

# Jornada da Equidade na Educação

*Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação*



**CENTRO  
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO



**GESTÃO ESTRATÉGICA E  
ACOLHEDORA DE PESSOAS**



# Carta de abertura

Acreditamos que lideranças conscientes, equipes engajadas e redes potentes são capazes de promover trajetórias escolares e aprendizagem igualmente potentes, a fim de garantir que cada estudante voe mais alto e alcance seus objetivos.

Este material faz parte da **Jornada da Equidade na Educação**, uma coleção que é composta por quatro documentos: **Guia da Jornada da Equidade na Educação – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação**; **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral**; **Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas**; e **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz**.

Nesta publicação, vamos explorar o **Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas**, que vai abordar temas como atração e seleção; definição de papéis; responsabilidades e valorização; e desenvolvimento da equipe. Tudo isso com exemplos e práticas de como aprofundar o entendimento do que é uma rede engajada e de como isso pode ser desenvolvido localmente, trazendo luz para uma construção coletiva e equitativa.

Os objetivos desta coleção são **apoiar a tomada de decisões, baseadas em critérios e concepções técnicos e inclusivos, e fomentar um fazer coletivo, democrático, intersetorial, com um olhar para as necessidades das pessoas, por meio do apontamento de caminhos e práticas** para as lideranças educacionais estruturarem as áreas de gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira e gestão de pessoas, na perspectiva da **promoção da educação com qualidade e equidade e do desenvolvimento integral de estudantes**.

A elaboração do material aconteceu a partir de um processo colaborativo: da escuta de especialistas, da leitura de materiais e publicações do tema e do diálogo com gestoras(es) de municípios. O **Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas** não tem a premissa de esgotar todas as possibilidades, mas de trazer reflexões e possíveis caminhos que levem à prática.

**Boa leitura!**



# SUMÁRIO

## **Caminho do Cuidado**

*Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*

**Apresentação do Caminho do Cuidado** 04

---

**Mapa do Caminho do Cuidado** 05

---

Pico da aprendizagem das(os) estudantes 07

---

Mirante dos papéis e responsabilidades 16

---

Ponte da atração e seleção 24

---

Trilha da valorização, acompanhamento  
e desenvolvimento 36

---

**Checklist do Caminho do Cuidado** 47

---

## **Referências**

**Referências** 49

---

**Clique no link abaixo** para acessar a pasta com os materiais da coleção da *Jornada da Equidade na Educação - Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação*:

**CLIQUE AQUI!**



**Guia da Jornada da Equidade na Educação**  
– Práticas para uma gestão transformadora



**Trilha dos Saberes** –  
Gestão pedagógica integral



**Rota da Realização** –  
Gestão administrativa e financeira eficaz

# Apresentação do Caminho do Cuidado

## *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*

Quando a área de recursos humanos se transformou em gestão de pessoas, não houve apenas uma mudança de nomenclatura; uma nova maneira de pensar e agir foi estabelecida, na qual as pessoas são tratadas como indivíduos com potencial para se desenvolver.

**A gestão do cuidado é estratégica para as redes de educação, tendo em vista que, quando existe um acolhimento no ambiente de trabalho, as pessoas ficam mais motivadas em suas funções e tendem a trazer resultados mais positivos.**

No **Caminho do Cuidado** – *Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*, propomos conhecimentos e práticas que tratam da atração e seleção, do acompanhamento e do desenvolvimento das pessoas. Definir o propósito e a estrutura de papéis, assim como as responsabilidades da secretaria, também se mostram de suma importância para uma gestão de pessoas mais sistêmica e estratégica.

**“ Pessoas engajadas resolvem problemas complexos. Engajar pessoas é, portanto, resolver grande parte dos nossos desafios como sociedade ”**

Dan Ariely

No **Caminho do Cuidado**, a equidade, o cuidado e o engajamento são transversais em todos os processos da área de gestão de pessoas.

Compreende-se que promover **equidade e valorizar a diversidade é um cuidado primordial**, que deve acontecer nas equipes da secretaria e nas comunidades escolares. A diversidade e representatividade, especialmente em cargos de liderança, demonstram o potencial para atender todas as realidades, já que as pessoas que são afetadas por barreiras sociais, econômicas e simbólicas carregam marcas das desigualdades em seus corpos e conhecem bem as necessidades específicas desses grupos.

# Mapa do Caminho do Cuidado

*Gestão estratégica e acolhedora de pessoas*



**GESTÃO ESTRATÉGICA E  
ACOLHEDORA DE PESSOAS**

Para trilhar o **Caminho do Cuidado**, o mapa ao lado indica locais essenciais para a construção de uma gestão de pessoas estratégica e equitativa.

Além do **pico da aprendizagem das(os) estudantes**, que é comum a todos os territórios, outros três lugares podem ser encontrados: o **mirante dos papéis e responsabilidades**, a **ponte da atração e seleção** e a **trilha da valorização, acompanhamento e desenvolvimento**.

Clique no mapa  
para explorar

PICO DA  
APRENDIZAGEM  
DAS(OS) ESTUDANTES



MIRANTE DOS PAPÉIS  
E RESPONSABILIDADES

PONTE DA  
ATRAÇÃO E SELEÇÃO

TRILHA DA VALORIZAÇÃO,  
ACOMPANHAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO



**CENTRO  
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

## O QUE VOCÊ IRÁ ENCONTRAR



**PARA PROMOVER  
EQUIDADE E DIVERSIDADE**

Práticas e conhecimentos para promoção da equidade e diversidade nas equipes das secretarias de educação



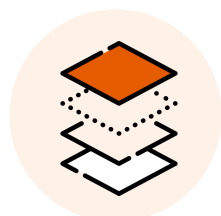
**NA PRÁTICA**

Dicas, sugestões e direcionamentos que movem para a ação



**PARA INSPIRAR**

Práticas inspiradoras realizadas por secretarias

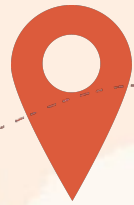


**PARA APROFUNDAR**

Materiais e outras referências consolidados para o aprofundamento



*Hiperlink* para outros documentos da **coleção da Jornada da Equidade**: Guia, Trilha dos Saberes e Rota da Realização.



# PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES

**Nós sabemos o nosso propósito e juntas(os) estamos trabalhando para alcançá-lo**

## O que é?

É o lugar comum dos três territórios da **Jornada da Equidade na Educação: a Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral; o Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas; e a Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz.** A integração entre as áreas potencializa o alcance do objetivo estratégico da secretaria de educação. Sendo assim, o **pico da aprendizagem das(os) estudantes** é definido a partir do propósito pedagógico da secretaria em questão, levando em consideração a realidade e a necessidade da rede de educação.

## Por que fazer isso?

O propósito **alinhado entre as equipes da secretaria e as comunidades escolares** potencializa o engajamento das(os) profissionais que desenvolvem seu trabalho, conscientes de que **sua atuação é importante** para o alcance do objetivo. Sendo assim, as lideranças têm a responsabilidade de alinhar e comunicar a todas(os) qual o papel que a equipe detém no processo de alcançar os propósitos pedagógicos estabelecidos.

## PARA EXPLORAR

**Definir os objetivos estratégicos da secretaria**



**Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe**



**Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos**



**Envolver as lideranças políticas faz a diferença**



# Definir os objetivos estratégicos da secretaria

## O pedagógico define o propósito

Toda rede municipal de educação pode ter várias aspirações e interesses de evolução e melhoria, mas não se pode perder de vista as premissas básicas da educação, que são: garantir o **acesso**, a **permanência** e a **aprendizagem** das(os) estudantes.

**Exemplos de propósitos pedagógicos:** alfabetização na idade adequada, combate à evasão escolar, promoção da aprendizagem centrada na(o) estudante, disseminação da educação integral, promoção da inclusão e equidade – na qual são adotadas medidas para atender às necessidades de estudantes que carregam os marcadores sociais de desigualdade de raça, localidade, gênero, nível socioeconômico e/ou uma deficiência.

Existem documentos que consolidam o **planejamento da educação nacional** e que podem apoiar na definição dos objetivos, como:

- Plano Nacional de Educação (PNE)
- Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN)
- Base Nacional Comum Curricular (BNCC)



O **Plano Nacional de Educação** (2014) definiu estratégias e metas para a política educacional, entre 2014 e 2024. Acesse [aqui](#).

As novas **Diretrizes Curriculares Nacionais** (2013) estabeleceram a base nacional comum para todas as redes de ensino brasileiras. Acesse [aqui](#).

A **Base Nacional Comum Curricular** (2017) indica conhecimentos e habilidades que se espera que todas(os) as(os) estudantes desenvolvam na escola. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

### Mapear o território

O primeiro passo para a definição do propósito da secretaria é realizar uma coleta de dados no território, a fim de mapear as necessidades e definir os objetivos estratégicos que respondem às demandas das(os) estudantes. E há algumas maneiras de fazer isso.

#### Escutar a rede

É importante ouvir o que as(os) gestoras(es) escolares e a rede trazem como desafios enfrentados nas escolas. Para isso, seria interessante tomar algumas medidas, como as sugeridas a seguir:

- Criar formulário que possa ser encaminhado às escolas, envolvendo as(os) estudantes, diretoras(es), coordenadoras(es), educadoras(es) e demais funcionárias(os)
- Organizar reuniões estratégicas com a rede para compreender os desafios e envolvê-la na construção dos objetivos do município

#### Analisar os dados do território

É fundamental fazer uma análise dos resultados de aprendizagem das(os) estudantes por meio dos indicadores de desempenho, como as notas em avaliações externas, taxas de aprovação, evasão escolar, dentre outros. A interpretação dos dados é essencial para a tomada de decisão assertiva e estratégica.



A **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral (2024)** possui conteúdo sobre o **acompanhamento das aprendizagens**. Acesse [aqui](#).



## PARA INSPIRAR

A solução da Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ) foi formar o **Coletivo Escolar**, que são grupos menores para escuta e encaminhamentos.



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

- Considerar que as demandas das escolas em regiões rurais podem ser diferentes das escolas urbanas
- Ao analisar os dados do território, devem-se observar as diferenças entre estudantes, usando as categorias de gênero, raça, localidade e nível socioeconômico
- A representatividade da liderança negra, indígena e PCD na direção da escola faz a diferença. Quantas(os) diretoras(es) negras(os), indígenas e/ou com deficiência têm nas escolas da sua região?
- Planejar formação continuada para garantir conhecimentos africanos, afro-brasileiros e indígenas no currículo da rede, bem como nos materiais didáticos e avaliações, a fim de garantir a implementação das leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008



Fonte: Freepik

Veja a **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral (2024)** para saber mais sobre **currículo**. Acesse [aqui](#).



