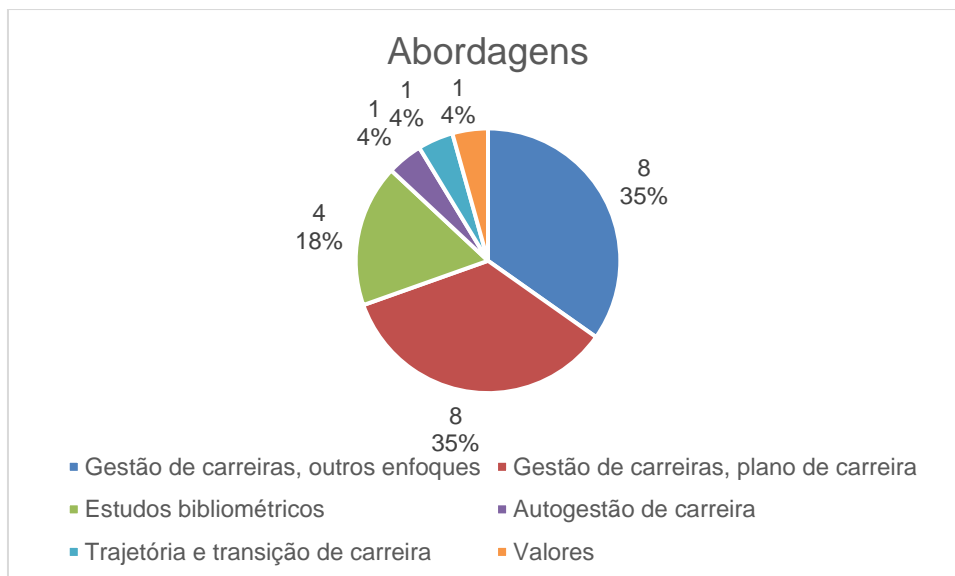
A RBS foi construída a partir do objetivo de identificar e analisar estudos no tema dos planos de carreira, olhando para as carreiras do setor público e da educação. Esta revisão foi desenvolvida na análise dos resultados obtidos de buscas nos anais de eventos da ANPAD (Apêndice B).

As buscas pelo termo “carreira” na base da ANPAD apresentaram 296 resultados totais, com 51 artigos escolhidos após leitura de títulos e 23 após leitura de resumos. A RBS tratará destes 23 artigos lidos na íntegra e analisados por meio de suas abordagens, congressos e divisões acadêmicas da ANPAD, ano de publicação, gênero e Instituição de Ensino Superior dos autores, métodos empregados e palavras-chave identificadas.

A classificação das abordagens dos artigos foi feita a partir da leitura de Vaclavik *et al.* (2020), os quais também apresentaram uma RBS dos anais da ANPAD no tema de carreiras. Os autores desenvolveram uma estrutura de classificação a partir de doze abordagens: 1) trajetória e transição de carreira; 2) âncoras de carreira; 3) autogestão de carreira; 4) gestão de carreira – outros enfoques; 5) gênero; 6) gestão de carreira – plano de carreira; 7) vínculo; 8) outros enfoques; 9) família; 10) empreendedorismo; 11) estudos bibliométricos; e 12) valores.

Esta revisão identificou seis das doze abordagens, sendo que “gestão de carreiras, plano de carreira” e “gestão de carreiras, outros enfoques” enquadraram oito artigos cada, “estudos bibliométricos” retornou quatro artigos, e “trajetória e transição de carreira”, “autogestão de carreira” e “valores” apresentaram um artigo cada. Conforme Figura 3:

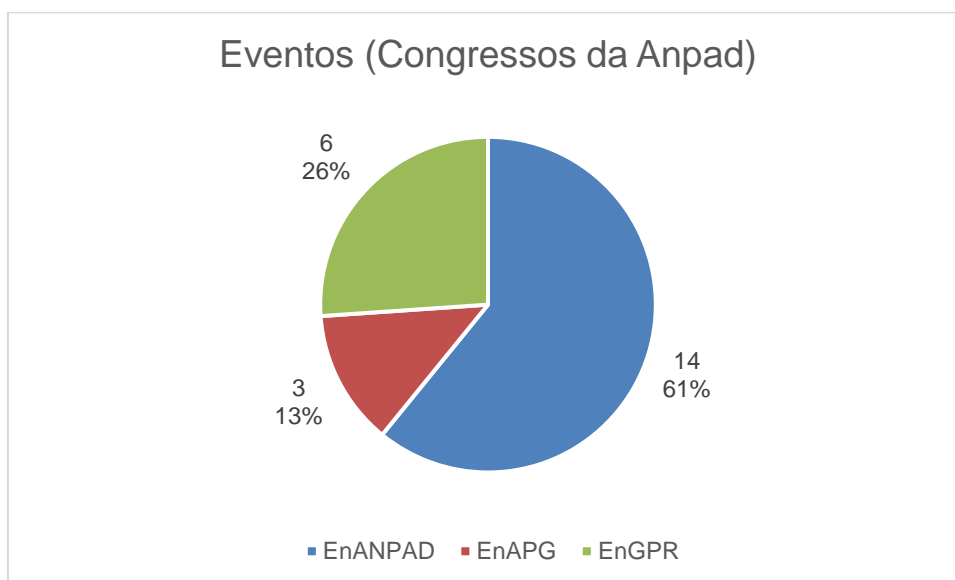
Figura 3 – Abordagens dos artigos analisados na RBS



Fonte: Figura do autor

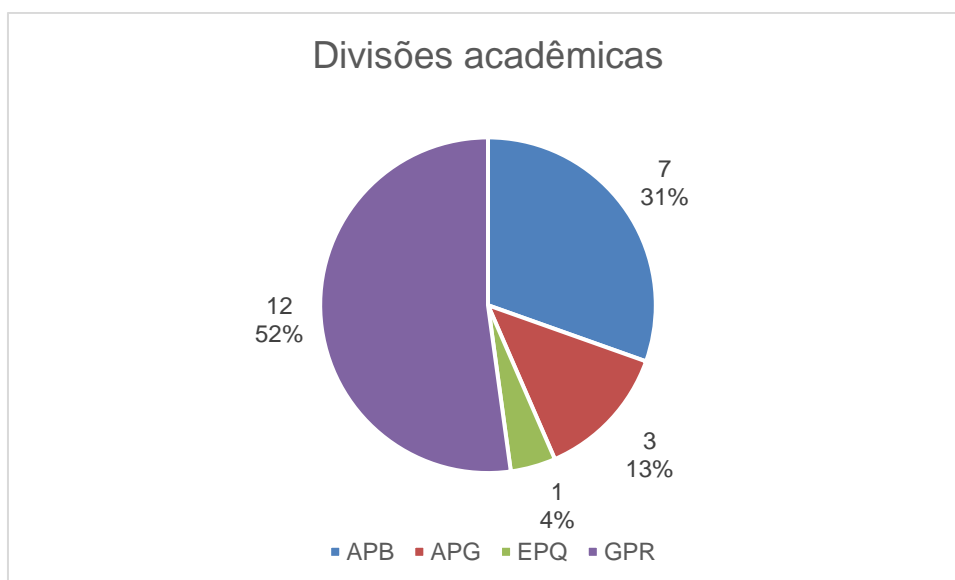
Dos congressos da ANPAD, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) contou com catorze trabalhos apresentados, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (EnGPR) com seis e o Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD (EnAPG) com quatro. Com relação às divisões acadêmicas da ANPAD, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) retornou doze artigos; Administração Pública (APB) e Administração Pública e Governança (APG) apresentaram, respectivamente, sete e três artigos, podendo ser contabilizados conjuntamente com dez artigos; e Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EPQ) contou com apenas um artigo. Conforme Figuras 4 e 5:

Figura 4 – Congressos nos quais foram apresentados os artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

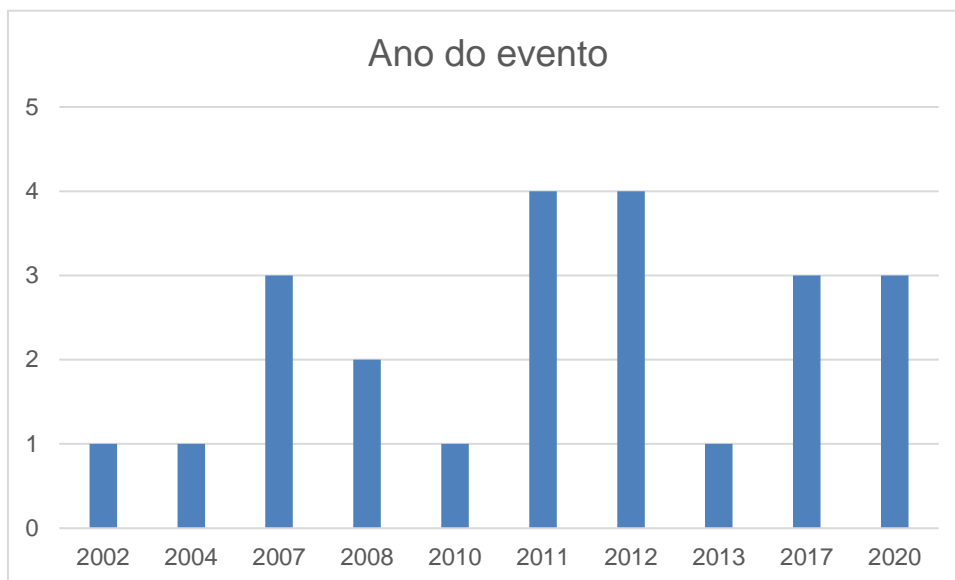
Figura 5 – Divisões acadêmicas (ANPAD) dos artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

A Figura 6, abaixo, dispõe os anos dos eventos dos artigos apresentados em eventos da ANPAD, com resultados de 2002 a 2020.

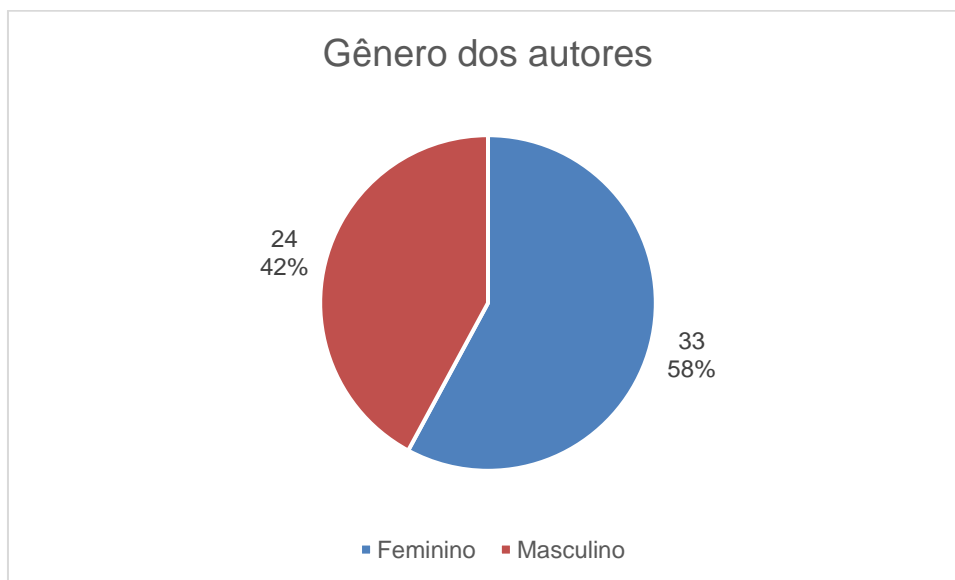
Figura 6 – Ano dos eventos dos artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

Com relação ao gênero dos autores, foi possível identificar que há certa paridade entre autores homens e mulheres, sendo 33 autoras e 24 autores dos trabalhos analisados. Conforme a Figura 7:

Figura 7 – Gênero dos autores dos artigos da RBS

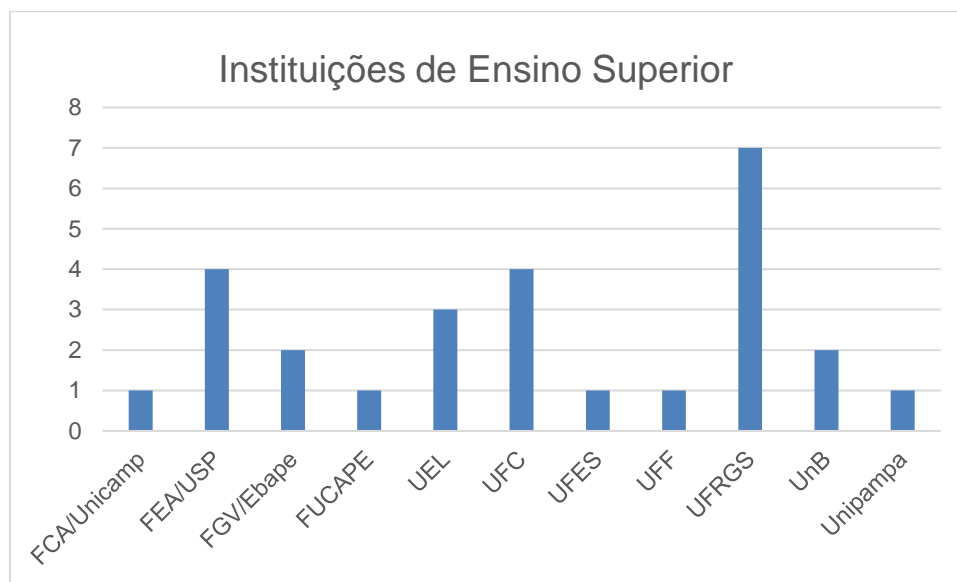


Fonte: Figura do autor

Também foi possível mapear as Instituições de Ensino Superior às quais os autores estavam vinculados com programas de pós-graduação. Dado relevante é o

de que 32 autores dos trabalhos não estavam com suas IES identificadas na publicação dos artigos. A partir do ano de 2013, a vinculação com as IES aparece com maior frequência, tanto na identificação dos respectivos artigos, quanto nos arquivos digitais da ANPAD. A Figura 8 apresenta a distribuição dos autores por IES:

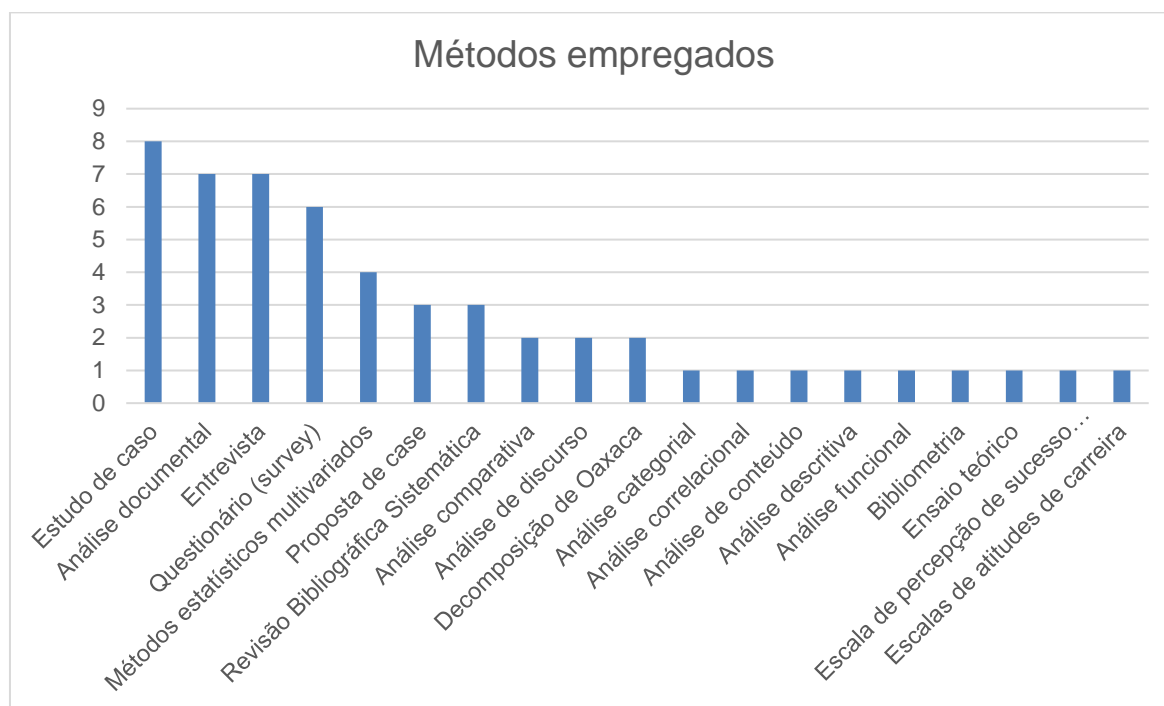
Figura 8 – IES dos autores dos artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

Dos métodos e técnicas de pesquisa empregados nos artigos, foi possível apontar que o mais utilizado foi o Estudo de Caso com oito artigos, Análise Documental e Entrevista com sete artigos cada, e Questionário com seis. Conforme a Figura 9:

Figura 9 – Métodos empregados nos artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

Por fim, sobre a análise quantitativa dos artigos, uma nuvem de palavras com os termos e assuntos mais frequentes referentes aos conteúdos dos artigos foi construída. A Figura 10 apresenta abaixo a nuvem de palavras:

Figura 10 – Nuvem de palavras das palavras-chave dos artigos da RBS



Fonte: Figura do autor

Esta subseção apresentou os resultados da Revisão Bibliográfica Sistemática, numa perspectiva quantitativa, com o enquadramento dos artigos em abordagens, categorização dos congressos apresentados, divisões acadêmicas a que pertencem, anos de publicação, gênero e IES dos autores, métodos empregados, e palavras-chave mais frequentes.

A próxima subseção tratará da contextualização da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, contendo seus aspectos estruturais e políticos.

4.2 O Município de Piracicaba e sua Secretaria Municipal de Educação

O Município de Piracicaba encontra-se no interior do Estado de São Paulo, a aproximadamente 150km de distância da capital paulista. É a cidade-sede da Região Metropolitana de Piracicaba – RMP, instituída em 2021, até então Aglomeração Urbana de Piracicaba. A RMP encontra-se na região central do Estado de São Paulo e é vizinha à Região Metropolitana de Campinas. Estima-se, em 2021, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que a cidade some aproximadamente 410 mil habitantes e seja a 16ª mais populosa do estado. Apresentou Orçamento Municipal, previsto para 2022, de R\$ 2.079.664.000,00 (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2021); Produto Interno Bruto, em 2019, de aproximadamente R\$ 27.822.629.800,00, sendo o PIB per capita R\$ 68.843,70; e Índice de Desenvolvimento Humano de 0,785, no censo de 2010 (IBGE, 2022).

A Prefeitura de Piracicaba se estrutura em dezesseis Secretarias Municipais. A Secretaria Municipal de Educação de Piracicaba, objeto de análise deste estudo, é o órgão responsável por gerir a Rede Municipal de Ensino, a qual conta com mais de 36 mil alunos matriculados, de 0 a 10 anos, em junho de 2022; também compõem a Rede Municipal 93 escolas de Educação Infantil – EMEI e 47 de Ensino Fundamental – EMEF. O quadro de pessoal da SME é de aproximadamente 4 mil funcionários, sendo destes mais de 2.700 professores e professoras. A Secretaria ainda mantém outros setores, como a Educação de Jovens e Adultos, o Núcleo de Educação Especial, os Centros de Educação Digital, o Núcleo Rural, a Merenda Escolar e o Setor de Saúde do Escolar (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2022).

4.2.1 Quadro funcional docente da SME

No mês de maio de 2022, segundo o Portal de Transparência da Prefeitura Municipal de Piracicaba, o quadro funcional docente era de 2.714 professores efetivos. Destes professores, 2.275 foram contratados em regime celetista, 440 em regime estatutário e 126 possuíam funções gratificadas, isto é, cargos de direção, coordenação e supervisão (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2022).

Há ainda um contingente de professores substitutos de Educação Infantil e também de Ensino Fundamental, não contemplados no Portal de Transparência, que são selecionados por meio de processo seletivo para investidura por contrato de trabalho com tempo determinado.

Quadro 4 – Quadro funcional dos cargos docentes do Município de Piracicaba, extraídos do Portal de Transparência da Prefeitura Municipal de Piracicaba

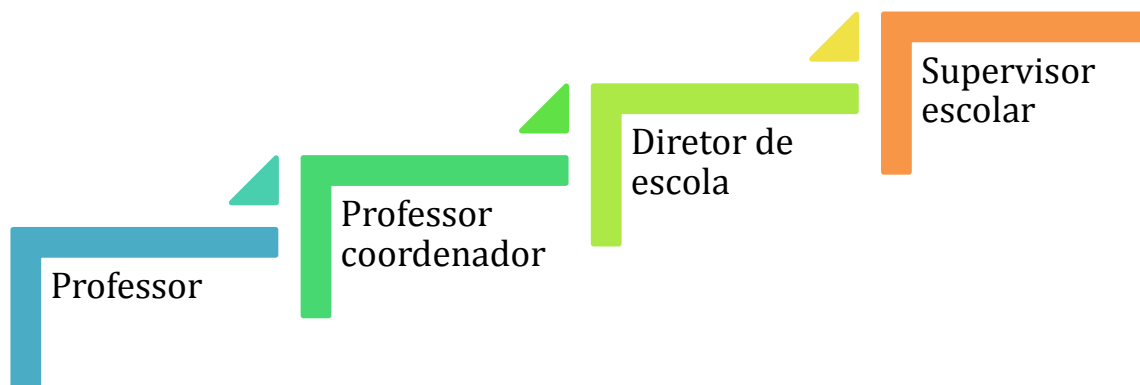
Cargo docente	Regime CLT	Regime Estatutário	Função Gratificada	Total
Diretor de Centros Educacionais e Creche	-	1	-	1
Diretor de Escola Municipal de Educação Infantil	-	-	57	57
Diretor de Escola Municipal de Ensino Fundamental	-	-	24	24
Diretor de Escola de E.M.E.F. e Educação Infantil	-	-	11	11
Diretor do Núcleo de Apoio Pedagógico à Educação Especial	-	-	1	1
Professor Bilíngue de Educação Básica e C.I.E.J.A.	2	-	-	2
Professor Coordenador de E.M.E.F. e Educação Infantil	-	-	3	3

Professor Coordenador de Educação Infantil para E.M.E.I.E.F.	-	-	1	1
Professor Coordenador de E.M.E.F.	-	-	12	12
Professor Coordenador de Formação Continuada	-	-	2	2
Professor de Alfabetização de Jovens e Adultos	-	14	-	14
Professor de Educação Artística	1	-	-	1
Professor de Educação Física	5	69	-	74
Professor de Educação Geral	-	1	-	1
Professor de Educação Infantil	1595	241	-	1836
Professor de Ensino Fundamental	660	55	-	715
Professor de Pré-Escola	12	59	-	71
Supervisor de Escola Municipal de Educação Infantil	-	-	9	9
Supervisor Escolar de E.M.E.F.	-	-	6	6
Total	2275	440	126	2841

Fonte: Quadro do autor.

A hierarquia funcional da SME é composta por uma escada de carreira basicamente representada na figura abaixo:

Figura 11 – Trajetória da carreira docente municipal de Piracicaba



Fonte: Figura do autor

Na figura, podemos observar o caminho lógico em que se dá a trajetória de carreiras dentro da Secretaria Municipal de Educação. O cargo de entrada é o de professor, atualmente sendo contratados principalmente para os cargos de Professor de Educação Infantil, Professor de Ensino Fundamental e Professor de Educação Física, vide o Edital de Concurso Público nº 002/2022 (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2022). A referência salarial inicial dos cargos de Professor de Educação Infantil e de Ensino Fundamental é a 10D e de Professor de Educação Física é a 11D, equivalente a R\$ 3.046,87 e R\$ 3.316,98, respectivamente, de acordo com o Anexo A¹. Após a contratação é necessário ser aprovado no estágio probatório, por meio de avaliações de desempenho durante os três primeiros anos, e se inscrever nos processos seletivos internos para as funções de professor coordenador, diretor de escola e supervisor escolar, com comissão e banca examinadora do processo seletivo designada pela SME.

Para concorrer nos processos seletivos para as funções gratificadas, é necessária formação superior em Pedagogia e tempo mínimo como professor da Rede Municipal, sendo que os editais de chamamento para os processos seletivos

¹Com o reajuste salarial de 2022, de acordo com o Anexo B, as referências 10D e 11D equivalem a, respectivamente, R\$ 3.368,63 e R\$ 3.667,26. Em 2023, houve novos reajustes em razão do parcelamento do dissídio.

estipulam um período mínimo de experiência diferente em cada processo, sem apresentar uma padronização por parte da SME.

A função de professor coordenador, exclusiva das EMEF ou EMEIEF (Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental), não é requisito necessário para que o professor possa concorrer e assumir a função de diretor de escola, porém esta é a lógica hierárquica interna à escola. O último degrau na carreira é o de supervisor escolar, sendo precedido obrigatoriamente pelo cargo de direção. Os salários iniciais dos cargos em questão não são informados nos editais dos processos seletivos internos, porém é efetivado pela somatória do salário base de professor com a gratificação pela função exercida. Por fim, as funções gratificadas de coordenação, direção e supervisão exigem a carga horária semanal de trabalho de 40 horas, enquanto que os atuais cargos de Professor de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação Física têm carga semanal de 33 horas.

Uma brecha administrativa existente e que é praticada em algumas ocasiões é o chamamento para as funções gratificadas por meio de convite do secretário de Educação. Os processos seletivos, por não seguirem uma estruturação baseada no plano de carreira, acabam sendo muito afetados em sua autonomia funcional pela discricionariedade da gestão da SME, principalmente pelas funções gratificadas apresentarem natureza de livre nomeação e livre exoneração.

4..2.2 Contexto político-institucional da Prefeitura Municipal de Piracicaba

Como apresentado na Introdução, o ordenamento jurídico da legislação educacional brasileira foi acompanhado pela questão dos planos de carreira para o magistério público. A Constituição Federal de 1988, acompanhada da Constituição Estadual de São Paulo de 1989 e a Lei Orgânica Municipal de Piracicaba de 1990, instituíram marcos iniciais desta matéria, cada uma em seu contexto federativo. Em sequência, as legislações da LDB e do FUNDEF, ambas de 1996, com a atualização para FUNDEB, em 2007, e o PNE, em 2014, deram continuidade, prevendo a instituição dos planos de carreira aos docentes da educação básica e com os prazos sendo prorrogados para essa finalidade.

Em Piracicaba, o contexto de discussão sobre essa matéria legislativa segue essa mesma linha cronológica. A primeira menção ao Estatuto do Magistério foi por meio do Projeto de Lei Complementar nº 21/1992. Neste momento de reestruturação,

após a repactuação federativa da Constituição Federal de 1988, o prefeito eleito para o mandato de 1989-1992 foi José Machado, pelo Partido dos Trabalhadores – PT.

Em 1993, por algumas ocasiões a vereadora Esther Sylvestre (PT) questionou sobre a questão do Estatuto e do plano de carreiras, tanto dos profissionais do magistério público, quanto da guarda municipal. Neste momento, estava eleito para o mandato de 1993-1996 Antonio Carlos de Mendes Thame, pelo Partido da Social Democracia Brasileira – PSDB.

No ano seguinte, conjuntura política anterior à PEC da Reeleição, o então vice-prefeito e secretário de Educação Humberto de Campos foi eleito pelo PSDB para o mandato de 1997-2000.

