

Professores e territórios

Diferenças salariais e as
desigualdades na educação

sumário

03
18

Gastos salariais em escolas municipais de São Paulo: Análise territorial e racial

*Jonas Coelho, Juliana Sakai e Manoel Galdino
Transparência Brasil*

O desafio de fixar professores bem remunerados nas escolas periféricas em São Paulo-SP: considerações a partir do estudo da Transparência Brasil

*Pedro de Lima Marin, Cibele Franzese e Clovis Bueno de Azevedo
Fundação Tide Setubal*

Gastos salariais em escolas municipais de São Paulo: Análise territorial e racial

1. Art. 37, X

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal estabelece que a remuneração dos servidores públicos só pode ser determinada por meio de lei específica¹. Esse dispositivo garante, em tese, maior isonomia salarial entre os servidores, visto que distinções personalistas não seriam possíveis sem ferir tal disposição. Dentro das legislações que determinam os vencimentos, no entanto, há diversos critérios objetivos que garantem uma remuneração diferenciada conforme tempo de serviço, formação, entre outros. Além disso, há previsões legais para adicionais remuneratórios, como o Prêmio de Desempenho Educacional (PDE) estabelecido pela prefeitura paulistana no Decreto nº 58.282/2018.

Como consequência, a remuneração de servidores exercendo funções similares varia consideravelmente, ainda mais se considerarmos o alto efetivo de funcionários públicos em grandes centros urbanos. Apesar disso não ser, por si, um problema, é possível que as regras regentes desse sistema acabem por gerar consequências indesejadas na administração pública.

Este relatório pretende apontar uma dessas consequências ao analisar a distribuição salarial dos profissionais do magistério nas escolas municipais paulistanas. Ao analisar os valores pagos em 1.479 escolas da rede pública, foi possível obter a média do salário por escola, revelando uma enorme disparidade nos vencimentos de acordo com fatores socioeconômicos da localização da

escola, bem como uma grande desigualdade entre escolas com composições raciais diferentes.

Os resultados da análise servem de insumo para avaliar de que forma o atual modelo de alocação de servidores do magistério, incluindo sua estrutura remuneratória, aprofunda desigualdades dentro do sistema educacional público, e de que forma esta trajetória pode ser alterada.

1. COLETA DE DADOS

Foram coletadas informações de quatro fontes diferentes: i) o portal de dados abertos da Prefeitura de São Paulo, ii) o Censo Escolar realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), iii) o Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE), mantido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e iv) o Índice Paulista de Vulnerabilidade Social (IPVS), disponibilizado pela Fundação Seade.

O passo-a-passo do processamento de cada dado pode ser encontrado em <https://transparencia-brasil.github.io/escolas-sp/>.

1.1. SALÁRIO MÉDIO

Para obter uma estimativa salarial representativa de cada escola, foi calculado o salário médio de cada entidade educacional da rede pública municipal paulistana. Os dados foram obtidos através do SIOPE, onde a prefeitura registra os valores pagos aos profissionais da educação, mês a mês. Pela ausência de dados referentes a novembro e dezembro de 2020 no momento da coleta, em fevereiro de 2021, a análise utiliza os valores pagos em 2019. Foram considerados apenas aqueles profissionais classificados como profissionais do magistério, cujo local de exercício consistia em uma unidade escolar.

Com base na carga horária de cada profissional, foi gerada uma nova variável com o valor da hora paga em cada mês a cada servidor, dividindo o total de receitas de cada profissional pelo número de horas mensais trabalha-

das. Foram identificados profissionais com carga horária semanal de 15h, 23h, 30h e 40h. O cálculo do valor médio recebido por hora incluiu os profissionais das quatro jornadas. Posteriormente, obteve-se a média mensal do valor da hora paga em cada escola. Por fim, uma nova média foi calculada com base nesses resultados, com a média anual da hora paga em cada escola para os profissionais do magistério.

2. Todos os montantes neste relatório são dados em valores correntes.

Pagamentos excepcionalmente altos - acima de R\$ 100 mil² em um único mês - estavam presentes nos dados obtidos e conferiam com informações prestadas também no Portal de Transparência da Prefeitura. Esses pagamentos, apesar de atípicos, não são necessariamente fruto de erros no processamento das informações, podendo consistir em indenizações salariais registradas junto com os vencimentos. Para evitar que esses casos excepcionais pudessem deturpar a análise, qualquer pagamento mensal acima de R\$ 33 mil (o teto do funcionalismo público em 2019) foi substituído por esse limite para cálculo da média. De maneira similar, pagamentos excepcionalmente baixos, abaixo do salário mínimo de 2019 (R\$ 998) foram desconsiderados no cálculo. Uma análise de robustez desse método pode ser encontrada no link fornecido anteriormente.

1.2. GEORREFERENCIAMENTO

Informações sobre georreferenciamento e distrito das escolas são fornecidas pela Prefeitura no portal de dados abertos³. Cruzando essas informações através do código INEP das escolas, é possível obter a latitude, longitude e distrito de cada uma. Por conta de inconsistências na base do SIOPE⁴, não foi possível realizar o cruzamento para 11 unidades educacionais, razão pela qual foram excluídas as análises realizadas.

1.3. RAÇA DOS ALUNOS

Anualmente, o INEP realiza um censo escolar, onde estados e municípios enviam informações sobre o corpo docente e discente, entre outras. Através dos micro-

3. <http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/cadastro-de-escolas-municipais-conveniadas-e-privadas>. Acesso realizado em fevereiro de 2021.

4. Para obter o código INEP de cada escola, foi necessário cruzar a base do SIOPE com uma tabela fornecida pelo FNDE a partir do nome das unidades. Entretanto, o nome registrado no SIOPE e o presente na tabela do FNDE apresentam divergências para essas 11 unidades.

dados do censo escolar, é possível calcular o número de alunos matriculados em cada escola segundo a raça: branco, pardo, preto, indígena ou amarelo. Nem todas as matrículas possuem raças declaradas, razão pela qual a proporção racial utilizada nessa análise considera apenas as matrículas cuja raça foi declarada. Do total de 879.291 matrículas analisadas, 263.821, ou 30%, não possuíam raça declarada. Em média, as escolas costumam ter aproximadamente 34% dos alunos matriculados sem a raça declarada no censo, com mais da metade ficando abaixo disso. Apesar de haver alguns casos em que, por exemplo, 85% dos alunos matriculados não possuían raça declarada, tratam-se de exceções.

A distribuição dessas escolas não apresentou qualquer padrão observável, razão pela qual se manteve a escolha de utilizar a proporção de alunos PPI apenas sobre o total declarado. Apenas 2 escolas não possuíam informação para nenhum aluno e por isso foram excluídas das análises raciais.

1.4. VULNERABILIDADE SOCIAL

Em 2010, a Fundação SEADE, vinculada à Secretaria de Governo, realizou o cálculo do Índice Paulista de Vulnerabilidade Social. O índice busca quantificar a qualidade de vida segundo diversos indicadores como renda, escolaridade, empregabilidade, saúde, entre outros. Os valores são calculados por setores censitários em cada cidade e, para áreas urbanas, vão de 1 a 6, sendo 1 baixíssimo (vulnerabilidade) e 6 muito alta.