### NA PRÁTICA

- **Estabelecer metas realistas, específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos determinados** são as premissas da metodologia SMART. Por meio dela, pode-se aumentar a motivação das equipes, facilitar a mensuração do progresso e direcionar ações eficazes para alcançar a melhoria dos resultados de aprendizagem
- **Revisitar os objetivos estratégicos** é uma maneira de monitorar e avaliar se a secretaria está no caminho certo ou se é necessário correção de rota. Esse processo pode ser feito de maneira participativa, incluindo e engajando toda a equipe



### PARA APROFUNDAR

A metodologia **SMART** (2023) foi pensada para auxiliar as empresas e corporações a determinarem seus objetivos e refletir os meios de alcançá-los de maneira inteligente.

Acesse [aqui](#).

Explore a **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** (2024) para saber mais sobre **plano de ação**. Acesse [aqui](#).



### PARA INSPIRAR

Uma das estratégias responsáveis pela elevação dos indicadores de qualidade da educação municipal de Sobral foi a criação do **Programa de Alfabetização na Idade Certa (Paic)**, que estabelece a alfabetização de todas(os) até os 7 anos de idade. Criado em Sobral, o programa foi ampliado para todo o estado do Ceará e foi replicado em todo o Brasil pelo governo federal, com o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic).

O município do semiárido nordestino colhe os frutos do choque de gestão e reforma educacional, iniciada há 20 anos. A **política educacional é estruturada em três eixos** estratégicos, como pode ser visto abaixo:

- Fortalecimento da gestão escolar – seleção de diretoras(es) e professoras(es) por critérios meritocráticos, com formação continuada
- Autonomia administrativa, pedagógica e financeira para as escolas, com o fortalecimento da ação pedagógica – qualificação e organização do trabalho em sala de aula
- Valorização do magistério – reconhecimento, gratificação por desempenho e qualificação docente



# Engajar as pessoas em um mesmo propósito, em cada área, em cada equipe

Estabelecer objetivos precisos direciona as(os) colaboradoras(es) e permite que elas(es) **trabalhem de forma coordenada em direção à realização dos propósitos** de aprendizagem.

A identificação com um mesmo propósito aumenta o **engajamento e o senso de pertencimento** da equipe, **promovendo uma conexão afetiva**, uma das motivações mais fortes do ser humano.

Quando as pessoas se **sentem parte de um propósito comum** e entendem como seu trabalho contribui para esse objetivo, elas tendem a trabalhar com mais empenho e dedicação, o que pode levar a **melhores resultados e maior satisfação** no trabalho.



## NA PRÁTICA

- **Fazer uma gestão democrática e participativa, que escuta as equipes e constrói junto**, possibilita a identificação de um propósito coletivo, determina as entregas de cada área e cria um significado potente que move para a ação
- **Garantir a participação e escuta de todas(os) no planejamento estratégico** e em outros processos é uma boa prática para as pessoas se sentirem incluídas, apropriar-se e colaborar com estratégias de melhoria da aprendizagem das(os) estudantes



## PARA INSPIRAR

A **Secretaria Municipal de Educação de Petrópolis (RJ)** organizou um momento de integração entre todas(os) as(os) profissionais da secretaria. Estiveram presentes desde a(o) secretária(o) até a(o) faxineira(o) da escola. Aconteceu em um espaço especial, em meio à natureza, onde houve momentos de escuta ativa nos quais todas(os) ouviram sobre o trabalho que cada uma(um) desenvolvia e como cada função é importante para a educação das(os) estudantes.

# Comunicar com frequência a todas(os) os objetivos estratégicos

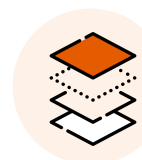
Quando os objetivos estratégicos são disseminados na equipe interna da secretaria, nas comunidades escolares e para toda a população, o propósito tem a tendência de se consolidar e a ação em prol dos objetivos se fortalecer. **É recomendado que a comunicação seja feita de forma contínua e que os objetivos sejam reforçados ao longo do tempo**, para garantir que permaneçam presentes na mente das(os) colaboradoras(es) e da população.

Para comunicar os objetivos de forma eficiente, é recomendado utilizar uma linguagem clara e acessível, que possa ser compreendida por todas(os). Adotando os ensinamentos de Fischer (2022), foram aplicadas as sete diretrizes da **Linguagem Simples: empatia, hierarquia, palavra conhecida, palavra concreta, frase curta, frase na ordem direta e diagnóstico**. Pelos benefícios apresentados, essa técnica é amplamente utilizada por governos de outros países, como Canadá, Austrália, Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Colômbia, buscando sempre deixar os textos claros, objetivos e concisos (Fischer, Mont'Alvão e Rodrigues, 2019).



## NA PRÁTICA

- **Garantir transparência e acesso à informação**, disponibilizando informações relevantes sobre os objetivos estratégicos de forma clara e acessível!
- **Utilizar múltiplos canais de comunicação**, como reuniões, *e-mails*, *intranet* e murais, a fim de garantir que a mensagem chegue a todas(os) as(os) colaboradoras(es)
- Publicar documentos, relatórios, planos de ação e políticas educacionais para que **todas as pessoas envolvidas compreendam as decisões tomadas** e possam contribuir de maneira informada e construtiva
- Realizar campanhas para envolvimento público e **mobilização em torno dos objetivos estratégicos**



## PARA APROFUNDAR

Heloisa Fischer, jornalista e educadora, produziu um minicurso sobre **Linguagem Simples** (2020). Acesse [aqui](#).



Em um experimento de campo, em parceria com o Departamento de Saúde do Paquistão, a missão de saúde pública foi enfatizada às(aos) agentes comunitárias(os) de saúde. Uma sessão mensal de debate sobre a missão e sua aplicabilidade no dia a dia, durante três meses, elevou em 16% a quantidade de visitas feitas pelas(os) agentes de saúde, utilizada nesse estudo como medida de produtividade (Khan, 2020).

O **Guia Prático para Engajamento de Equipes** (2023) visa apoiar governos a terem as pessoas mais preparadas e dedicadas para resolverem os problemas públicos. Acesse [aqui](#).

# Envolver as lideranças políticas faz a diferença

A secretaria de educação ganha muita força e engajamento **quando a liderança política apoia o seu propósito**, pois se torna uma referência para as equipes sustentarem as ações realizadas. É ela que define as prioridades estratégicas do governo e influencia a alocação de recursos e a tomada de decisões.

Assim, **quando a liderança apoia iniciativas de gestão de pessoas**, como a seleção e o desenvolvimento de lideranças, sinaliza a importância dessas iniciativas para a organização e cria um ambiente propício para sua implementação. Além disso, pode ajudar a mobilizar agentes relevantes para apoiarem essas iniciativas e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

É uma oportunidade de o órgão executivo criar um canal de transparência com a sociedade civil e comunidade escolar. Essa atitude tem o potencial de aumentar a confiança das pessoas no setor público.



## NA PRÁTICA

- Ser estratégico e objetivo na reunião com a(o) gestora(or), evidenciando como a rede de educação se beneficia do propósito da secretaria e o que ela precisa para fomentar os objetivos estratégicos e promover melhorias na aprendizagem das(os) estudantes
- Expor pequenos trechos do objetivo estratégico e/ou dos resultados que já foram alcançados, caso a liderança venha a ter uma fala em eventos públicos



# MIRANTE DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

***Nossa área tem uma estrutura e cada pessoa sabe seu papel, o que gera pertencimento e consistência para atingirmos nossos objetivos***

## O que é?

Uma estrutura com divisão de responsabilidades para cada área é definida a partir do objetivo estratégico da secretaria. Tendo como base essa estrutura, são descritos os cargos, montadas as equipes e alocadas as pessoas com as competências mais adequadas para atuarem nos desafios educacionais do território.

## Por que fazer isso?

Para que as(os) profissionais da rede tenham uma função conectada ao propósito da secretaria, às suas competências e aspirações profissionais. A estrutura colabora com o mapeamento de potenciais posições disponíveis que precisam de pessoas com competências e habilidades específicas, o que gera necessidade de alocação.

## PARA EXPLORAR

**Definir a estrutura de cada equipe e as posições disponíveis**



**Mapear quem são as pessoas da rede**



**Realizar alocação da rede com foco em equidade**



**Promover diversidade nos cargos de liderança**



# Definir a estrutura de cada equipe e as posições disponíveis

Com os objetivos estratégicos definidos, é possível **desenhar uma estrutura para a secretaria** com uma composição complementar de funções. Algumas secretarias chamam de superintendências; outras, de áreas, núcleos, dentre outros. Em suma, é a estrutura da secretaria que **atribui objetivos específicos para cada equipe e uma correspondente estrutura de cargos** para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Elaborar **descritivos de cargos** que refletem o que, de fato, cada pessoa da equipe fará na prática é um desafio que pode demorar por volta de três a quatro meses. No entanto, esse processo, por mais demorado que pareça, traz uma **clareza ao papel de cada cargo e dos resultados** esperados em cada atuação.



## NA PRÁTICA

### Recomendações para formulação da descrição de cargo

- Escrever em linguagem direta, acessível e neutra (não discriminatória)
- Adotar o tempo verbal do presente e usar a voz ativa
- Adotar para as responsabilidades do cargo a fórmula abaixo:

**Verbo >>**  
+ *Descreva a responsabilidade indicando uma ação*

**O que >>**  
+ *Descreva a ação ou tarefa que precisa ser desempenhada*

**Resultado >>**  
+ *Descreva o resultado ou propósito da atividade em termos mensuráveis*

Assim, uma das responsabilidades do cargo de **analista de dados** poderia ser descrita como:

*dados educacionais das escolas, por recorte socioeconômico, raça e gênero*

**Analisar >>**

*para priorização das ações anuais de promoção de educação com equidade*

**Por exemplo:** recomenda-se que a secretaria tenha em sua equipe analistas de dados, visto que é fundamental para a gestão com base em evidências. O **Manual de seleção por competências para o setor público** (2019) aborda esse tópico. Acesse [aqui](#).



A Secretaria Municipal de Educação de Sousa (PB) dividiu-se em equipes de acompanhamento, formação e avaliação. Na ocasião, cada grupo sabia sua função, assim como tinha o entendimento do trabalho das demais equipes.

**Cada grupo precisou responder a questões como as listadas abaixo:**

- Qual a estrutura de cargos que atinge nosso objetivo estratégico?
- Quais as competências, pré-requisitos e perfis esperados para cada posição?
- Quais posições já estão ocupadas e quais estão disponíveis?



## **PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE**

É preciso garantir que, ao fazer as descrições dos cargos, sejam colocados pré-requisitos e habilidades que, de fato, são essenciais para a posição e não barreiras de entrada para alguns grupos. Por exemplo: não é necessário ter um conhecimento avançado no pacote *Office* para concorrer a uma vaga de analista pedagógico. Ao adotar esse método, a empresa ou corporação permite que mais pessoas possam se candidatar à vaga.