A alternância de poder entre os partidos ocorreu em 2000, com a eleição, pelo segundo mandato, de José Machado (PT) para governar entre 2000-2004. É neste governo que foram propostos o PL 12/2004 e PLC 11/2004, ao final do mandato, o que não possibilitou tempo hábil para apreciação do plenário da Câmara de Vereadores. A elaboração do projeto de lei foi feita por meio de comissão estabelecida desde 2001, composta por representantes da Rede Municipal, respeitando a decisão da 1ª Conferência Municipal de Educação, e posteriormente discutida com o Sindicato Municipal e com os servidores da Educação (FERNÁNDEZ, 2004). O PL 12/2004 foi tirado de tramitação pelo seu caráter de projeto de lei ordinária, sendo necessário para esse tipo de matéria legislativa a tramitação por meio de projeto de lei complementar, resultado na reapresentação da mesma legislação com o PLC 11/2004. Os argumentos justificativos para impossibilitar seu trânsito no processo legislativo do próximo governo foram baseados, tanto por conta do momento de proposição, colocada no final do mandato, quanto na Lei de Responsabilidade Fiscal. A legislação eleitoral, articulada por meio da LRF, foi utilizada como justificativa para a não tramitação, visando não imputar uma reorganização da administração de pessoal de um governante ao seu sucessor.

Eleito para o mandato de 2005-2008 e reeleito para 2008-2012 esteve Barjas Negri, pelo PSDB. Durante estes mandatos, no ano de 2005, o Poder Público foi questionado duas vezes sobre o desarquivamento ou apresentação de novo projeto de lei sobre o Estatuto do Magistério e sobre o Plano de Carreira para o Magistério Público, por meio dos Requerimentos nº 61/2005 e nº 657/2005, apresentados pelos vereadores Francisco Edilson dos Santos (PSB) e Fausto Sylvestre da Rocha (PT), respectivamente. As respostas vieram na direção de que seria feito um amplo e

minucioso estudo sobre essa matéria legislativa, a fim de não comprometer o orçamento municipal, e que seria feito após a aprovação do Plano Municipal de Educação, eventualmente aprovado apenas em 2016. Em 2008, o vereador Euclides Buzetto (PT), por meio da Indicação nº 1174/2008, encaminha à Câmara de Vereadores pedido para aprovação do Estatuto do Magistério, tendo como resposta da então secretária de Educação Giselda Lombardi Ercolin o fato de já estar acontecendo a formação de comissões com os servidores da Educação municipal para elaborar este Estatuto.

Em 2012, foi eleito Gabriel Ferrato, então secretário de Educação da gestão anterior, o qual aprovou o Plano Municipal de Educação e propôs o PLC 17/2017. O projeto de lei foi produto da constituição de comissões, desde 2013, com a finalidade da elaboração do Estatuto do Magistério e do Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal. O PLC 17/2017 foi rejeitado, em 2019, pelas comissões antes mesmo da votação, com a justificativa da iminência da Reforma da Previdência, ocorrida em 2020, e também pela escolha do regime de trabalho ser o celetista. As contratações da Prefeitura, até então, eram majoritariamente no regime de trabalho comum (CLT), porém isso foi alterado de meados de 2019 até o presente momento (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 2022). A hipótese dessa mudança é a de que o Instituto de Previdência e Assistência Social dos Funcionários Municipais de Piracicaba – IPASP, financiado com as contribuições previdenciárias dos servidores estatutários, estaria com seu balanço financeiro comprometido por falta de contribuições, o que levou à migração do regime de contratação por concurso público do regime celetista ao estatutário.

Novamente, em 2016, Barjas Negri (PSDB) foi eleito prefeito de Piracicaba. Nessa ocasião, houve uma rusga entre o até então prefeito Gabriel Ferrato e seu correligionário Barjas Negri por conta da disputa interna ao PSDB pela candidatura a prefeito: Gabriel Ferrato queria tentar a reeleição, porém Barjas Negri venceu a disputa intrapartidária. Esse episódio, segundo os bastidores da política municipal, levou ao fim da amizade de ambos e rendeu a saída de Ferrato do partido. No ano de 2018, uma rodada de Ciclos de Debates e uma Audiência Pública aconteceram para discutir o conteúdo do PLC 17/2017 com o Poder Público e a sociedade civil organizada.

Por fim, em 2020, Luciano Almeida (União Brasil) foi eleito prefeito. A eleição aconteceu em meio à pandemia da Covid-19, a qual submeteu todo o país à Lei

Complementar nº 173/2020, Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus (BRASIL, 2020). Essa legislação restringiu o gasto com pessoal até o final do ano de 2021 na: criação de cargo, emprego ou função; alteração da estrutura de carreira que implicasse em aumento de despesa; realização de concursos públicos; reajuste e adequação de salários; e, até mesmo, contagem de tempo dos períodos aquisitivos para concessão de direitos e benefícios pecuniários. O momento impossibilitou qualquer tentativa de discussão sobre a questão do plano de carreira para o magistério, visto que a Prefeitura estava impossibilitada de aprovar qualquer tipo de legislação desse tipo.

O quadro a seguir apresenta, sistematizado, o histórico político dos mandatos a prefeito desde a redemocratização:

Quadro 5 – Quadro do histórico político piracicabano de 1989 até 2024

Mandato	Prefeito	Partido
1989-1992	José Machado	PT
1993-1996	Antonio Carlos de Mendes Thame	PSDB
1997-2000	Humberto de Campos	PSDB
2001-2004	José Machado	PT
2005-2008 2009-2012	Barjas Negri	PSDB
2013-2016	Gabriel Ferrato	PSDB
2017-2020	Barjas Negri	PSDB
2021-2024	Luciano Almeida	União Brasil (eleito pelo Democratas)

Fonte: Quadro do autor.

Na sequência, será apresentada a observação participante, com a vivência do pesquisador imerso naturalmente na Rede Municipal de Ensino de Piracicaba.

4.3 Observação Participante

Nesta subseção, está disposta uma descrição dos primeiros contatos do pesquisador com a Rede Municipal e com o grupo Luto Pela Educação; relatos de conversas e reuniões com gestores públicos da Secretaria Municipal de Educação; e contextualização da experiência de greve em decorrência da defasagem salarial.

4.3.1 A vivência dentro da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba

Em março de 2018, o pesquisador assumiu o cargo de Auxiliar de Ação Educativa, posição operacional de apoio pedagógico, auxiliando as professoras da Educação Infantil na execução do binômio indissociável cuidar-educar. Dessa forma, foi naturalmente inserido dentro do grupo de educadores da Rede Municipal de Educação, alcançando um status legítimo dentro desse grande contingente de servidores, com trânsito bastante fluido entre as mais diferentes categorias da Educação. Importante ressaltar que, desde logo que entrou na Rede Municipal como servidor público, o pesquisador pôde notar uma urgência por parte da categoria docente pelo plano de carreira, a fim de trazer regramento, motivação e valorização aos professores municipais.

No início de sua experiência como educador infantil, o pesquisador trabalhou na mesma escola que uma das lideranças do grupo Luto Pela Educação, grupo esse formado em meados de 2012 como um movimento de desabafo e organização dos professores municipais. Em 2014, esse grupo escolhe a cor preta como símbolo do seu protesto pela situação da Educação municipal e adota oficialmente o nome Luto Pela Educação. As reivindicações, desde o início, foram em prol da valorização profissional dos docentes municipais, principalmente por meio da aprovação de um plano de carreira para o magistério público municipal. Houve também a tentativa frustrada de se criar um sindicato da categoria docente. O movimento participou ativamente da Conferência Municipal da Educação de 2015, mostrando sua organização frente à SME.

Todo o processo de discussão do PLC 17/2017 contou com a presença e acompanhamento do grupo. O texto final do projeto de lei complementar foi muito combatido pelo grupo por entenderem haver muitas irregularidades em seu conteúdo. No ano de 2018, os integrantes do grupo participaram dos Ciclos de Debates e da Audiência Pública sobre o plano de carreira, apresentando ao Poder Público as

propostas da categoria docente e o desagravo ao texto apresentado. Os Ciclos de Debates foram compostos por quatro eixos: formação, valorização e condições de trabalho; avaliação e irregularidades; perdas; e, atendimento à criança.

Em 28 de novembro de 2020, durante o processo de remoção para o cargo de Auxiliar de Ação Educativa, isto é, o processo de remanejamento dos postos de trabalho internos à Rede Municipal, o pesquisador teve um breve encontro com a então coordenadora da Educação Infantil municipal Sandra Perina. Foi nessa conversa informal que o pesquisador ouviu pela primeira vez as justificativas dadas para a rejeição do PLC 17/2017: a iminência da Reforma da Previdência, ocorrida em 2020, e a mudança da contratação por regime de trabalho estatutário, não mais pela CLT. A conclusão desse diálogo é a de que a matéria seria reenviada à Câmara, após as correções do regime de trabalho e o estabelecimento do novo ordenamento previdenciário. Até o momento, nenhum novo plano de carreira foi proposto como projeto de lei para a Câmara de Vereadores.

Durante o primeiro semestre de 2021, o secretário de Educação João Marcos Thomaziello se interessou pelo estudo da presente pesquisa sobre planos de carreira para o magistério público. Foram agendadas reuniões com o pesquisador para apresentar as demandas das categorias dos profissionais da Educação com carga horária semanal de 40 horas, bem como para discutir as possibilidades de uma nova proposta de plano de carreiras. A ideia seria criar uma nova comissão, congregando vários atores dos diferentes segmentos da Rede Municipal e da sociedade civil organizada, para discutir um novo projeto de lei nesse tema. Neste momento vivíamos sob a Lei Complementar nº 173/2020, a qual impedia a alteração de qualquer estrutura de carreira que implicasse em aumento de despesa com pessoal (BRASIL, 2020). Portanto, o plano seria apenas debatido elaborado, sem a tramitação legislativa. Poucos meses após essas reuniões do pesquisador com o secretário de Educação terem início, o mesmo foi destituído da pasta e não houve mais nenhuma movimentação sobre o tema na agenda pública municipal.

Por fim, em fevereiro de 2022, após findada a legislação do Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus, foram iniciadas as assembleias sindicais para propostas e negociação do dissídio dos servidores municipais. No dia 23 de fevereiro de 2022, os servidores municipais, sem reajuste salarial ou sequer reposição inflacionária desde 2019 em decorrência da pandemia, reunidos em frente à sede administrativa do Sindicato, entraram em consenso no pedido de reajuste de

25% mais R\$ 300,00 de abono salarial. A assembleia também aprovou o estado de greve.

Em 15 de março de 2022, a resposta da Prefeitura foi de reposição inflacionária apenas do período do ano vigente, em 10,56%, proposta maior do que a previsão orçamentária anual de 7,45%. A proposta foi rejeitada, em assembleia em frente ao Centro Cívico. Um vídeo explicativo foi feito, no dia 16 de março de 2022, pelo próprio prefeito Luciano Almeida e compartilhado no Portal do Servidor. No vídeo o prefeito apresentou e justificou a proposta de 10,56%, como correção da inflação do período do último ano, e propôs a correção salarial por meio de um plano de cargos e salários para todo o serviço público municipal. A ideia colocada pelo prefeito Luciano Almeida foi a de contratar uma empresa para prestar consultoria, diagnosticando os erros e problemas estruturais na folha de pagamento da Prefeitura, identificando as distorções dos salários, e visando motivar os servidores públicos municipais. Entretanto, tanto a proposta de reajuste, quanto a virtual proposta do plano de cargos e salários, acabaram por inflar o movimento dos servidores municipais.

Novamente os servidores propuseram reajuste de 25% mais R\$ 300,00. A partir dessa contraproposta, o movimento grevista já vinha ganhando corpo, o qual foi encarado pela Prefeitura como uma postura intransigente. A proposta da Prefeitura, em 22 de março de 2022, foi o parcelamento do reajuste até o ano de 2024:

- 10,56% em 1º de março de 2022;
- 3,17% em 1º de setembro de 2022;
- 3,17% em 1º de setembro de 2023;
- e, 3,17 % em 1º de março de 2024.

Os servidores recusaram novamente a contraproposta da Prefeitura e propuseram o reajuste de 15% no mês de março e 6% em maio, chegando à somatória proposta pela Prefeitura de 21%.

No dia 25 de março de 2022, após nova rejeição da proposta dos servidores, por parte da Prefeitura, e esgotadas as possibilidades de negociação, foi votada e aprovada a deflagração da greve. A greve se iniciou no dia 1º de abril de 2022, após deliberação de quais seriam os serviços essenciais municipais os quais deveriam continuar em funcionamento, e foi interrompida no dia 7 de abril de 2022, em decorrência de decisão judicial liminar que determinou o retorno dos servidores aos seus postos de trabalho.

Os servidores viveram, durante a greve, na ocupação do Paço Municipal, um momento de intercâmbio cultural e profissional bastante relevante. A cada dia mais servidores se juntavam ao movimento grevista. A decisão de interrupção da greve foi frustrante, porém não apagou a chama acesa dentro dos servidores por valorização profissional. A desmotivação com o serviço público municipal apenas se acentuou e nenhum plano de cargos e salários, para correção das distorções salariais, foi apresentado até o momento. O pesquisador esteve presente dentro do movimento grevista, acompanhando todas as assembleias e negociações.

Na subseção a seguir está disposta a análise dos projetos de lei sobre a matéria dos Planos de Carreira para o Magistério Público do Município de Piracicaba, PLC 11/2004 e PLC 17/2017, e os documentos legislativos relacionados a esse tema. As diferenças entre ambos os projetos de lei vão desde a estrutura de cargos até as formas de promoção funcional, um dando mais ênfase para as promoções verticais e horizontais, e o outro para os cargos de gestão e promoção funcional.

4.4 Análise Documental

A Análise Documental compreende a investigação sobre os documentos legislativos relacionados aos planos de carreira e ao Estatuto do Magistério já propostos no Município de Piracicaba. Foi utilizado o Siave, o sistema digital de documentos e proposições da Câmara de Vereadores de Piracicaba, como fonte desses documentos públicos. Também foram analisados os pareceres do Conselho Nacional de Educação – CNE, referentes às diretrizes nacionais sobre o tema do plano de carreira docente.

4.4.1 Plano de Carreira do Magistério Público do Município de Piracicaba: projetos de lei

Em buscas feitas no Siave, foram encontrados três projetos de lei relacionados ao plano de carreira para o magistério público municipal.

O Projeto de Lei nº 12/2004 foi formulado e apresentado, inicialmente, como um projeto de lei ordinária, sendo retirado de pauta pela própria Prefeitura Municipal. Isso ocorreu por conta da necessidade de tramitação desse tipo de matéria legislativa como projeto de lei complementar.

O Projeto de Lei Complementar nº 11/2004 então foi apresentado pelo Poder Público Municipal com a mesma redação do projeto de lei anterior. Ambos foram arquivados ao final da legislatura, como prevê o artigo 150 do Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Piracicaba (CÂMARA DE VEREADORES DE PIRACICABA, 1993). As justificativas para o arquivamento e não tramitação do decorrem da Lei de Responsabilidade Fiscal, que determina nulo de pleno direito o ato que resulte em aumento de despesa com pessoal nos últimos cento e oitenta dias do mandato (BRASIL, 2000), isto é, proíbe esse tipo de “herança” ao sucessor.

O Projeto de Lei Complementar nº 17/2017 foi elaborado e apresentado aproximadamente treze anos após a primeira formulação de um plano de carreira para o magistério público piracicabano. Teve parecer contrário em ambas as comissões legislativas por quais passou e foi arquivado, em 2019, com base em dois argumentos. O primeiro diz respeito ao caráter de regime jurídico escolhido para contratação por concurso público. O texto assume a existência de ambos os regimes estatutário e celetista, permitidos pela Emenda Constitucional nº 19/1998 e nº 53 (BRASIL, 1998) (BRASIL, 2006), no quadro de docentes municipais. Compreende o cargo de professor estatutário como cargo de provimento efetivo e o de professor celetista como emprego público permanente. O argumento utilizado para o parecer negativo se deu no fato de que o PLC17/2017 assumia como regime para os novos ingressantes na carreira a submetida à CLT, o que não levaria em conta a saúde fiscal do IPASP. A segunda justificativa foi no sentido de entender como frágil o momento próximo à aprovação de Reforma da Previdência, ocorrida em 2020, em nível nacional, e que acarretaria insegurança na consolidação de um plano de carreiras aprovado nessas circunstâncias.

A apresentação de ambos os Projetos de Lei Complementar se encontra a seguir e aborda o Plano de Carreiras do Magistério Público do Município de Piracicaba.

4.4.2 Projeto de Lei nº 12/2004 e Projeto de Lei Complementar nº 11/2004

Ambos com a mesma redação, trataremos dos projetos sob a luz da propositura do Projeto de Lei Complementar nº 11/2004 e seus anexos. Esse projeto de lei dispõe sobre o Estatuto do Magistério e institui seu Plano de Carreira e Salários, em Piracicaba, estando incluídos no Estatuto os profissionais do magistério que

exercem a docência e as atividades de suporte pedagógico direto à docência, tanto da Educação Infantil, quanto do Ensino Fundamental. Foi construída por meio da I Conferência Municipal de Educação, em parceria com a Fundação de Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP, contratada para essa finalidade.

O PLC 11/2004 traz a conceituação dos termos usados no projeto de lei, apresentados no seguinte quadro:

Quadro 6 – Conceitos do PLC 11/2004 do Município de Piracicaba

Conceito	Significado
Quadro do Magistério Público Municipal	Cargos e empregos docentes e também as funções de apoio pedagógico
Cargo e/ou emprego	Atribuições e responsabilidades dos profissionais integrantes do quadro, sendo estatutário ou celetista, respectivamente
Carreira	Agrupamento de cargos de provimento efetivo e de emprego permanente, em lógica crescente, estruturados em classes para o exercício da docência
Classe	Conjunto de cargos e empregos de mesma natureza para o exercício da docência
Função Gratificada	Adicional pecuniário concedido aos docentes ocupantes das funções de suporte à docência Diretor de Escola, Coordenador Pedagógico e Assessor Pedagógico
Vencimento	Retribuição pecuniária básica paga mensalmente aos servidores públicos estatutários

Salários	Retribuição pecuniária básica paga mensalmente aos servidores públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT
Remuneração	Valor correspondente ao salário ou vencimento mensal, acrescidos de vantagens funcionais ou pessoais, incorporados ou não
Atividades do Magistério	Todas as atividades docentes, desde ministrar aulas até dirigir, assessorar, coordenar, planejar e orientar os processos pedagógicos

Fonte: Quadro do autor.

A composição do Quadro do Magistério Público Municipal de Piracicaba, em cargos, empregos e funções, está delineada no seguinte quadro:

Quadro 7 – A composição do Quadro do Magistério Público Municipal de Piracicaba, segundo o PLC 11/2004 do Município de Piracicaba

Cargo	Classe	Atribuição ou campo de atuação	Carga horária
Professor I	Docente	Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos	30 horas/semana
Professor II	Docente	Disciplinas específicas dos currículos de Educação Infantil e Ensino Fundamental	20 ou 30 horas/semana
Diretor de Escola	Suporte à docência	Gestão dos processos administrativos e	40 horas/semana

		educacionais das unidades escolares de ambas as etapas de educação	
Professor Coordenador Pedagógico	Suporte à docência	Coordenação e orientação pedagógica nas unidades escolares de ambas as etapas	40 horas/semana
Assessor Pedagógico	Suporte à docência	Planejamento, orientação, administração e supervisão das atividades pedagógicas diretas à docência, bem como o treinamento e desenvolvimento dos profissionais do magistério	40 horas/semana

Fonte: Quadro do autor.

O ingresso e a investidura nos cargos de Professor I e II se dão exclusivamente por concurso público, com realizações de provas no máximo a cada quatro anos ou quando houver vacância mínima de 5% dos cargos e empregos totais existentes. Os concursos devem especificar o campo de atuação e requisitos mínimos para o cargo, sendo necessária a Licenciatura em Pedagogia para o cargo de Professor I e licenciaturas em específicas áreas do conhecimento curricular escolar para o cargo de Professor II, podendo os Professores I serem aproveitados em quaisquer das duas etapas da educação municipal. A estabilidade funcional está vinculada a estágio probatório de três anos, com avaliações de desempenho, de acordo com o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais.

As funções de suporte à docência podem ser acessadas exclusivamente por servidores integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal, sendo necessário o mínimo três anos de experiência no exercício do cargo docente, no caso de Professor Coordenador Pedagógico, e cinco anos, para os casos de Diretor de Escola e Assessor Pedagógico. A promoção ao cargo de Diretor de Escola se realiza por

meio de um processo seletivo interno que deve ser realizado por banca examinadora constituída por representantes de diversos setores da Educação Municipal, e consequente eleição interna nas unidades escolares dos aprovados pela banca; enquanto, que para os cargos de Professor Coordenador Pedagógico e Assessor Pedagógico, se dá por processo seletivo interno com bancas examinadoras representada por menos setores da Educação e sem eleição no processo de seletivo.

O PLC 12/2004 prevê três diferentes jornadas de trabalho: a jornada integral de trabalho docente - JITD, de 40 horas semanais; a jornada parcial de trabalho docente - JPTD, de 30 horas; e a jornada reduzida de trabalho docente - JRTD, de 20 horas. Os cargos de Professor I e II terão jornadas de trabalho parcial ou reduzida, de acordo com o seu campo de atuação e etapa de ensino; enquanto que os docentes que estiverem atuando em funções de suporte cumprirão Carga Suplementar de Trabalho Docente - CSTD, para completar a jornada de 40 horas semanais. Os cargos docentes cumprirão a maior parte da jornada de trabalho em sala de aula, porém cumprindo também parte da jornada em Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC, em reunião semanal para planejamento, formação permanente e aperfeiçoamento profissional, cumpridas na unidade escolar, e em Horas de Trabalho Pedagógico Individual - HTPI, para pesquisa, preparação de aulas e avaliação, em local de livre escolha do profissional. Os docentes também poderão complementar suas jornadas de trabalho com a Carga Suplementar para até no máximo 40 horas semanais, de acordo com as possibilidades oferecidas por especificações dos campos de atuação e substituições de docentes da mesma classe.

São atribuições dos cargos docentes e de suporte à docência:

Quadro 8 – Diferenciação da atribuição de cargos de docência e suporte à docência, segundo o PLC 11/2004

Docência	Suporte à docência
planejar e ministrar aulas e atividades	assessorar as atividades de planejamento, execução, controle e avaliação das políticas públicas municipais
avaliar os educandos	promover cursos de formação profissional; investir em programas

	que articulem a relação com as famílias e comunidade
identificar e encaminhar os educandos que necessitem de atendimento especializado	elaborar estudos qualitativos e quantitativos em prol do desenvolvimento da Educação Municipal
identificar e encaminhar os educandos que necessitem de atendimento especializado	elaborar, acompanhar e avaliar os programas e políticas educacionais com relação aos aspectos pedagógicos e administrativos
estabelecer e implementar estratégias de aprendizagem aos educandos com dificuldades	assessorar as unidades escolares na facilitação da inclusão e permanência de alunos com necessidades especiais nas salas de ensino regular
cumprir jornada de trabalho de acordo com o calendário escolar; participar de atividades de avaliação e planejamento, bem como as de desenvolvimento profissional	
colaborar com articulação de ações entre a comunidade escolar, escola-família-comunidade	
cumprir todas as atividades indispensáveis para alcançar o sucesso no processo de ensino e aprendizagem	

Fonte: Quadro do autor.

O processo de atribuição de salas ocorrerá uma vez ao ano, seguindo o Calendário Escolar, de acordo com os cronogramas de matrícula das Redes Municipal e Estadual de Ensino. É nesse momento que se decide o turno de trabalho e as respectivas salas de cada professor. O processo de inscrição se faz na própria

unidade escolar e também na Secretaria Municipal de Educação, para concorrer às salas remanescentes. Para a atribuição das salas, os critérios são:

- quanto ao tempo de serviço na unidade escolar, como integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, e como ocupante de cargo de suporte à docência;
- quanto aos títulos, mestrado e doutorado na área de interesse educacional, cursos de especialização na área da educação, e cursos de atualização ou capacitação na SME.

A remoção, processo de reorganização dos postos de trabalho entre as unidades escolares, ocorrerá por Concurso de Remoção, organizado pela SME, podendo se inscrever apenas os docentes com pelo menos três anos de exercício na unidade escolar. A remoção ocorrerá por prova de títulos ou por permuta de dois interessados, com a anuência das chefias imediatas.

Os docentes com capacidade de trabalho reduzida por doença profissional terão suas atividades compatibilizadas às suas limitações, tendo o direito de permanecer em trabalho na sua unidade escolar.

Os docentes poderão pedir afastamento de suas funções, sem remuneração, mediante autorização do Prefeito, (a) para ocupar cargo em comissão em órgãos públicos municipais, (b) para prestar serviços técnico-educacionais para a SME, e (c) para frequentar cursos de aperfeiçoamento e de pós-graduação, por prazo máximo de dois anos, sem prejuízo das demais vantagens do cargo. Os dois últimos casos só poderão ocorrer após findado o estágio probatório. O docente que conseguir conciliar as atividades docentes com as atividades da pós-graduação, sem requisitar o afastamento, terá a concessão de até no máximo seis meses de licença, sem prejuízo de remuneração. O afastamento sem remuneração tem como contrapartida o compromisso de permanência no cargo por cinco anos após a data de retorno.

Os docentes municipais contarão com férias de trinta dias e recesso escolar, estipulados pelo Calendário Escolar expedido pela SME. Poderão haver convocações para atividades educacionais durante o recesso. Os profissionais de suporte à docência não terão direito ao recesso. Fica determinado também ponto facultativo no Dia do Professor, no dia 15 de outubro.

Poderá haver acumulação de cargos, quando se comprovar compatibilidade de horários de trabalho, bem como atingindo o limite de 64 horas semanais de

trabalho.

Nas ausências dos titulares do cargo de docente, haverá substituições, sendo criado inclusive o cargo de Professor Adjunto, com convocação por concurso público e carga horária de 10 horas semanais, somando 50 horas mensais, a serem cumpridas em unidades escolares. O valor da hora-aula será de 1/150 da remuneração de docente Nível I, Grau A de acordo com a Tabela de Vencimentos. A remuneração equivale a 1/150 da hora-aula, correspondente à jornada docente de 150 horas mensais. A carga horária de trabalho poderá ser elevada a até 30 horas semanais, em casos de necessidade de substituição, sendo incluídas na carga o HTPC e o HTPI. A contagem de férias e 13º salário será feita a partir da média de horas trabalhadas por mês. Os Professores Adjuntos poderão ainda substituir nos casos de expansão da Rede de Ensino, vacância de cargo, e afastamento ou licença; nos dois primeiros casos só ocorrerá se não houver candidato a ser convocado pelo concurso público. As atribuições, responsabilidades, direitos e deveres dos integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal são as mesmas para o cargo de Professor Adjunto.

Haverá substituição para os cargos de suporte à docência quando estes ultrapassarem quinze dias de ausência, sendo prioritariamente ocupados por docentes integrantes do Banco de Candidatos do processo interno para os cargos de suporte.

A evolução funcional² se dará por vias verticais e horizontais. A promoção vertical ocorre por meio de qualificação profissional, via acadêmica, com níveis. O interstício de tempo independe para a promoção vertical e o novo Nível se enquadrará ao Grau no qual o docente se encontrava. A seguir:

Quadro 9 – Promoção vertical dos cargos de Professor I e Professor II, segundo o PLC 11/2004

Cargo Nível	Titulação
Professor I Nível I	Ensino médio completo em modalidade Normal
Professor I Nível II	Habilitação na Licenciatura em Pedagogia

² O PLC 11/2004 trata as movimentações de carreira, isto é, a promoção vertical e horizontal, pelo termo evolução funcional

Professor I Nível III	Pós-graduação <i>lato sensu</i> na área da Educação
Professor I Nível IV	Mestre na área da Educação
Professor I Nível V	Doutor na área da Educação
Professor II Nível I	Licenciatura em área do conhecimento específica
Professor II Nível II	Pós-graduação <i>lato sensu</i> na área da Educação
Professor II Nível III	Mestre na área da Educação
Professor II Nível IV	Doutor na área da Educação

Fonte: Quadro do autor.