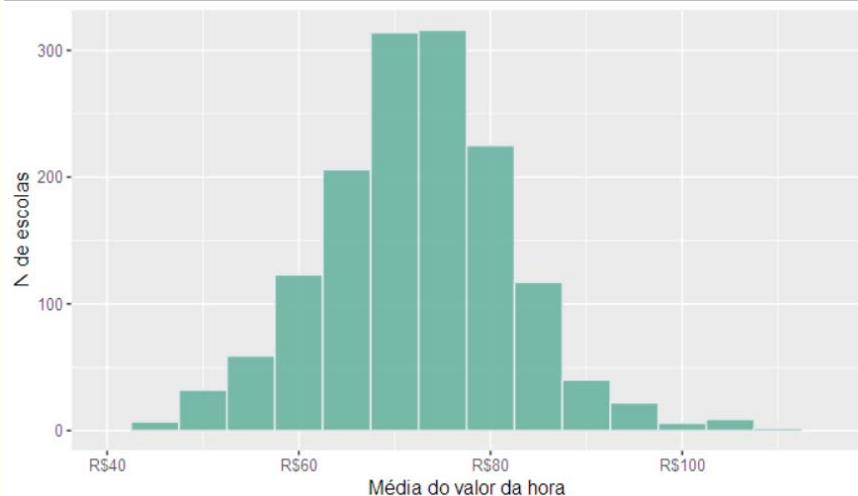
Para obter um valor representativo para cada distrito, foi calculada a média dos setores censitários de cada distrito, resultando no IPVS médio. Essa variável foi utilizada para as análises posteriores.

2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

2.1. VALOR DA HORA

Foram analisados 670.646 pagamentos a profissionais de 1.479 escolas municipais paulistanas durante todo o ano de 2019. A média do valor da hora de um salário de professor foi estimado em R\$ 72,46. Considerando uma carga horária de 30 horas semanais, esse valor se traduz em um salário mensal de aproximadamente R\$ 8.600. Vale lembrar que por ser um cálculo realizado com base nos valores pagos ao longo do ano essa média mensal inclui todos os benefícios como adicional de férias, décimo terceiro e indenizações, no limite mencionado anteriormente do teto do funcionalismo. A figura 1 abaixo apresenta a distribuição da média de horas pagas por escolas.

FIGURA 1: MÉDIA DO VALOR DA HORA POR ESCOLA



Elaborado por Transparência Brasil

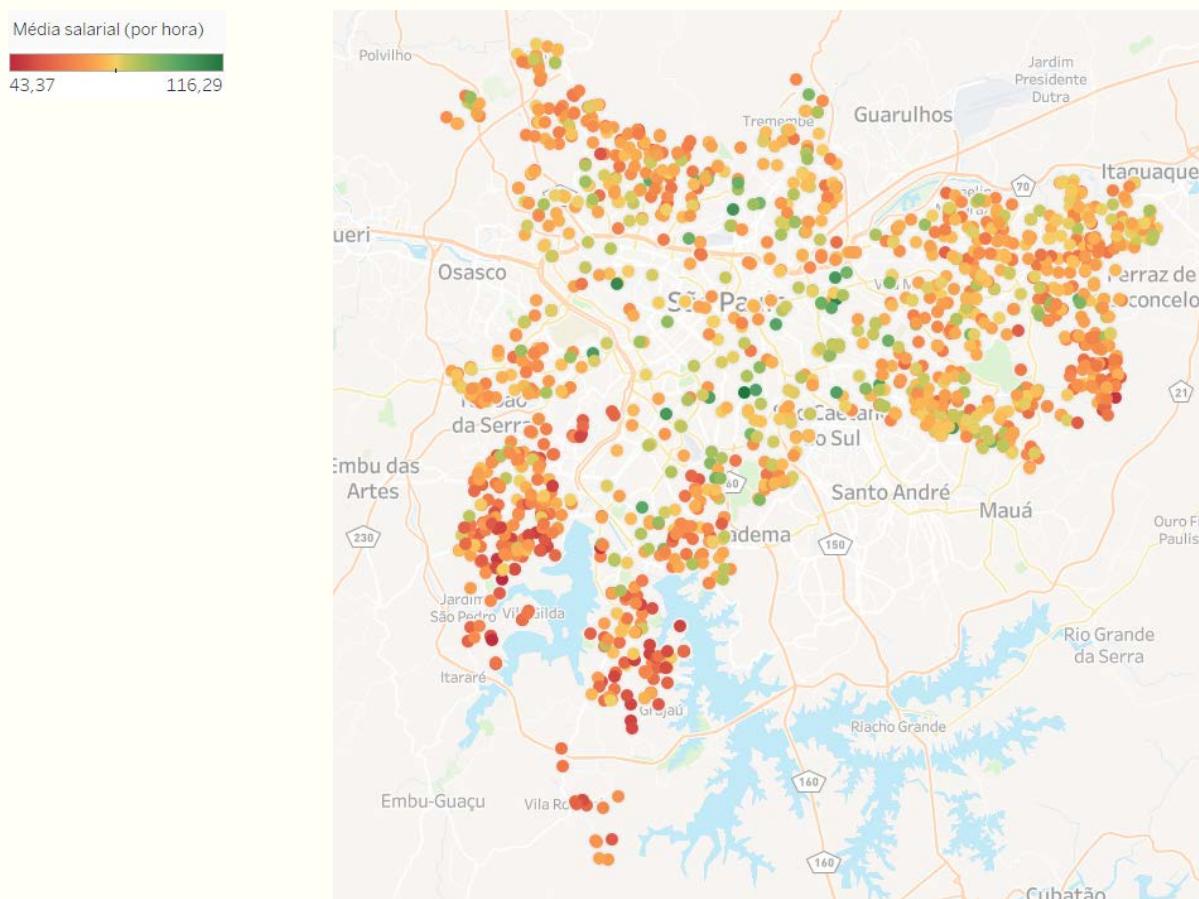
É possível notar uma concentração de escolas com média salarial na faixa de R\$ 70 a hora. Ainda assim, há um número não desprezível de escolas cuja média salarial da hora paga se mantém acima de R\$ 90. Considerando um professor com carga horária de 30 horas semanais, isso implicaria em uma remuneração mensal de aproximadamente R\$ 10 mil.

● Gastos salariais em escolas municipais de São Paulo

A escola com maior média salarial é a EMEI OSWALDO CRUZ, na Vila Mariana, cuja hora paga aos professores em 2019 foi R\$ 116. Cumpre notar, no entanto, que há apenas 11 profissionais do magistério registrados nessa entidade e 95 alunos matriculados segundo o censo do INEP. Se considerarmos apenas escolas com mais de 1.000 matrículas, aquela com a maior média salarial por hora é a EMEF PROF QUEIROZ FILHO, em Vila Prudente, com pagamento de R\$ 102.

É possível também visualizar a distribuição geográfica das unidades escolares conforme a média salarial. A figura 2 abaixo ilustra isso, com cada ponto sendo uma escola municipal e sua cor refletindo a média da hora paga naquela escola.

FIGURA 2: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS MÉDIAS SALARIAIS



Elaborado por Transparéncia Brasil

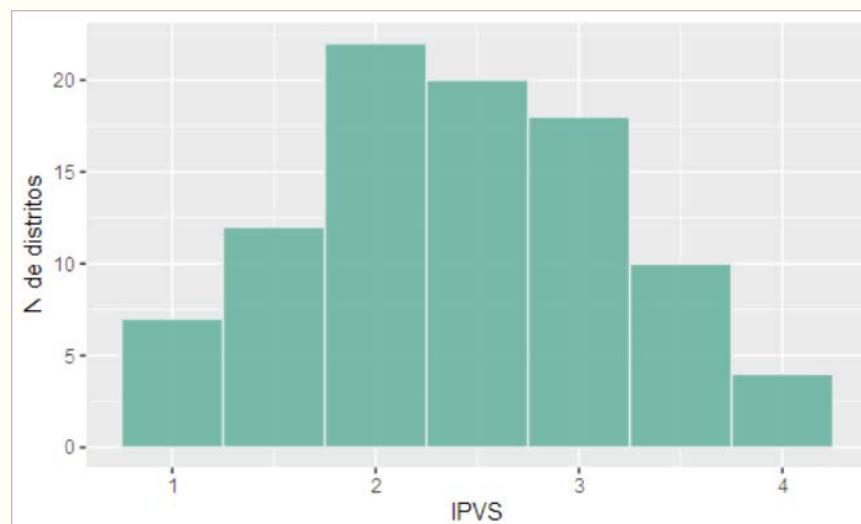
Há uma clara concentração de escolas com médias sala-

riais maiores no centro urbano, com o oposto ocorrendo na periferia da cidade. Apesar de existirem diversos motivos para essa disparidade, é importante pontuar que essa distribuição pode acabar agravando desigualdades, conforme as regiões com maior concentração de escolas com baixa média salarial possuem também maior vulnerabilidade social.