# Mapear quem são as pessoas da rede

Muitas vezes, as(os) funcionárias(os) são **vistas(os) como números** e suas potencialidades podem ficar ocultas. Mapear as **competências, trajetórias e aspirações** para o futuro das(os) profissionais, para além do acompanhamento do **quadro de funcionárias(os)**, é uma excelente prática de gestão de pessoas.

Assim, é possível visualizar quais são as **pessoas mais adequadas para os desafios de cada vaga**, e também mapear habilidades que ainda não estão na equipe, tendo como caminho a abertura de novas posições ou realocação interna de servidoras(es), em um cenário de restrição orçamentária para novas contratações.

## Algumas dicas de cuidado de secretarias

- Entender o momento de vida e necessidades pessoais da(do) profissional antes de atribuir funções é um cuidado que também gera melhor distribuição dentro da equipe
- Ter um organograma funcional para consulta e apropriação das equipes faz a diferença na sensação de clareza e pertencimento
- Aproximar a linguagem da descrição do cargo para garantir a compreensão da pessoa atribuída é uma iniciativa de cuidado



## NA PRÁTICA

### Como mapear as pessoas da rede?

Um primeiro passo pode ser **enviar um formulário perguntando o que cada profissional da secretaria realiza**.

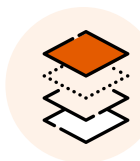
Parece simples, mas pode servir como

base para a área de gestão de pessoas ter uma visão da perspectiva das(os) servidoras(es). Além disso, **mapear redundâncias e lacunas para contratações futuras**.

Também é interessante ter um banco de dados mais completo sobre as(os) profissionais, incluindo questões como as propostas a seguir.

### Questões sugeridas

- Qual a sua raça e gênero?
- Quais são suas atribuições?
- Quais são seus papéis e responsabilidades na prática?
- Quais são as **competências técnicas e comportamentais** necessárias para desempenhar sua função na prática?
- Realizou alguma pós-graduação depois do concurso? Em qual área?
- Há alguma temática em que tenha mais interesse?
- Quais expectativas profissionais para o futuro?



## PARA APROFUNDAR

A **Undime** sugere **elementos** importantes que a(o) dirigente deverá acompanhar no quadro de recursos humanos que compõe a rede ou o sistema de ensino:

- O quantitativo de professoras(es) na rede ou no sistema de ensino
- O nível de escolaridade das(os) docentes, das(os) técnicas(os) e das(os) funcionárias(os) administrativas(os)
- A habilitação das(os) professoras(es) e as disciplinas que cada uma(um) leciona
- A relação de servidoras(es) licenciadas/os (licença-maternidade, tratamento de saúde, licença-prêmio)
- A relação de funcionárias(os) colocadas(os) à disposição de outros órgãos ou que foram removidas(os) da sua lotação
- O quantitativo de funcionárias/os (agentes administrativas/os, assistentes, auxiliares de contabilidade, auxiliares de serviços gerais, digitadoras/es, eletricistas, motoristas etc.)

Em **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação: Fundamentos, Políticas e Práticas** (2012), a Undime ainda trata de outros temas. Acesse [aqui](#).

O guia **Gestão de Pessoas nas Secretarias de Educação** – Um olhar estratégico em tempos de pandemia (2021) pode auxiliar o avanço na gestão de cargos. Acesse [aqui](#).

## O que são competências?

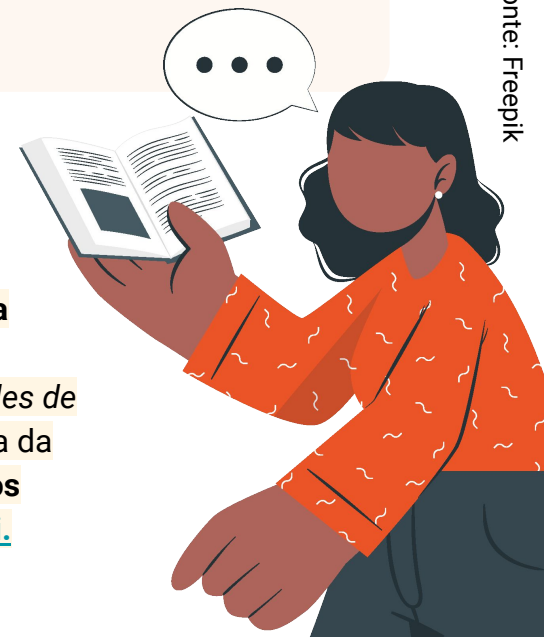
O conceito de competência é amplamente discutido, mas na área de gestão de pessoas, normalmente, esse conceito se define como o **conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes** que credenciam uma(um) profissional para o desempenho efetivo de uma tarefa.

Competências podem ser desenvolvidas ao longo da vida e, por isso, no processo seletivo podem ser avaliadas não apenas competências técnicas, como também competências comportamentais, e serem acompanhadas ao longo da jornada de carreira da(o) profissional.

O tema **competência**, com o passar dos anos, vem sendo cada vez mais explorado. Acesse [aqui](#).



O **Guia da Jornada da Equidade na Educação para Equidade – Práticas para uma gestão transformadora nas redes de educação** (2024) também trata da **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Acesse [aqui](#).



# Realizar alocação da rede com foco em equidade

A decisão de que todas(os) **profissionais da secretaria e da escola estão trabalhando com foco na aprendizagem** com equidade requer decisões estratégicas e um planejamento criterioso. Por exemplo, se o objetivo é a alfabetização, **alocar as(os) melhores profissionais nas escolas mais desafiadoras** faz a diferença.

Além disso, o **cálculo da quantidade de profissionais** necessárias(os) para cada unidade escolar deve levar em consideração a realidade, sendo os **momentos de matrícula e atribuição de professoras(es)** extremamente estratégicos para o foco da secretaria de educação.

Assim, é fundamental que as **informações estejam atualizadas**, correlacionando infraestrutura, quantidade de estudantes, docentes e funcionárias(os), características socioeconômicas e o contexto de cada unidade escolar.



## NA PRÁTICA

Alocar as(os) profissionais é uma tarefa desafiadora que, muitas vezes, pode necessitar de diversas alterações, antes de ser consolidada de maneira eficaz. É indicado que as(os) profissionais responsáveis pela alocação recebam apoio para realização de análise de dados, planejamento, diálogo e construção conjunta com as escolas, pois o exercício de alocação é complexo e a colaboração é fundamental.



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

Correlacionar a alocação de docentes e funcionárias(os) com as **questões de infraestrutura e equidade educacional** é fundamental para que os reais desafios de aprendizagem sejam atendidos. Alguns exemplos podem ser vistos abaixo:

- Quantas(os) estudantes matriculadas(os)? Qual a proporção de gênero, raça, PCD, realidade socioeconômica, região de origem?
- Quantas(os) professoras(es) ativas(os)? Qual a proporção de gênero, raça, PCD?
- Quantas(os) diretoras(es) negras(os) e indígenas?
- Quais as(os) profissionais com perfil mais adequado para os desafios de cada escola?
- Quantas salas de aula, banheiros e cozinhas têm na unidade escolar?
- Quais funcionárias(os) melhor atenderiam à demanda de cada escola? Como priorizar os recursos entre as unidades escolares?
- Como a unidade escolar se encontra em marcadores sociais de desigualdade (raça, socioeconômico etc.) e diretrizes para pessoas com deficiência?

Acesse a **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz (2024)** para saber mais sobre **priorização de demandas [aqui](#)**.



# Promover diversidade nos cargos de liderança

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), em 2020, apenas **15% e 25% dos cargos de liderança** das pastas de educação, saúde e economia eram ocupados por **pessoas negras e mulheres**, respectivamente.

Promover a equidade nas equipes é fundamental para que os desafios da desigualdade educacional brasileira sejam superados. Além de raça e gênero, é importante constituir uma **equipe o mais plural possível, para que se possa alcançar soluções a diferentes realidades**, incluindo em posições de liderança pessoas com deficiência, residentes de localidades rurais e de diferentes realidades socioeconômicas, por exemplo.



O Movimento Pessoas à Frente elaborou as **Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro** (2023). Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

- Realizar a formação das lideranças envolvidas direta e indiretamente no processo seletivo é recomendada e varia conforme o processo estabelecido
- Fazer processos seletivos afirmativos, ou seja, que reservam vagas para pessoas negras, indígenas, quilombolas, com deficiência, transgêneras e outros grupos historicamente excluídos
- Criar políticas de permanência para mulheres, negras(os), indígenas, LGBTQIAP+, pessoas com deficiência, imigrantes, dentre outros grupos
- Ter um processo de alinhamento dos ritos culturais da secretaria e daquele território, de forma que a pessoa se sinta cuidada e incluída



# PONTE DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO



***Nosso processo seletivo gera equipes diversas, com profissionais capacitadas(os) e engajadas(os)***

## O que é?

Recrutar e selecionar profissionais para as vagas disponíveis nas equipes, com base em um processo seletivo planejado, com critérios técnicos, e que resulte em uma equipe diversa, representativa e competente para os desafios da educação de qualidade com equidade.

## Por que fazer isso?

Profissionais, muitas vezes, assumem funções administrativas sem ter as competências necessárias para tal. Essa é uma questão a ser reavaliada, pois tende a prejudicar a seleção de pessoas preparadas que trarão resultados para a equipe, atingirão os objetivos e se sentirão profissionalmente realizadas.

## PARA EXPLORAR

**Promover processos seletivos com critérios técnicos e de equidade**



**Comunicar efetivamente para atração de talentos com diversidade**



**Remuneração inicial atrativa e com amplitude de crescimento**



**Formar as lideranças para executarem processos seletivos equitativos**



**Proporcionar acolhimento sensível à inclusão de cada pessoa na entrada na rede**



# Promover processos seletivos com critérios técnicos e de equidade

Uma iniciativa altamente recomendada por secretarias que alcançam bons resultados educacionais é realizar **processos seletivos estruturados**, para que as indicações aconteçam com base em um processo de avaliação imparcial.

A partir do descritivo do cargo, é **identificado o perfil da(o) profissional para recrutamento**. Os critérios de equidade e as competências técnicas e comportamentais serão avaliados ao longo das etapas do processo. Por exemplo: currículo, teste *on-line*, entrevistas etc. A seleção é um momento importantíssimo para garantir a **constituição de equipes mais diversas**. Assim, além de competências técnicas e comportamentais, incluir nos critérios a prioridade para grupos historicamente excluídos é fundamental.