A promoção horizontal, por sua vez, consiste na promoção ao Grau imediatamente superior, no mesmo nível, e ocorre com a combinação de três fatores: interstício de três anos de efetivo exercício no Grau enquadrado; 50% da pontuação total atribuída por desempenho a ser estabelecido pelo coletivo da unidade escolar e de suporte à docência, em concordância da Comissão de Gestão do Processo de Evolução Funcional; e 50% de atualização profissional obtida com cursos de formação continuada na SME ou Instituição Educacional reconhecida, sendo cursos de capacitação, participação em seminários, fóruns, eventos, congressos, jornadas, premiação em Concursos de Qualidade em Educação, e publicação de livros e trabalhos científicos na área de atuação. Para a efetivação da promoção, ao final do interstício, é necessário somar 85% da pontuação estabelecida. Aos que não conseguiram chegar à pontuação, ocorrerá reinício dos pontos no novo interstício; enquanto para os que excederem essa pontuação, poderão acumular para o próximo período. Os cargos de suporte à docência também participam dos processos de promoção vertical e horizontal.

O piso salarial do Quadro do Magistério Público Municipal equivale ao Nível I, Grau A e corresponde à carga mensal de 150 horas. A remuneração docente equivale

ao Nível e Grau de enquadramento e, se houver, à carga suplementar e vantagens pecuniárias. O docente no exercício da função de Suporte Pedagógico receberá o equivalente a 40 horas semanais somadas à Função Gratificada. As Tabelas de Vencimentos e Salários, anexadas ao PLC 11/2004, fixam os salários e os Níveis/Graus dos cargos de Professor I, Professor II e de Suporte Pedagógico. As vantagens pecuniárias relacionadas aos docentes são: Adicional por Tempo de Serviço e Sexta-Parte dos Vencimentos e Salários. As horas suplementares, retribuição pecuniária aos Professores I e II, corresponderão ao seu Nível e Grau de enquadramento. Considera-se, nos termos do projeto de lei, o mês com cinco semanas.

Os integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal lotados em escolas na zona rural ou em local de difícil acesso, sendo estabelecidos em lista pela SME, receberá Gratificação de Local de Exercício, correspondente a 10% do valor do Nível e Grau de enquadramento do docente. Já os docentes em exercício nas funções de suporte à docência receberão adicional de Função Gratificada, incorporável ao salário, no percentual de: 35% para Assessor Pedagógico, 30% para Diretor de Escola, e 25% para Professor Coordenador Pedagógico. Aos Professores I e II, em substituição também se aplicará a percepção de Função Gratificada pelos dias e/ou períodos de trabalho.

O PLC 11/2004 cria ainda o Quadro Suplementar do Magistério Público Municipal, com os ocupantes dos cargos em extinção na vacância: Diretor de Centro Educacional e de Creche, Especialista de Educação - Orientador Educacional, Especialista de Educação - Psicólogo Educacional, Professor de Educação Geral e Professor Licenciado em Ciências Sociais. Para promoção vertical, seguem-se as mesmas regras que para o cargo de Professor II. Para promoção horizontal, também seguem a normativa geral deste projeto de lei, seguindo a Tabela de Vencimentos e Salários do cargo de Diretor de Escola.

Em conclusão, o PLC 11/2004 foi rejeitado e arquivado pelas comissões nas quais tramitou. Algumas justificativas pautaram o arquivamento, como a análise sob a Lei de Responsabilidade Fiscal; a legislação eleitoral, sob a justificativa da troca de governantes e a impossibilidade de acarretar ônus orçamentário na transição política; e, de acordo com o artigo 150 do Regimento Interno da Câmara Municipal, o arquivamento compulsório das matérias ao final dos mandatos (CÂMARA DE VEREADORES DE PIRACICABA, 1993).

4.4.3 Objetivos e justificativa dos PL 12/2004 e PLC 11/2004

Em um primeiro momento, é evidente que a Prefeitura Municipal de Piracicaba justifica a necessidade dos planos de carreira docente na intenção atingir a legislação educacional, até o ano de 2004, que previa a instituição desse instrumento de valorização profissional do magistério público. Em destaque, a Constituição Federal de 1988, a Constituição Estadual de 1989, a Lei Orgânica Municipal de 1990, a LDB e o FUNDEF, ambos de 1996.

A justificativa do PLC 11/2004 não evidencia tanto assim, porém, os objetivos organizacionais da Prefeitura ao propor essa legislação. A Rede Municipal carecia de organização estrutural, até o momento da elaboração do projeto de lei, com cargos diversos atendendo as mesmas funções. Ainda hoje alguns desses cargos, extintos na vacância, existem como professores atuantes, próximos à aposentadoria. O PLC traz uma organização inédita à Rede Municipal de Ensino de Piracicaba categorizando os professores em duas grandes classes de entrada, voltadas tanto à Educação Infantil e Ensino Fundamental, quanto às disciplinas curriculares específicas. Também organiza o suporte à docência, observando a necessidade em fomentar a formação continuada dos professores, critério também para a progressão na carreira.

Outro objetivo, que pode ser destacado e que se alinha à valorização profissional, é o da criação de um regramento e sistema de gestão de pessoal na Educação municipal. Por um lado, a SME teria uma posição mais técnica e capaz de gerir seus processos de recursos humanos; por outro, isso subsidiaria o professor a capacidade de antever seus passos na carreira, a fim de planejar melhor seu desenvolvimento profissional.

4.4.4 Projeto de Lei Complementar nº 17/2017

O Projeto de Lei Complementar 17/2017 trata da matéria legislativa sobre a formulação, implementação e acompanhamento do Plano de Carreira, Salários e Vencimentos dos Profissionais do Magistério Público do Município de Piracicaba. Entende-se aqui como o Quadro de Pessoal de Profissionais do Magistério Público aqueles que estão exercendo a docência em unidades escolares e também os que oferecem suporte pedagógico direto à docência, como os cargos de direção, supervisão, coordenação, planejamento e formação.

O PLC 17/2017 conceitua:

Quadro 10 – Conceitos do PLC 17/2017 do Município de Piracicaba

Conceito	Significado
Rede Municipal de Ensino	Conjunto de unidades de educação formal coordenadas pela Secretaria Municipal de Educação, sob a lógica de sistema
Quadro do Magistério Público Municipal	Conjunto dos profissionais da educação básica municipal, com certificação mínima e admitidos ou contratados por meio de concurso público, incluindo ainda os profissionais nomeados para cargos de Suporte Pedagógico
Profissionais do magistério público	Titulares de empregos e cargos públicos de Professor de Educação Básica I e II, atuando como docentes ou apoio à docência, e também funções de apoio às atividades pedagógicas, sendo professores especificamente os titulares de emprego ou cargo público de PEB I e II, em exercício na função docente da carreira dos profissionais do magistério, e as funções de apoio, os profissionais do magistério nomeados para os cargos de direção, supervisão, coordenação, planejamento e formação
Servidor público	É tanto o emprego público permanente, em regime celetista, quanto o cargo de provimento efetivo, em regime estatutário. Também abrange os cargos

	de provimento em comissão, que são os cargos de livre-nomeação e exoneração, ou de nomeação restrita e livre exoneração, de acordo com o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Piracicaba, nomeados para atividades de direção, chefia e assessoramento docente (MUNICÍPIO DE PIRACICABA, 1972)
Carreira	Conjunto dos empregos permanentes, celetistas, e dos cargos efetivos, estatutários, organizado em classes, em sistemática crescente
Classe	Agremiação dos empregos permanentes e cargos efetivos de mesma natureza
Padrão	Letra que designa a posição do servidor nas tabelas de salário e vencimento, pela via não-acadêmica
Referência	Número que identifica a posição nas mesmas tabelas, pela via acadêmica
Interstício	Período de tempo mínimo necessário para requerer a evolução funcional
Evolução funcional ³	Acesso ao padrão ou referência próximo superior ao atual, sendo adquirido pela via acadêmica, através de certificações em instituições reconhecidas e credenciadas de ensino superior, ou pela

³ O PLC 17/2017 trata a promoção vertical e horizontal pelo termo evolução funcional

	via não acadêmica, através das avaliações de desempenho e qualificação profissional
Progressão funcional ⁴	Acesso dos servidores nomeados para os cargos de provimento em comissão ao vencimento imediatamente superior, por meio de aprovação em avaliação de desempenho funcional, que não produz efeito econômico após exoneração
Remoção	Mudança voluntária dos docentes entre as unidades de trabalho, baseado em concurso de títulos e tempo de serviço
Remanejamento	Movimento compulsório dos docentes entre unidades escolares, justificado por necessidades e prioridades da educação

Fonte: Quadro do autor.

Os princípios básicos que regem a carreira do magistério público, dentre outros, são:

- a profissionalização, voltada à qualificação profissional para a educação;
- a valorização dos profissionais do magistério público, por meio de:
 - condições dignas de trabalho;
 - ingresso por concurso público de provas e títulos;
 - formação continuada;
 - piso salarial profissional com proteção de remuneração;
 - evolução salarial na carreira incentivada por meio de titulação, experiência, desempenho, atualização e aperfeiçoamento profissional;
 - valorização do tempo de serviço como componente do processo evolutivo;

⁴ O PLC 17/2017 trata a promoção funcional, para função gratificada de suporte pedagógico, pelo termo progressão funcional

- e, período reservado a estudos, cursos de formação continuada, planejamento e avaliação, incluído ou não na carga horária de trabalho;
- e a evolução por meio da progressão funcional periódica.

Com o PLC 17/2017, o Quadro de Pessoal dos Profissionais do Magistério Público Municipal seria composto por empregos públicos permanentes, os PEB I e II, que são servidores celetistas; os cargos de provimento efetivo, cargos estatutários em extinção na vacância; e cargos de provimento em comissão, professores nomeados para funções gratificadas de Suporte Pedagógico. O quadro é composto pelos cargos:

Quadro 11 – Composição do Quadro de Pessoal dos Profissionais do Magistério Público Municipal, segundo o PLC 17/2017 do Município de Piracicaba

Cargo	Classe	Carga horária
Professor de Educação Básica I	Docente	33 horas/semana
Professor de Educação Básica II	Docente	33 ou 40 horas/semana
Diretor de Escola	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Diretor do Núcleo de Apoio Pedagógico de Educação Especial	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Coordenador Pedagógico	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Coordenador Pedagógico de Formação Continuada	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Supervisor Escolar	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Diretor do Departamento de Educação Infantil	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
Diretor do Departamento de Ensino Fundamental	Suporte Pedagógico	40 horas/semana

Diretor do Departamento de Planejamento Escolar	Suporte Pedagógico	40 horas/semana
---	--------------------	-----------------

Fonte: Quadro do autor.

Ponto importante para observar é a experiência docente como pré-requisito para o exercício de quaisquer outras funções do magistério, isto é, as atividades de apoio pedagógico. Os servidores ocupantes dos cargos de provimento efetivo, mesmo que em extinção na vacância, também estão aptos a concorrer aos cargos de provimento em comissão.

O cargo de PEB I tem como atribuição a docência na Educação Infantil, Ensino Fundamental, de 1º ao 5º ano, Educação de Jovens e Adultos e Educação Especial. Já o cargo de PEB II se volta para as disciplinas específicas, preferencialmente no Ensino Fundamental. Ambos os cargos contarão com pré-requisitos de formação acadêmica específica nos editais de concurso público, seja por Pedagogia, seja por Licenciatura específica.

A nomeação para os cargos de Suporte Pedagógico será feita por meio de processo seletivo interno, com Comissão Avaliativa própria, pré-requisitos para os cargos previamente especificados, e listas de classificados e suplentes.

Instrumento importante para a evolução e progressão funcional, isto é, a promoção vertical, horizontal ou funcional, é a Avaliação de Desempenho Funcional. No caso dos cargos de provimento em comissão, este instrumento é baseado em uma avaliação por competências: (a) critério de competência gerencial, (b) critério de competência técnica, (c) critério de competência interpessoal, e (d) critério de disciplina. Os resultados das avaliações para estas funções gratificadas são determinantes para o seu prosseguimento ou exoneração. Na hipótese de exoneração, o servidor fica impossibilitado por 5 anos de se candidatar a novos processos internos; porém, na hipótese de destituição, após processo administrativo disciplinar, o servidor não poderá mais se candidatar aos cargos de suporte pedagógico.

A jornada de trabalho dos professores é constituída de horas-aula, em sala com os alunos, e de Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC, Horário de Trabalho Pedagógico de Estudo - HTPE e Horas de Trabalho Pedagógico em Local de Livre Escolha - HTPL. A forma de se cumprir esses horários será determinada pela

Secretaria Municipal de Educação por meio de portaria. A jornada mensal é calculada considerando um mês com cinco semanas. Os profissionais ocupantes de cargos de provimento em comissão cumprirão jornada de 40 horas, na própria sede da Secretaria Municipal de Educação ou nas unidades da Rede Municipal de Ensino.

É possível suplementar a jornada de trabalho docente até o limite de 44 horas semanais, por meio de sistema de inscrição no início do ano letivo, antes da atribuição de aulas, e só poderá desistir da jornada suplementar ao final do semestre letivo, podendo perder o direito à carga suplementar no ano em curso e no próximo, para desistência no meio de período letivo.

A carreira dos profissionais do magistério público se estrutura em duas classes com regulamento específico, levando em conta particularidades de PEB I e II em duas tabelas, com seis referências designadas pelos números de 1 a 6 e dezesseis padrões designados pelas letras maiúsculas de A a P, subdivididos em oito sub-padrões designados por símbolos alfa-numéricos. Esse sistema se desdobra nas tabelas de salários e vencimentos. A evolução funcional se dará por via acadêmica, com certificações acadêmicas em instituições de nível superior, e por via não acadêmica, por mérito funcional, obtido em formação, qualificação profissional e resultados dos alunos em avaliações externas.

Com relação à via acadêmica, o PLC 17/2017 coloca como possibilidades para evolução funcional: (a) até três cursos de extensão, com somatória de carga horária mínima de 80 horas; (b) curso de aperfeiçoamento e pós-graduação *lato sensu* de carga mínima de 180 e 360 horas, respectivamente; (c) mestrado acadêmico ou profissional; e (d) doutorado. As qualificações têm o mesmo peso na evolução funcional, e só são consideradas aquelas que guardem estreito vínculo com os conteúdos e práticas da função.

Com relação à evolução por via não-acadêmica, esta poderá ocorrer com a periodicidade de dois anos para todos aqueles professores que não tiverem, no interstício de evolução corrente, ou sofrido suspensão por processo administrativo transitado em julgado, ou recebido advertência após sindicância/processo administrativo, ou tiver acumulado mais de cinco faltas injustificadas, ou tiver sido afastado por período mais do que 180 dias, excetuando casos especiais, e ou estiver ocupando cargo de provisionamento comissionado em setores não relacionados ao seu cargo de emprego público permanente.

Para os cargos em comissão, de suporte às atividades pedagógicas, o PLC

17/2017 prevê a progressão funcional, que é a progressão de uma classe de vencimentos para a próxima, seguindo a tabela específica do cargo comissionado ocupado. No caso de manter-se no cargo, o profissional poderá, a partir de dez anos da nomeação, progredir a cada cinco anos na tabela de vencimentos, respeitando a aprovação nas avaliações de desempenho funcional.

Sobre a avaliação de desempenho funcional, os profissionais do Quadro do Magistério Público Municipal serão submetidos à avaliação a cada dois anos, que se dispõe em:

- gerar efeito de evolução funcional na carreira do magistério público;
- apontar necessidades de desenvolvimento profissional aos servidores;
- prover e manter a eficiência e qualidade no serviço;
- conciliar e alinhar os objetivos individuais e organizacionais;
- e proporcionar a abertura de processo administrativo com a finalidade de desligamento do servidor sucessivamente mal avaliado.

É assegurado ao servidor a direito de ampla defesa e o acompanhamento de todos os documentos referentes a esse procedimento avaliativo.

Os critérios avaliados são: (a) desenvolvimento profissional, (b) relacionamento interpessoal, (c) compromisso profissional e institucional, e (d) habilidades técnicas e profissionais. A avaliação se gera e se pauta no Plano de Gestão do Desempenho Individual e o Termo de Avaliação. O primeiro é um plano de metas a ser acompanhado pelo período de avaliação. Enquanto, o segundo é o instrumento de avaliação do desempenho funcional, a partir do acompanhamento das metas do Plano de Gestão de Desempenho Individual e de entrevista com o servidor, e também uma proposta para desenvolvimento profissional do servidor avaliado, nos pontos em que couber.

O PLC 17/2017 ainda prevê os procedimentos, os recursos, a formação da Comissão de Avaliação do Desempenho Funcional, e os direitos e deveres dos profissionais do Quadro do Magistério Público Municipal por todo o processo avaliativo.

A formação continuada aos professores é citada de maneira breve, ressaltando o caso de adequação e desenvolvimento profissional. Porém, sem apresentar nenhuma proposta efetiva por parte da Secretaria Municipal de Educação de cursos desenvolvidos pela mesma para seu quadro funcional, apenas colocando que

poderão ser feitas parcerias com instituições de ensino.

A remoção, processo voluntário de troca de postos de trabalho, seria regulamentada por meio de portaria, priorizando os professores titulares das sedes em escolas e, então, os em caráter de substituição, isto é, sem sede definida. O remanejamento, compulsório, é uma ferramenta para deslocamento provisório no caso de fechamento de salas e unidades escolares, com diminuição de demanda. A atribuição de salas, também regulamentada posteriormente por portaria, deve ser feita ao final do ano letivo, para planejamento do próximo ano, respeitando os parâmetros: (a) desempenho do professor; (b) postura profissional; (c) engajamento no projeto político pedagógico da escola; (d) assiduidade e participação nos períodos de HTPC; (e) participação em cursos de formação; e (f) envolvimento com a comunidade escolar.

As substituições dos professores poderão ocorrer de duas formas. A primeira é a substituição por parte de professores já integrantes do Quadro do Magistério Público Municipal em jornada suplementar ou por profissionais substitutos, selecionados por meio de processo seletivo por tempo determinado. E a segunda, na vacância de cargos de suporte pedagógico, sendo preenchidos com a lista de suplentes pleiteantes a essas funções ou, quando não houver, por parte de nomeação provisória da Secretaria Municipal de Educação.

Por fim, o PLC 17/2017 foi rejeitado e arquivado em 2019. O Conselho Municipal de Educação, e Comissão de Legislação, Justiça e Redação deu parecer favorável ao PLC; enquanto que a Comissão de Educação, Esportes, Cultura, Ciência e Tecnologia, e a Comissão de Finanças e Orçamento concederam o parecer contrário. A necessidade da implementação do plano de carreira para o magistério público persiste para a categoria docente piracicabana, que aguarda uma nova elaboração de plano de carreira.

4.4.5 Objetivos e justificativa do PLC 17/2017

Da mesma forma que o PLC 11/2004, o PLC 17/2017 surge na intenção de se elaborar e implementar o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, no cumprimento da previsão legal nesse tema. Do ano de 2004 até a propositura desse PLC, o FUNDEB substituiu o FUNDEF, em 2007, e depois foi substituído pelo FUNDEB Permanente, em 2020, além do PNE, instituído em 2014.

No momento da sua discussão e elaboração, diferente de 2004, a Rede Municipal de Ensino já apresentava uma estrutura bastante robusta, com pouca proposta de mudança nos seus alicerces. O foco, portanto, foi mais na carreira em si, do que na organização de um sistema de ensino. Nesse sentido, articulou uma equipe especializada no diagnóstico da Rede, analisando as legislações educacionais vigentes em Piracicaba e os impactos fiscais das propostas de planos de carreira docente.

A justificativa é apresentada no PLC como uma ação de esforço da Administração em valorizar os profissionais do magistério público, definindo a política de recursos humanos para esses profissionais, por meio de plano de carreira, salários e vencimentos, avaliação do desempenho funcional, política de promoção em carreira, entre outros. Ponto de destaque vai também para a instituição de regras para processos de remoção e atribuição de classes.

O PLC não leva em consideração o tempo de serviço para o crescimento de carreira, o que aponta para uma visão mais voltada ao mérito. A formação continuada, por via acadêmica ou não, é utilizada alinhada ao desempenho funcional.

Foram desenvolvidas reuniões entre os anos de 2014 e 2016 para a elaboração do plano, com a participação de diferentes representantes da Educação municipal. Críticas a como e para quem foi proposta essa participação existem e devem ser levadas em consideração.

Por fim, o objetivo maior apontado pela justificativa do PLC, para além do cumprimento da legislação vigente, é o da valorização profissional docente e do aprimoramento da qualidade de ensino.

4.4.6 Críticas ao PLC 17/2017 por parte da sociedade civil organizada

Em 2018, em meio aos Ciclos de Debates sobre o PLC 17/2017, o Movimento Luto Pela Educação, representado pela professora Vanessa Pupo (2018), protocolou na Câmara de Vereadores um relatório técnico que dissecava o projeto de lei ponto a ponto. Essa se apresenta como a única crítica pública e estruturada com relação aos planos de carreiras dessa matéria. O documento dava destaque às críticas e sugestões sobre o conteúdo do PLC, sendo as principais destas:

- a questão da situação legal sobre a existência de dois regimes jurídicos de contratação (estatutário e celetista) em funcionamento;

- supressão da perda de direitos adquiridos, como a gratificação de zona rural e adicional de diploma;
- acesso, por meio de concurso público de provas e títulos, não apenas aos cargos de PEB I e II, mas também aos cargos de suporte pedagógico, visando maior estabilidade e autonomia funcional;
 - maior proteção funcional, frente a discricionariedade da SME, com relação às funções gratificadas de direção, coordenação e supervisão;
- não havendo concurso para esse quadro funcional de suporte pedagógico, estruturação transparente e representativa a todas as categorias nas Comissões de Avaliação dos processos seletivos internos e de desempenho funcional. Também a sugestão de revisão do processo de seleção, com clareza sobre as listas de classificação, desclassificação e suas justificativas para tal;
- supressão da relação do uso do desempenho dos alunos em avaliações externas, como critério para a avaliação de desempenho funcional docente. A justificativa aqui seria o fato de inexistir na Educação Infantil esse tipo de avaliação, e também a tendência de afastar os professores das salas mais desafiadoras, no Ensino Fundamental;
- estudo detalhado e reformulação, com valoração adequada a cada carga horária, aos cursos de aperfeiçoamento, formação continuada e titulações;
- supressão do ponto sobre as faltas injustificadas como comprometedoras ao interstício, visto o grande número de indeferimentos dos atestados médicos, por parte da perícia médica municipal, e a falta de qualquer previsão sobre licenças para qualificação;
- concessão de licenças para formação continuada e acadêmica;
- processos avaliativos de desempenho funcional com uma estrutura transparente, com direito a ampla defesa e lisura no seu decorrer, a fim de evitar perseguições. Supressão da participação do Conselho de Escola nessa avaliação, por conta da exposição desnecessária do servidor público;
- publicação dos critérios e previsões periódicas das remoções para todos os cargos e funções, com a sugestão de se elencar o ranqueamento na disposição de (1) tempo de serviço no magistério público municipal, (2) escore de titulação, e (3) idade;

- publicação dos critérios para atribuição de classes e aulas com o ranqueamento na disposição de (1) tempo de serviço na unidade escolar, (2) tempo de serviço na Rede Municipal como integrante do Quadro do Magistério Público Municipal, e (3) escore de titulação;
- inclusão do Atendimento de Educação Especial como possibilidade de carreira dentro do cargo de PEB I, por meio do Núcleo Municipal de Apoio Pedagógico de Educação Especial – NUMAPE, por meio de processo seletivo interno;
- estruturação justa dos valores de progressão vertical, incentivando a formação continuada pela via acadêmica, de modo progressivo, o que de fato valorizaria o servidor municipal;
- necessária adequação do quadro de funcionários apresentado no plano, de acordo com a realidade do quadro de servidores da Educação municipal;
- por fim, a posição do movimento é a de que a construção não foi um processo democrático, tendo havido muito pouca consulta à classe docente, enquanto efetiva participação como membros da comissão de elaboração do plano. As sugestões propostas nas Audiências Públicas não foram deliberadas e nem houve qualquer tipo de votação democrática aos pontos sugeridos.

4.4.7 Histórico das proposições legislativas relacionadas aos planos de carreira municipais de Piracicaba

Pelo Siave, foi possível observar a existência de proposições e matérias legislativas referentes a diferentes demandas por planos de carreira em Piracicaba, para além do objeto de estudo dessa pesquisa. Os planos encontrados foram, desde a Guarda Civil, prevista na Lei Orgânica Municipal, até o quadro de servidores da Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba - FUMEP, do Serviço Municipal de Água e Esgoto - SEMAE, da Empresa Municipal de Desenvolvimento Habitacional de Piracicaba - EMDHAP, do Instituto de Previdência e Assistência Social dos Funcionários Municipais de Piracicaba - IPASP, dos agentes de trânsito, dos servidores da Saúde, dos Monitores de Centro Educacional e Creche, e dos servidores municipais da Administração Direta em geral.

Em 1993, com o Ato da Presidência nº. 06, já se iniciavam as tentativas de trabalhos na direção de uma Reforma Administrativa voltada à reestruturação do Plano de Classificação de Cargos e Salários dos Servidores da Câmara de

Vereadores. Também em 1993, a vereadora Esther Sylvestre (eleita pelo PT), por meio do Requerimento nº 1.166/1993, pedia informações ao prefeito sobre os planos de cargo, carreira e salários dos Estatutos do Magistério Público, da Guarda Civil, do IPASP e dos servidores público municipais em geral.

Aproveitando a ocasião da greve dos servidores municipais de 1994 e a posição da Administração, em resposta, no sentido de iniciar um processo de elaboração de PL referente aos planos de cargos, carreira e salários dos servidores municipais, a mesma vereadora pediu informações, por meio do Requerimento nº 706/1994, sobre esse anteprojeto, questionando se os Estatutos do Magistério e da Guarda Municipal estariam incluídos em seu conteúdo.

Em 1997, um grupo de vereadores assinou em conjunto a Moção nº 280/1997, na intenção de apelo para a instituição do Plano de Carreira, Cargos e Salários dos servidores públicos municipais, de regime jurídico único estatutário. No mesmo ano, o vereador Antonio Oswaldo Storel (eleito pelo PT) pediu informações sobre as secretarias e os responsáveis por esse projeto de lei, no Requerimento nº 207/1997. Em 1998, com a Resolução nº 401/1998, o vereador Carlos Gomes da Silva (eleito pelo PPB, hoje PP) questionou se o município já havia elaborado o Plano de Carreira do Magistério.

O vereador Carlos Gomes da Silva (PP), novamente, através da Resolução 457/2005, mais uma vez indagou sobre os planos de carreira, dessa vez para os servidores municipais em geral, questionando sobre a existência de processo licitatório para contratação de empresa especializada. A Resoluções 61/2005, do vereador Francisco Edilson dos Santos (eleito pelo PSB), e 657/2005, do vereador Fausto Sylvestre (eleito pelo PT), citadas na seção anterior e requerentes de informações sobre a reapresentação do PLC 11/2004, receberam suas respostas na direção de que o novo governo empossado em 2005, na figura do prefeito Barjas Negri (PSDB), estaria ouvindo os servidores da Educação e faria a nova elaboração do plano após a aprovação Plano Municipal de Educação de 2006, estando ciente de suas responsabilidades legais quanto ao tema. O PME só veio a ser aprovado em 2016 pela Lei nº 8.501/2016.