2.2. IPVS

As escolas analisadas estavam presentes em 93 dos 96 distritos paulistanos. A média do IPVS dos distritos analisados é de 2,4. O distrito com maior IPVS médio é Lajeado, com um índice de 3,9 (em uma escala de 1 a 6), enquanto o menor IPVS médio registrado foi Jardim Paulista, com um índice de 1. A figura 3 abaixo apresenta a distribuição do IPVS por distrito.

FIGURA 3: NÚMERO DE DISTRITOS POR IPVS



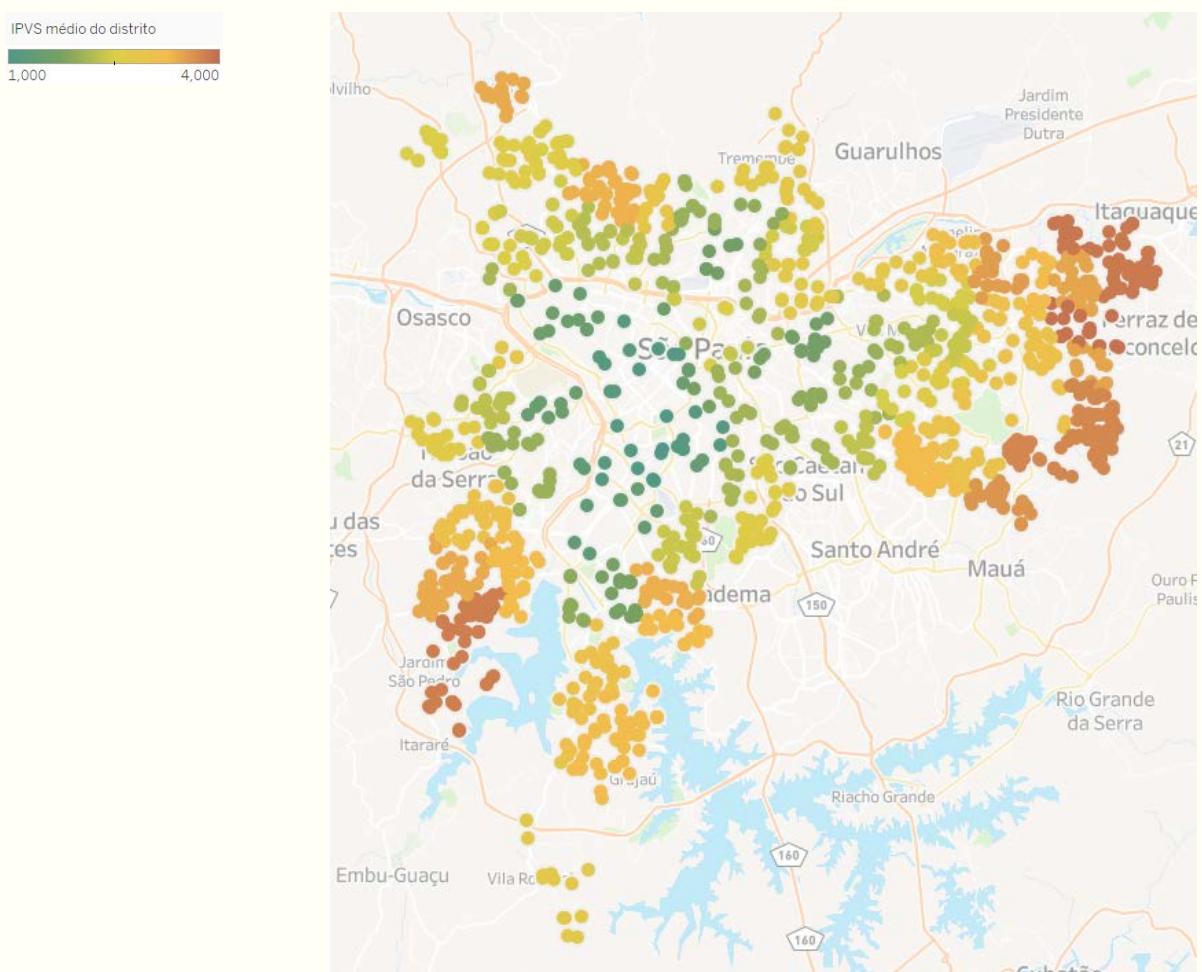
Elaborado por Transparência Brasil

Quase metade (46%) dos distritos possui um IPVS médio entre 2 e 3, considerado pelo Estado de São Paulo como muito baixo. Esse valor é similar à distribuição em todo o Estado, onde 40% da população encontra-se nessa faixa⁵. Apesar do retrato apresentado parecer positivo, uma visualização da distribuição geográfica conforme feito antes destaca a desigualdade no município. Na figura 4, os pontos destacados permanecem sendo as escolas

5. [http://ipvs.seade.gov.br/
view/pdf/ipvs/estado.pdf](http://ipvs.seade.gov.br/view/pdf/ipvs/estado.pdf)

analisadas, com a cor indicando o IPVS médio dos distritos onde elas estão localizadas.

FIGURA 4: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS ESCOLAS SEGUNDO IPVS DO DISTRITO



Elaborado por Transparência Brasil

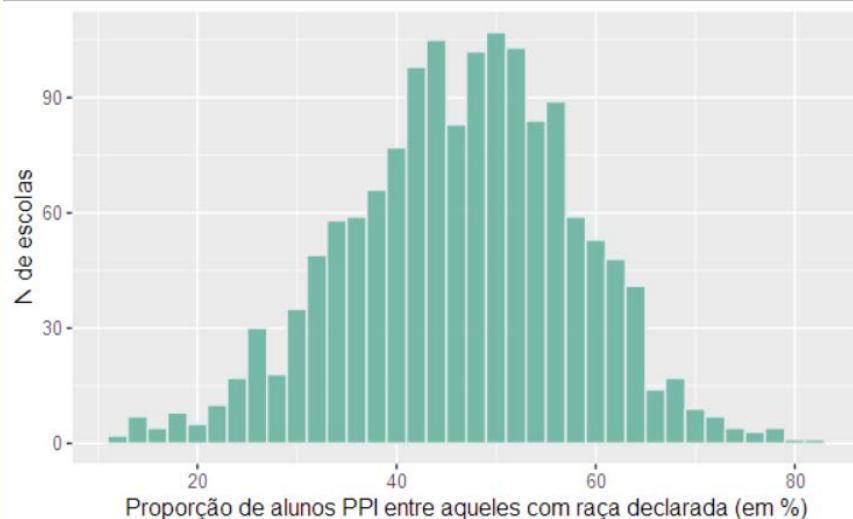
Há uma inegável concentração de baixo IPVS no centro, com distritos mais vulneráveis totalmente concentrados na periferia da cidade. A semelhança visual da distribuição com o mapa da figura 2 é o primeiro indício de reforço da desigualdade que pode existir no modelo remuneratório atual.