Quanto maior a possibilidade de atividades práticas, como **dinâmicas de grupo ou provas escritas com casos**, maior a possibilidade de avaliação real das competências e também maior a oportunidade de a(o) candidata(o) compreender se o trabalho faz sentido para sua trajetória de carreira, contribuindo para o engajamento após a contratação.

A **Rota da Realização – Gestão administrativa e financeira eficaz** (2024) aborda do cálculo do **VAAR**. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

É importante estabelecer qual o processo ideal para a realidade de sua secretaria, priorizando as etapas. Por exemplo: alinhamento da descrição

da vaga, divulgação, seleção de currículos, prova escrita, dinâmica de grupo, entrevistas e integração das pessoas selecionadas. Desenhar de forma estruturada o processo, do começo ao fim, planejando quais as pessoas envolvidas em cada etapa, é fundamental para o sucesso.

As secretarias municipais de educação têm relatado boas experiências, resultantes de seus novos processos seletivos, a partir da oportunidade de recurso adicional gerada pela complementação (VAAR) do Fundeb que estabelece, em seu artigo 14, cinco condicionantes. Um deles é **a seleção de gestoras(es) escolares a partir de critérios técnicos**.



## PARA APROFUNDAR

O Centro Lemann elaborou o **Guia de Seleção de Diretoras(es) Escolares** (2023). Acesse [aqui](#).

O **Guia para reflexão e aprimoramento dos concursos públicos** (2023) é um material produzido pelo Movimento Profissão Docente, sobre seleção de professoras(es). Acesse [aqui](#).



## PARA INSPIRAR

### Confira a seguir o processo implementado pela Secretaria Municipal de Educação de Sousa (PB)

O processo seletivo teve quatro etapas – análise de currículos e documentação; curso de formação; prova objetiva; e entrevista. Nessa ocasião, a seleção foi estruturada da seguinte maneira:

- A divulgação do edital e o *link* da inscrição foram disponibilizados no portal da prefeitura
- A análise de currículos e documentos foi realizada pela assessoria jurídica e por equipe de técnicas(os) pedagógicas(os) da secretaria de educação
- A avaliação de competências foi realizada por meio de prova objetiva, elaborada por técnicas(os) da coordenação pedagógica da secretaria municipal de educação

- As entrevistas foram realizadas pela comissão de avaliação, com representantes de membros da coordenação pedagógica da Secretaria de Educação do Estado da Paraíba
- A seleção final se deu por meio do somatório das notas e foi divulgada no portal da prefeitura municipal

**Observação:** quanto maior a secretaria, maior a robustez necessária da plataforma tecnológica que automatiza o processo de recrutamento e seleção, centralizando dados e informações sobre as(os) candidatas(os) e facilitando a comunicação.

### Depoimentos de secretarias municipais de educação que estão adotando processos seletivos:

*"Contratamos uma empresa idônea e fizemos o processo seletivo em quatro etapas: currículo, prova escrita, entrevista e plano de ação".*

*"No momento de empossar, precisamos acreditar no processo e respeitar os resultados. Está dando muito certo".*




















*"Precisamos superar a indicação política. Precisamos fazer o certo, o que é melhor para as(os) estudantes".*

*"Um grande pontapé de inovação em nossa secretaria foi o VAAR".*

**PARA APROFUNDAR**

Os materiais do Movimento Pessoas à Frente podem inspirar o desenho do processo seletivo em sua secretaria.

- Como colocar em prática recrutamento e seleção com base em competências: **Manual de Seleção por Competências para o Setor Público** (2019). Acesse [aqui](#)
- Infográfico: **Gestão de pessoas no setor público – Atração e Seleção para Cargos de Liderança em governos estaduais** (2020). Acesse [aqui](#)

ETAPAS E SUBETAPAS DO PROCESSO SELETIVO						
01	02	03	04	05	06	07
 <b>Mapeamento do perfil de competências do cargo</b>	 <b>Ampla divulgação e busca ativa</b>	 Teste online	 <b>Análise CV</b>	 Plano de Ação	 <b>Banca de avaliação presencial com cada finalista</b>	 Divulgação e nomeação dos selecionados
 Assessment de ocupantes do cargo e definição de necessidades de substituição	 <b>Inscrição de candidatos com cadastro de CV e documentos</b>	 Estudo de caso (vídeo)	 Referências profissionais	 <b>Entrevista por competência (online)</b>	 Lista Tríplice para Tomador de Decisão	 <b>Evento de boas vindas e integração</b>
 Certificação Ocupacional			 Teste de perfil e crenças	 Análise de antecedentes	 Potencial de Integridade Resiliente	
				 Entrevista com especialista		

Fonte: Brava et al. (2020).



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

### Boas práticas de secretarias para processos seletivos

- Oportunizar formas inclusivas de participação no processo seletivo. Por exemplo: realizar *on-line* parte do processo, evitando gastos com deslocamento para quem mora em locais mais afastados, e incluir atenção à necessidade de pessoas com deficiência desde o primeiro contato
- Garantir que duas ou mais lideranças realizem as entrevistas ou painéis, visando a uma tomada de decisão imparcial



Fonte: Freepik



### PARA INSPIRAR

Foram promulgadas as leis nº 12.990/2014 e nº 8.112/1990 que determinam **a reserva de 20% das vagas oferecidas em concursos públicos da administração federal, respectivamente, para candidatas(os) que se declararem negras(os) e deficientes**. Ter ações afirmativas no processo seletivo é legítimo e extremamente recomendável.

# Comunicar efetivamente para atração de talentos com diversidade

Para montar equipes competentes e diversas é **fundamental que as(os) candidatas(os) saibam sobre o processo seletivo**, tenham interesse em participar e se inscrevam dentro do prazo.

Assim, a **divulgação das vagas disponíveis é uma etapa estratégica**, sendo importante que, além de divulgada no *site* da secretaria municipal de educação, outros canais também sejam planejados, como redes sociais, *sites* de universidades e plataformas específicas para recrutamento.

A **mensagem comunicada** também é muito importante, e ter alinhamento prévio das competências, perfil e descrição da vaga **é fundamental para o sucesso**.

O **diferencial que o setor público tem é o alto impacto** na sociedade. Assim, uma boa prática de atração para esse setor é contemplar diferenciais positivos, como o ótimo resultado que a(o) profissional pode alcançar em sua carreira. Além disso, **as competências e os critérios de diversidade devem ser comunicados de forma transparente, incentivando candidaturas**.



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

### Algumas boas práticas mapeadas

- Realizar a busca ativa de profissionais com foco em equidade. Por exemplo: divulgar em grupos, universidades, eventos que promovam a pauta de igualdade de raça, gênero e PCD
- Analisar os critérios de forma que não sejam barreiras de entrada para grupos minoritários. Por exemplo, inglês ou Excel avançado realmente seria utilizado? Seria possível promover período formativo para não excluir do processo pessoas que carregam marcadores sociais de desigualdade em suas histórias de vida?
- Incluir na divulgação da vaga a prioridade para grupos historicamente excluídos (vaga afirmativa) e imagens nas quais as pessoas se sintam representadas

# Remuneração inicial atrativa e com amplitude de crescimento

**Para discutir atração de profissionais qualificadas(os), é essencial falarmos em remuneração inicial atrativa.**

A partir da Lei nº 11.738/2008, estabeleceu-se um piso salarial para profissionais do magistério público da Educação Básica das redes municipais e estaduais.

É importante estabelecer uma remuneração justa e atrativa para as(os) professoras(es), proporcionando perspectivas claras de **progresso e desenvolvimento profissional ao longo de suas carreiras, vinculadas a aumentos salariais significativos**. Essa abordagem é fundamental para garantir que as(os) professoras(es) possam desempenhar suas funções de maneira satisfatória, contribuindo para a manutenção e melhoria da qualidade da educação.

Segundo o Movimento Profissão Docente, a partir de estudos da realidade dos estados brasileiros e de *benchmarks* internacionais, de países como Chile e Canadá, amplitudes com valores próximos à faixa entre 70% e 100% são adequadas para manter a competitividade da profissão.



## NA PRÁTICA

A mudança na remuneração não é simples, demanda um olhar cuidadoso e colaborativo da gestão do município e/ou estado, e requer algumas medidas, como as listadas a seguir:

- Buscar referências em outras redes próximas, para entender suas políticas de remuneração e o processo de aprovação
- Sensibilizar as lideranças
- Garantir o orçamento ao negociar com outras secretarias municipais
- Negociar com o legislativo a aprovação de previsão em lei orçamentária etc.
- Divulgar detalhadamente as mudanças para a rede



A **Rota da Realização** – *Gestão administrativa e financeira eficaz* (2024) apresenta diversas questões sobre **orçamento**. Acesse [aqui](#).



Chile e Cingapura são países que desenharam trilhas de progressão na carreira, que envolvem formas mais engajadoras de atuação e remuneração. Por exemplo, no Chile, a partir de processos avaliativos e indicadores claros, é possível que a(o) profissional faça uma trilha "fast track" (mais rápida, com atalhos). Já Cingapura trabalha com três trilhas de desenvolvimento, em que a(o) profissional escolhe se quer progredir como professora(or), gestora(or) escolar ou especialista em uma área.



A **Lei do Piso, nº 11.738/2008**, instituiu o piso salarial para as(os) profissionais do magistério público da Educação Básica. Acesse [aqui](#).

O **Movimento Profissão Docente**, a partir de uma pesquisa com as redes estaduais, **avaliou a remuneração inicial e a amplitude salarial atual das redes**. Acesse [aqui](#).



# Formar as lideranças para executarem processos seletivos equitativos

Uma prática fundamental é envolver diretamente gestoras(es) de equipes que estão com vagas abertas, **promovendo formação para essas lideranças**, visando à boa execução do processo seletivo com base em critérios técnicos e de diversidade.

Além disso, é recomendável o envolvimento das lideranças das áreas indiretamente implicadas de forma colaborativa nos processos seletivos, a fim de trocar experiências, sensibilizando todas(os) sobre os critérios de equidade.

Muitas vezes, não é possível inovar por falta de autonomia ou de tempo hábil, no entanto, uma sinalização de diretrizes ou boas práticas para o próximo processo seletivo pode contribuir para a evolução gradual da cultura do "sempre fizemos assim" e a viabilização de um formato mais eficaz no médio e longo prazo.



## NA PRÁTICA

### A formação das lideranças

envolvidas direta e indiretamente no processo seletivo é recomendada e varia conforme o processo estabelecido. Mais alguns exemplos

de questões importantes para pautar a formação podem ser vistos abaixo:

- Etapas do processo seletivo e o papel das lideranças em cada uma
- Importância da promoção de diversidade nas equipes
- O que são critérios técnicos e de equidade
- Boas práticas para a etapa de entrevistas
- Como utilizar rubricas para competências técnicas e comportamentais
- Vieses de seleção e o cuidado com a equidade



## PARA INSPIRAR

A Motriz possui um programa para desenvolvimento de lideranças com foco em equidade racial e diversidade. Acesse [aqui](#).