A Lei nº 5838/2006, revogada pela Lei nº 9.689/2022, dispôs sobre a Reforma Administrativa da Câmara de Vereadores de Piracicaba e seu quadro de pessoal, sendo readequada em 2022. De mesmo modo, as Leis nº 7.063/2011 e nº 7.148/2011 alteraram a estrutura administrativa do SEMAE, seu quadro de cargos efetivos e em

comissão, e o seu processo seletivo interno de acesso à carreira.

O Requerimento 270/2010, do vereador Ary de Camargo Pedroso Jr. (eleito pelo PDT, hoje no Solidariedade) observou a previsão do plano de carreira para os servidores públicos municipais no Plano Plurianual e questionou o andamento dessa questão, tendo como resposta a posição de que a Administração estaria em estudos preliminares sobre o tema.

A Indicação nº 5283/13, do vereador Laércio Trevisan Jr. (eleito pelo PR, hoje no PL), demandou estudos para a implantação do plano de carreira dos servidores públicos municipais em conformidade com a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA, a fim de valorizar o trabalho do servidor público, com remuneração condigna, e adequada à importância de suas funções públicas. Por meio do Requerimento nº 57/2013, o vereador Ary de Camargo Pedroso Jr. questionou a nova Administração empossada sobre a intenção em se elaborar um plano de carreira para os servidores da Saúde. Por sua vez, Requerimento nº 99/2013, do vereador Gilmar Rotta (eleito pelo PMDB, hoje no PP), questionou sobre a elaboração do plano de carreira para os servidores do SAMU. As respostas da Administração foram no sentido de, num futuro próximo, serem elaborados planos de carreiras para todos os servidores municipais, não apenas os da Saúde.

O então prefeito de Piracicaba Gabriel Ferrato (eleito pelo PSDB), instituiu com o Decreto nº 15.876/2014 a Comissão para coordenar os trabalhos de Elaboração do Estatuto do Magistério Municipal e do Plano de Carreira dos Profissionais do Magistério. No mesmo ano, a Lei nº 8.146/2014 dispôs sobre o plano de carreiras e remuneração da FUMEP.

O vereador Laércio Trevisan Jr. reiterou o pedido para observar a implantação do Plano de Carreira dos Servidores Público Municipal de Piracicaba com a Indicação nº 22/2015, o qual já tinha sido feito anteriormente com a Indicação nº 3633/14, após aprovação e previsão orçamentária na LDO do mesmo ano. Por meio do Requerimento 975/2013, o vereador também solicitou informações sobre a situação entre essa previsão e a efetiva criação do plano de carreira dos professores municipais, tendo como resposta que a elaboração desse plano se daria início até o início de 2014, com montagem do processo licitatório para contratação de empresa especializada no tema.

O vereador Francisco Almeida do Nascimento, com o Requerimento nº 300/2015, convocou a Secretária Municipal de Educação, o Secretário Municipal de

Finanças, convida o Prefeito Municipal de Piracicaba Gabriel Ferrato, o Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo (Apeoesp), e o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Piracicaba para a primeira e única, até então, Audiência Pública, com o propósito de discutir o Plano de Carreira do Magistério Público, em maio de 2015. Também em 2015, o vereador José Antonio Fernandes Paiva (eleito pelo PT) utilizou o Requerimento 561/2015 para questionar o prefeito Gabriel Ferrato sobre o processo democrático dentro da elaboração do plano de carreiras docente, tendo como resposta a composição da comissão nomeada em 2014, com membros indicados em razão de 50% pelo Poder Público e de 50% pelo Sindicato Municipal. O processo de participação foi explicado, com um projeto esboçado pelo IBRAP (Instituto Brasileiro de Administração Pública) e apresentado em poucas reuniões públicas, nas quais professores das escolas municipais foram convidados para representar seus pares.

Em 2017, nova Audiência Pública é convocada no mesmo tema pelo Requerimento 734/2017, dessa vez pelo vereador Marcos Abdala (eleito pelo PRB). No ano seguinte, o Requerimento 538/2018 convoca a terceira e última Audiência Pública para discussão do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, em nome da Comissão de Educação, Esportes, Cultura, Ciência e Tecnologia.

Em 2019, o PLC 17/2017 foi rejeitado e arquivado pelas comissões da Câmara de Vereadores, não tendo sido apresentado nenhum substitutivo dessa matéria até o presente momento.

4.4.8 Pareceres oficiais do CNE quanto à construção de planos de carreira para o magistério público

O Conselho Nacional de Educação, por meio de resoluções e pareceres, fixa as diretrizes nacionais para a elaboração dos planos de carreira dos servidores da Educação Básica, sobretudo os que compõem o quadro do magistério público. A Resolução nº 3/1997 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 1997) foi a primeira a ser publicada nesse tema, debruçando-se essencialmente na categoria docente, propõe planos de carreira com progressão baseada em desempenho, qualificação, tempo de serviço e avaliação dos conhecimentos pedagógicos. Em 2009, a Resolução nº 2/2009 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2009) substitui a resolução anterior incluindo a previsão da remuneração baseada no Piso Salarial

Profissional Nacional e prevendo a progressão de carreira por meio de titulação (via acadêmica), experiência, desempenho, qualificação profissional (via não acadêmica) e tempo de serviço. Essa Resolução ainda propõe o oferecimento de programas permanentes de formação continuada aos educadores dentro dos sistemas de ensino federativos. Por fim, ainda em vigor, a Resolução nº 5/2010 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2010) inclui a possibilidade de incorporação dos demais profissionais da Educação nos planos de carreira, para além da categoria docente.

O CNE é procurado também, por parte dos entes federativos, conselhos, sindicatos, escritórios de advocacia, entre outros, para sanar dúvidas referentes aos direitos docentes, frente os planos de carreira do magistério público. O Parecer 32/2001, por exemplo, questiona sobre a possibilidade de concursos internos, mesmo que em caráter transitório, na carreira docente e de suporte à docência, em Campinas. O Parecer nº 03/2004, também de Campinas, questiona sobre a questão do plano de carreira do magistério se configurar em estatuto próprio ou da possibilidade de ser incorporado a um estatuto único dos servidores municipais. A Secretaria Municipal de Penápolis, por meio do Parecer nº 25/2004 solicita orientação para a elaboração e aprovação do plano de carreira docente, visto que ainda não havia sido aprovado pelo legislativo municipal, porém recebe como resposta a sugestão da prática do diálogo para atingir esse objetivo. O Parecer nº 2/2011 questiona sobre os planos de carreira aos demais profissionais da educação, incluindo aí os que não tem certificação técnica. O Parecer nº 7/2011 traz luz à questão do reenquadramento profissional para o cargo docente de profissionais da Educação Infantil em cargos com atribuições correlatas à docência e também o seu pagamento remuneratório com verba do FUNDEB. No Parecer nº 136/2015, o Sindicato dos Professores do Rio Grande do Sul questiona o reconhecimento de acordos coletivos em substituição ao Plano de Carreira do Magistério Público. Por fim, relacionados às adequações referentes aos prazos da Lei do Piso Salarial, estão os Pareceres nº 21/2009, 9/2012, e 18/2012.

A próxima subseção apresenta os resultados coletados a partir de questionário apresentado aos docentes municipais, por meio de *Survey*.

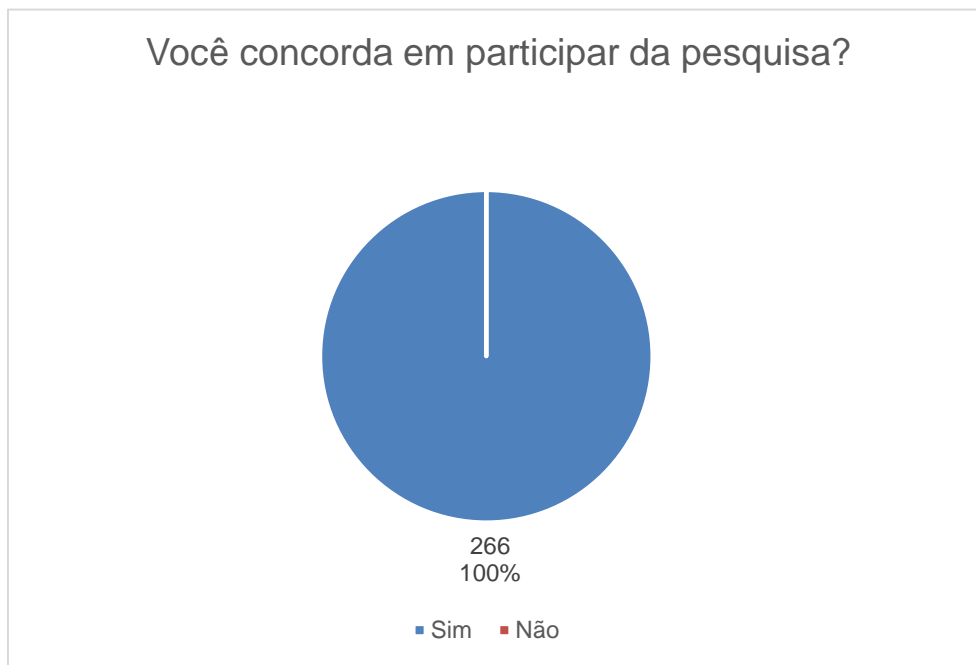
4.5 Resultados do Questionário

Nesta seção serão apresentados os resultados do questionário aplicado aos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, por meio de formulário

digital, entre os dias 23 de fevereiro a 01 de março de 2022.

O questionário, encontrado na íntegra no Apêndice E, inicia-se com a questão sobre a concordância em participar da pesquisa, a qual todos os 266 respondentes concordaram. Conforme Figura 12:

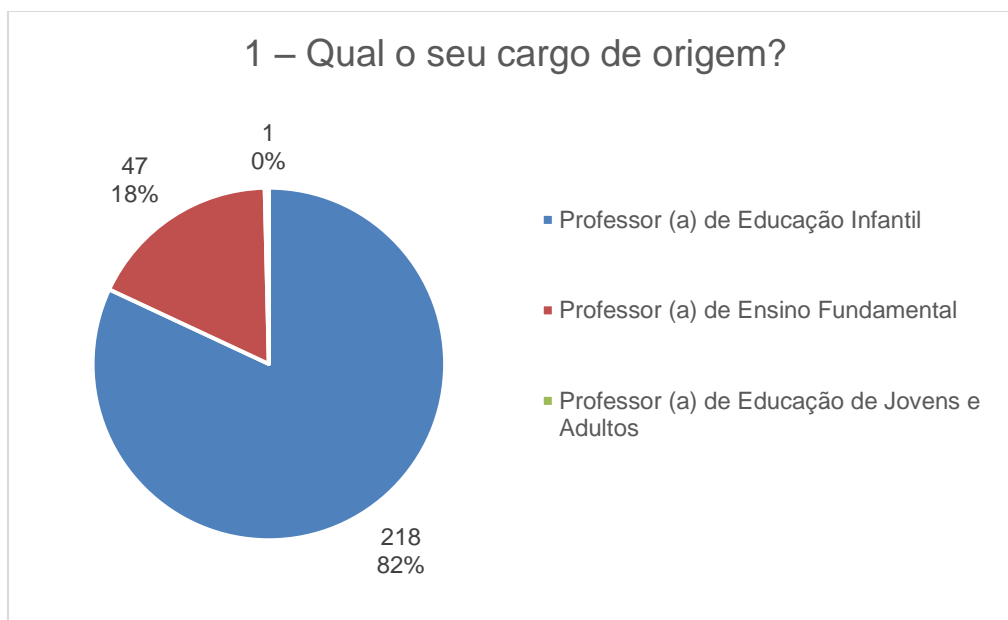
Figura 12 – Respostas para a questão “Você concorda em participar da pesquisa?”



Fonte: Figura do autor

A seção inicial do questionário objetivou um mapeamento sócio demográfico dos profissionais docentes da Rede de Ensino de Piracicaba. A primeira pergunta traz como resultado 82% (218 respostas) dos docentes como originários do cargo de Professor de Educação Infantil, enquanto 18% (47 respostas) são do cargo de Professor de Ensino Fundamental. Apenas um respondente apontou sua origem como Professor de Educação de Jovens e Adultos. Conforme Figura 13:

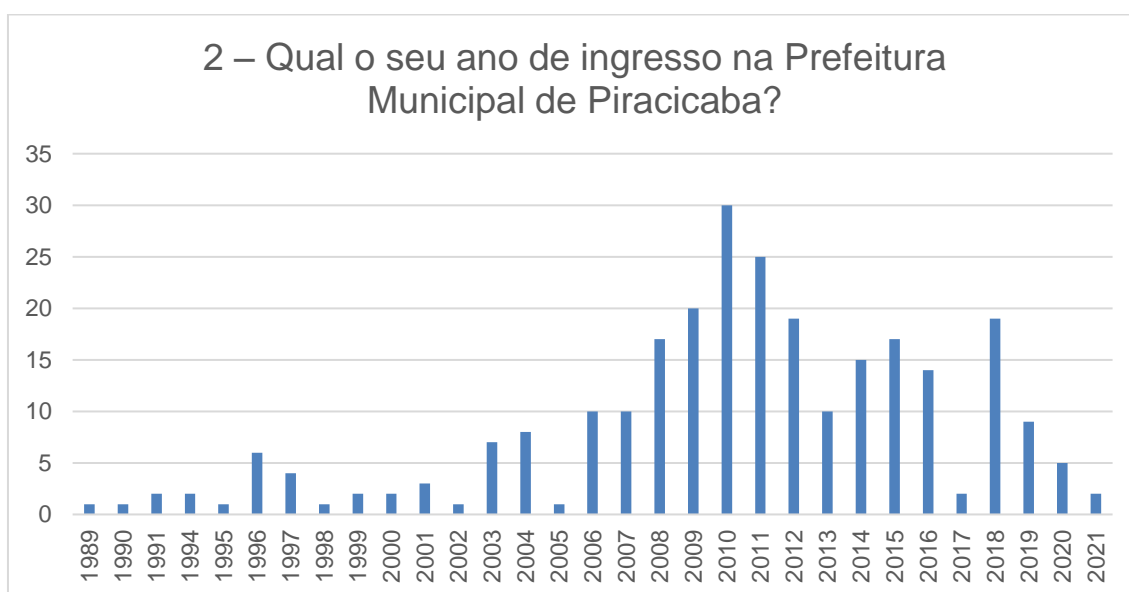
Figura 13 – Respostas para a questão “1 – Qual o seu cargo de origem?”



Fonte: Figura do autor

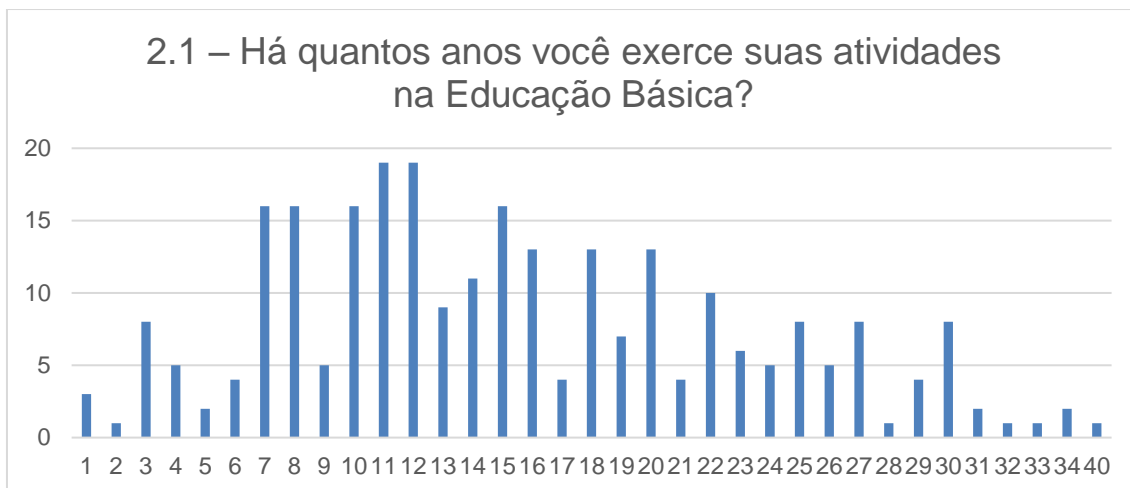
A segunda pergunta direciona-se a observar os anos de ingresso na Prefeitura Municipal de Piracicaba, e desdobra-se também em outra questão voltada ao tempo, em anos, em que o docente exerce atividades na Educação Básica. Conforme Figuras 14 e 15:

Figura 14 – Respostas para a questão “2 – Qual o seu ano de ingresso na Prefeitura Municipal de Piracicaba?”



Fonte: Figura do autor

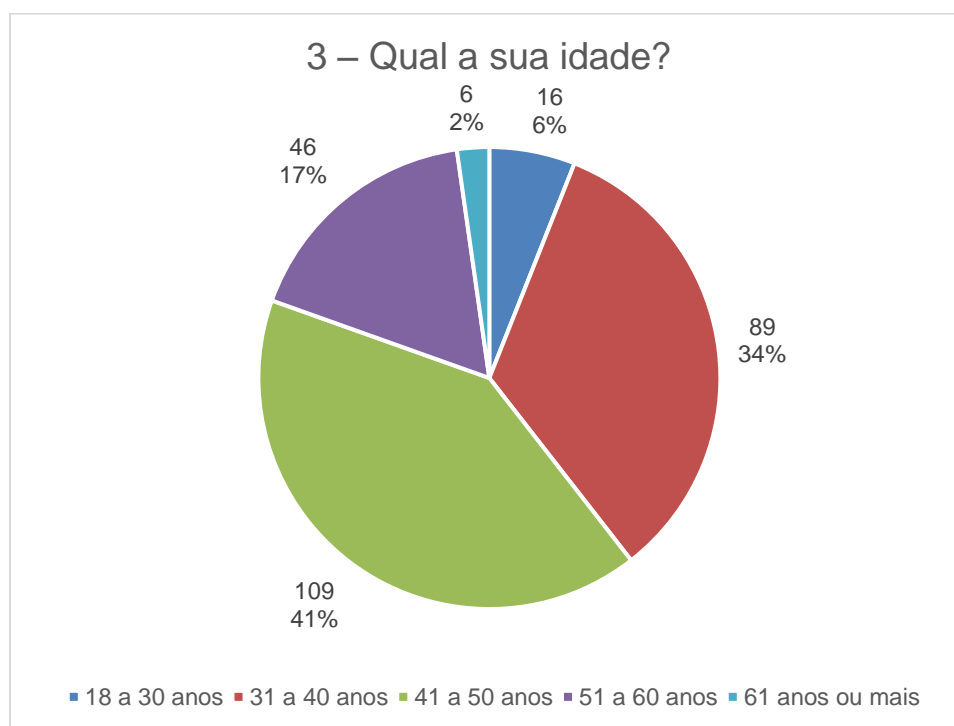
Figura 15 – Respostas para a questão “2.1 – Há quantos anos você exerce suas atividades na Educação Básica?”



Fonte: Figura do autor

A terceira questão busca mapear as faixas etárias dos professores da rede municipal, tendo como maior parte entre 41 e 50 anos, com 41% (109) dos respondentes, e entre 31 e 40 anos, com 34% (89). Conforme Figura 16:

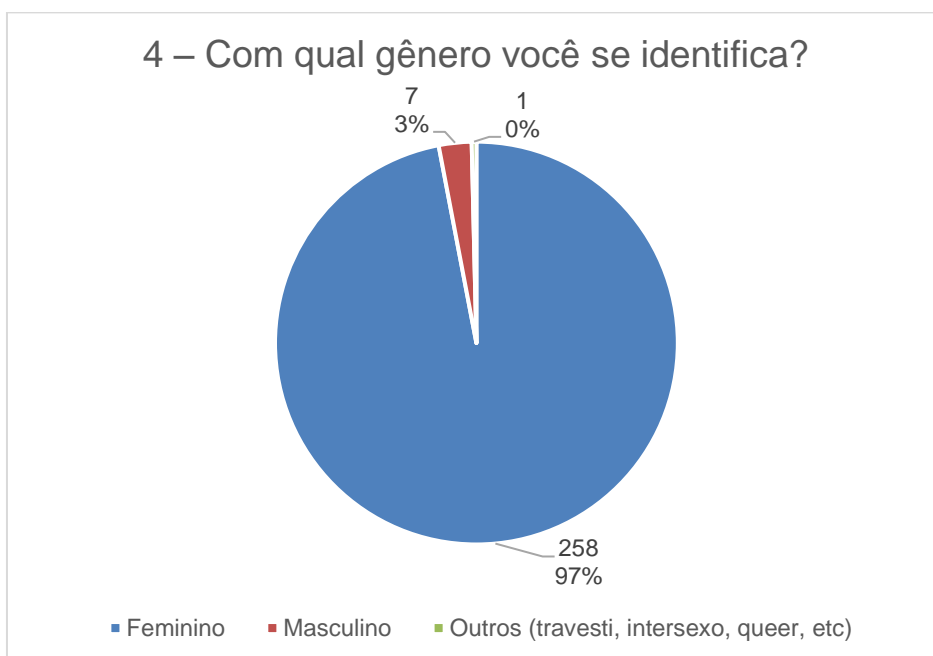
Figura 16 – Respostas para a questão “3 – Qual a sua idade?”



Fonte: Figura do autor

A quarta questão observa os gêneros dos docentes da rede municipal, apresentando 97% das respostas (258) como do gênero feminino, 3% (7) masculino e 0% (1) enquadrado na categoria “outros”. Conforme Figura 17:

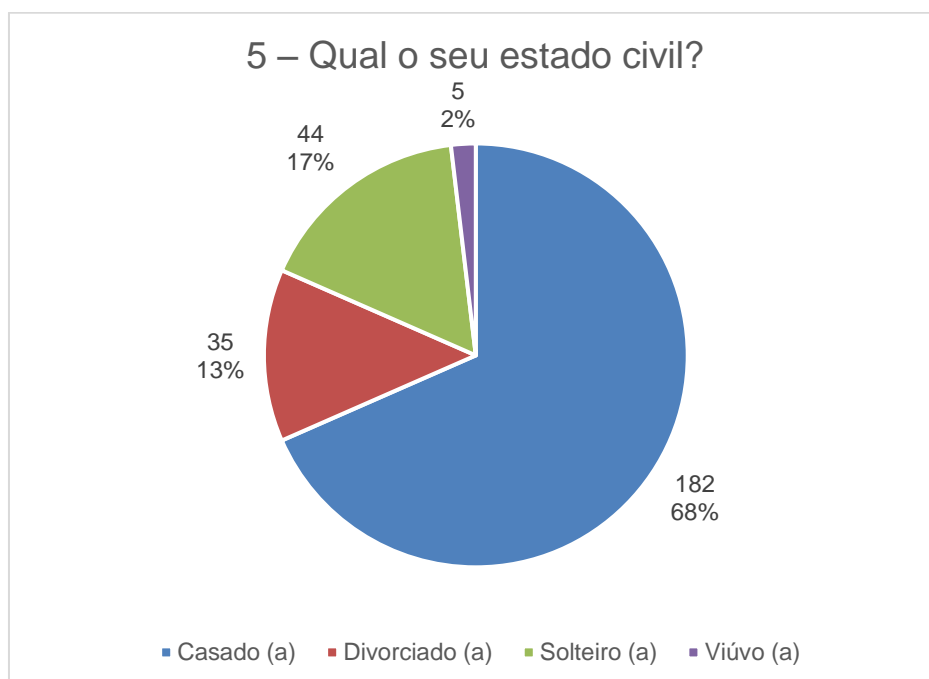
Figura 17 – Respostas para a questão “4 – Com qual gênero você se identifica?”



Fonte: Figura do autor

A quinta questão trata do estado civil dos professores, com a maior parte, 68% (182 respondentes), estando casados. Conforme Figura 18:

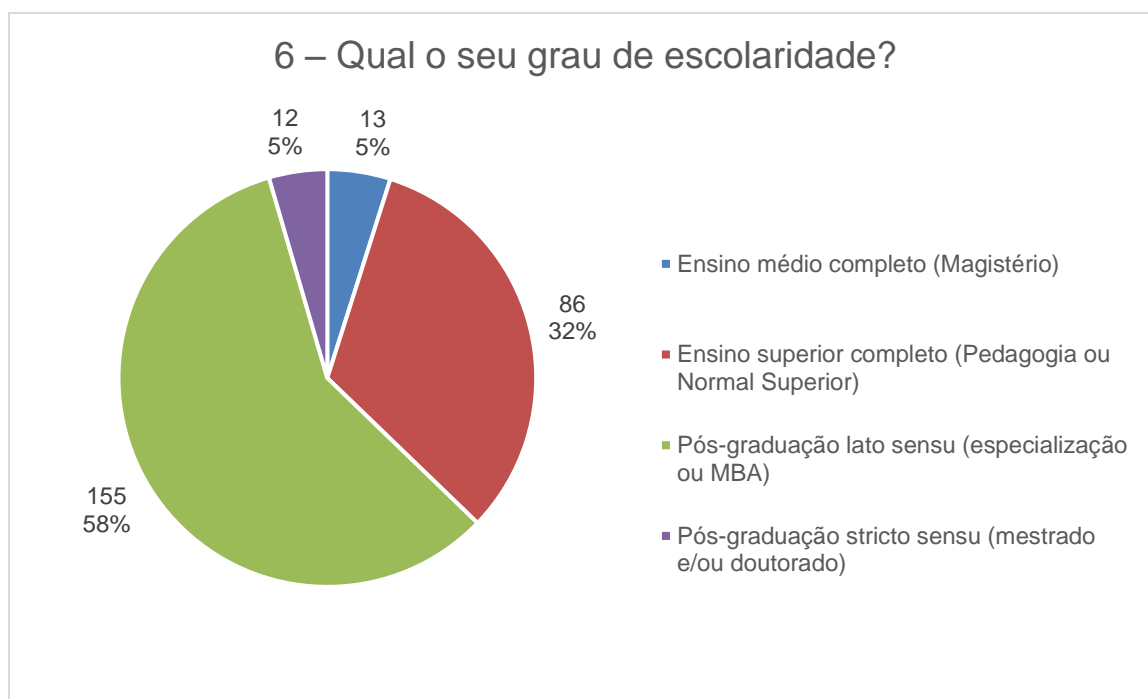
Figura 18 – Respostas para a questão “5 – Qual o seu estado civil?”