2.3. RAÇA DOS ALUNOS

Por fim, cabe analisar a distribuição das escolas segundo a proporção racial dos alunos matriculados. Entre os alunos cuja raça foi declarada, a proporção média por escola municipal paulistana é de 46,5% alunos pretos,

pardos ou indígenas (PPI). A escola com maior proporção é a EMEI CAMINHO DOS MARTINS, no Grajaú, com 81% dos alunos matriculados sendo PPI. Entre as escolas com mais de mil alunos matriculados, o CIEJA PERUS I, no distrito homônimo, possui a maior proporção, com 77%. Do outro lado, a EMEI ARTHUR ETZEL, em Santana, possui a menor proporção de alunos PPI, apenas 12%. A escola com mais de mil matriculados com menor proporção é a EMEF GUILHERME DE ALMEIDA, em Cangaíba, com o dobro desse valor. A figura 5 ilustra a distribuição dessa proporção por escola.

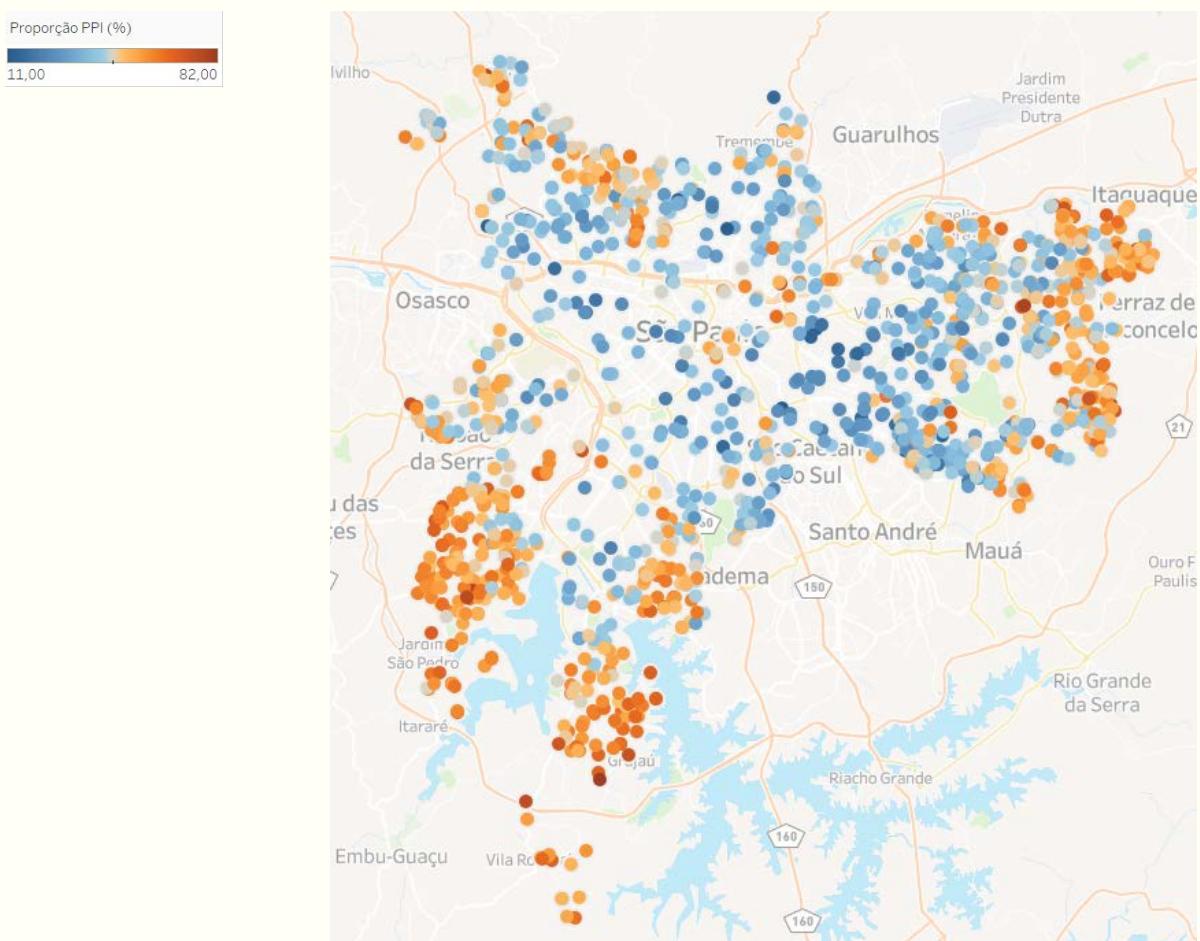
FIGURA 5: NÚMERO DE ESCOLAS SEGUNDO PROPORÇÃO DE ALUNOS PPI



Elaborado por Transparência Brasil

Segundo o Censo IBGE de 2010, a proporção dessa população no Estado de São Paulo era de 35%. Nas escolas públicas municipais da capital, no entanto, essa taxa é consideravelmente maior. Mais de 80% das escolas analisadas possuem uma proporção de alunos PPI acima de 35%. A maior concentração está na faixa de 40% a 50% de alunos PPI. Apesar desse retrato aparentar certo equilíbrio na distribuição dos alunos, uma visualização de como escolas de diferentes proporções de alunos PPI estão distribuídos geograficamente revela a problemática dessa conclusão. A figura 6 traz essa relação.

FIGURA 6: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS ESCOLAS SEGUNDO PROPORÇÃO DE ALUNOS PPI



Elaborado por Transparência Brasil

Novamente, o padrão visto nas demais projeções se repete, com concentração de escolas com baixa proporção de alunos PPI no centro e alta proporção nas periferias. Como próximo passo, será quantificada a correlação entre as três variáveis existentes.

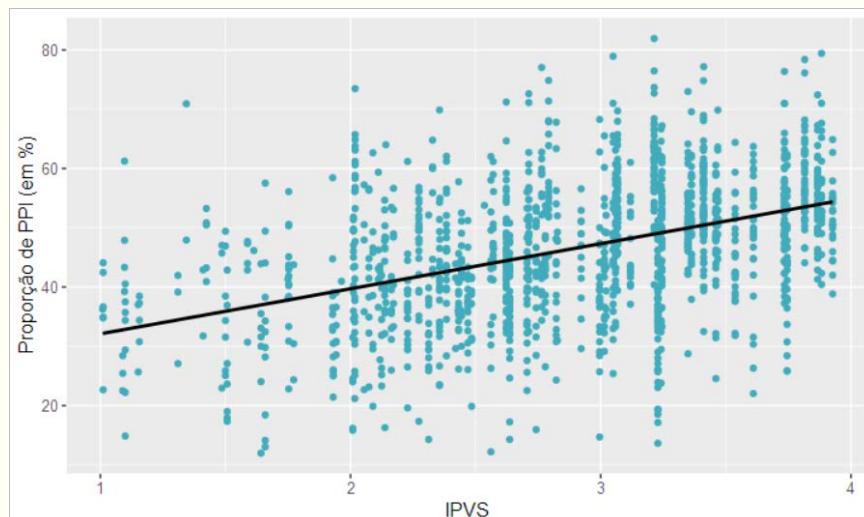
3. ANÁLISE

Uma inferência visual dos resultados obtidos anteriormente aponta para uma convergência entre queda no montante pago aos professores, maior vulnerabilidade social e maior proporção de alunos PPI. Para confirmar ou afastar essa hipótese, cabe inferir quantitativamente a correlação entre essas variáveis. Os resultados completos de cada análise podem ser encontrados no anexo.

3.1. PROPORÇÃO PPI X IPVS

Escolas com maior proporção de alunos PPI estão significativamente correlacionadas com distritos com maior vulnerabilidade social. Para cada 1 ponto a mais no IPVS, a proporção de alunos PPI cresce, em média, 7,6 pontos percentuais nas escolas municipais. A figura 7 representa graficamente essa correlação, com a linha preta indicando a projeção linear entre as duas variáveis, com cada ponto representando uma escola.