# Proporcionar acolhimento sensível à inclusão de cada pessoa na entrada na rede

Um cuidado importante da equipe de gestão de pessoas e de cada liderança da secretaria é a dedicação para criar uma **experiência de integração e formação** que seja positiva na entrada das pessoas selecionadas na rede.

Muitas(os) profissionais, principalmente as(os) que carregam marcadores sociais de desigualdade em suas histórias de vida, relatam uma **alta ansiedade no início de um novo desafio** profissional. Assim, acolhimento faz muita diferença para a saúde mental, bem-estar e resultados das(os) profissionais contratadas(os).

Como muitos cargos têm **estágio probatório** na entrada, a atenção ao início da trajetória da(do) profissional é ainda mais importante, tendo em mente **a justiça e a equidade**.

Para garantir esse acolhimento, e também as ações do estágio probatório, é essencial considerar que as equipes precisam destinar tempo hábil para planejar, desenvolver e acompanhar essas práticas. Deve-se incluir uma atenção maior e mais frequente às lideranças iniciantes, garantindo, assim, mais apoio a quem precisa.

As(os) técnicas(os) da secretaria que estão em contato direto com a gestão escolar têm um papel fundamental nesse desenho de ações para o desenvolvimento das lideranças escolares, contribuindo para elevar as condições de uma boa gestão pedagógica. Para além do estágio probatório, essas ações podem ser consideradas boas práticas para a formação continuada de lideranças e profissionais da secretaria.



O **estágio probatório** é considerado um momento indutor para o desenvolvimento de competências. O **Movimento Profissão Docente** e o **Todos pela Educação** produziram um material que aborda o tema na perspectiva das(os) professoras(es) de redes estaduais. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

Promover acolhimento na entrada da(o) profissional na rede faz a diferença. Confira algumas sugestões abaixo.

### Atividades de integração

- Atividades formais, por exemplo, rodada de apresentação em reuniões com as áreas com as quais atuará
- Atividades informais, como almoço ou lanche coletivo

### Momentos formativos estruturados

- Sobre a secretaria, por exemplo: planejamento estratégico, organograma, sistema tecnológico, cultura organizacional etc.
- Sobre a posição, exemplos: reuniões com a liderança, com pares, programa de mentoria etc.
- Acompanhamento de gestoras(es) iniciantes por pessoas mais experientes



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

### Algumas boas práticas mapeadas para vagas com estágio probatório

- A avaliação ao final do estágio probatório precisa ser um processo transparente e inclusivo, ou seja, desde o início os critérios precisam estar claros
- Garantir que durante o estágio probatório alguns ritos e/ou aspectos culturais locais sejam nivelados desde o início, para garantir que todas as pessoas se sintam incluídas
- Para programas de mentoria, garantir mentoras(es) representativas(os) em questão de raça, gênero e PCD, bem como proporcionar formação sensível à equidade para todas as pessoas mentoras



A Secretaria Municipal de Educação de Manaus (AM) possui, desde 2015, o Programa de Tutoria Educacional (PTE), com a proposta de fortalecer as práticas educativas por meio da formação em serviço e com foco no período do estágio probatório. Voltada para o acompanhamento e monitoramento formativo de professoras(es) de Educação Infantil e Ensino Fundamental, a iniciativa foi inspirada em práticas internacionais.

A rede possui cerca de 12 mil professoras(es) e 493 escolas. Segundo dados no portal do Centro de Referências em Educação Integral (2017), a secretaria realizou o programa nos primeiros dois anos, em 88 unidades escolares, envolveu 219 professoras(es) e impactou 7.690 alunas(os).

Acesse [aqui](#).





# TRILHA DA VALORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO

***Cada pessoa da equipe é apoiada pela gestão, que acompanha as demandas, reconhece o trabalho e oferece oportunidades de desenvolvimento***

## O que é?

É a trajetória da(o) profissional no serviço público, em que a(o) gestora(or) acompanha sua equipe, atuando efetivamente como uma liderança inspiradora, apoiando de perto cada pessoa, seu momento de vida e suas demandas de trabalho para o êxito nas metas estabelecidas, sem se esquecer do cuidado contínuo com a saúde mental e manutenção do engajamento.

## Por que fazer isso?

Acompanhar o trabalho das(os) profissionais é apoiá-las(os) em seu desenvolvimento, o que é bem diferente de fiscalizar. A valorização com base em critérios cria um ambiente mais transparente e justo. A formação contínua das pessoas, seja em competências técnicas e/ou comportamentais, favorece uma equipe mais capacitada para os contínuos desafios da secretaria.

## PARA EXPLORAR

Promover oportunidades de formação continuada



Acompanhar é papel de cada liderança



Realizar processos de avaliação participativos



Valorizar as pessoas por resultados individuais e coletivos



# Promover oportunidades de formação continuada

Planejar e implementar oportunidades de formação e desenvolvimento de profissionais da educação não é trivial. É fundamental que a área responsável realize um diagnóstico e priorize as iniciativas, de acordo com as necessidades mapeadas, e disponibilize os programas, segundo o orçamento/estrutura existente.

Por exemplo, conciliar as modalidades formativas *on-line* e presencial é uma maneira de viabilizar um maior atendimento com um investimento mais acessível. Mas, se há uma grande crise e as pessoas precisam de cuidado socioemocional, vale investir em uma atenção presencial para acolhimento mais efetivo. Algo a verificar também é se alguma oportunidade de parceria ou colaboração seria possível, potencializando iniciativas.

**Uma boa estratégia é estabelecer trilhas para formação em serviço com temas gerais e temas específicos, de acordo com o perfil, carreira e interesse da(o) profissional.**



A **Trilha dos Saberes – Gestão pedagógica integral (2024)** discute a **formação continuada**. Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

- Acompanhar com mais frequência e maior intensidade as lideranças iniciantes e/ou em estágio probatório
- Entender a demanda da área responsável pela formação é fundamental. Isso pode ser feito por meio de grupos focais ou um formulário para que as lideranças priorizem as competências e temáticas, por exemplo
- Divulgar periodicamente cursos e trilhas formativos de excelência, gratuitos e disponíveis *on-line* é um recurso incrível que a tecnologia nos proporciona
- Garantir tempo da equipe gestora para essas atividades de planejamento, realização e acompanhamento das formações e tutorias

É importante que as formações atendam às **demandas específicas identificadas pelas lideranças** para apoiar o desenvolvimento das competências, bem como formar os diferentes perfis de profissionais, de acordo com os **objetivos estratégicos estabelecidos** (pela secretaria, área e/ou comunidade escolar) e outras **demandas contemporâneas, com as inovações tecnológicas** que trazem novos paradigmas à educação, ou os desafios de saúde mental que as escolas têm vivenciado.

Competências **técnicas e comportamentais** podem ser desenvolvidas internamente por profissionais da equipe de formação, dedicadas(os) a criar cursos com base em evidências e metodologias ativas para o desenvolvimento adulto ou em **parceria com universidades e instituições de referência do terceiro setor**.

Além disso, programas complementares são altamente recomendáveis, como **mentoria ou grupo de discussão de livros**, proporcionando oportunidades práticas de troca de experiências entre profissionais.

Outra prática comum, que já é vista em países como o Chile, é produzir um documento orientador com as competências esperadas pela equipe, criando, assim, clareza sobre o que a(o) profissional/liderança de excelência deve saber e fazer para o exercício das suas atividades.



A publicação **Desenvolvendo lideranças escolares efetivas** (2022) aborda a formação continuada e o acompanhamento de lideranças educacionais. Acesse [aqui](#).

A **Enap** disponibiliza diversos cursos *on-line* voltados para **lideranças**. Acesse [aqui](#).

O Centro Lemann e o Vetor Brasil realizaram o **Mapeamento de Competências de Lideranças Escolares**, um esforço para que as redes participantes do *Programa de Lideranças Escolares* tivessem um diagnóstico importante para estruturar seus programas formativos e de desenvolvimento. Acesse [aqui](#).



## PARA PROMOVER EQUIDADE E DIVERSIDADE

- Incentivar que as(os) profissionais realizem especializações acadêmicas é uma importante ação de colaboração para promoção de equidade, por exemplo, para mulheres que são mães. O apoio deve ser planejado e executado de forma prática (exemplo: distribuição de atividades entre a equipe) e não apenas um apoio de incentivo verbal
- Oferecer cursos em equidade étnico-racial de forma perene, fortalecendo culturalmente a rede, como formações específicas, relacionadas às leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008 de estudo de cultura afro-brasileira e indígena
- Instituir grupos de estudo em temáticas importantes para promoção de equidade, trazendo para o debate desafios da prática profissional
- Criar redes constituídas por grupos minoritários para conexão e fortalecimento enquanto lideranças

# Acompanhar é papel de cada liderança

Cada profissional da equipe tem suas metas estabelecidas a partir dos objetivos estratégicos e precisa de dedicação para atingi-las, cabendo à(ao) **gestora(or) acompanhar que medida está desempenhando** ou não.

Por outro lado, é fundamental o suporte que a gestão e a instituição proporcionam para cada profissional. Assim, **acompanhar não é fiscalizar, mas um compromisso da liderança em apoiar a(o) profissional** no desenvolvimento de suas habilidades e competências para alcançar os resultados esperados.

Uma **analogia seria a avaliação formativa** que se propõe nas escolas, em que as(os) estudantes são avaliadas(os) ao longo do processo e não apenas em provas, de modo que a avaliação seja uma prática que direcione o trabalho da(o) educadora(or).