Fonte: Figura do autor

A sexta pergunta busca entender o grau de escolaridade dos docentes municipais, com os dados apontando uma maioria de professores pós-graduados com especialização ou MBA (58% - 155), em segundo lugar estão os professores graduados em Pedagogia ou Normal Superior (32% - 86), e, em seguida, empatados com 5% das respostas estão os professores com Magistério (13 respostas) e com pós-graduação *stricto sensu* (12 respostas). Conforme Figura 19:

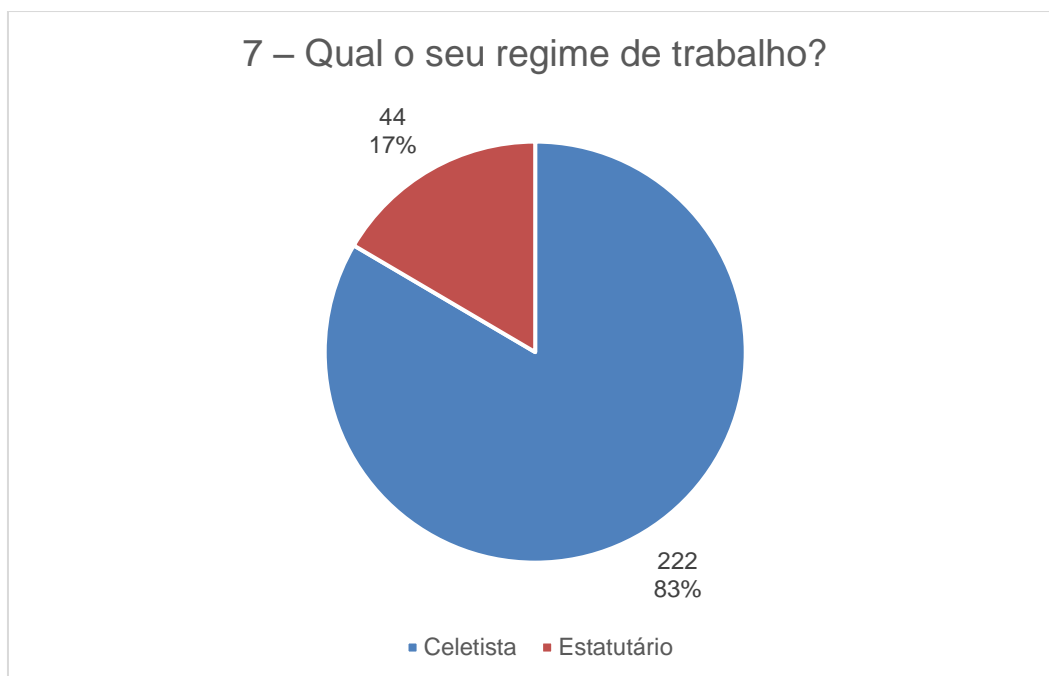
Figura 19 – Respostas para a questão “6 – Qual o seu grau de escolaridade?”



Fonte: Figura do autor

Fechando a primeira seção, a sétima questão observa os regimes de trabalhos dos professores da rede municipal, com 83% (222) sendo celetistas e 17% (44) estatutários. Conforme Figura 20:

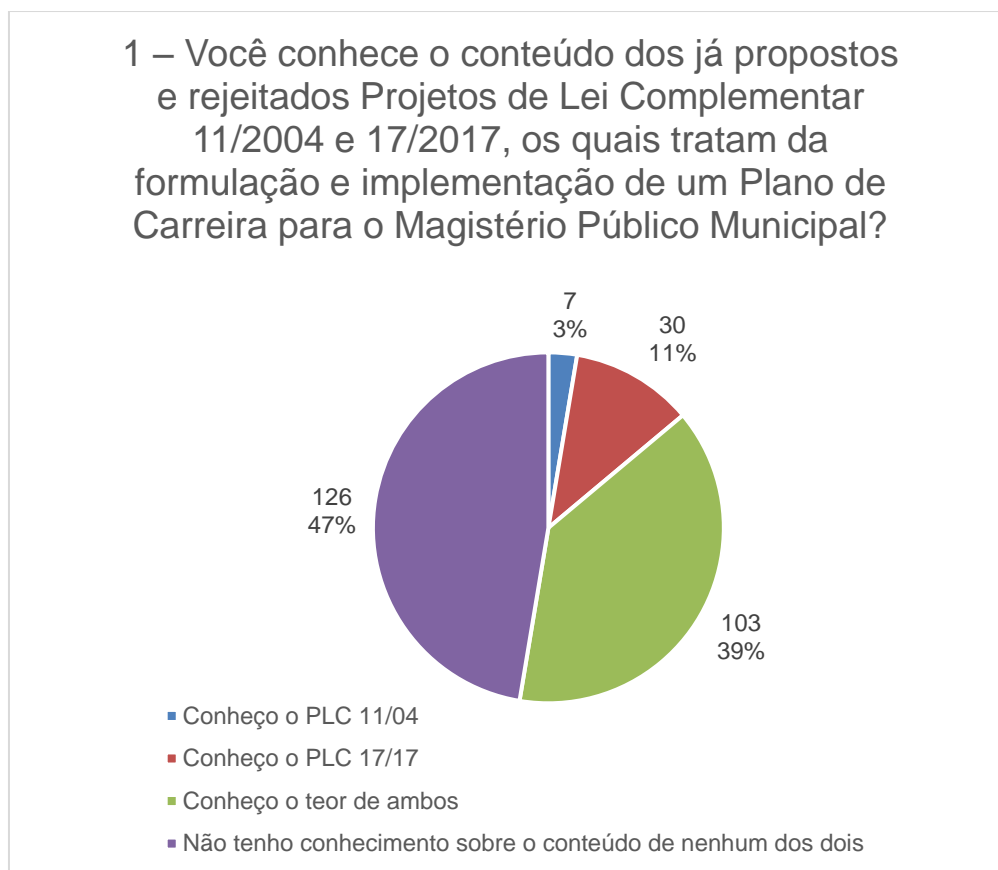
Figura 20 – Respostas para a questão “7 – Qual o seu regime de trabalho?”



Fonte: Figura do autor

A segunda seção, voltada aos conhecimentos sobre os planos de carreira e as experiências docentes, inicia-se com buscando descobrir o grau de conhecimento destes sobre os planos de carreira já propostos no município, tendo como respostas que: 47% (126) não tem conhecimento sobre nenhum dos dois planos, 39% (103) conhecem o teor de ambos, 11% (30) têm conhecimento do PLC 17/2017, e 3% (7) do PLC 11/2004. Conforme Figura 21:

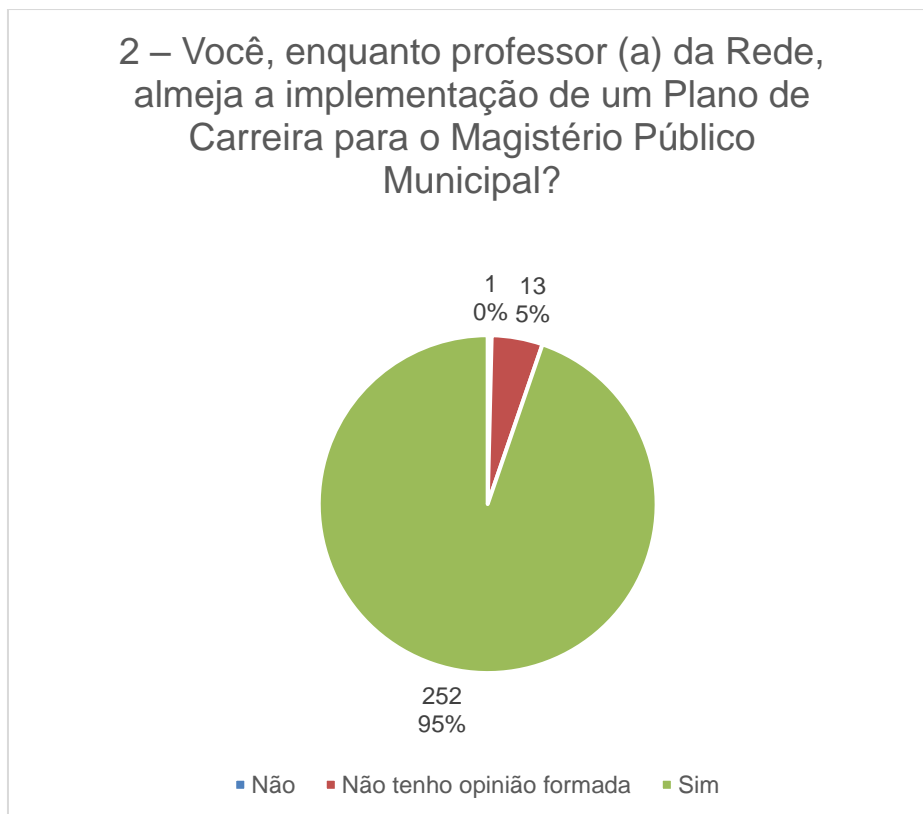
Figura 21 – Respostas para a questão “1 – Você conhece o conteúdo dos já propostos e rejeitados Projetos de Lei Complementar 11/2004 e 17/2017, os quais tratam da formulação e implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?”



Fonte: Figura do autor

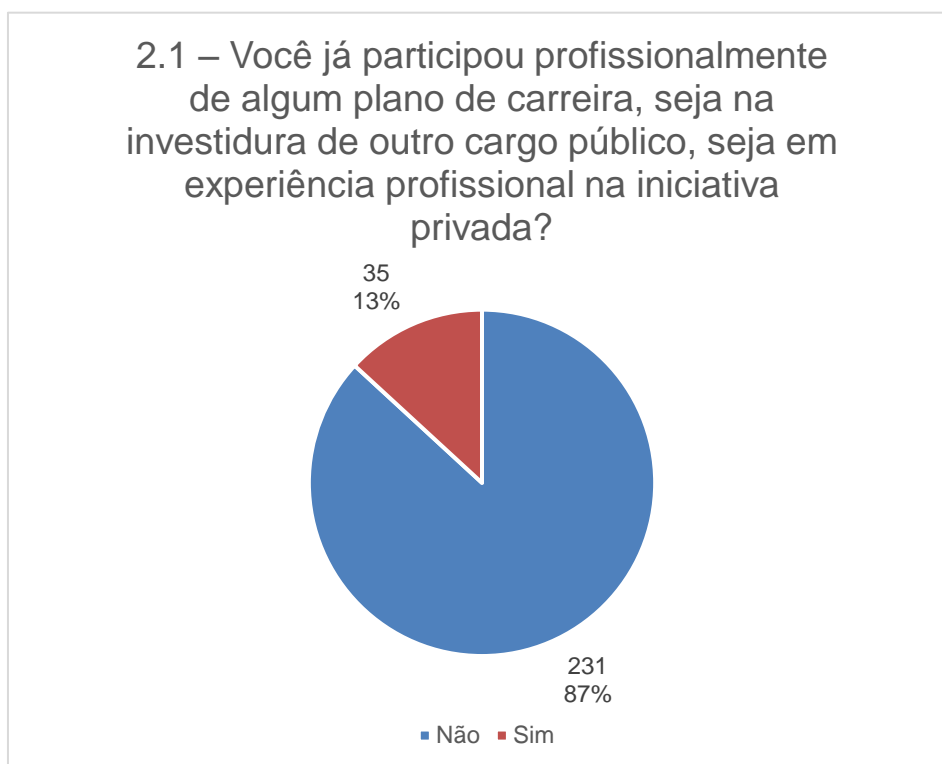
A segunda questão olha para o desejo dos professores em serem contemplados com um plano de carreira para a categoria, com a resposta afirmativa em 95% (252 respondentes). Também foi questionado sobre a participação profissional, em experiências prévias, com planos de carreira, tendo a maior parte das respostas, 87% (231), como negativas. Conforme Figuras 22 e 23:

Figura 22 – Respostas para a questão “2 – Você, enquanto professor (a) da Rede, almeja a implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?”



Fonte: Figura do autor

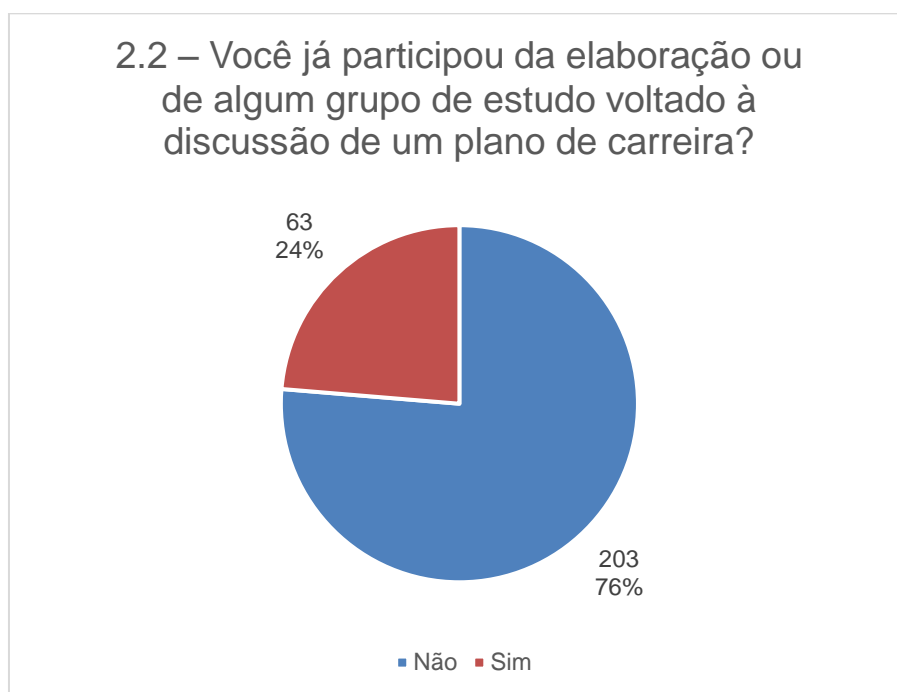
Figura 23 – Respostas para a questão “2.1 – Você já participou profissionalmente de algum plano de carreira, seja na investidura de outro cargo público, seja em experiência profissional na iniciativa privada?”



Fonte: Figura do autor

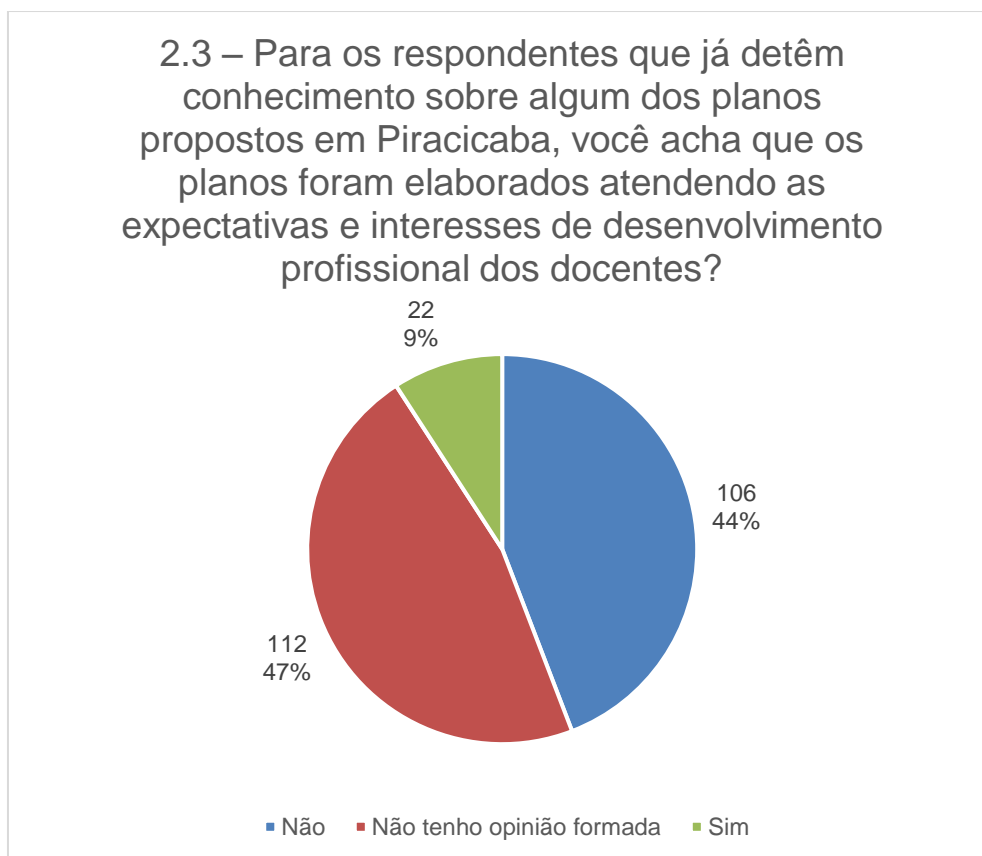
Ainda, procurou-se saber se houve participação dos docentes na elaboração de planos de carreira ou em grupos de estudo voltados a esse tema, com 76% (203) respondendo negativamente. Na intenção de entender a percepção dos professores quanto à elaboração dos planos em convergência com as expectativas de desenvolvimento profissional, 44% (106) responderam que não, 47% (112) não têm opinião formada, e 9% (22) entendem que sim. Conforme Figuras 24 e 25:

Figura 24 – Respostas para a questão “2.2 – Você já participou da elaboração ou de algum grupo de estudo voltado à discussão de um plano de carreira?”



Fonte: Figura do autor

Figura 25 – Respostas para a questão “2.3 – Para os respondentes que já detêm conhecimento sobre algum dos planos propostos em Piracicaba, você acha que os planos foram elaborados atendendo as expectativas e interesses de desenvolvimento profissional dos docentes?”



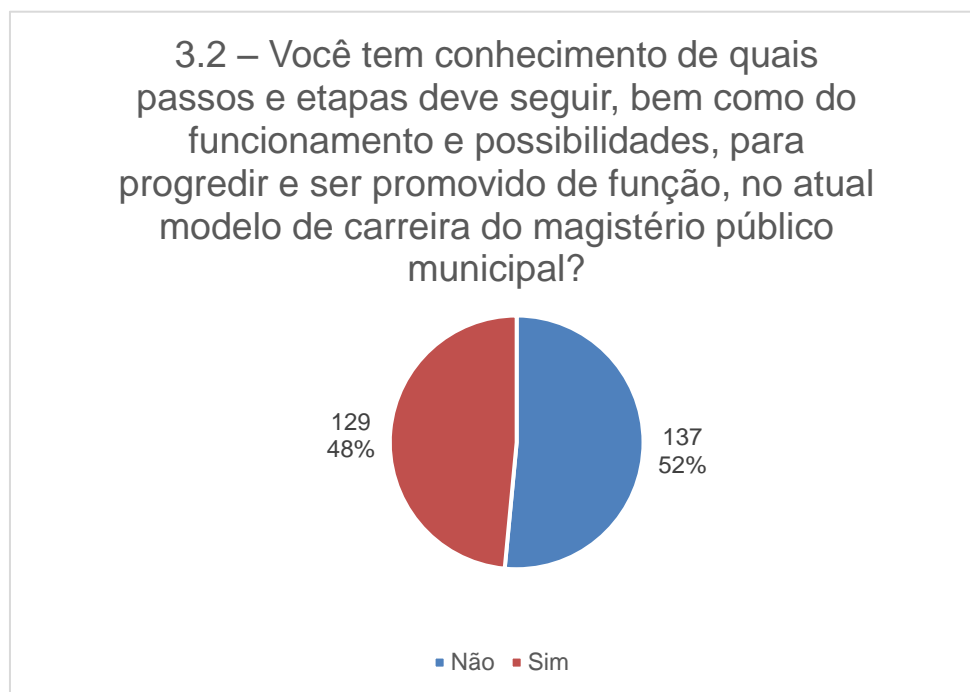
Fonte: Figura do autor

A terceira pergunta, qualitativa, busca mapear, na perspectiva docente, de quais maneiras a Prefeitura atende as necessidades de desenvolvimento profissional, promovendo quais ações neste sentido, com as respostas dispostas na nuvem de palavras a seguir. Conforme Figuras 26 e 27:

Figura 26 – Nuvem de palavras em resposta à questão "3 – De qual forma você percebe que as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes estão sendo atendidas pela Prefeitura, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?"

Por fim, ainda busca-se saber se os professores têm conhecimento dos passos e possibilidades de promoção no atual modelo de carreira do magistério público municipal, com a resposta negativa de 52% (137). Conforme Figura 28:

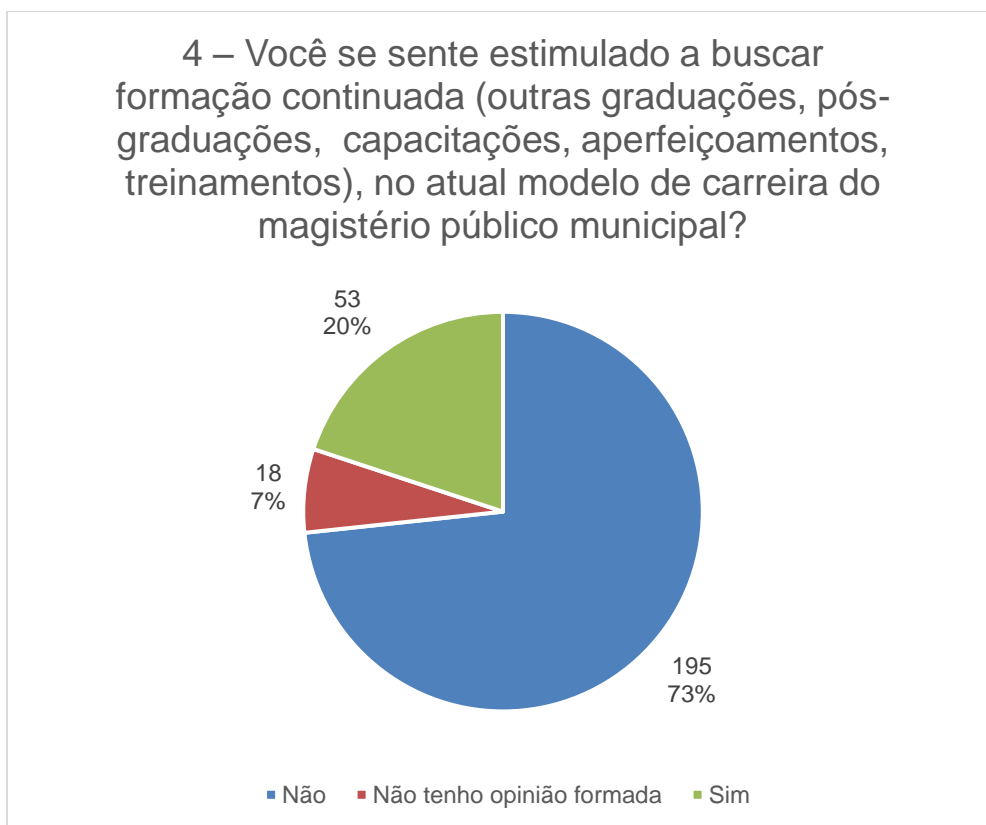
Figura 28 – Respostas para a questão “3.2 – Você tem conhecimento de quais passos e etapas deve seguir, bem como do funcionamento e possibilidades, para progredir e ser promovido de função, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”



Fonte: Figura do autor

A quarta questão direciona-se aos estímulos à formação continuada docente, dos quais 73% (195) não se sentem estimulados a buscar esse tipo de desenvolvimento profissional. Conforme Figura 29:

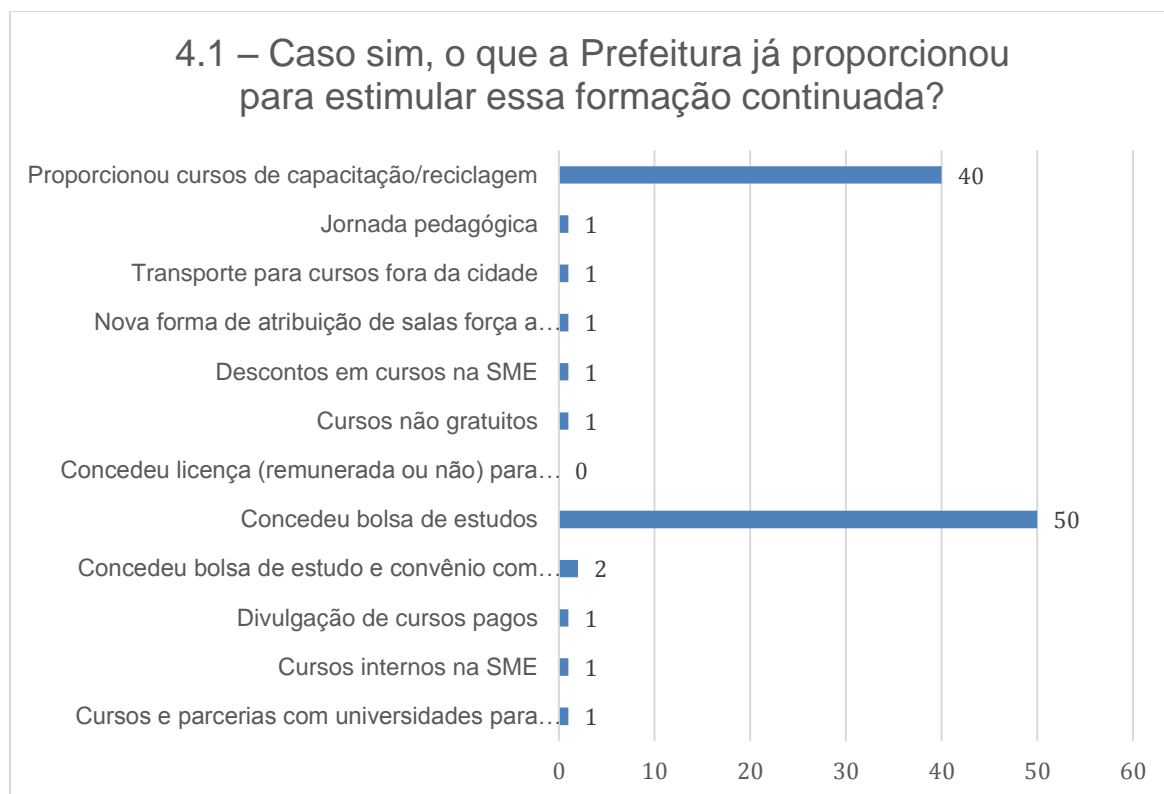
Figura 29 – Respostas para a questão “4 – Você se sente estimulado a buscar formação continuada (outras graduações, pós-graduações, capacitações, aperfeiçoamentos, treinamentos), no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”



Fonte: Figura do autor

Também foi perguntado quais foram as ações proporcionadas a esse estímulo à formação. Foi necessário ao pesquisador um reagrupamento das respostas similares, voltadas a disposição de cursos, por parte da Secretaria Municipal de Educação. Também foram excluídas as respostas negativas, no sentido de não haver estímulos, visto que a pergunta se tratava do que havia sido proporcionado aos docentes, como estímulo à formação continuada. Alguns respondentes afirmaram não se sentir estimulados, por falta de bonificação por titulação, e também alguns respondentes que estudam por conta própria. Dado interessante é o de que não houve nenhuma resposta quanto à concessão de licenças para estudos. Dos respondentes, 40 docentes responderam que a Prefeitura proporcionou cursos, e 50 responderam que houve concessão de bolsa de estudos. Conforme Figura 30:

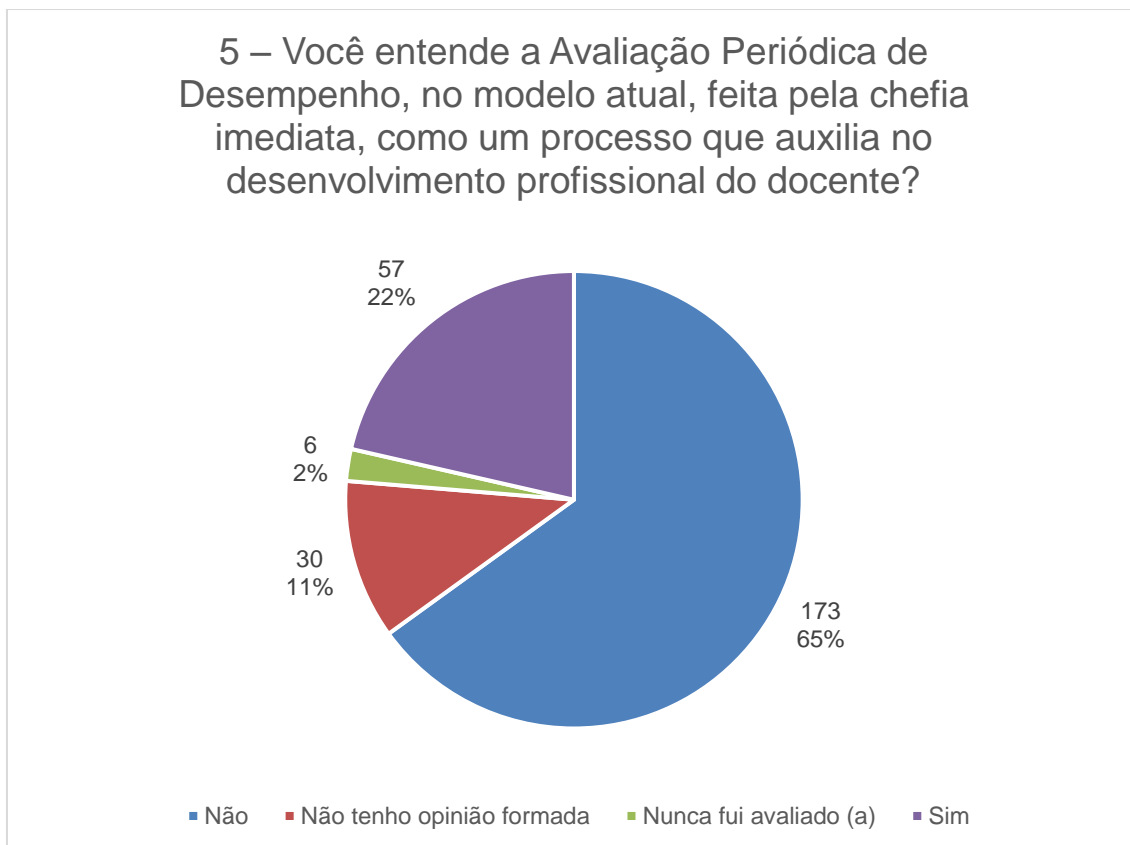
Figura 30 – Respostas para a questão “4.1 – Caso sim, o que a Prefeitura já proporcionou para estimular essa formação continuada?”