FIGURA 7: CORRELAÇÃO ENTRE PROPORÇÃO DE ALUNOS PPI E IPVS DO DISTRITO DE CADA ESCOLA



Elaborado por Transparência Brasil

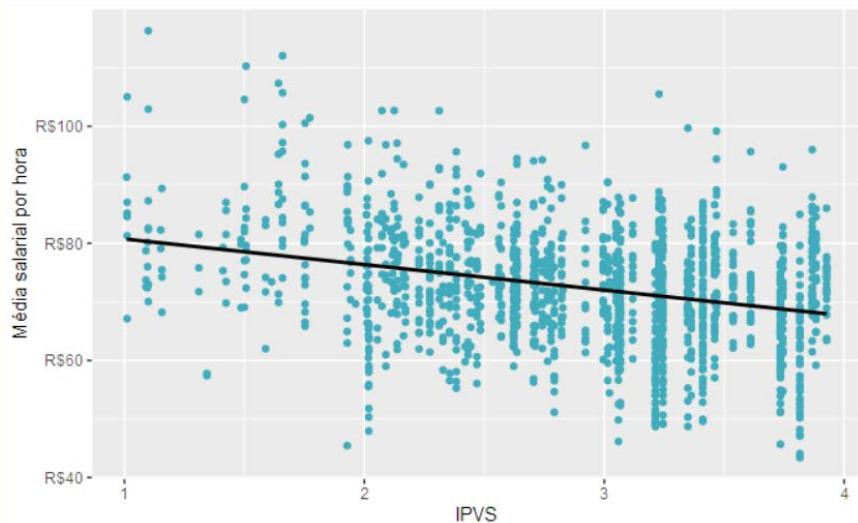
Essa relação é esperada conforme distritos com maior vulnerabilidade social também possuem maior proporção de habitantes pretos e pardos. Entretanto, é relevante observar em qual grau as variáveis se correlacionam para as análises seguintes.

3.2. SALÁRIO MÉDIO X IPVS

Assim como antes, o IPVS também está significativamente correlacionado com o salário médio das escolas. Para cada 1 ponto de aumento no IPVS, o valor médio da hora paga cai em R\$ 4. Apesar de parecer baixo, cabe ressaltar que esse montante se refere à hora de trabalho. Ou seja, se extrapolarmos essa estimativa para uma carga de 30h semanais, um professor em uma escola com IPVS 1

ponto acima de outra, teria um salário em média R\$ 480 mensais maior. Fazendo o mesmo exercício comparando escolas com 2 pontos de IPVS de diferença, a média salarial variaria em quase mil reais. A figura 8 apresenta graficamente essa relação.

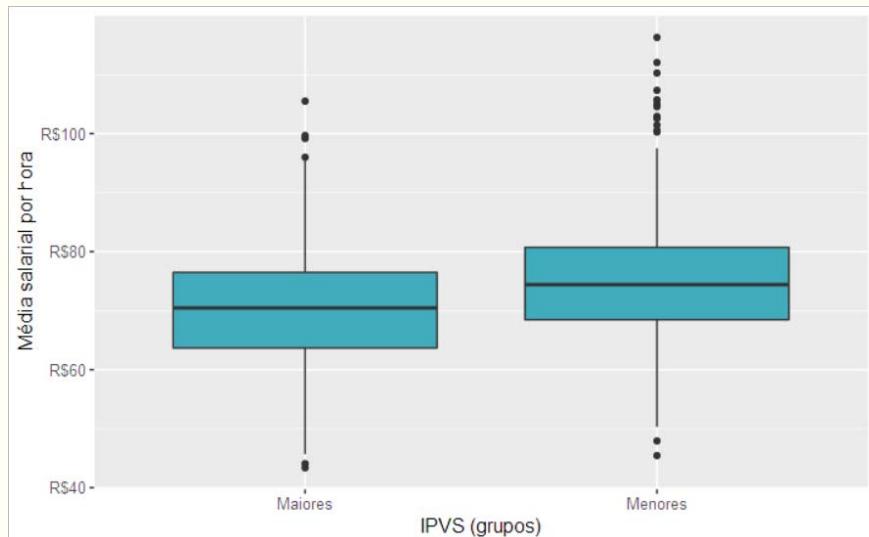
FIGURA 8: CORRELAÇÃO ENTRE SALÁRIO MÉDIO E IPVS DO DISTRITO DE CADA ESCOLA



Elaborado por Transparéncia Brasil

Outra forma de visualizar o quanto forte é essa correlação é dividindo as escolas em dois grupos de acordo com o IPVS. O primeiro compreende escolas cujo IPVS ficou abaixo da mediana, enquanto o segundo engloba todas aquelas com IPVS acima desse valor. O resultado está representado na figura 9.

FIGURA 9: DISTRIBUIÇÃO DAS ESCOLAS SEGUNDO IPVS POR GRUPO



Elaborado por Transparência Brasil

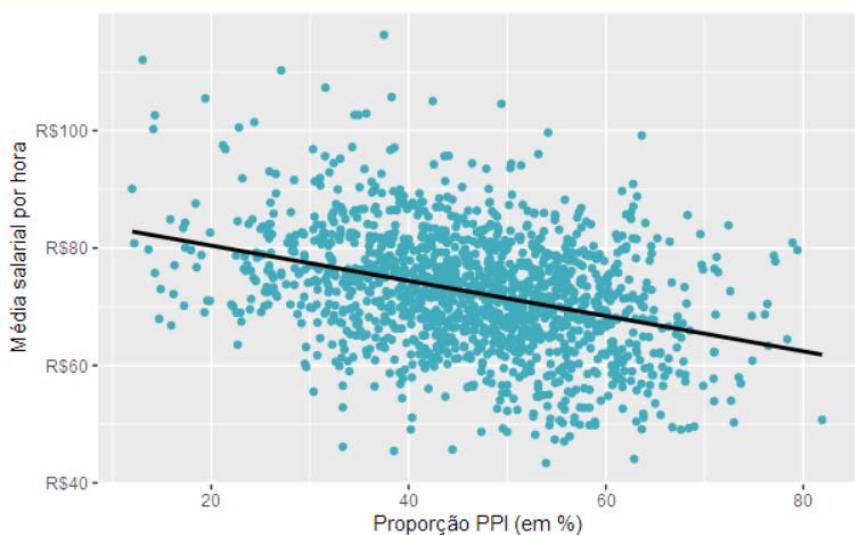
As escolas localizadas em distritos com menor vulnerabilidade não apenas apresentam média superior, mas concentram a maior parte das unidades educacionais com média salarial consideravelmente alta. Em sentido oposto, as escolas em distritos com IPVS maior concentram as unidades com média consideravelmente baixa.

3.3. SALÁRIO MÉDIO X PROPORÇÃO PPI

Considerando todo o exposto, é esperado que escolas com maior proporção de alunos PPI também possuam salários menores. Novamente, ambas as variáveis se correlacionam de forma significativa, com uma queda de R\$ 0,29 no valor da hora paga para cada aumento de 1 ponto percentual na proporção de alunos PPI. Ou seja, na média, uma escola municipal paulistana com 20% de alunos PPI teria um salário mensal aproximadamente R\$ 700 maior do que uma escola com 40% de alunos PPI⁶. A figura 10 representa graficamente essa correlação.