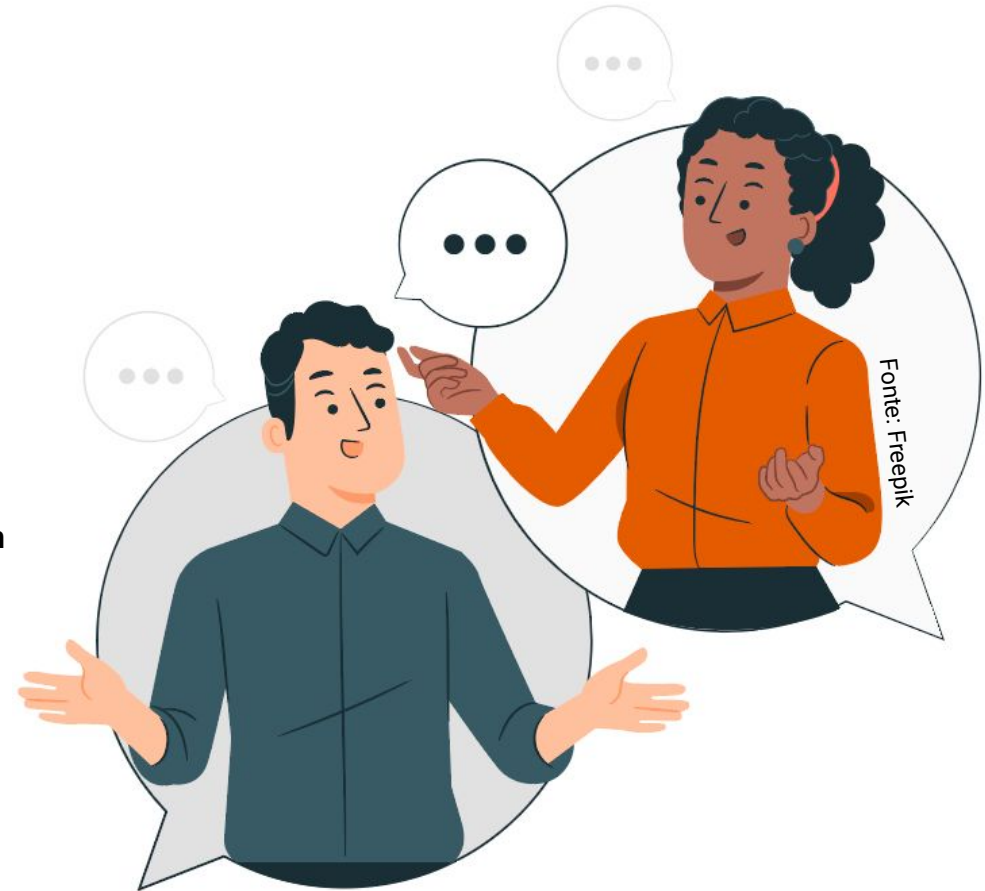
O **Guia Prático para Engajamento de Equipes** (2023) apresenta um passo a passo para desenvolvimento de uma cultura de devolutiva (*feedback*). Acesse [aqui](#).



## NA PRÁTICA

É fundamental que haja uma **proximidade da liderança** com cada pessoa da equipe e o estabelecimento de **processos e rotinas** para acompanhamento, como nos exemplos a seguir.

- **Reuniões da equipe:** liderança se **reúne periodicamente com a equipe completa** para acompanhar de maneira macro os resultados e promover a colaboração
- **Reuniões 1-1:** liderança se **reúne periodicamente com cada profissional** da equipe, acompanhando as metas e promovendo o seu desenvolvimento
- **Estabelecimento de cultura de devolutivas:** liderança incentiva a abertura e diálogo para receber e oferecer devolutivas (*feedback*) de **pontos fortes e pontos a melhorar** sobre as ações da área e sobre profissionais da equipe



**Imagine o seguinte cenário:** uma(um) profissional está atrasando entregas, impactando os resultados na equipe. Ao invés de pressionar, a liderança deve escutar o que está acontecendo e ajudar diretamente a pessoa na organização de prioridades, indicar a(o) profissional para participar de uma formação sobre gestão de tempo e/ou oferecer acolhimento para as questões de saúde mental e dividir na equipe as atividades. Na próxima reunião, deve acompanhar se houve evolução e atualizar o plano de ação.

# Realizar processos de avaliação participativos

Quando a(o) profissional tem a oportunidade de **participar ativamente do processo de definição de suas metas individuais**, ela(e) pode entender melhor como seu trabalho se relaciona com os objetivos da área, compreender as expectativas em relação ao seu desempenho e contribuir para o estabelecimento de metas realistas e alcançáveis.

Além disso, promover **avaliações de desempenho no formato chamado avaliação 360°** é interessante, pois prevê a contribuição de pares, subordinadas(os) e superiores – de sua e/ou outras áreas. Dessa forma, é possível que a pessoa e sua liderança tenham uma visão ampliada e possam observar pontos fortes e pontos a melhorar, não apenas da(o) profissional em si, mas do que seu trabalho representa dentro da estrutura em que está inserida(o). Assim, podem elencar pontos de desenvolvimento individual e também para as equipes.

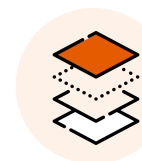
Promover **processos participativos** pode ajudar a aumentar a objetividade, a imparcialidade, a **confiança** e a credibilidade nos processos, pois a equipe se sentirá **mais engajada e responsável** pelo seu próprio desenvolvimento, desempenho e avanços nos objetivos estratégicos.



## NA PRÁTICA

O acompanhamento das metas individuais deve ser feito **de forma processual e transparente**.

- **Desenhar metas** que sejam: **específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com tempo definido**
- Atrelar as **entregas das(os) profissionais diretamente às metas** desenhadas, de forma que sempre tenham em mente para onde estão caminhando
- Revisitar as metas e **estabelecer indicadores de acordo com o contexto** é fundamental. Por exemplo: a pandemia de Covid-19 foi uma mudança contextual importante, alterando parâmetros e prioridades



## PARA APROFUNDAR

O **Guia prático 3: Gestão do Desempenho para Cargos de Liderança**, da Fundação Lemann (2019), traz caminhos para a identificação de indicadores. Acesse [aqui](#).



A partir de uma metodologia própria, a Austrália criou um modelo colaborativo para seu processo de avaliação docente, trazendo um conjunto de critérios para esse fim.

O processo começa com a definição de objetivos, feita em acordo entre docente e diretora(or), a partir dos referenciais nacionais, mas com flexibilidade e coerência com o contexto da unidade escolar.

O segundo passo é a avaliação da prática docente e um olhar para o aprendizado das(os) estudantes, por meio da coleta de evidências. Dentre essas estão:

1. Resultado das avaliações externas das(os) estudantes
2. Observação de sala de aula
3. Autoavaliação
4. Prova de conhecimento das(os) docentes
5. Pesquisa com estudantes
6. Pesquisa com cuidadoras(es)/comunidade escolar
7. Participação em formação continuada e capacitação escolar

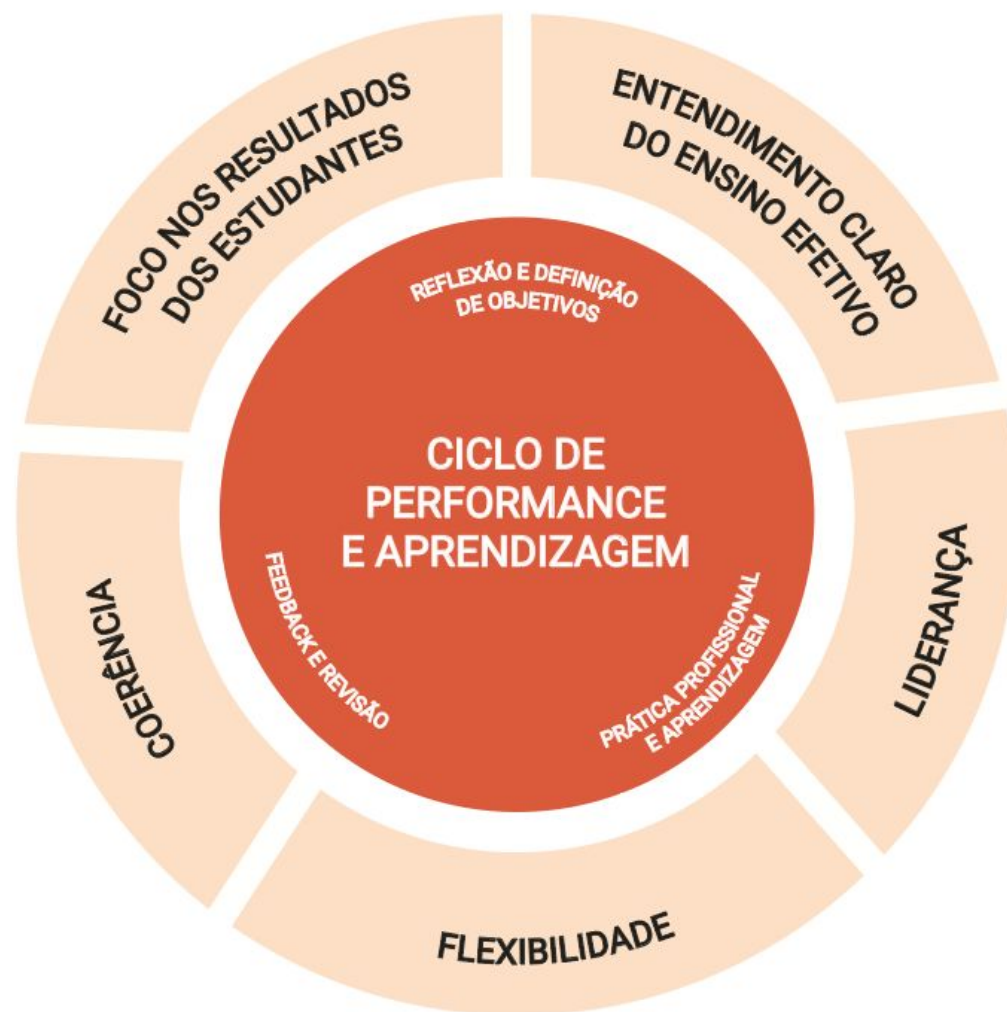
E, por último, a(o) docente passa por uma rodada de *feedback* e revisão dos objetivos, ao menos uma vez por ano.

**Metodologia Australiana de Desempenho e Desenvolvimento do Professor (2012).** Acesse [aqui](#).

Na próxima página, o gráfico destaca as etapas do processo



# Cultura de *performance* e desenvolvimento



Fonte: *Australian Institute for Teaching and School Leadership Limited\** (2012) [Adaptado].

\* Texto original em inglês.

# Valorizar as pessoas por resultados individuais e coletivos

O **reconhecimento pelo bom desempenho** é uma maneira de motivar e engajar a equipe como um todo. É importante que o reconhecimento seja justo, consistente e baseado em **critérios claros e objetivos**. É recomendável que existam metas individuais e também coletivas, desenvolvendo uma política customizada à realidade local.

Por exemplo, Sobral (CE) reconhece individualmente **diretoras(es) escolares, entendendo que são diretamente responsáveis pelos resultados alcançados pela escola** nas avaliações externas — sendo reconhecidas(os), realocadas(os) ou, até mesmo, exoneradas(os) por conta dos resultados. Além disso, reconhece **professoras(es), coordenadoras(es) e diretoras(es) de acordo com a política de valorização do magistério** (Lei nº 1.091/2011), a fim de gerar um engajamento coletivo. Algumas secretarias também associam escolas com alto desempenho à melhoria de escolas em contextos desafiadores, para incentivar o compartilhamento de boas práticas e colaboração na rede.