Fonte: Figura do autor

A quinta questão volta-se à Avaliação Periódica de Desempenho, como um processo auxiliar no desenvolvimento profissional docente. Dos quais 65% (173) responderam negativamente, 22% (57) positivamente, 11% (30) não opinaram, e 2% (6) não haviam sido avaliados. Conforme Figura 31:

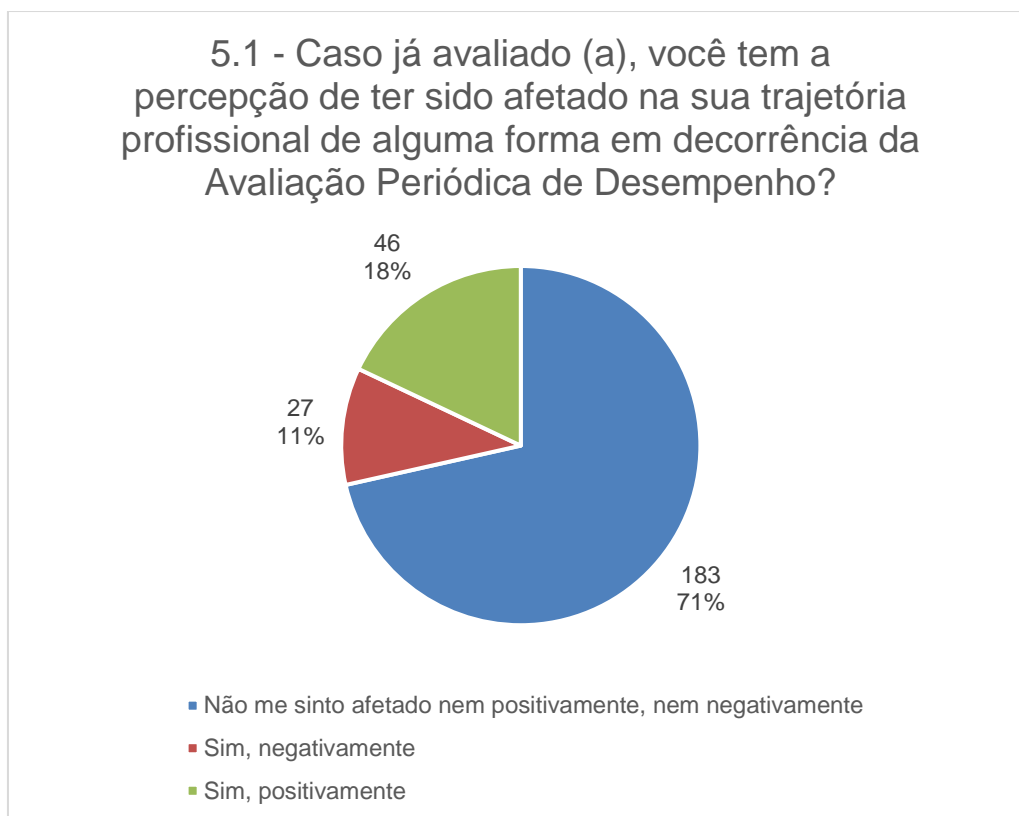
Figura 31 – Respostas para a questão “5 – Você entende a Avaliação Periódica de Desempenho, no modelo atual, feita pela chefia imediata, como um processo que auxilia no desenvolvimento profissional do docente?”



Fonte: Figura do autor

Ainda, é perguntado aos respondentes que já foram avaliados, se estes têm a percepção de terem sido afetados em sua trajetória de carreira, em decorrência da Avaliação Periódica de Desempenho, sendo que: 71% (183) não se sentem afetados nem positivamente, nem negativamente; 18% (46) sentem-se afetados positivamente; e, 11% (27) sentem-se afetados negativamente. Conforme Figura 32:

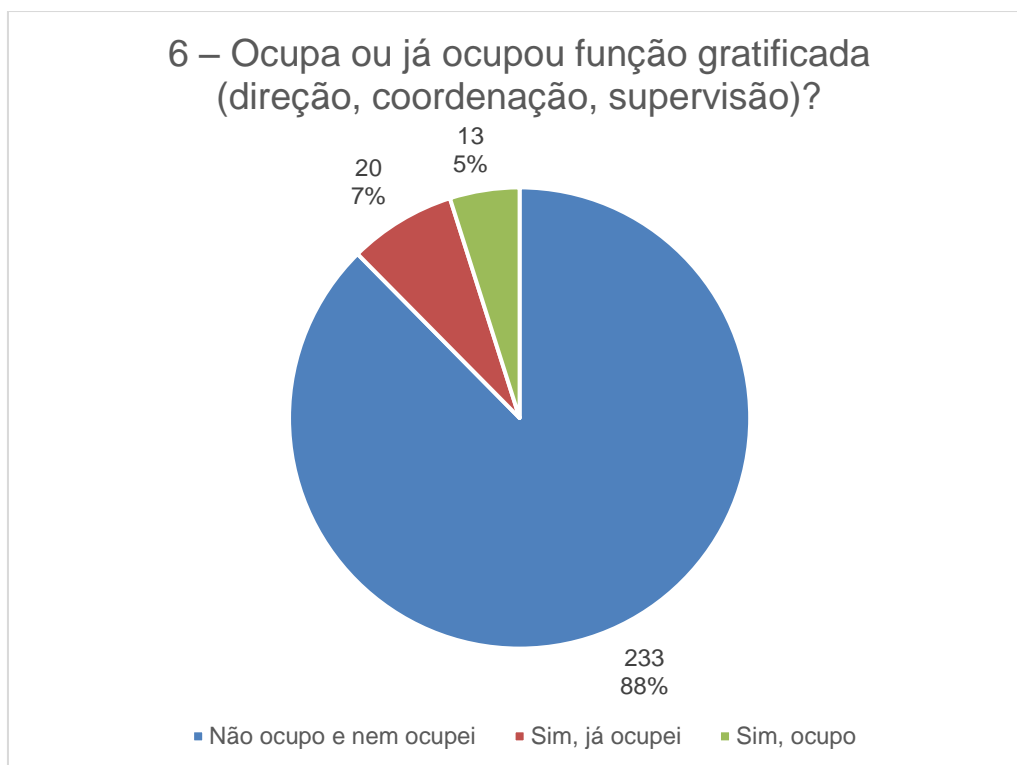
Figura 32 – Respostas para a questão “5.1 - Caso já avaliado (a), você tem a percepção de ter sido afetado na sua trajetória profissional de alguma forma em decorrência da Avaliação Periódica de Desempenho?”



Fonte: Figura do autor

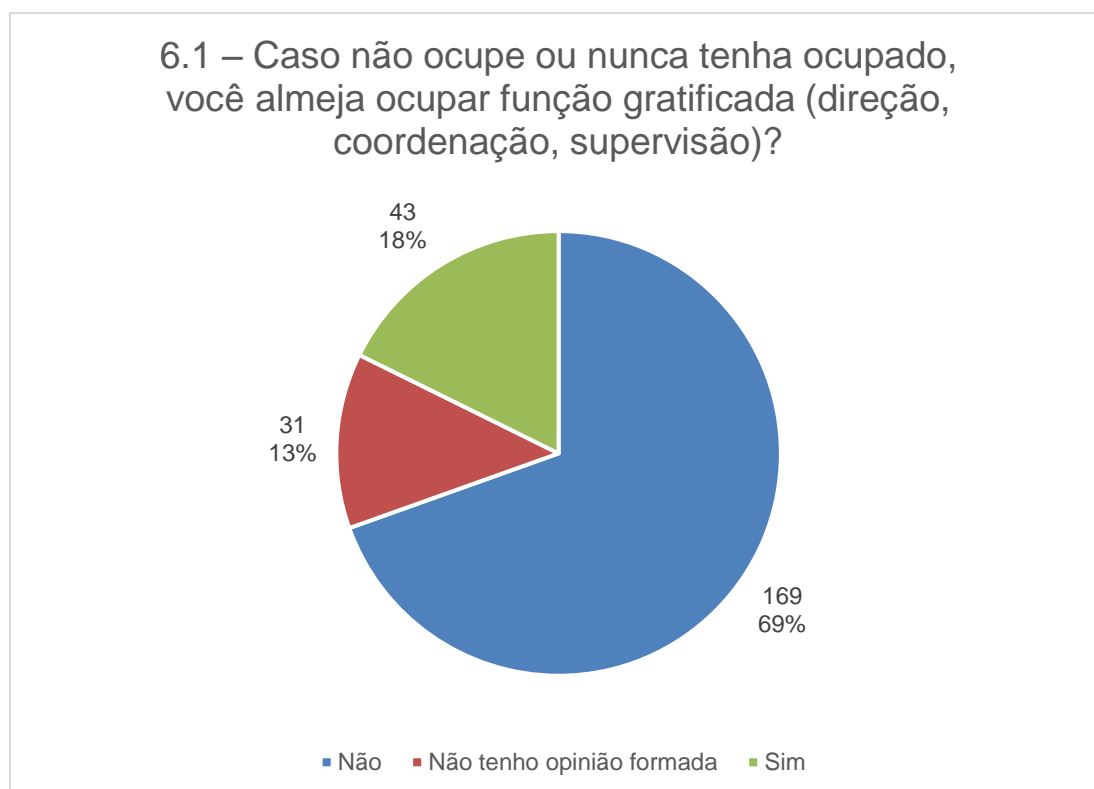
A sexta, e última questão, procura mapear os docentes que ocupam ou já ocuparam cargos de Função Gratificada (direção de escola, coordenação pedagógica, supervisão pedagógica), sendo 88% (233) não ocupam e nem ocuparam estes cargos; 7% (20) já ocuparam; e, 5% (13) ocupam estes cargos no momento da pesquisa. Em sequência, foi perguntado aos que não ocupam e não haviam ocupado até então, se há a intenção de se ocupar estes cargos, sendo que 69% (169) não têm esta intenção; 18% (43) têm intenção de ocupar estes cargos; e, 13% (31) não têm opinião formada. Conforme Figuras 33 e 34:

Figura 33 – Respostas para a questão “6 – Ocupa ou já ocupou função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?”



Fonte: Figura do autor

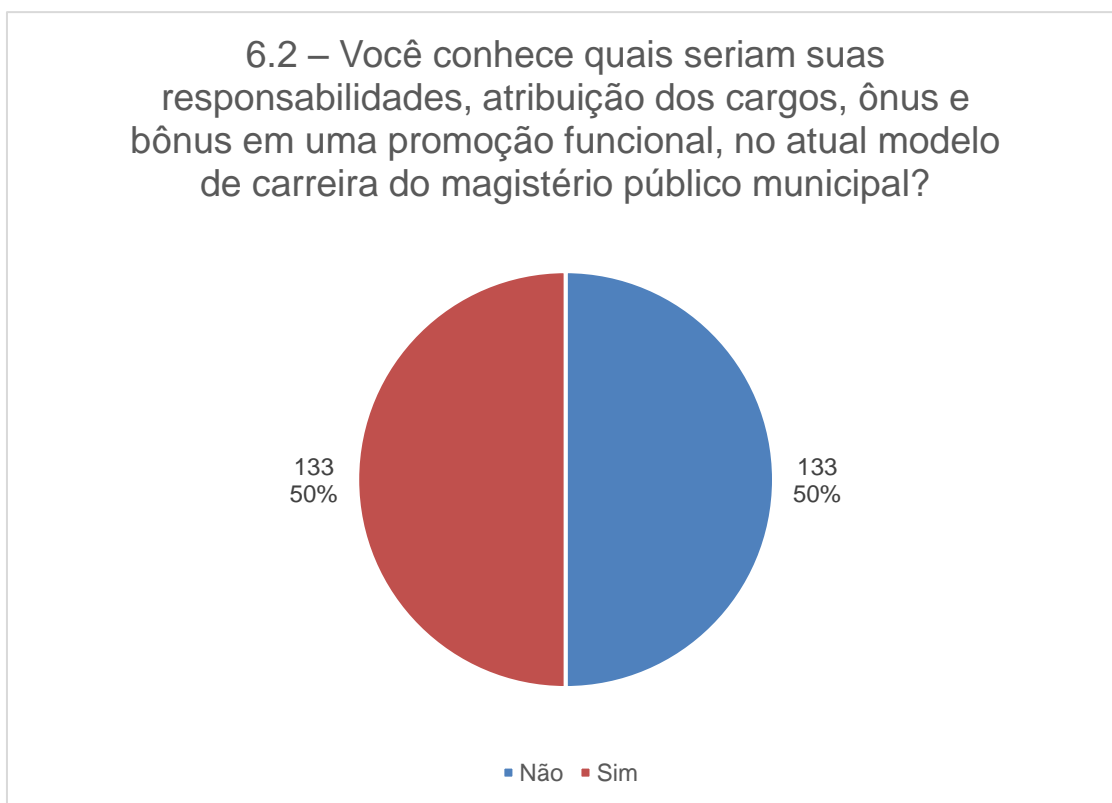
Figura 34 – Respostas para a questão “6.1 – Caso não ocupe ou nunca tenha ocupado, você almeja ocupar função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?”



Fonte: Figura do autor

Por fim, buscou-se saber, em termos de visibilidade das competências e atribuições, se os docentes conhecem quais seriam os ônus e bônus de uma promoção funcional, dentro do atual modelo de carreiras do magistério público municipal, sendo que 50% (133) respondeu negativamente e os mesmos 50% (133) responderam positivamente. Conforme Figura 35:

Figura 35 – Respostas para a questão “6.2 – Você conhece quais seriam suas responsabilidades, atribuição dos cargos, ônus e bônus em uma promoção funcional, no atual modelo de carreira do magistério público municipal?”



Fonte: Figura do autor

Ainda, como resultados não esperados do questionário, foram retornadas algumas respostas por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp. Duas professoras retornaram o pedido para resposta do formulário com questionamentos e demonstração de interesse sobre a possibilidade de se engajar também em um programa de pós-graduação *stricto sensu*. Uma destas professoras demonstrou interesse afirmando já pesquisar o tema da desigualdade de direitos trabalhistas entre os regimes celetista e estatutário em Piracicaba. A outra professora buscou o pesquisador para tirar dúvidas em como foi possível conciliar a carga horária de trabalho na Rede Municipal de Ensino com a carga horária das disciplinas do

programa de pós-graduação, inclusive buscando alguma brecha dentro da legislação para que seja possível algum tipo de liberação no sentido de frequentar as aulas em horário de trabalho. Ambas as professoras fizeram pós-graduação *lato sensu* recentemente, no Instituto Federal de São Paulo, em Piracicaba, pesquisando, respectivamente, os regimes de trabalho no serviço público municipal e o uso de tecnologias e metodologias ativas para aproximar as famílias da escola ao apresentar de modo mais facilitado a documentação pedagógica de seus filhos. Ambas as professoras ficaram bastante animadas ao ver um colega de Rede Municipal conseguindo estar dentro de um programa de mestrado.

Entretanto, em mais um resultado não esperado, outra das professoras respondentes entrou em contato também via WhatsApp afirmando não se sentir contemplada pela ausência de possibilidade em responder para o seguimento da Educação Especial. Cabe ressaltar, porém, que este seguimento não existe como meio de entrada para a Rede Municipal. Demonstrou desapontamento por não haver esse tópico contemplado em nenhum dos planos de carreiras já propostos.

Esta seção encerra-se ao apresentar todas as questões e respostas do questionário aplicado aos docentes, bem como o relato de alguns contatos feitos por professoras respondentes. No próximo tópico serão discutidos os resultados da pesquisa, articulando estes aqui dispostos com os produtos da análise documental e da observação participante.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da Fundamentação Teórica, no tema da Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público, do Planejamento de Cargos e Carreiras, e do Desenvolvimento Profissional Docente; da Revisão Bibliográfica Sistemática, com a *string* relacionada a “plano de carreira no magistério”; da Pesquisa Descritiva, apresentando o Município de Piracicaba, sua Rede Municipal de Ensino e seu contexto político-institucional; da Observação Participante, com a apresentação da observação feita pelo pesquisador, pertencente ao grupo de educadores da Rede Municipal; da Análise Documental, por meio dos projetos de lei e proposições relacionadas a eles, na temática do Plano de Carreira do Magistério Público Municipal de Piracicaba; e, da *Survey* respondida pelos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, os resultados da pesquisa estão articulados a seguir.

5.1 Perfil dos docentes municipais do Município de Piracicaba

Os docentes da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, segundo as respostas do questionário, são majoritariamente:

- professores da Educação Infantil (82%);
- ingressantes no cargo no ano de 2010, em média;
- exercentes das atividades na Educação Básica há 15,44 anos, em média;
- com idade entre 31 a 40 anos (34%) e 41 a 50 anos (41%);
- do gênero feminino (97%);
- casados (68%);
- com pós-graduação *lato sensu* (58%), ou pelo menos Ensino Superior completo na Licenciatura em Pedagogia (32%);
- e, celetistas (83%).

Com relação os conhecimentos que a categoria docente detém sobre as questões referentes aos planos de carreira, respondem que:

- 47% não têm conhecimento sobre o conteúdo de nenhum dos dois planos já propostos, e 39% conhecem o teor de ambos;
- 95% almejam a implementação do plano de carreira;
- 87% nunca participaram profissionalmente de algum plano de carreira;
- 76% nunca participaram da elaboração ou de algum grupo de estudo voltado à discussão de um plano de carreira;
- 47% dos respondentes não têm opinião formada se os planos já elaborados atendem as expectativas e interesses de desenvolvimento profissional dos docentes, enquanto que 44% entendem que não atendem;
- as respostas sobre a forma com que as necessidades docentes estão sendo atendidas são majoritariamente negativas;
- enquanto que os docentes sentem falta de 'valorização', 'formação', 'reconhecimento', 'plano', 'carreira', 'curso', 'incentivo', 'respeito', entre outros, no seu desenvolvimento profissional;
- 52% não têm conhecimento de quais passos e possibilidades existem para progressão na atual carreira do magistério público, enquanto que 48% respondem que têm esse conhecimento;
- 73% não se sentem estimulados a buscar formação continuada;

- a Prefeitura concedeu bolsa de estudos (50 respondentes) e proporcionou cursos de capacitação/reciclagem (40 respondentes);
- 65% não entendem a Avaliação Periódica de Desempenho como um processo auxiliar do desenvolvimento profissional docente, enquanto 22% entendem que sim;
- 71% não se sentem afetados nem positivamente, nem negativamente pela Avaliação Periódica de Desempenho, enquanto que 18% se sente afetado positivamente, e 11% negativamente;
- 88% não ocupam e nem nunca ocuparam cargo de gestão escolar;
- 69% não almejam ocupar cargo de gestão nas escolas, enquanto que 18% têm esse desejo;
- e, 50% não conhecem as responsabilidades, atribuições dos cargos, ônus e bônus de uma promoção funcional, enquanto que 50% conhecem.

5.2 Desenvolvimento Profissional Docente e o Município de Piracicaba

Como visto na Fundamentação Teórica, o conceito de desenvolvimento profissional docente abarca a formação contínua e permanente dos professores, abrangendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional, durante sua vida e trajetória de carreira (JARDILINO; SAMPAIO, 2019; MARCELO GARCIA, 2009; HOBOLD, 2018; GONÇALVES, 2016; ROMANOWSKI; MARTINS, 2010; VILLEGAS-REIMERS, 2003).

A partir da Observação Participante e olhando para o Município de Piracicaba, temos um grupo de professores que, mesmo sem incentivos para tal, procurou formação suplementar apresentando pós-graduação *lato sensu*, isto é, em especializações e MBA's. Dado que a legislação ainda prevê possibilidade de ingresso para o cargo de professor com o requisito mínimo do Ensino Médio em modalidade Normal e dado também que a legislação prevê o incentivo à titulação em Licenciatura em Pedagogia, a Rede Municipal apresentou como respostas que apenas 5% ainda detêm apenas o curso Normal. Isso é significativo, pois demonstra uma procura para uma capacitação em Educação. Especialmente em Piracicaba, há o adicional de diploma de Pedagogia para os professores, mesmo que muitos já ingressem com essa titulação. A tendência com o plano de carreiras é essa incorporação do adicional ao salário base, não depreciando os educadores que

buscaram a formação e valorizando a remuneração de entrada dos novos professores.

Ambos os PLC's já propostos em Piracicaba preveem a progressão de carreira por meio de titulação e capacitação, porém fica evidente, por meio do questionário, a demanda dos professores por uma oferta de cursos, proporcionada pela SME, e a flexibilização de carga horária para o cumprimento destes. A realidade trazida pela pandemia da Covid19, com a formação remota e o oferecimento de diversos cursos em modalidade de Educação a Distância, muitos deles gratuitos, ajuda na busca por capacitação e aperfeiçoamento. É fato também que, na estrutura atual da SME, já existe a concessão de bolsas para formação no curso de Pedagogia, que tem como contrapartida determinante a permanência no cargo por um período mínimo de tempo após sua conclusão.

Ponto destacado pelo movimento Luto Pela Educação é a questão da estrutura de incentivos com a formação continuada, por via acadêmica ou não. Olhando para os planos já propostos, convém pensar uma estrutura que determine a via acadêmica como uma progressão vertical em níveis, o que dá uma razão de importância diferente da via não acadêmica, em progressão horizontal. A formação não acadêmica, por meio de capacitações, reciclagens, qualificações e aperfeiçoamentos, deste modo, poderia compor o pilar da progressão horizontal junto do desempenho funcional nos períodos de interstícios.

De mesma forma, os patamares salariais por progressão em via acadêmica devem tomar como base o adicional de diploma de Pedagogia. Hoje, é contabilizado em 10% do salário base do professor; na referência inicial 10D, a qual já foi reajustada em 2023 para R\$3.681,16, equivale a R\$368,12. A ideia aqui é a de que as titulações de especialização *lato sensu* e *stricto sensu*, em mestrado e doutorado, no campo da Educação, tenham patamares de progressão salarial proporcionais ao adicional de diploma de graduação em Pedagogia, hoje disposto pela SME.

O adicional de diploma, como complementação de titulação, mesmo sendo exigida a Pedagogia nos últimos concursos públicos, é também um importante instrumento de valorização por meio de proventos.

Outra forma de valorização é a vinculação do Piso Salarial Nacional dos Professores da Educação Básica como salário base mínimo inicial da carreira. Em 2023, o valor do piso foi reajustado para R\$4.420,55, na jornada de 40 horas semanais. Os professores municipais de Piracicaba, tendo uma carga horária

semanal de 33 horas, já recebem proporcionalmente um valor maior que o pagamento do piso.

Por fim, entendendo o desenvolvimento profissional docente como um processo permanente de formação humana, mostra-se importante oferecer aos professores orientações profissionais em desenvolvimento de competências das mais diversas, como gestão escolar, inteligência sócio emocional, trabalho em equipe, gestão de projetos e capacitação em tecnologias educacionais, bem como a possibilidade de se discutir o desenvolvimento na carreira docente, seus caminhos e possibilidades.

Cavalcante e Oliveira (2011) destacam a necessidade de capacitação dos servidores públicos para cargos de gestão por meio de treinamento de competências gerenciais alinhadas às expectativas da organização, isto é, da própria SME e Prefeitura. A partir disso, fica dado que é evidente que os professores devem passar por processos de capacitação profissional nesses campos de atuação, para poder exercer da melhor forma a gestão escolar, enquanto diretores de escola e coordenadores pedagógicos.

5.3 Os cargos e a carreira docente piracicabana

Ambos os planos de carreira docente já propostos no Município de Piracicaba se estruturaram em cima de duas classes de ingresso na carreira: (a) um cargo de professor generalista, voltado para a Pedagogia, gabaritado para trabalhar na Educação Infantil, no Ensino Fundamental, na Educação de Jovens e Adultos, e na Educação Especial, e (b) um cargo de professor de disciplinas específicas, com formação em licenciatura específica, olhando para o currículo municipal e proporcionando disciplinas como, por exemplo, educação artística, musical e corporal.

Em ambos os planos também existe a estrutura de cargos, em comissão, por meio de funções gratificadas, de suporte pedagógico, nas atividades de coordenação, direção e supervisão. Um ponto que cabe o debate é como é incentivado o alcance desses cargos e sua permanência.

Hoje, a realidade da Rede Municipal é de professores segmentados por etapa da Educação Básica, isto é, professor de Educação Infantil é exclusivo desse segmento, e do Ensino Fundamental exclusivo daquele. Isso é ruim por dois motivos:

- limita a Rede Municipal com relação ao seu contingente de mão de obra, não permitindo o intercâmbio entre as etapas de ensino;
- e, restringe os professores de uma maior liberdade e autonomia de suas carreiras, na escolha das salas e classes, apesar de a Pedagogia capacitá-los para trabalhar em ambos os seguimentos.

Portanto, a criação do cargo de Professor de Educação Básica I e II é interessante para criar novas possibilidades de atuação dentro da carreira, por meio de mudanças motivacionais e de perspectiva.

Os professores são contratados para jornadas de trabalho de 33 horas semanais, que conta com um dia por semana de reunião de HTPC no contraturno do seu horário de trabalho, o que dificulta o acúmulo de outro cargo em horário comercial. Porém isso pode ser compensado com a complementação de carga horária com as “dobras”, que são as substituições feitas em salas com professores que eventualmente foram exonerados, afastados com atestado médico, licenciados, entre outros. Para assumir a função gratificada de suporte pedagógico, por meio de processo seletivo interno com banca examinadora, os professores aceitam a carga horária de 40 horas semanais, com bonificação salarial. O incentivo motivacional financeiro pode ser visto como baixo frente o aumento de atribuições e responsabilidades do cargo.