5. Valor obtido multiplicando a média de hora paga por 30h semanais.

FIGURA 10: CORRELAÇÃO ENTRE SALÁRIO MÉDIO E PROPORÇÃO DE ALUNOS PPI POR ESCOLA



Elaborado por Transparência Brasil

As implicações sociais dessa constatação são consideráveis. Sabendo que alunos PPI estão localizados em áreas de maior vulnerabilidade, a menor remuneração nesses locais pode ser reflexo de desincentivos para profissionais mais capacitados, bem como de uma perpetuação da desigualdade regional.

4. CONCLUSÃO

Esse relatório apresentou um panorama da desigualdade educacional nas escolas públicas de São Paulo presente nas diferenças remuneratórias segundo o local onde a escola está situada. Escolas localizadas em distritos com maior grau de vulnerabilidade social apresentam maior proporção de alunos pretos, pardos e indígenas, além de salários médios inferiores às demais. Foi possível observar que essas escolas também estão altamente concentradas nas zonas periféricas da cidade.

É importante que políticas públicas municipais sejam pensadas para endereçar estas desigualdades que sobrepõem raça, vulnerabilidade e geografia. Sem ação pública, injustiças sociais tendem a se perpetuar na medida em que profissionais melhor remunerados e, possivelmente,

qualificados atendem a escolas em regiões menos vulneráveis com uma proporção mais alta de alunos brancos.

ANEXO

TABELA 1: VALORES DA REGRESSÃO LINEAR GERADA ENTRE AS VARIÁVEIS

Variáveis independentes	<i>Variáveis dependentes</i>		
	Média hora paga		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
PPI (%)	-0.300*** (0.021)		
IPVS		-4.363*** (0.370)	7.607*** (0.405)
Constante	86.405*** (1.006)	85.094*** (1.099)	24.494*** (1.203)
N	1,477	1,479	1,477
R2	0.122	0.086	0.193

Legenda: ***p<0.01

O desafio de fixar professores mais qualificados nas escolas periféricas em São Paulo-SP: considerações a partir do estudo da Transparência Brasil

Pedro de Lima Marin

Cibele Franzese

Clovis Bueno de Azevedo

Como vimos anteriormente, a análise dos dados de lotação dos servidores municipais da educação e sua distribuição no território permite concluir que, via de regra, escolas periféricas e com alta proporção de alunos negros e/ou indígenas têm profissionais com remuneração mais baixa que as escolas mais centrais e com maior proporção de alunos brancos.

Enfrentar as desigualdades de aprendizagem entre ricos e pobres e entre brancos e negros é tarefa urgente na cidade de São Paulo, assim como em outras cidades brasileiras. O Indicador de Desigualdades e Aprendizagens (IDeA), desenvolvido pela Fundação Tide Setubal, demonstra que meninos(as) pretos(as) e pardos(as) têm desempenho em média 40% inferior ao esperado. Nesse sentido, as diferenças salariais entre escolas periféricas e centrais pode ser interpretada como um sintoma de um problema maior: a ausência de uma política eficaz para o combate dessas desigualdades e que leve em conta o papel da valorização do profissional da educação.

Sabe-se que os(as) professores(as) são um dos fatores escolares mais importantes na diminuição das desigualdades educacionais. Um estudo desenvolvido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) demonstrou que a exposição a bons(as) docentes tem grande impacto na aprendizagem dos(as) alunos(as), sendo que o benefício de ter um(a) bom(a) professor(a) para um(a) aluno(a) de baixo desempenho é quase o dobro do que para um(a) aluno(a) de alto desempenho (Carneiro et al., 2017). O mesmo estudo também demonstra que a experiência em sala de aula é um dos fatores-chave para identificar professores(as) de bom desempenho. No modelo brasileiro de carreiras docentes do setor público, o salário costuma estar diretamente relacionado com o tempo de atuação como professor(a) no setor público, como veremos mais adiante.

O problema das desigualdades salariais dos profissionais não é uma novidade para quem está familiarizado com o debate sobre educação na Cidade de São Paulo. A própria Prefeitura reconhece as desigualdades regionais e estabeleceu, em 2015, metas no Plano Municipal de Educação com o objetivo de enfrentar esta questão¹. O ineditismo do estudo desenvolvido pela Transparência Brasil está em demonstrar a profundidade essas desigualdades e a possibilidade de estabelecer um diagnóstico mais preciso de quais regiões e escolas têm os(as) professores(as) mais mal remunerados(as) em média, o que permite balizar propostas de intervenção sobre o problema.

1. A título de exemplo, a meta 13 do Plano Municipal de Educação prevê a criação de Planos Regionais de Educação com estratégias específicas às particularidades de cada região, visando reduzir as desigualdades e promover a melhoria na qualidade de atendimento à população, em especial nas áreas mais desfavorecidas.

A seguir tentaremos pontuar alguns motivos que explicam as desigualdades salariais identificadas a partir de uma análise da estrutura da carreira e dos sistemas de progressão e alocação de professores(as) na Cidade de São Paulo. Sabemos que o campo dedicado ao estudo das desigualdades na Educação é amplo e tem produzido análises cada vez mais ricas e aprofundadas. Assim sendo, este levantamento não tem a pretensão de esgotar o tema, mas sim ilustrar o tipo de reflexão possível de ser

feita com base no levantamento realizado pela Transparência Brasil. Desde 2017, a Fundação Tide Setubal tem defendido a disponibilização de dados regionalizados da execução orçamentária como um primeiro passo fundamental para proporcionar discussões sobre desigualdades no acesso e na qualidade das políticas públicas de garantia de direitos nas grandes metrópoles. Com dados espacializados, é possível mapear e corrigir as distorções que muitas vezes se escondem quando planejamos as políticas com base em “médias” ou indicadores calculados para o município como um todo. Este estudo é um exemplo do tipo de discussão qualificada que podemos fazer a partir de uma análise territorial das despesas públicas. Esperamos que a abordagem sobre as questões trazidas aqui seja aprofundada por especialistas e estudiosos do tema.

Desta maneira, o diagnóstico apresentado a seguir apresenta uma reflexão sobre o panorama da distribuição salarial dos(as) professores(as) em São Paulo a partir de uma análise da legislação e de entrevistas com gestores municipais. A partir de estudos e evidências internacionais, apresentadas recentemente no webinário “Como atrair professores para escolas vulneráveis” do Banco Interamericano para o Desenvolvimento², apresentaremos também algumas alternativas para enfrentar o problema das desigualdades salariais na cidade.

A CARREIRA DOCENTE NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

As carreiras da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo são regidas pela Lei nº 11.434 de 12 de Novembro de 1993 e suas alterações subsequentes. A evolução funcional dos(as) professores(as) contratados(as) está estruturada em torno da tabela de vencimentos do Quadro dos Profissionais de Educação, prevendo 24 classes e cinco graus (letras). A tabela completa com os salários atualizados pode ser consultada no site do Sindicato dos Profissionais de Educação no Ensino Municipal - SINPEEM³.

2. Webinário realizado em 30/03/2021. Estudos disponíveis em: <https://www.iadb.org/pt/education/serie-de-webcasts-selecao-e-alocacao-de-professores>

3. Não foi possível encontrar a tabela mais atualizada em fontes oficiais da Prefeitura Municipal de São Paulo, razão pela qual a tabela aqui apresentada é a que consta do site do sindicato. Está Disponível em: https://www.sinpeem.com.br/materias.php?cd_secao=49&codant=&friurl=

As carreiras de Apoio à Educação, que inclui as carreiras de Auxiliar Técnico de Educação e de Agente Escolar, correspondem às classes QPE- 01 a QPE - 14, com remuneração inicial de R\$ 1.425,64 na classe QPE-01, grau A, podendo alcançar a remuneração final de até R\$ 4.158,66 na classe QPE-14, grau E.