Diferentes contextos municipais ou estaduais podem favorecer ou não a institucionalização de **bonificação, premiação e outros incentivos**, mas vale ressaltar que a materialização, seja na forma de **prêmio, evento ou reconhecimento não pecuniário**, ajuda as(os) profissionais a manterem o engajamento e a motivação.



## NA PRÁTICA

**Nos exemplos a seguir, algumas boas práticas de valorização de pessoas, mapeadas entre secretarias e que podem ser implementadas sem grande complexidade.**

- Incentivos não pecuniários: dias de folga, prêmios simbólicos, treinamentos/formações em temas de interesse das(os) profissionais
- Elogios pessoais diretamente à(ao) profissional e/ou no *site* ou lista de *e-mails* da secretaria
- Celebrações (jantar ou evento) pelos objetivos alcançados
- Premiações de reconhecimento por desempenho alcançado, muito valorizadas quando secretária(o) ou prefeita(o) participa desses momentos

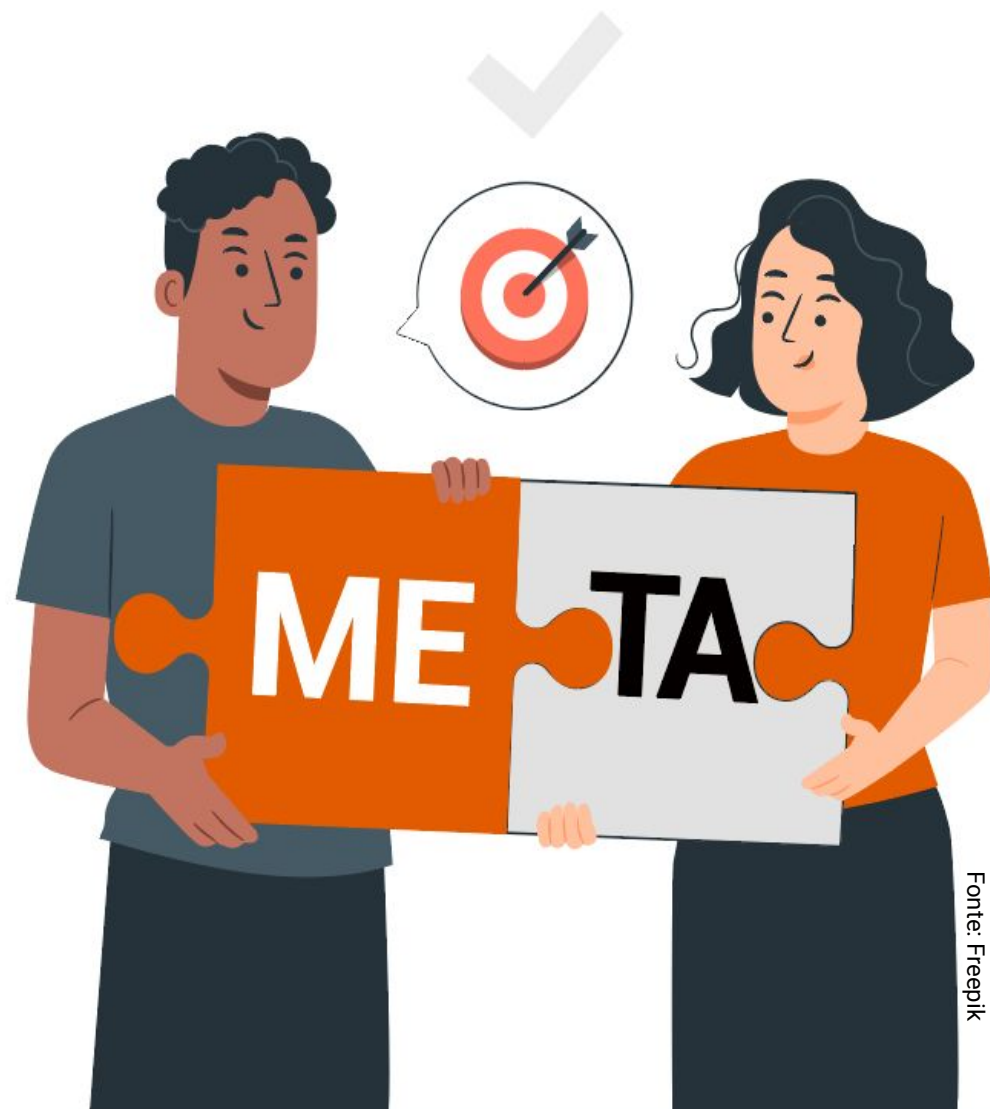


**Educação que dá certo: o caso de Sobral – CE (2021)** trata das políticas de gestão escolar que fizeram com que o município tivesse um dos melhores Ideb do Brasil. Acesse [aqui](#).

**Bônus para professores: o que aprendemos sobre política de bonificação de professores nos últimos anos? (2022)** fala dos impactos positivos da bonificação para professoras(es). Acesse [aqui](#).



A prefeitura de Santos (SP) possui o programa Participação Direta nos Resultados (PDR) que fornece uma bonificação às(aos) servidoras(es), com base no percentual de alcance das metas institucionais. O processo de acompanhamento é realizado por meio de sistema interno.



# Checklist do Caminho do Cuidado

## Gestão estratégica e acolhedora de pessoas

Sabe aquela lista que fazemos quando viajamos, para nos organizar e lembrar o que já temos e o que precisamos adquirir? Então, o **checklist do Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas ajuda a mapear o que já foi feito em sua secretaria e o que ainda**

**pode ser desenvolvido.** Haverá três perguntas em cada local. O ícone verde deve aparecer quando a resposta for positiva; ou o ícone vermelho quando a resposta for negativa. Sugerimos iniciar a jornada pelo local com menos respostas positivas.

### PICO DA APRENDIZAGEM DAS(OS) ESTUDANTES



A secretaria de educação tem um propósito focado no aprendizado das(os) estudantes?



A secretaria faz um diagnóstico escutando as comunidades escolares e cruzando com os dados locais?



As lideranças políticas apoiam e comunicam os objetivos de aprendizagem da secretaria?



### TRILHA DA VALORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As(os) profissionais sentem-se apoiadas(os) em seus desafios, trabalhando em um ambiente colaborativo e com oportunidades de formação continuada?



Há oportunidades de diálogos saudáveis para devolutivas e correção de rota?



Existem trilhas formativas inclusivas para as(os) profissionais?



### MIRANTE DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

As(os) profissionais conhecem o organograma da secretaria de educação e reconhecem a área em que estão inseridas(os)?



A secretaria tem um banco de dados atualizado sobre as(os) servidoras(es) e funcionárias(os)?



As(os) profissionais estão alocadas(os) nas vagas com base em equidade e diversidade?



### PONTE DA ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Os processos seletivos têm critérios técnicos e de equidade?



A secretaria de educação promove formação de lideranças sobre boas práticas para atração e seleção?



Há diversidade nos cargos de liderança dentro da secretaria?  
Exemplos: mulheres negras, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ etc.?



# Referências

INSTITUTO CACTUS. **#WEF23 – O Impacto da Saúde Mental no Desenvolvimento Socioeconômico Global**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://institutocactus.org.br/wef23-o-impacto-da-saude-mental-no-desenvolvimento-socioeconomico-global/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

AUSTRALIAN INSTITUTE FOR TEACHING AND SCHOOL LEADERSHIP. **Australian Teacher Performance and Development Framework**. AITSL: Melbourne, 2012. Disponível em: [https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-teacher-performance-and-development-framework.pdf?sfvrsn=4a7fff3c\\_10](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/national-policy-framework/australian-teacher-performance-and-development-framework.pdf?sfvrsn=4a7fff3c_10). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Senado: Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: Brasília, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira", e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, 2003. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.639.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.639.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, modificada pela Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena". Diário Oficial da União: Brasília, 2008. Disponível em: [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11645.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11645.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da Educação Básica. Diário Oficial da União: Brasília, 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11738.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União: Brasília, 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: Brasília, 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

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. Diário Oficial da União: Brasília, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm). Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 4/ 2021**. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Ministério da Educação: Brasília, 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 18 abr. 2024.

CENTRO LEMANN. **Revista Equidade na Educação**: conceitos, indicadores, reflexões e histórias sobre o fundamental desafio de buscar uma educação mais justa para todas e todos. Centro Lemann: Sobral, 2022. Disponível em: [https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Revista-Equidade\\_digital.pdf](https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Revista-Equidade_digital.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Anuário Brasileiro da Educação Básica**. Editora Moderna: São Paulo, 2021. Disponível em: [https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/Anuario\\_21final.pdf](https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/Anuario_21final.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

CONSED. **Diretrizes para uma Política Nacional de Inovação e Tecnologia Educacional**. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.consed.org.br/storage/download/5adf3c4e10120.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação que dá certo**: o caso de Sobral (CE). Todos pela Educação: São Paulo, 2021. Disponível em:  
<https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2021/11/educacaoquedacerto-todospelaeducacao-sobral-digital.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

CENTRO DE REFERÊNCIAS EM EDUCAÇÃO INTEGRAL. **Em Manaus, programa de tutoria qualifica formação de professores**. Conteúdos pedagógicos: experiências. Manaus, 2017. Disponível em:  
<https://educacaointegral.org.br/experiencias/em-manaus-programa-tutoria-qualifica-formacao-professores/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE. **Guia Prático 2**: Pré-Seleção para Cargos de Liderança. Movimento Pessoas à Frente. 2019. Disponível em:  
<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-2-pre-selecao-para-cargos-de-lideranca/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE. **Guia Prático 3**: Gestão do Desempenho e Desenvolvimento para Lideranças. Movimento Pessoas à Frente. 2019. Disponível em:  
<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-3-gestao-do-desempenho-e-desenvolvimento-para-liderancas/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FRANZESE, C.; CERQUEIRA, M.; MARIN, P. **Guia Gestão de Pessoas nas Secretarias de Educação**. Instituto Unibanco: São Paulo, 2021. Disponível em:  
<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/guia-gestao-de-pessoas-nas-secretarias-de-educacao-um-olhar-estrategico-em-tempos-de-pandemia.7df8b91e-6a43-44da-b1c9-00e9bb58b30e>. Acesso em: 18 abr. 2024.

GARGANTINI, T. *et al.* **Guia Prático para Engajamento de Equipes**. Movimento Pessoas à Frente. 2020. Disponível em:  
<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

CENTRO LEMANN. **Guia de Seleção de Diretoras(es) Escolares**. Centro Lemann: Sobral, 2023. Disponível em:  
<https://admin.centrolemann.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Guia-selecao-diretoras-escolares.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FISCHER, H.; MONT'ALVÃO, C.; SANTOS, R. E. dos **O Papel do Texto na Compreensibilidade de E-Serviços**. Ergodesign; HCI, v. 7, p. 207-219. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:  
<http://periodicos.puc-rio.br/index.php/revistaergodesign-hci/article/view/1275>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FISCHER, H. **Minicurso 7 diretrizes de Linguagem Simples**. YouTube, 2020. Disponível em:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL1plg4ukJWGzT8WYDKVCT-Rm3SB4GRe1y>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, dez. 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2024.