Outra questão é a da seleção dos professores para estes cargos de suporte pedagógico. Há debates sobre como se deve fazer isso, se por concurso público para cargo efetivo, por processo seletivo interno, por nomeação discricionária e política, por meio de eleição com a comunidade escolar, por processo híbrido articulando as diferentes modalidades. Não há consenso quanto ao melhor modelo, mas é possível observar, no modelo de processo seletivo interno e nomeação por convite do secretário, que a SME transfere uma insegurança aos cargos de suporte pedagógico. A autonomia funcional não é plena quando se entende que, a qualquer momento, essa função gratificada pode ser retirada do professor e este voltar à sala de aula, como forma de “punição”. É, portanto, um instrumento também de controle gerencial, neste modelo atual.

As últimas gestões da SME utilizaram tanto o sistema de processo seletivo interno, com banca avaliadora, quanto os convites para diretores, em caráter de substituição. A primeira forma, se bem desenhada, feita de forma isonômica e com

transparência, é uma forma meritocrática de seleção. A apresentação de um projeto educacional e de gestão para que seja sabatinado requer preparação e planejamento e, se feito de forma séria, traz a seleção de bons profissionais para os cargos de gestão. A segunda forma, por convite, afasta o mérito e aproxima as relações políticas, sendo muitas vezes levadas em conta a sinergia ideológica do professor com a gestão educacional da SME.

Um ponto a se destacar nos PLC's é o uso de termos pouco adequados e claros para a gestão de pessoas. Seria interessante adotar os termos como progressão horizontal e promoção vertical para designar a mobilidade dentro da carreira docente, com uma via ligada ao período avaliativo de tempo, com capacitações não acadêmicas e olhando para o desempenho, e outra ligada à via acadêmica, por titulação.

5.4 Compatibilização dos objetivos da Prefeitura na carreira docente

Na análise dos projetos de lei sobre os planos de carreira, os objetivos organizacionais não estavam tão claros como se esperava. Ambos os PLC's se fundamentam na previsão legal dos planos de carreira docente, justificando sua elaboração na legislação descrita no decorrer do trabalho. As Resoluções do CNE estiveram contempladas, com suas diretrizes, nos dois projetos de lei piracicabanos, ficando aquém apenas o ainda não cumprimento de todas as previsões de prazos para a formulação e implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público.

No PLC 11/2004, percebeu-se uma preocupação com a consolidação de uma estrutura para a Rede Municipal de Ensino, a qual aconteceu mesmo com o arquivamento do plano. Já no PLC 17/2017, é possível observar maior preocupação com a estrutura em si de cargos e trilhas de carreira. Ponto em comum e que pode ser destacado como principal é o da valorização profissional docente, por meio da formação continuada.

O desenvolvimento profissional docente, neste sentido, pode ser visto como um efeito consequência do plano de carreiras, quando se observa a preocupação da formação continuada docente. O grau de valorização profissional esperado pela categoria docente pode ser discutido, porém, em algum nível, essa é a preocupação da Prefeitura Municipal de Piracicaba com os planos de carreira propostos. A

valorização profissional acontece por meio do incentivo à titulação, capacitação e bom desempenho funcional.

Foi percebido pouco enfoque da Prefeitura na justificativa dos planos propostos, em acordo com seus próprios objetivos organizacionais. Pensando sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas no setor público, Bergue (2020) aponta a necessidade estratégica de se pensar a gestão de pessoas alinhando os objetivos organizacionais no longo prazo. O Plano de Carreira do Magistério Público Municipal de Piracicaba já está atrasado na sua consolidação em alguns anos, sendo imperativo sair do mundo das ideias e ser consolidado na prática profissional dos professores piracicabanos.

5.5 Avaliação do trabalho docente, participação dos professores e movimentos sociais nos planos de carreira

As propostas apresentadas por meio dos planos de carreira deixam claro a importância da Avaliação Periódica de Desempenho como critério avaliativo para progressão funcional. Por si só, esse critério não é um problema, pois presume-se ser aceitável e necessário que os servidores públicos sejam submetidos a um crivo de avaliação do seu desempenho funcional, podendo assim realinhar condutas e corrigir eventuais falhas operacionais. O grande problema é o desenho da Avaliação, podendo acarretar em momentos de constrangimento, perseguição e até mesmo coleguismo entre o avaliador e o avaliado.

Nesse ponto entra a questão da participação docente, que deve ser ouvida em casos como esse, construindo de maneira dialógica uma proposta de Avaliação de Desempenho Docente. A pesquisa não pôde ser profunda o suficiente para entender o grau de participação real dos docentes piracicabanos na elaboração e discussão dos planos de carreira, podendo apenas destacar os fóruns de discussão pública por onde foram passados os PLC's, as composições das comissões e as críticas ao processo.

A atual estrutura da Rede Municipal de Educação, com processo seletivo interno e também nomeação do próprio secretário para as funções gratificadas dos cargos de gestão e supervisão escolar, submetem os gestores a uma “corda bamba”, precisando se submeter à SME por conta da falta de autonomia real do cargo. Um redesenho dessa estrutura, ouvindo a categoria docente em como poderiam ser as

possibilidades e soluções para os problemas da Rede Municipal, pode ser um caminho. Exemplo disso seria um formato de Avaliação 360º, com todos os setores avaliando seus pares e a si mesmos.

5.6 Sugestões para a formulação de um plano de carreiras

Algumas sugestões para a formulação de um plano de carreira docente foram construídas, a partir da triangulação de coleta de dados entre a Observação Participante, a Análise Documental e a *Survey*, bem como da revisão da literatura elaborada junto à pesquisa, sendo estas:

- Na intenção de se acabar com o adicional de diploma de Pedagogia, a partir da consolidação do plano de carreira, sugere-se que esse valor seja incorporado aos salários e vencimentos dos atuais profissionais do magistério, atualizando a referência inicial para os próximos concursos;
- Outra sugestão é a de que, para segurança em eventuais desacordos nos reajustes do Piso Nacional do Magistério e dos salários dos servidores municipais, haja garantia prevista, por meio do plano de carreira, para que o piso seja sempre cumprido na referência de carreira inicial;
- Também se sugere que os cargos de direção sejam escolhidos por meio de banca técnica e transparente ou até por meio de concurso público, há muito não utilizadas na Rede Municipal de Piracicaba;
- A criação do cargo de vice-diretor, sugerida aqui, para dar suporte ao trabalho burocrático e pedagógico da gestão escolar, com a possibilidade de eleição do mesmo por parte da comunidade escolar. É necessária a presença de um professor coordenador pedagógico também em cada escola municipal, podendo ser escolhido também por meio da comunidade escolar. Hoje, os coordenadores pedagógicos estão presentes apenas nas escolas de Ensino Fundamental ou EMEIEF's;
- Sugere-se que haja, por meio de Portaria da SME, uma padronização clara sobre os atributos necessários para a assunção das posições de gestão escolar, sejam eles o tempo necessário do professor em sala de aula, em anos, sejam as titulações e capacitações necessárias;
- Sugere-se que a Prefeitura justifique, no próximo projeto de lei referente ao plano de carreira do magistério, a integração estratégica entre os objetivos

organizacionais da mesma e do plano de educação municipal, olhando sobretudo para a valorização profissional dos professores;

- Por fim, sugere-se que haja uma verdadeira tentativa de trazer para a discussão os atores mais afetados pelo plano de carreira: os professores municipais. A atual gestão, em 2023, afirma haver um plano de carreira do magistério sendo estudado e construído pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe. Espera-se que, após finalizado esse processo, a comunidade de professores municipais seja chamada para analisar e propor alterações no projeto apresentado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho consistiu em uma análise sobre a construção histórico-política-institucional dos planos de carreira para o magistério público municipal de Piracicaba. As estratégias metodológicas escolhidas permitiram compreender as especificidades da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, por meio da análise da compatibilização de incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura, seja na intenção de estruturar uma Rede Municipal de Ensino, com carreiras voltadas à docência e o suporte pedagógico, seja pela valorização do trabalho docente e o aprimoramento da qualidade de ensino.

Quadro 12 – Objetivos geral e específicos, e seus resultados

Objetivo geral:	Resultados
Compreender as especificidades da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, por meio da análise da compatibilização de incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura	A compatibilização foi entendida por meio da busca da Prefeitura Municipal de Piracicaba ao cumprimento da legislação educacional, à valorização profissional docente, e à organização da Rede Municipal de Ensino. O desenvolvimento profissional, nesse sentido, está atrelado principalmente ao processo contínuo e permanente

	da formação continuada, com a finalidade de progressão funcional
Objetivos específicos:	Resultados
Descrever a organização e contexto da formulação dos planos de carreira para o magistério público da Prefeitura de Piracicaba	O contexto político-institucional da Prefeitura Municipal de Piracicaba e da Rede Municipal de Ensino foram apresentados a partir da posição interna do pesquisador na Rede Municipal. Os dados coletados foram apresentados e uma tabela com o contingente atualizado de docentes municipais foi construída
Analisar e comparar os planos já propostos para a categoria de professores da Educação Infantil e Ensino Fundamental, em Piracicaba	Ambos os planos já elaborados foram descritos e comentados na seção de Análise Documental, bem como seus objetivos e justificativas, suas proposituras legislativas correlatas, os pareceres do CNE, e as críticas apresentadas sobre eles pela sociedade civil organizada
Descrever os objetivos organizacionais da Prefeitura, com base nas justificativas dos projetos de lei	Os objetivos organizacionais foram menos claros do que se esperava. Observou-se, nas justificativas dos PLC's, a intenção de consolidar a Rede Municipal e valorizar/desenvolver os professores municipais
Descrever as pretensões/necessidades de	As necessidades de desenvolvimento profissional foram encontradas por meio de questionário, podendo

desenvolvimento profissional dos docentes	destacar a demanda por mais valorização profissional e oferta de cursos para capacitação
---	--

Fonte: Quadro do autor.

6.1 Limitações da pesquisa

O recorte temporal utilizado na pesquisa observou (1) a vigência da legislação educacional, no que se refere ao tema dos planos de carreira no magistério público municipal, e (2) o período de proposição dos PLC's, em Piracicaba. Portanto, fez-se necessário observar todas as proposições legislativas no tema desde a Constituição Federal de 1988 até o presente momento.

Utilizou-se também um recorte de referencial teórico priorizando as experiências brasileiras, dado o contexto e natureza legal do cargo docente brasileiro, bem como as normativas a que ele se refere.

Num momento inicial, cogitou-se submeter a pesquisa à Plataforma Brasil, na intenção de se explorar os dados a partir de entrevistas. Entretanto, a dificuldade de acesso aos gestores municipais, em diferentes mandatos e momentos, mudou o rumo da pesquisa, o que justifica a substituição da estratégia por entrevistas para a estratégia de coleta de dados por *Survey*.

Um dos vieses possíveis aos quais podem ser atribuídos à pesquisa é com relação ao público docente atingido pelos questionários. Com a finalidade de se atingir o maior número possível de respondentes, uma escolha metodológica foi a de enviar, individualmente, o link para acesso ao questionário a todos os membros do grupo de WhatsApp 'Luto Pela Educação', o qual tem um perfil de membros mais engajado com relação às questões de direitos docentes.

Outro ponto importante de destaque é a limitação encontrada de, mesmo com o link da pesquisa sendo compartilhado em grupos de direção escolar, difícil acesso amplo às professoras que detêm função gratificada, isto é, cargos de direção, coordenação e supervisão escolar. Apesar de ter havido uma parcela de respostas deste grupo (aproximadamente 12% dos respondentes ocupa ou já ocupou algum destes cargos), a divulgação do questionário a essa parcela de servidores foi limitada ao reenvio de terceiros que fazem parte destes espaços e têm acesso mais facilitado ao grupo de servidores com função gratificada.

Por fim, uma questão de limitação quanto ao referencial teórico, porém uma escolha de pesquisa, foi a de não utilizar o termo 'colaborador' como representativo aos trabalhadores, servidores ou profissionais da Educação. A escolha se deve a um caráter entendido como ideológico no uso desse termo, despersonalizando o caráter profissional da pessoa.

6.2 Possibilidades de estudos futuros

Como observado por meio da Resolução nº 5/2010 (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2010), os profissionais da educação, para além das categorias ligadas à docência, têm a possibilidade de serem contemplados por meio da elaboração de planos de carreira. O FUNDEB Permanente, Lei 14.113/20 (BRASIL, 2020), reafirma essa possibilidade como uma forma de valorização profissional. O pesquisador, em sua vivência profissional em cargo de apoio operacional na Educação Infantil, concorda com a urgência desse tipo de reconhecimento profissional aos trabalhadores da Educação.

Outro ponto fértil de estudos é o das estruturas de promoção funcional docente aos cargos de gestão escolar. Existe o debate acerca de qual a proposta mais adequada, mais autônoma e mais estável aos educadores ocupantes dessas funções; buscar entender se o mais adequado é o acesso por meio de processo seletivo interno, por meio de concurso público, por meio de indicação, por meio de eleição da comunidade escolar, ou até uma proposta híbrida entre essas possibilidades.

Por fim e bastante relacionado ao objeto da presente pesquisa, é a proposta de investigação sobre os processos de participação docente nas comissões elaborativas do Plano de Carreira do Magistério Público no Município de Piracicaba, visto que ainda haverá novas elaborações e tramitações legislativas sobre o tema. Objeto de estudo para isso são as Conferências Municipais de Educação, os ciclos de debate, Audiências Públicas, e reuniões dos Conselhos Municipais.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. Ambigüidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1357>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BEZERRA, Eliane Marins Tiburcio; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria.

Planejamento de Carreira e Desenvolvimento Profissional: Um Estudo sobre o Plano de Carreira de Professores vinculados à SEEDUC-RJ. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 5, 2012, Salvador.

Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=866&cod_evento_edicao=65&cod_edicao_trabalho=15376>. Acesso em: 15 dez. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição Federal nº 1, de 5 de outubro de 1988.

Brasília, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Constituição (1998). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.

Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 04 jun. 1998. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>.

Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Constituição (2006). Emenda Constitucional nº 53, de 19 de dezembro de 2006. Dá nova redação aos arts. 7º, 23, 30, 206, 208, 211 e 212 da Constituição Federal e ao art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm>.

Acesso em: 12 jan. 2020.

BRASIL. Constituição (2020). Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020. Altera a Constituição Federal para estabelecer critérios de distribuição da cota municipal do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação... . Brasília, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc108.htm>.

Acesso em: 30 nov. 2020.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 06 dez. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 04 maio 2000. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Brasília, DF, 27 maio 2020. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp173.htm>. Acesso em: 05 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.424, de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do

Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424compilado.htm>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei no 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nos 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11494.htm>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>>. Acesso em: 01 jul. 2021.

CÂMARA DE VEREADORES DE PIRACICABA. Resolução nº 16, de 19 de novembro de 1993. Dispõe sobre o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Piracicaba. Piracicaba, SP, Disponível em: <https://www.camarapiracicaba.sp.gov.br/legmun/Regimento_Interno.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

CAVALCANTE, Keliane de Oliveira; OLIVEIRA, Márcio Medeiros. Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13106>. Acesso em: 15 dez. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 2, de 28 de maio de 2009. Fixa as Diretrizes Nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica Pública, em conformidade com o artigo 6º da Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008, e com base nos artigos 206 e 211 da Constituição Federal, nos artigos 8º, § 1º, e 67 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e no artigo 40 da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007.

Brasília, DF, Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/resolucao_cne_ceb002_2009.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 3, de 08 de outubro de 1997. Fixa Diretrizes para os Novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF, Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CEB0397.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Resolução nº 5, de 03 de agosto de 2010. Fixa as Diretrizes Nacionais para os Planos de Carreira e Remuneração dos Funcionários da Educação Básica pública. Brasília, DF, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6322-rceb005-10&category_slug=agosto-2010-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 09 jun. 2022.

COSTA, Angelo Brandelli; ZOLTOWSKI, Ana Paula Couto. Escrita científica. In: KOLLER, Sílvia H.; COUTO, Maria Clara P. de Paula; HOHENDORFF, Jean Von. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso, 2014. cap. Como escrever um artigo de revisão sistemática, p. 55-70.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Elsevier, 2010.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, SL da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. Trabalho apresentado, v. 8, 2011.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERNÁNDEZ, Leopoldo Belmonte (org.). **Relatório de Gestão 2001-2004**. Piracicaba: Secretaria Municipal de Educação, 2004. 187 p.

GASTALDI, Maria Virgínia. Um olhar para a formação de formadores na formação continuada na educação infantil. **Veras**, v. 3, n. 1, p. 85-96, 2013.

GATTI, Bernardete Angelina. Avaliação e qualidade do desenvolvimento profissional docente. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 19, p. 373-384, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GONÇALVES, José Alberto. Desenvolvimento profissional e carreira docente — Fases da carreira, currículo e supervisão. **Sísifo**, n. 8, p. 23-36/EN 21-32, 2016.

GUSKEY, Thomas R. **Evaluating professional development**. Corwin press, 2000.

HOBOLD, Márcia Souza. Desenvolvimento profissional dos professores: aspectos conceituais e práticos. **Práxis Educativa**, v. 13, n. 2, p. 425-442, 2018.

IBGE. **Cidades**, 2022. Brasil, São Paulo, Piracicaba. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/piracicaba/panorama>>. Acesso em: 23 de maio de 2022.

JACOMINI, Márcia Aparecida; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional. **Pro-posições**, v. 27, p. 177-202, 2016.

JARDILINO, José Rubens Lima; SAMPAIO, Ana Maria Mendes. Desenvolvimento profissional docente: Reflexões sobre política pública de formação de professores. **Educação & formação**, v. 4, n. 10, p. 180-194, 2019.

JEREMIAS JUNIOR, Jair *et al.* Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 7, 2020, Evento On-Line. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27654>. Acesso em: 15 dez. 2022.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; TEIXEIRA, Tatiana Cardoso; SANTINELLI, Fernanda. Carreira Docente, Avaliação de Desempenho e Progressão Horizontal: um Estudo em Sete Universidades Federais do Sul-Sudeste de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 3, 2011, João Pessoa. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=13959>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MARCELO GARCIA, Carlos. Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. **Revista de ciências da educação**, 8, 7-22, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Antônio Luiz *et al.* Gestão de Carreiras no Setor Público: Estudo sobre o Processo de Inovação e a Resistência dos Servidores em um Governo de Estado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 3, 2011, João Pessoa. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=7>

57&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=13952>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MARQUES, Antônio Luiz; NASCIMENTO, Juliana Goulart Soares do; ALBUQUERQUE, Ana Luiza. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: Um estudo sobre a cooperação dos servidores a implantação dos novos planos de carreiras pelo Governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4, 2010, Vitória. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=6&cod_edicao_subsecao=641&cod_evento_edicao=54&cod_edicao_trabalho=12645>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MARTINS, Gilberto De Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MASTELLA, Alexandra Silveira. Gerenciamento Estratégico de Carreira: a Experiência de Duas Empresas Multinacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2649>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MIYAHIRA, Ney Nakazato; FISCHER, André Luiz. A Meritocracia aplicada à realidade do Setor Público Brasileiro - um Estudo sobre a Implantação da Gestão de Carreira por Competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017, São Paulo. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1453&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_trabalho=22986>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MONTEIRO, Ana Claudia Fernandes; MOURÃO, Luciana. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 39-45, 2017.

MONTEIRO, Rosângela Vieira; CÂMARA, Leonor Moreira. O Paradoxo da Política de Profissionalização do Serviço Público no Brasil: O Caso da Carreira de Finanças e Controle. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:
<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=15678>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MORICONI, Gabriela Miranda. Todos os Servidores Públicos São Bem Remunerados? Uma Comparação entre as Carreiras do Setor Público Brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:
<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7995>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MORICONI, Gabriela Miranda; MARCONI, Nelson. Os Professores Públicos São Mal Remunerados nas Escolas Brasileiras? Uma Análise da Atratividade da Carreira do Magistério Sob o Aspecto da Remuneração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:
<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=8736>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Diário Oficial, de 10 de abril de 2019. LEI Nº 9.156, DE 09 DE ABRIL DE 2019. Disponível em:

<<https://diariooficial.piracicaba.sp.gov.br/2019/04/10/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Diário Oficial, de 29 de abril de 2022. Projeto de Lei.

Disponível em: <<https://diariooficial.piracicaba.sp.gov.br/2022/04/29/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Edital de Concurso Público nº 02, de 11 de abril de 2022. Edital de abertura de inscrições. Disponível em:

<<http://www.piracicaba.sp.gov.br/upload/kceditor/files/semad/concurso/2022/02/EAI-ConcursoPublicoAreadaEducaCAo-versAofinal.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2022

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Lei nº 9.658, de 7 de dezembro de 2021. Orça a receita e fixa a despesa do Município de Piracicaba para o exercício financeiro de 2022 e dá outras providências. Piracicaba, SP, 30 set. 2021. Disponível em:

<http://www.financas.piracicaba.sp.gov.br/upload/kceditor/files/Financas_Orcamento/LOA/B%20-%20PL%20e%20Exposi%C3%A7%C3%A3o%20-%20LOA%202022_final.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Lei Orgânica, promulgada em 1º de agosto de 1990. Piracicaba, SP.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Lei nº 1972, de 7 de novembro de 1972. Dispõe sobre Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Piracicaba. Piracicaba, SP, 7 nov. 1972.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. **Portal da Transparência**, 2022. Listagem de Servidores; cargo: professor. Disponível em:

<https://transparencia.piracicaba.sp.gov.br/relatorio/listagem-de-servidores/?filtered=1&cargo=professor&nome_funcionario=&numero_funcional=&ti_po_contrato=>>. Acesso em: 16 de maio de 2022.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Projeto de Lei nº 12, de 10 de fevereiro de 2004.

Dispõe sobre o Estatuto do Magistério, institui o Plano de Carreira e de salários e dá outras providências. Piracicaba, SP, Disponível em:

<<https://siave.camarapiracicaba.sp.gov.br/Documentos/Documento/159591>>.

Acesso em: 06 dez. 2020.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Projeto de Lei Complementar nº 11, de 19 de abril de 2004. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério, institui o Plano de Carreira e de salários e dá outras providências. Piracicaba, SP, Disponível em:

<<https://siave.camarapiracicaba.sp.gov.br/arquivo?Id=352655>>. Acesso em: 06 dez. 2020.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. Projeto de Lei Complementar nº 17, de 24 de outubro de 2017. Dispõe sobre o plano de carreira, salários e vencimentos dos profissionais do magistério público do Município de Piracicaba. Piracicaba, SP, Disponível em:

<<http://siave.camarapiracicaba.sp.gov.br/Documentos/Documento/302490>>. Acesso em: 30 jul. 2019.

MUNICÍPIO DE PIRACICABA. **Secretaria Municipal de Educação**, 2022. Sobre a SME. Disponível em: <<http://educacao.piracicaba.sp.gov.br/sobre/>>. Acesso em: 04 de junho de 2022.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; PINTO, Francisco Roberto. A Meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7020>. Acesso em: 15 dez. 2022.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9193>. Acesso em: 15 dez. 2022.

OLTRAMARI, Andrea Poletto. Dilemas Relativos ao Processo de Implantação de um Plano de Carreira, Cargos e Salários. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14731>. Acesso em: 15 dez. 2022.

PIRES, Fernanda Mendes; LUCAS, Angela Christina; OLIVEIRA, Érica Custódia de. De Quem Estamos Falando? Uma Revisão Sistemática dos Atuais Estudos de Carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 7, 2020, Evento On-Line. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27642>. Acesso em: 15 dez. 2022.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e Remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

RIBEIRO, Luiz Ricardo Gonzaga; ANDRADE, Leonardo Antonio de. Revisão bibliográfica sistemática. Portal de Cursos Abertos da UFSCar. São Carlos. 2020. Disponível em: <<https://cursos.poca.ufscar.br/course/view.php?id=50>>. Acesso: 19 jan. 2022.

RODRIGUES, Raquel Braga *et al.* Aplicação da Análise Funcional na elaboração de Plano de Cargos, Remuneração e Carreira - um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7538>. Acesso em: 15 dez. 2022.

ROMANOWSKI, Joana Paulin; MARTINS, Pura Lucia Oliver. Formação continuada: contribuições para o desenvolvimento profissional dos professores. **Revista Diálogo Educacional**, v. 10, n. 30, p. 285-300, 2010.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas**, p. 134-149, 2006.

SARAVIA, Enrique. O sistema de carreira no setor público: descrição análise comparativa e perspectiva. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**, p. 150-178, 2006.

SÃO PAULO. Constituição do Estado De São Paulo (1989). Constituição Estadual, de 5 de outubro de 1989. São Paulo, Disponível em:
<<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>>. Acesso em: 26 fev. 2022.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés. Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:
<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13631>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SILVA, Sarah Renata Menezes *et al.* Atitudes de Carreira e Percepção de Sucesso no Setor Público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 6, 2017, Curitiba. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:
<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1425&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_trabalho=22326>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida *et al.* **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão *et al.* **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THOMÉ, Antônio Márcio Tavares; SCAVARDA, Luiz Felipe; SCAVARDA, Annibal José. Conducting systematic literature review in operations management.

Production Planning & Control, v. 27, n. 5, p. 408-420, 2016.

VACLAVIK, Marcia Cristiane *et al.* Carreira: um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da Anpad nos últimos vinte anos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 6, 2017, Curitiba. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1425&cod_evento_edicao=88&cod_edicao_trabalho=22431>. Acesso em: 15 dez. 2022.

VACLAVIK, Marcia Cristiane *et al.* CARREIRA: UM PANORAMA DAS ABORDAGENS SOBRE O TEMA NOS EVENTOS DA ANPAD EM VINTE ANOS DE PUBLICAÇÕES. In: VACLAVIK, Marcia Cristiane; COLOMBY, Renato Koch; GUIMARÃES, Rosana Córdova (org.). **TRABALHO E CARREIRA**: perspectivas contemporâneas. Goiânia: Espaço Acadêmico, 2020. p. 1-306.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. A Gestão de Carreira no Serviço Público: Aporte Jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 5, 2012, Salvador. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=6&cod_evento_edicao=65&cod_edicao_subsecao=866&cod_edicao_trabalho=15290>. Acesso em: 15 dez. 2022.

VANESSA PUPO. Movimento Luto Pela Educação. **PLC 07/2017**: plano de carreira, salários e vencimentos dos profissionais do magistério público do município de piracicaba. Piracicaba, 2018. 16 p.

VILLEGAS-REIMERS, Eleonora *et al.* **Teacher professional development: an international review of the literature**. Paris: International Institute for Educational Planning, 2003.

WILKOSZYNSKI, Cláudia do Canto; VIEIRA, Fernando de Oliveira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

Disponível em:

<http://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=15058>. Acesso em: 15 dez. 2022.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neo-colonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Estratégias metodológicas da Pesquisa Descritiva

- Revisão Bibliográfica Sistemática
 - Utilizado para construção de questões para a *Survey*;
 - Meio para se desenvolver um panorama do tema “plano de carreira no magistério”.
- Observação participante
 - Investigação participante que traz informações internas da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, a partir da perspectiva de um integrante natural deste universo.
- Análise documental
 - Estudo dos documentos legislativos que subsidiam os interesses organizacionais da Prefeitura Municipal de Piracicaba, no que diz respeito à proposição de planos de carreira e matérias correlatas.
- *Survey*/ Questionário
 - Estratégia que tornou possível traçar um perfil dos professores da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, bem como responder as questões propostas a partir da RBS.