No caso dos docentes, ao ingressar na carreira de profissional de educação, o(a) servidor(a) é enquadrado(a) nas referências de acordo com seu cargo e habilitação profissional. Os(as) professores(as) de educação infantil (PEIs) e professores(as) de educação infantil e ensino fundamental I são enquadrados(as) na referência QPE-11 quando possuem nível médio, e na referência QPE-14 quando possuem licenciatura plena. Já os(as) professores(as) de ensino fundamental II e médio, para quem a licenciatura plena é obrigatória, são enquadrados(as) na referência QPE-14. A tabela abaixo traz a estrutura da carreira docente na Prefeitura de São Paulo, com salários-base em dezembro de 2020.

TABELA DE REMUNERAÇÃO - QUADRO DE PESSOAL DA EDUCAÇÃO - JORNADA 40H

JORNADA BÁSICA E ESPECIAL DE 40HORAS

REF/GRAUS	A	B	C	D	E
QPE-11	4.230,35	4505,32	4798,16	5.110,05	5.442,20
QPE-12	4.505,32	4.798,16	5.110,05	5.442,20	5.795,94
QPE-13	4.798,16	5.110,05	5.442,20	5.795,94	6.172,68
QPE-14	5.110,05	5.442,20	5.795,94	6.172,68	6.573,90
QPE-15	5.442,20	5.795,94	6.172,68	6.573,90	7.001,20
QPE-16	5.795,94	6.172,68	6.573,90	7.001,20	7.456,29
QPE-17	6.172,68	6.573,90	7.001,20	7.456,29	7.940,95
QPE-18	6.573,90	7.001,20	7.456,29	7.940,95	8.457,11
QPE-19	7.001,20	7.456,29	7.940,95	8.457,11	9.006,82
QPE-20	7.456,29	7.940,95	8.457,11	9.006,82	9.592,27
QPE-21	7.940,95	8.457,11	9.006,82	9.592,27	10.215,76
QPE-22	8.457,11	9.006,82	9.592,27	10.215,76	10.879,79
QPE-23	9.006,82	9.592,27	10.215,76	10.879,79	11.586,98
QPE-24	9.592,27	10.215,76	10.879,79	11.586,98	12.340,13

Fonte: Sindicato dos Profissionais em Educação no Ensino Municipal - SP. https://www.sinpeem.com.br/materias.php?cd_secao=49&codant=&friurl=-Tabelas-de-vencimentos-. Acesso em: 01/04/2021.

4. Conforme estabelecido pela Lei nº 13.652/2003, Art. 92, § 1º.

Uma vez concluído o estágio probatório de três anos, a cada ano de trabalho completo o(a) docente pode pleitear a promoção, ou seja, a passagem de um determinado grau (letra) para o imediatamente superior. Cada mudança de grau acresce 6,5% no padrão de vencimento⁴. A promoção é baseada em dois critérios: antiguidade e merecimento. No que tange à promoção por antiguidade, são promovidos anualmente até 16% do total de funcionários(as) de cada grau, em cada classe, segundo o tempo de efetivo exercício no cargo do serviço público municipal. Já na promoção por merecimento, são quatro os critérios utilizados para determinar a promoção do(a) servidor(a): a avaliação de desempenho, o tempo na carreira, capacitação (cursos e eventos frequentados pelo servidor) e atividades não rotineiras desenvolvidas pelo(a) servidor(a).

Outra forma de progredir na carreira é a evolução funcional, que corresponde à passagem de uma referência para outra imediatamente superior, conforme regulamentação estabelecida no art. 35 da Lei nº 14.660/2007, Decreto nº 50.069/2008 e Portaria nº 4.617/2008. São dois os critérios apurados: tempo e títulos, que podem ser usados de forma isolada ou combinada, conforme for mais vantajoso para o(a) servidor(a). Os atestados de frequência de sala de aula também contam como títulos. Após concluir três anos de exercício no cargo, o profissional de educação pode pleitear sua primeira evolução funcional. Neste primeiro reenquadramento, a depender da titulação do servidor é possível dar um salto de até 7 posições na referência. Nas evoluções subsequentes não é possível dar saltos, sendo permitido apenas o enquadramento na referência imediatamente subsequente.

Além da promoção e evolução funcional, à medida em que acumulam anos de carreira na Prefeitura, boa parte dos(as) servidores(as) públicos(as) municipais dentre eles os docentes, faz jus a adicionais por quinquênios. A cada cinco anos de efetivo exercício, o(a) servidor(a) faz jus a um acréscimo de 5% sobre seu vencimento base, valor este que incide sobre todas as parcelas remuneratórias e é cumulativo ao longo do tempo. Ao alcançar 20 anos de exercício, o(a) servidor(a) recebe a chamada “sexta parte”, um acréscimo automático de um sexto do total de vencimentos recebidos pelo servidor (salário padrão + quinquênio).

Como é possível depreender da breve análise acima, o tempo de serviçoé um dos principais fatores de diferenciação salarial na carreira docente na cidade de São Paulo. O tempo de serviço conta para a promoção por antiguidade, para a promoção por merecimento, para a evolução funcional (como critério isolado ou na forma de atestados de frequência para a evolução por títulos) e para a concessão de quinquênios e sexta parte. Desta maneira é possível depreender que, via de regra, docentes mais antigos(as) são melhor remunerados(as) na Prefeitura de São Paulo.

É importante destacar que esta característica da estrutura das carreiras docentes em São Paulo assemelha-se com o que se observa na maior parte das administrações estaduais e municipais do Brasil. Estudo realizado por Prado (2019) mostra que tempo de serviço e titulação são os principais critérios utilizados pelas redes estaduais brasileiras para a realização de promoções e progressões. Na ausência de uma política estruturada que reconheça outros aspectos relevantes para o desempenho docente ou que atrele o avanço na carreira ao enfrentamento de desafios profissionais cada vez mais complexos, a antiguidade e a titulação costumam figurar como os principais critérios utilizados pelos governos para progressão dos servidores.

O que chama atenção no caso do Município, é a forma reiterada como o tempo de serviço é contado, não apenas como interstício para as promoções - como é o caso na maioria das administrações locais - mas como critério que fundamenta a mobilidade funcional, não só alternando-se com a titulação, mas constituindo até mesmo base da própria titulação, como no caso dos atestados de regência.

Do ponto de vista gerencial, estas evoluções salariais desencadeadas pelo tempo de serviço são automáticas e, portanto, não são passíveis de controle ou restrição orçamentária. São também concedidas de maneira universal, a todos(as) os(as) servidores(as) independente de avaliação ou do local onde estejam lotados. Como foi mencionado, constituem o critério predominante para a evolução funcional dos(as) docentes municipais, consumindo, portanto, a maior parte dos recursos destinados à folha de pagamento dos professores e dificultando a implementação de políticas que direcionem os recursos disponíveis para as regiões onde eles são mais necessários.

A REMOÇÃO DE SERVIDORES COMO BENEFÍCIO INDIRETO

Já sabemos que o tempo de serviço é o principal critério para progressão na carreira e para a concessão de adicionais automáticos no padrão de vencimentos e que, portanto, explica grande parte das diferenças salariais entre os profissionais da educação na cidade. Mas por que esses(as) servidores(as) mais bem remunerados(as), e portanto mais experientes, estão alocados(as) nas escolas mais centrais?

A resposta para esta pergunta está nos processos de remoção, nome dado à transferência de servidores(as) de uma unidade escolar para outra. As transferências, exonerações e aposentadorias de servidores(as) abrem vagas nas escolas onde esses profissionais atuavam. Para garantir a continuidade das atividades letivas, essas vagas devem ser preenchidas. Para tanto, a Secretaria Municipal de

Educação promove anualmente os chamados Concursos de Remoção, processos seletivos internos direcionados aos(as) servidores(as) do Quadro de Profissionais da Educação com vistas a identificar servidores(as) disponíveis(as) a ocupar vagas abertas.