SECRETARIA DE FAZENDA DE NITERÓI. **Guia de Boas Práticas de Equidade de Gênero na Gestão Pública**. Niterói, 2022. Disponível em:

<https://fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2021/04/GUIA-DE-BOAS-PRATICAS-DE-EQUIDADE-DE-GENERO-NA-GESTAO-PUBLICA.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

IPEA. **Plataforma INCLUA**. Ipea: Brasília, 2023. Disponível em: <https://inclua.ipea.gov.br/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

LIMA, J. F. (org.). **Educação Municipal de Qualidade: princípios de gestão estratégica para secretários e equipe**. Editora Moderna: São Paulo, 2014. Disponível em: <https://comunidadeeducativa.org.br/educacao-municipal-de-e-qualidade-principios-de-gestao-estrategicas-para-secretarios-e-equipe/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; VETOR BRASIL. **Manual de Seleção por Competências para o Setor Público**.

Movimento Pessoas à Frente. 2019. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Manual-de-Selecao--19.12.2019-2a-edicao.pdf>.

Acesso em: 18 abr. 2024.

MARTINS, R. C. de R. **Gestão de Recursos Materiais**. In: RODRIGUES, M.; GIÁGIO, M. **Guia de consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação**.

Fundescola/MEC: Brasília, 2001.

RESULTADOS DIGITAIS. **Metas SMART**: entenda o que são e aprenda a definir as suas. Portal RD Station: Florianópolis, 2022. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/vendas/metas-smart/>.

Acesso em: 18 abr. 2024.

PACTO ORGANIZAÇÕES REGENERATIVAS. **Atração e Seleção para Cargos de Liderança em Governos Estaduais**. Movimento Pessoas à Frente. São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/atracao-e-selecao-para-cargos-de-lideranca-em-governos-estaduais>.

Acesso em: 18 abr. 2024.

PANICO, R.; PEREZ, T. (org.). **Direção para os Novos Espaços e Tempos da Escola**: como diretora e diretor podem atuar para uma gestão escolar com equidade. 1ª ed. Santillana Educação: São Paulo, 2022. Disponível em:

[https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Direcao\\_digital\\_new.pdf](https://www.fundacaosantillana.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Direcao_digital_new.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Lei nº 13.005/2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. PNE em Movimento: Brasília, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 18 abr. 2024.

TODOS PELA EDUCAÇÃO; PROFESSÃO DOCENTE. **Professores:** recomendações de políticas docentes para os governos estaduais. Educa Já: São Paulo, 2022. Disponível em: [https://www.profissaodocente.org.br/\\_files/ugd/1f15e7\\_a d22e8017d334f9abc4cd0a9da5da6.pdf](https://www.profissaodocente.org.br/_files/ugd/1f15e7_a d22e8017d334f9abc4cd0a9da5da6.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO CEARÁ. **Regime de colaboração para a garantia do direito à aprendizagem:** o Programa Alfabetização na Idade Certa (PAIC) no Ceará. Secretaria da Educação, Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef), Seduc, 196 p.: il. Fortaleza, 2012. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/c edoc/detalhe/o-programa-alfabetizacao-na-idade-certa-pai c-no-ceara,623dc085-ee73-441c-b016-e6f948934919>. Acesso em: 18 abr. 2024.

UNDIME. **Publicada resolução que aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para fins de distribuição da Complementação VAAR do**

**do Fundeb em 2023.** Brasília, 2022. Disponível em: <http://undime.org.br/noticia/28-07-2022-14-29-publicada-resolucao-que-aprova-as-metodologias-de-afericao-das-condicionalidades-de-melhoria-de-gestao-para-fins-de-distribuicao-da-complementacao-vaar-do-fundeb-em-2023>. Acesso em: 18 abr. 2024.

QUEIROZ, C. **Secretária de Igualdade Racial do Ceará, Zelma Madeira, profere aula inaugural do curso de Serviço Social.** Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira: Ceará, 2022. Disponível em: <https://unilab.edu.br/2023/03/30/secretaria-de-igualdade-racial-do-ceara-zelma-madeira-profere-aula-inaugural-do-curso-de-servico-social/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE; MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA. **Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro.** 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/05/recomendacoes-equidade-racial.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MOVIMENTO PROFESSÃO DOCENTE. **Reestruturação de Carreiras Docentes:** elementos para reflexão e ação. Versão 1. São Paulo. Disponível em: [https://www.profissaodocente.org.br/\\_files/ugd/1f15e7\\_2a358bff05c64d90a405e646c508601e.pdf](https://www.profissaodocente.org.br/_files/ugd/1f15e7_2a358bff05c64d90a405e646c508601e.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

PREFEITURA DE SANTOS. **Participação Direta nos Resultados - PDR.** [Relatório]. Santos, 2014. Disponível em: [https://www.santos.sp.gov.br/static/files\\_www/conteudo/relatorio\\_pdr.pdf](https://www.santos.sp.gov.br/static/files_www/conteudo/relatorio_pdr.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

SCORZAFAVE, L. G. D. S.; VASCO, A. C. **Bônus para professores**: o que aprendemos sobre política de bonificação de professores nos últimos anos? D<sup>3</sup>e: São Paulo, 2022. Disponível em: <https://d3e.com.br/relatorios/o-que-aprendemos-sobre-bonus-para-professores/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

SOBRAL. **Lei nº 1.091, de 14 de setembro de 2011**. Institui Gratificação de Produtividade ao Núcleo Gestor das Escolas do Sistema Municipal de Ensino e dá outras providências. Câmara Municipal de Sobral: Sobral, 2011. Disponível em: [https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma\\_lei/LO1091201120110914001pdf09062015111841.pdf](https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/LO1091201120110914001pdf09062015111841.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

MOVIMENTO PROFISSÃO DOCENTE. **Seleção de Professores**: guia para reflexão e aprimoramento dos concursos públicos. São Paulo. Disponível em: [https://www.profissaodocente.org.br/\\_files/ugd/1f15e7\\_2c6c1fa529304fdf907e48caba9b8869.pdf](https://www.profissaodocente.org.br/_files/ugd/1f15e7_2c6c1fa529304fdf907e48caba9b8869.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação**: fundamentos, políticas e práticas. Fundação Santillana: São Paulo, 2012. Disponível em: [http://undime.org.br/uploads/documentos/phpXS7pwS\\_5703f651a3666.pdf](http://undime.org.br/uploads/documentos/phpXS7pwS_5703f651a3666.pdf). Acesso em: 18 abr. 2024.

VETOR BRASIL. **Líder+D**: Líderes pela Equidade Racial e Diversidade. Vetor Brasil. São Paulo. Disponível em: <https://www.vetorbrasil.org/service/liderd-lideres-pela-equidade-racial-e-diversidade/> Acesso em: 18 abr. 2024.



Fonte: Freepik

# Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação

O Centro Lemann é uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Dedicar-se a inspirar, formar e apoiar lideranças educacionais na promoção de aprendizagem e desenvolvimento integral de qualidade, com equidade, no Brasil e no sul global. Também fomenta a produção de pesquisa aplicada para apoiar lideranças na tomada de decisão eficaz com base em dados e evidências.

## Sugestão de citação

Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação (2024)  
Caminho do Cuidado – Gestão estratégica e acolhedora de pessoas

## Direitos e permissões


©2024. Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial desta obra, desde que citadas a fonte e autoria. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

As publicações do Centro Lemann estão disponíveis para *download* gratuito em:  
<https://centrolemann.org.br/>.


INICIATIVA




**CENTRO  
LEMMANN**  
DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

 [Instagram](#)

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [YouTube](#)

# Agradecimentos

Agradecemos as(os) colegas do Centro Lemann por suas contribuições, apoio e tempo dedicado. Agradecemos as(os) especialistas da Comunidade Educativa (Cedac) pelo apoio técnico e conhecimento fundamentais.

Expressamos um agradecimento especial aos especialistas Diogo Lima, gerente de projetos da organização República.org; Fernando Abrucio, professor da FGV-SP; Júlio César da Costa Alexandre, secretário de Educação de Eusébio (CE); Mauna Rocha, gerente de inovação e tecnologias educacionais do Centro de Inovação para a Educação Brasileira (Cieb); e Paula Penko, gerente de inovação e desenvolvimento do Vetor Brasil, que contribuíram de forma voluntária com toda sua *expertise* e experiência. E as lideranças educacionais das redes de educação de Branquinha (AL), Benjamim Constant (AM), Peritoró (AP), Petrópolis (RJ), Princesa Isabel e Sousa (PB), pela participação e por nos conceder relatos inspiradores que compuseram este documento.



### **Diretora-executiva**

*Anna Penido*

### **Conhecimento aplicado**

*Eduardo Marino, gestor*

*Thais Oliveira Guerra,*

*coordenadora*

*Julia Paresque, analista*

### **Comunicação e mobilização**

*Camila Aragón, gestora*

*Frank Ferreira, analista*

*Marcelo Rodrigues,*  
*analista*

### **Formação de lideranças**

#### **educacionais**

*Rogers Mendes, gestor*

*Jamille Caldas,*

*coordenadora*

*Rodolfo Santos,*

*analista*

### **Operações**

*Ana Lemos, gestora*

### **Parceiro executor**

Futurar

### **Execução**

*Adriana Teixeira*

*Carla Link*

*Laíse Santos*

*Sarah Morais*

### **Especialista/Apoio técnico**

*Tâmara Andrade*

*Mariana Almeida*

### **Designer gráfico**

*Vanessa Barbosa dos Santos*

*Reane Lisboa*

### **Revisão**

Ana Moraes

Rosângela Almeida

### **Coordenação geral**

**Centro Lemann**

### **Responsáveis**

Eduardo Marino

Thais Oliveira Guerra

Esta publicação é uma iniciativa do Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, realizada por meio da parceria com a Futurar e com apoio técnico da Cedac.

Fonte das imagens: Freepik.com, plataforma de uso gratuito.

# Caminho do Cuidado

*Gestão estratégica e  
acolhedora de pessoas*



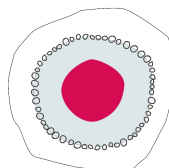
## REALIZAÇÃO



**CENTRO  
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

## PARCEIRO EXECUTOR



**futurar**

LAB COCRIATIVO DE INOVAÇÃO  
EM POLÍTICAS DO CUIDADO