APÊNDICE B - Tabela da Revisão Bibliográfica Sistemática – ANPAD

Quadro 13 – RBS na base de dados ANPAD

-	Título	Autores	Ano	Evento	Objetivos	Contribuições para o trabalho
1	De quem estamos falando? Uma revisão sistemática dos atuais estudos de carreira	Fernanda Mendes Pires, Angela Christina Lucas, Érica Custódia de Oliveira	2020	EnGPR	Mapear os principais participantes envolvidos nas atuais pesquisas de carreira, por meio de uma Revisão Bibliográfica Sistemática.	Apontam para uma direção bastante restritiva no que tange os estratos sociais estudados, e apresenta uma posição crítica para um novo olhar pesquisador, focando nas sociedades e grupos sociais menos escolarizados e desenvolvidos economicamente.
2	Reflexões sobre Carreira, Competências e Dimensionamento para a Administração Pública Brasileira	Jair Jeremias Junior, Alexandre Dal Molin Wissmann, Jhony Pereira Moraes, Arthur Gehrke Martins Andrade	2020	EnGPR	Gerar um espaço de discussão sobre o tema de carreiras na Administração Pública, sobretudo nos temas de competências e dimensionamento.	O “descortinamento” do debate em torno das teorias de carreira na Administração Pública, sob a ótica da gestão por competências e do dimensionamento de pessoal.

3	<p>A Meritocracia aplicada à realidade do Setor Público Brasileiro - um estudo sobre a implantação da Gestão de Carreira por Competências</p>	<p>Ney Nakazato Miyahira, André Luiz Fischer</p>	2017	EnANPAD	<p>Investigar a utilização de critérios meritocráticos na gestão de pessoas no setor público, no tocante a movimentações de carreira e recompensas pecuniárias.</p>	<p>Apresenta os fatores institucionais facilitadores, dificultadores e gerenciáveis, quanto à gestão por competências e mérito, no contexto estudado. Os fatores gerenciáveis são introduzidos pelos autores como contribuição à teoria. Aponta a discricionariedade e o poder decisório dos gestores como, em algum grau, obstáculos para as políticas de gestão meritocrática. Apesar de observar que a gestão pública consegue absorver as teorias de recursos humanos, este setor tem dificuldades em colocá-las em leis e normativas, tanto visando a gestão meritocrática, quanto por competências.</p>
---	---	--	------	---------	---	---

4	Atitudes de Carreira e Percepção de Sucesso no Setor Público	Sarah Renata Menezes e Silva, Josestenne Bezerra do Amaral, Augusto Cezar de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos	2017	EnGPR	Entender a relação das atitudes de carreira e a percepção de sucesso na gestão pública, a partir de um mapeamento do perfil dos gestores, sua percepção de sucesso e a correlação dessa percepção com as atitudes de carreira.	A análise do perfil dos gestores públicos mostra a valorização da estabilidade, dos cargos e dos salários, porém se interessam pelo relacionamento interorganizacional, desenvolvimento autogerido e adaptação às demandas. Os gestores se importam com fatores de sucesso tanto observáveis e objetivos, quanto intrínsecos e subjetivos. As carreiras sem fronteiras e carreira proteana são analisadas como atitudes de carreira e se relacionam com a percepção do sucesso, sobretudo na questão da mobilidade e da autodireção de carreira.
5	Carreira: um panorama das abordagens sobre o tema nos eventos da ANPAD nos últimos vinte anos	Marcia Cristiane Vaclavik, Liana Haygert Pithan, Laura Alves Scherer, Sergio René Ochagavia Chagas Junior	2017	EnGPR	Analisar as abordagens mais frequentes no campo de estudos de carreira, em artigos publicados nos anais de todos os eventos da ANPAD, de 1997 até 2016.	Propiciou uma classificação sobre o tema de carreiras para análise dos artigos dos anais da ANPAD.

6	O paradoxo da política de profissionalização do serviço público no Brasil: o caso da carreira de finanças e controle	Rosângela Vieira Monteiro, Leonor Moreira Câmara	2013	EnANPAD	Entender a estrutura organizacional adotada na construção das carreiras típicas de Estado, e também as práticas gerenciais institucionalizadas no âmbito da Administração Pública Federal.	Olhar atento sobre a questão da profissionalização e desenvolvimento da identidade profissional, a partir da autonomia funcional, do reconhecimento e da isonomia.
7	A gestão de carreira no serviço público: aporte jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal	Luciano Gonzaga Vanderley	2012	EnAPG	Verificar o aporte jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal referente à questão da progressão de cargos em carreiras, no serviço público.	Lastreia, com fundamentação legal, a progressão em carreira em cargos de mesma carreira e complexidade progressiva.

8	Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho	Claudia do Canto Wilkoszynski, Fernando de Oliveira Vieira	2012	EnANPAD	Examinar o comportamento profissional de indivíduos no mercado de trabalho quanto aos posicionamentos: tradicional, emergente e híbrido.	O posicionamento híbrido é uma tendência atual para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, porém ainda há muita força o discurso de carreira tradicional, sobretudo no setor público e em uma categoria que anseia um plano de carreira mais estruturado
9	Dilemas relativos ao processo de implantação de um plano de carreira, cargos e salários	Andrea Poletto Oltramari	2012	EnANPAD	Contribuir para o campo da gestão de pessoas com a temática de cargos e salários, carreiras e cultura organizacional, por meio de um caso prático.	O artigo se propõe a ser um estudo de caso voltado para o uso em sala de aula. Trabalha o contexto, referencial sobre cargos, salários, planejamento de carreira e cultura organizacional, apontando caminhos para uma readequação no objeto.

10	Planejamento de carreira e desenvolvimento profissional: um estudo sobre o plano de carreira de professores vinculados à SEEDUC-RJ	Eliane Marins Tiburcio Bezerra, Marcello Vinicius Doria Calvosa	2012	EnAPG	Verificar os critérios de progressão de carreira no Plano de Carreira do Magistério da SEEDUC-RJ e a percepção da categoria docente sobre este plano.	Aproximadamente metade da amostra observada não se sente estimulada a buscar uma formação continuada, a partir dos critérios de progressão de carreira do plano estadual. O entendimento da categoria docente é o de que essa capacitação deve ser responsabilidade do empregador e também do empregado, por meio de uma estrutura que possibilite a educação com segurança financeira, por exemplo com afastamento sem perda de vencimentos.
11	Capacitação, para que te quero? Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais	Keliane de Oliveira Cavalcante, Márcio Medeiros Oliveira	2011	EnANPAD	Verificar a contribuição do plano de carreira para os técnicos administrativos da Universidade Federal Rural do Semiárido – UFRSA, quanto à capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais.	A necessidade do planejamento de capacitação dos professores para cargos de suporte à docência, pensando nas competências gerenciais demandadas para a operação desses cargos.

12	Carreira docente, avaliação de desempenho e progressão horizontal: um estudo em sete universidades federais do sul-sudeste de Minas Gerais	Cléria Donizete da Silva Lourenço, Tatiana Cardoso Teixeira, Fernanda Santinelli	2011	EnGPR	Conhecer o contexto normativo de progressão empregado por sete universidades federais de Minas Gerais , olhando para a avaliação do desempenho docente com fins de progressão horizontal.	O advento de cinco classes (auxiliar, assistente, adjunto, associado e titular) na docência de nível superior, podendo ser adaptada de alguma forma ao contexto municipal.
13	Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo	Josélia Rita da Silva, Moisés Balassiano	2011	EnANPAD	Compreender a construção dos processos pessoais de carreiras no setor público, olhando para o contexto diverso na perspectiva social contemporânea.	É importante que se faça um redesenho das políticas de atração, retenção e motivação dos servidores públicos, dado que há grande sentimento de desvalorização e desprestígio. O setor público é visto como "porto seguro", dada a segurança da estabilidade e, por isso, os servidores acabam aceitando menores salários, o que acarreta na sua desmotivação.

14	Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de estado	Antônio Luiz Marques, Luciano Zille Pereira, Kelly de Moraes, Darly Fernando Andrade	2011	EnGPR	Identificar o nível de cooperação e o nível de resistência dos servidores públicos mineiros, quanto à implementação do plano de carreira, por meio do "Choque de Gestão".	O artigo evidencia a necessidade de um plano de carreira construído em parceria e diálogo com os servidores afetados, isto é, para haver menor resistência e maior aceitação ao novo plano proposto. Também aponta para o alinhamento dos cargos comissionados com a estrutura governamental, sendo o estrato menos resistente às propostas de mudanças.
15	Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo sobre a cooperação dos servidores a implantação dos novos planos de carreiras pelo governo de Minas Gerais.	Antonio Luiz Marques, Juliana Goulart Soares do Nascimento, Ana Luiza Albuquerque	2010	EnAPG	Apresentar os resultados da pesquisa sobre impactos na aceitação e resistência dos servidores públicos estaduais de Minas Gerais com os novos planos de carreira implementados a partir do "Choque de Gestão".	Enriquecimento de cargos públicos por meio ampliação das atribuições, responsabilidades e competências com a contrapartida do desenvolvimento profissional e valorização do servidor. A capacitação, a política salarial e o bom desenho das carreias são caminhos para que isso ocorra.

16	Carreira: panorama de artigos sobre o tema	Andrea Poletto Oltramari	2008	EnANPAD	Fazer um levantamento de artigos relativos à carreira nos anais da EnANPAD, com foco nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional.	A autora aponta que a ideia de uma carreira linear e estável vem sendo desconstruída, porém há que se refletir sobre essa posição dentro do contexto do serviço público.
17	Os professores públicos são mal remunerados nas escolas brasileiras? Uma análise da atratividade da carreira do magistério sob o aspecto da remuneração	Gabriela Miranda Moriconi, Nelson Marconi	2008	EnANPAD	Avaliar a atratividade da remuneração dos professores das escolas públicas brasileiras frente os rendimentos de demais ocupações do setor público, professores do setor privado e outros cargos do setor privado.	O artigo pode apontar para a necessidade da valorização profissional dos atuais professores com nível superior, por meio de política salarial adequada para atração e retenção destes profissionais.

18	A meritocracia no Setor Público: uma análise do Plano de Cargos e Carreiras do Poder Judiciário cearense	José Marcelo Maia Nogueira, Leonel Gois Lima Oliveira, Francisco Roberto Pinto	2007	EnANPAD	Analisar a meritocracia dentro da profissionalidade do serviço público brasileiro, a partir da análise do plano de carreira do Poder Judiciário cearense.	A importância a critérios como antiguidade funcional e a força das relações interpessoais nas avaliações de desempenho apresentam problemas no exercício do mérito dentro da carreira pública.
19	Aplicação da análise funcional na elaboração de plano de cargos, remuneração e carreira - um estudo de caso	Raquel Braga Rodrigues, Ana Alice Duarte Maciel, Núbia Cristina da Silva, Júnia Marçal Rodrigues, Bruno Fialho Ribeiro Vilela	2007	EnANPAD	Apresentar os resultados da aplicação da Análise Funcional no redesenho da estrutura de cargos, salários e carreiras de uma prefeitura municipal no estado de Minas Gerais.	Os autores apontam como resultado de seu trabalho uma revisão dos cargos e carreiras de um município, no sentido de enxugar o número de cargos, corrigir a estrutura salarial de acordo com a complexidade funcional, e redesenhar as carreiras com foco na progressão horizontal baseada nas avaliações de desempenho.

20	Todos os servidores públicos são bem remunerados? Uma comparação entre as carreiras do setor público brasileiro	Gabriela Miranda Moriconi	2007	EnANPAD	Testar a hipótese de que apenas algumas carreiras públicas são bem remuneradas e se correspondem às mesmas carreiras por todo território nacional.	A desvalorização do professor existe frente os demais cargos públicos e deve ser corrigida por meio de um planejamento de carreira que traga dignidade e valorização profissional.
----	---	---------------------------	------	---------	--	--

21	Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de estado	Moisés Balassiano, Denise Medeiros Ribeiro Salles	2004	EnANPAD	Discutir e investigar as implicações da Avaliação de Desempenho Funcional na gestão pública, debruçando-se sobre uma carreira típica de Estado brasileira.	<p>A Reforma Administrativa do Estado brasileiro se propôs a eficientizar o serviço público com novos instrumentos de gestão. A Avaliação de Desempenho Funcional foi um destes instrumentos. Com vistas na motivação do servidor, pensando nos ganhos pecuniários, a avaliação imprimiu uma maior presença personalista nesse processo avaliativo subvertendo o objetivo da avaliação. A estrutura formal da avaliação fora substituída por uma estrutura informal, uma espécie de "acordo de cavalheiros", na qual grupos viriam a se revezar para receber os proventos financeiros das boas avaliações. Os autores aconselham o não atrelamento da Avaliação de Desempenho a ganhos pecuniários e até mesmo uma nova leitura para uma Análise de Desempenho, mais horizontal e democrática. O foco da avaliação deve ser o desenvolvimento profissional e organizacional, não apenas o uso de uma motivação financeira.</p>
----	--	---	------	---------	--	--

22	Gerenciamento Estratégico de Carreira: a experiência de duas empresas multinacionais	Alexandra Silveira Mastella	2002	EnANPAD	Refletir sobre o instrumento de recursos humanos Gerenciamento Estratégico de Carreiras, observando e comparando o caso de duas empresas multinacionais.	O estudo traz luz sobre duas concepções em políticas de encareiramento: a concepção tradicional e a visão transformadora. Pode-se constatar que o antagonismo desses modelos de política de recursos humanos se deve a diferentes contextos e momentos históricos. A visão transformadora, objeto de mais atenção no trabalho, dota a organização com um pensamento estratégico, modernidade e flexibilidade, enxergando a carreira como uma responsabilidade conjunta da empresa e de seu empregado, a qual desenvolve o trabalhador para atingir as metas organizacionais sintonia com sua carreira. A transição de uma perspectiva tradicional para uma transformadora demanda uma intensa mudança de cultura e de valores organizacionais.
----	--	-----------------------------	------	---------	--	--

Fonte: Quadro do autor.

APÊNDICE C - Protocolo de Observação Participante

- Descrição da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba
- Descrição do contexto político-institucional da Prefeitura Municipal de Piracicaba
- Descrição dos primeiros contatos do pesquisador com a Rede Municipal de Ensino de Piracicaba, em 2018
- Descrição do grupo Luto Pela Educação e as primeiras noções do pesquisador sobre os Planos de Carreira para o Magistério Piracicabano
- Justificativa da intenção de pesquisa sobre os planos de carreira para o magistério público municipal, como cristalização de um desejo coletivo da categoria de professores da Rede Municipal
- Relato da conversa informal com a então coordenadora da Educação Infantil da Rede Municipal, em 2019: motivos para reprovação do PLC 17/2017 por conta do regime de trabalho escolhido aos professores ser regido pela CLT e também pela iminência da Reforma da Previdência
- Relato de participação em reuniões com o então secretário municipal de Educação João Marcos Thomaziello, durante o primeiro semestre de 2021, na tentativa de se criar uma comissão de estudos entre os vários atores para a discussão do novo plano de carreira
- Contextualização do serviço público municipal frente à legislação federal para a pandemia: contingenciamento de gastos, congelamento de reajustes salariais, impossibilidade de formulação de planos de carreira
 - Campanha salarial de 2022: dissídio, assembleias de greve, discurso do prefeito na tentativa de frustrar a greve com a proposta da formulação de novos planos de carreira.

APÊNDICE D - Protocolo de Análise Documental

- Análise dos documentos referentes aos planos de carreira para o magistério público municipal piracicabano
 - Exame do conteúdo dos Projetos de Lei e documentos legislativos correlatos;

- Investigação sobre as justificativas dadas aos projetos de lei e sua concordância com os objetivos organizacionais da Prefeitura de Piracicaba.
- Análise dos documentos legislativos voltados a planos de carreira para outras categorias do serviço público municipal de Piracicaba
- Análise dos documentos emanados pelo Conselho Nacional de Educação sobre os Planos de Carreira e Remuneração do Magistério Público

APÊNDICE E - Questionário

PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL: o desenvolvimento profissional docente na Prefeitura Municipal de Piracicaba - questionário aos professores da Rede Municipal

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, Renan Romero de Campos, estudante do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, convido-o a participar da pesquisa “Plano de carreira do magistério público municipal: estudo de caso do município de Piracicaba” orientado pela Prof^a. Dr^a. Ângela Maria Carneiro de Carvalho.

O objetivo desta pesquisa é compreender as especificidades da elaboração de um Plano de Carreira para o Magistério Público no Município de Piracicaba, a fim de compatibilizar os incentivos para o desenvolvimento profissional, em carreira, com os objetivos organizacionais da Prefeitura Municipal de Piracicaba. Ao final do trabalho, pretende-se organizar algumas proposições sobre esta matéria, de acordo com as experiências de planos já implementados em outras municipalidades e também com os dados coletados a partir das categorias docentes de Piracicaba.

Você foi selecionado (a) por ser profissional docente efetivo do sistema municipal de ensino da cidade de Piracicaba / SP, cidade onde o estudo está sendo realizado. Você está convidado a responder um questionário com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem o trabalho diário na Rede Municipal de Ensino de Piracicaba e as expectativas para o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal.

Para tanto, estando de acordo, você participará da pesquisa, na qual responderá questões sócio demográficas, como idade e sexo, e perguntas específicas sobre a

rotina docente e conhecimentos sobre os planos de carreira. Espera-se que o questionário tome aproximadamente 15 minutos para ser respondido.

As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações.

Sua participação nesta pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área da Gestão de Pessoas na Educação Pública, para a construção de novos conhecimentos e para a identificação de novas alternativas e possibilidades para o trabalho na Rede Municipal de Ensino de Piracicaba.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à Universidade Federal de São Carlos. Todas as informações obtidas por meio da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo.

Peço que responda apenas uma vez a pesquisa, para fins de maior confiabilidade amostral. O questionário vai estar disponível para respostas entre os dias 23/02 e 01/03.

Após a leitura deste termo, por favor, assinale abaixo se concorda em participar da pesquisa e então você será direcionado ao questionário.

Dados para contato

Pesquisador responsável: Renan Romero de Campos

Endereço: Rua Padre Joaquim do Canto, 400

Contato telefônico: (19) 99961-1049

E-mail: renanromero9@gmail.com

Você concorda em participar da pesquisa?*

- a) Eu concordo
- b) Não concordo

PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL: estudo de caso do município de Piracicaba - questionário sócio demográfico

1 – Qual o seu cargo de origem?*

- a) Professor (a) de Educação Infantil
- b) Professor (a) de Ensino Fundamental
- c) Professor (a) de Educação de Jovens e Adultos

2 – Qual o seu ano de ingresso na Prefeitura Municipal de Piracicaba?* (qualitativo, resposta numérica)

2.1 – Há quantos anos você exerce suas atividades na Educação Básica?* (qualitativo, resposta numérica)

3 – Qual a sua idade?*

- a) 18 a 30 anos
- b) 31 a 40 anos
- c) 41 a 50 anos
- d) 51 a 60 anos
- e) 61 anos ou mais

4 – Com qual gênero você se identifica?*

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outros (travesti, intersexo, queer, etc)

5 – Qual o seu estado civil?*

- a) Solteiro (a)
- b) Casado (a)
- c) Divorciado (a)
- d) Viúvo (a)

6 – Qual o seu grau de escolaridade?*

- a) Ensino médio completo (Magistério)
- b) Ensino superior completo (Pedagogia ou Normal Superior)
- c) Pós-graduação lato sensu (especialização ou MBA)
- d) Pós-graduação stricto sensu (mestrado e/ou doutorado)

7 – Qual o seu regime de trabalho?*

- a) Estatutário
- b) Celetista
- c) Temporário

PLANO DE CARREIRA DO MAGISTÉRIO PÚBLICO MUNICIPAL: estudo de caso do município de Piracicaba - questionário sobre os planos de carreira e as experiências docentes

1 – Você conhece o conteúdo dos já propostos e rejeitados Projetos de Lei Complementar 11/2004 e 17/2017, os quais tratam da formulação e implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?*

- a) Conheço ambos
- b) Conheço o PLC 11/04
- c) Conheço o PLC 17/17
- d) Não tenho conhecimento sobre o conteúdo de nenhum dos dois

2 – Você almeja a implementação de um Plano de Carreira para o Magistério Público Municipal?*

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho opinião formada

2.1 – Você já participou profissionalmente de algum plano de carreira, seja na investidura de outro cargo público, seja na iniciativa privada?*

- a) Sim
- b) Não

2.2 – Você já participou da elaboração ou de algum grupo de estudo voltado à discussão de um plano de carreira?

- a) Sim
- b) Não

2.3 – Para os respondentes que já detêm conhecimento sobre algum dos planos propostos em Piracicaba, você acha que os planos foram elaborados atendendo as expectativas e interesses de desenvolvimento profissional dos docentes?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho opinião formada

3 – De qual forma você percebe que as necessidades de desenvolvimento profissional dos docentes estão sendo atendidas pela Prefeitura, no atual modelo de carreira do magistério público municipal? O que a Prefeitura vem promovendo na direção a esse desenvolvimento? Responda em uma ou duas palavras.

3.1 – O que você sente falta no seu desenvolvimento profissional como professor (a) da Rede Municipal de Ensino de Piracicaba? Responda em uma ou duas palavras.*

3.2 – Você tem conhecimento de quais passos e etapas seguir, bem como do funcionamento e possibilidades, para progredir e ser promovido de função na atual carreira do magistério?*

a) Sim

b) Não

4 – Você se sente estimulado a buscar formação continuada (outras graduações, pós-graduações, capacitações, aperfeiçoamentos, treinamentos), no modelo atual do magistério público municipal?*

a) Sim

b) Não

c) Não tenho opinião formada

4.1 – Caso sim, o que a Prefeitura já proporcionou para estimular essa formação continuada?

a) Concedeu bolsa de estudos;

b) Concedeu licença (remunerada ou não) para estudar

c) Proporcionou cursos de capacitação/reciclagem

d) Outros

5 – Você entende a Avaliação Periódica de Desempenho, no modelo atual, feita pela chefia imediata, como um processo que auxilia no desenvolvimento profissional do docente?*

a) Sim

b) Não

c) Não tenho opinião formada

d) Nunca fui avaliado (a)

5.1 - Caso já avaliado (a), você tem a percepção de ter sido afetado na sua trajetória profissional de alguma forma em decorrência da Avaliação Periódica de

Desempenho?

- a) Sim, positivamente
- b) Sim, negativamente
- c) Não me sinto afetado nem positivamente, nem negativamente

6 – Ocupa ou já ocupou função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?*

- a) Sim, ocupo
- b) Sim, já ocupei
- c) Não, ocupo e nem ocupei

6.1 – Caso não ocupe ou nunca tenha ocupado, você almeja ocupar função gratificada (direção, coordenação, supervisão)?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não tenho opinião formada

6.2 – Você conhece quais seriam suas responsabilidades, atribuições de cargos, ônus e bônus em uma promoção funcional, na atual carreira do magistério público municipal?*

- a) Sim
- b) Não

ANEXOS

ANEXO A - Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2019


Figura 36 – Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2019

		PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PIRACICABA Secretaria Municipal de Administração Tabela de Salários por Referência			
		Referente: Março/2019		Índice Reajuste: 3,90%	
Tabela de Salários do Prefeito - Vice Prefeito e Secretários					
	97	98	99		
99	10.900,00	7.775,00	15.550,00		
Tabela de Salários dos Funcionários					
	A	B	C	D	E
01	1.697,46	1.697,46	1.697,46	1.697,46	1.697,46
02	1.697,46	1.697,46	1.697,46	1.697,46	1.697,46
03	1.707,11	1.731,07	1.754,74	1.778,60	1.802,54
04	1.826,28	1.853,77	1.880,97	1.908,39	1.935,59
05	1.962,45	1.993,77	2.025,05	2.056,56	2.087,65
06	2.118,98	2.154,77	2.190,61	2.226,50	2.262,15
07	2.297,98	2.333,29	2.368,40	2.403,66	2.439,11
08	2.474,21	2.513,90	2.553,60	2.593,21	2.633,10
09	2.676,21	2.717,27	2.762,06	2.806,64	2.851,38
10	2.896,12	2.946,35	2.996,56	3.046,88	3.097,29
11	3.147,37	3.203,93	3.260,49	3.316,99	3.373,47
12	3.429,93	3.493,59	3.557,25	3.620,89	3.684,53
13	3.748,02	3.819,57	3.891,28	3.962,84	4.034,32
14	4.105,79	4.186,41	4.266,90	4.347,53	4.427,93
15	4.507,10	4.597,59	4.688,12	4.778,84	4.869,30
16	4.959,86	5.061,70	5.163,83	5.265,60	5.367,46
17	5.469,38	5.583,89	5.698,63	5.813,37	5.927,71
18	6.042,46	6.171,32	6.300,32	6.429,31	6.558,34
19	6.687,17	6.832,26	6.977,26	7.122,39	7.267,37
20	7.412,30	7.575,64	7.738,78	7.902,10	8.065,42
	I	II	III	IV	V
A	10.614,52	10.843,96	11.073,46	11.301,97	11.531,55
B	11.789,31	12.047,31	12.305,32	12.563,32	12.821,06
Tabela de Salários do Cirurgião Dentista - 40h					
	A	B	C	D	E
I	7.819,44	7.985,16	8.154,64	8.327,98	8.505,31
II	8.686,62	8.872,10	9.061,82	9.255,88	9.454,33
Tabela de Salários de Médicos Plantonistas					
	A				
P	1.281,60				

Fonte: MUNICÍPIO DE PIRACICABA (2019).

ANEXO B - Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2022, após campanha salarial

Figura 37 – Tabela de salários dos servidores municipais de Piracicaba, referente ao ano de 2022, após campanha salarial

		PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PIRACICABA Secretaria Municipal de Administração Tabela de Salários por Referência			
		Referente: Março/2022		Índice de Reajuste: 10,56%	
Tabela de Salários do Prefeito, Vice Prefeito e Secretários					
	97	98	99		
99	12.051,04	8.596,04	17.192,08		
Tabela de Salários dos Funcionários					
	A	B	C	D	E
01	1.876,71	1.876,71	1.876,71	1.876,71	1.876,71
02	1.876,71	1.876,71	1.876,71	1.876,71	1.876,71
03	1.887,38	1.913,87	1.940,04	1.966,42	1.992,89
04	2.019,14	2.049,53	2.079,60	2.109,92	2.139,99
05	2.169,68	2.204,31	2.238,90	2.273,73	2.308,11
06	2.342,74	2.382,31	2.421,94	2.461,62	2.501,03
07	2.540,65	2.579,69	2.618,50	2.657,49	2.696,68
08	2.735,49	2.779,37	2.823,26	2.867,05	2.911,16
09	2.958,82	3.004,21	3.053,73	3.103,02	3.152,49
10	3.201,95	3.257,48	3.313,00	3.368,63	3.424,36
11	3.479,73	3.542,27	3.604,80	3.667,26	3.729,71
12	3.792,13	3.862,51	3.932,90	4.003,26	4.073,62
13	4.143,81	4.222,92	4.302,20	4.381,32	4.460,34
14	4.539,36	4.628,49	4.717,48	4.806,63	4.895,52
15	4.983,05	5.083,10	5.183,19	5.283,49	5.383,50
16	5.483,62	5.596,22	5.709,13	5.821,65	5.934,26
17	6.046,95	6.173,55	6.300,41	6.427,26	6.553,68
18	6.680,54	6.823,01	6.965,63	7.108,25	7.250,90
19	7.393,34	7.553,75	7.714,06	7.874,51	8.034,80
20	8.195,04	8.375,63	8.556,00	8.736,56	8.917,13
Tabela de Salários do PSF					
	I	II	III	IV	V
A	11.735,41	11.989,08	12.242,82	12.495,46	12.749,28
B	13.034,26	13.319,51	13.604,76	13.890,01	14.174,96
Tabela de Salários do Cirurgião Dentista – 40h					
	A	B	C	D	E
I	8.645,17	8.828,39	9.015,77	9.207,41	9.403,47
II	9.603,93	9.808,99	10.018,75	10.233,30	10.452,71
Tabela de Salários de Médicos Plantonistas					
	A				
P	1.416,94				

Fonte: MUNICÍPIO DE PIRACICABA (2022).