Este processo é regulamentado pela Portaria SME nº 4.171 de 01 de setembro de 2009, que dispõe como critérios para pontuação o tempo de efetivo exercício e a titulação. Os(as) servidores(as) mais bem pontuados(as) no concurso têm prioridade para escolher sua próxima lotação. Mais uma vez, o critério de tempo de serviço é priorizado: os(as) servidores(as) mais antigos(as) (e, como já vimos, os(as) mais bem remunerados(as)) têm prioridade para escolher onde serão lotados(as).

As enormes dificuldades enfrentadas pelos(as) professores(as) nas escolas periféricas são conhecidas: dificuldade de acesso, susceptibilidade à violência urbana e pior infraestrutura escolar são algumas delas. Ao promover um concurso de ingresso nas carreiras municipais, a Prefeitura tem grande discricionariedade de decidir onde cada servidor(a) vai atuar, a partir das definições do próprio edital do concurso. Porém, uma vez concluído o estágio probatório, os(as) professores(as) podem concorrer a vagas abertas por meio dos concursos de remoção e buscar se deslocar para escolas de sua preferência.

Como a escolha prioritária é dos(as) docentes com mais tempo de serviço, à medida que progredem na carreira e obtêm melhor remuneração, estes(as) servidores(as) optam por migrar para escolas mais centrais e com melhores condições de trabalho. A progressiva melhoria de renda também pode tornar mais fácil para esses(as) professores(as) fixarem moradia próximo a essas escolas.

Apesar de não haver dados sistematizados sobre os processos de remoção que permitam identificar quais professores são removidos a cada ano e para onde, a distribuição territorial da média salarial apurada pela

Transparência Brasil parece confirmar a hipótese desenvolvida no estudo “Remoção de professores e desigualdades em territórios vulneráveis”, segundo o qual “a concorrência entre professores, organizada pelas regras dos concursos de remoção, agrava as desigualdades educacionais que se expressam territorialmente, haja vista a saída de professores mais bem posicionados na carreira e a atração daqueles de pior posição [dos territórios periféricos]” (CENPEC, 2015, p. 30). Desta maneira, a soma das escolhas individuais dos(as) servidores(as) produz um círculo vicioso, em que novas vagas são geradas nas escolas mais centrais por conta da aposentadoria de servidores(as) antigos(as) que, ao longo do tempo, puderam optar por estar lotados(as) nestes locais. Nos concursos de remoção essas vagas são então preenchidas por professores(as) da carreira que originalmente podem ter sido lotados(as) na periferia, mas após adquirirem experiência e titulação cumprem os requisitos e escolhem mudar para escolas mais centrais.

Dadas as dificuldades de lecionar nas periferias, a política de remoção que propicia aos(as) profissionais da educação escolherem onde atuar à medida em que progressarem na carreira pode ser compreendida como um incentivo não monetário aos(as) professores(as) municipais. No entanto, esta política produz como consequências não-intencionais um alto índice de rotatividade de pessoal nas escolas periféricas e uma dificuldade crônica de provisão de profissionais experientes nestas mesmas unidades de ensino.

Mapeamos duas grandes tentativas por parte da Prefeitura de enfrentar este problema. Os(as) servidores(as) municipais lotados(as) nos distritos periféricos fazem jus a uma “gratificação de difícil acesso” (GDA) instituída pela Lei nº 11.035 de 11 de julho de 1991, correspondente a 30% ou 50% do padrão correspondente à classe inicial da respectiva carreira em 1991. Esta gratificação não é específica dos profissionais da educação. Em maio de 2021, este valor variava de R\$26,75 para professores

substitutos lotados em locais em que a GDA é de 30% até R\$162,54 no caso de professores de ensino fundamental II e médio lotados em locais em que a GDA corresponde a 50% do padrão. Trata-se de um valor baixo em termos relativos ao total da remuneração dos servidores e que não tem cumprido a função de incentivar os(as) servidores(as) a permanecerem nas escolas da periferia.

Visando aprimorar os mecanismos de incentivo financeiro para fixação em escolas na periferia, a Lei nº 14.660 de 26 de Dezembro de 2007, que consolidou o Estatuto dos Profissionais da Educação Municipal, buscou instituir uma nova Gratificação por Local de Trabalho, que deveria ter substituído a gratificação de difícil acesso para os(as) servidores(as) da educação e tem por objetivo remunerar os profissionais que atuam em unidades que apresentam histórico de dificuldade de lotação de profissionais e/ou sofram interferências do baixo índice de desenvolvimento humano. O valor desta Gratificação corresponderá a 15% da referência QPE-11-A da Jornada Básica do Docente (20h), o que em dezembro de 2020 era equivalente a R\$ 237,18.

Esta gratificação ainda não foi regulamentada e, portanto, ainda não é paga aos(as) servidores(as) municipais. Segundo os(as) gestores(as) municipais entrevistados(as), há divergências sobre os critérios para definir as unidades em que os(as) profissionais farão jus ao bônus, razão pela qual ainda não foi possível avançar com o decreto de regulamentação. Também foi apontado que a medida implicaria ampliação nos custos e, portanto, enfrenta resistências na Secretaria da Fazenda.

Percebe-se que a estrutura de valorização do tempo de serviço como critério de promoção, progressão e priorização de escolha no processo de remoção retira da Administração a possibilidade de escolha sobre alocação tanto orçamentária, quanto dos (as) docentes. Os recursos de pessoal são automaticamente alocados por tempo de serviço e os(as) docentes escolhem sua lotação por prefe-

rência, por ordem de antiguidade. Para que seja possível redistribuir esses recursos de pessoal e modificar a concentração que hoje está na região central, é necessário criar incentivos financeiros para que melhores professores migrem para as escolas mais periféricas (ou ali permaneçam) e, ao mesmo tempo, melhorar as condições de trabalho nessas regiões para que possam se fixar nessas unidades escolares. Trataremos dessas e outras sugestões a seguir.

DESFAZENDO O NÓ: ALTERNATIVAS PARA FIXAR PROFESSORES(AS) EXPERIENTES EM ÁREAS VULNERÁVEIS

Como vimos, a gratificação de difícil acesso não surtiu efeitos práticos no sentido de fixar professores mais experientes nas escolas periféricas, visando a reduzir as desigualdades com relação às escolas centrais.

Diversas entidades que debatem alternativas para a melhoria da educação têm se debruçado sobre o tema. O livro “Educação em Territórios de Alta Vulnerabilidade na Metrópole” (CENPEC, 2011), reúne uma série de estudos com diagnósticos e propostas para, entre outras questões, atrair melhores professores para as escolas periféricas.

Mais recentemente, o Banco Interamericano para o Desenvolvimento (BID) tem investido em pesquisas visando à produção de evidências que possam subsidiar a elaboração de melhores políticas de seleção e retenção de professores com foco na redução das desigualdades. Em março de 2021, a instituição promoveu um webinar intitulado “Como atrair professores para escolas vulneráveis?”, em que foram apresentadas algumas de suas conclusões mais recentes sobre o assunto.

A literatura indica que a discricionariedade dos governos na alocação dos professores é um dos fatores-chave para explicar a capacidade de fixação de profissionais

em escolas localizadas em territórios vulneráveis (BERTONI et al., 2017). Em países como Coreia do Sul e Singapura, o(a) professor(a), uma vez contratado, tem pouca flexibilidade de escolher onde irá trabalhar. O caso paulistano, que é representativo da gestão de RH no setor público brasileiro, demonstra que a discricionariedade dos(as) professores(as) é baixa na entrada, uma vez que a Secretaria Municipal de Educação tem liberdade para alocar os(as) servidores(as) recém concursados(as), de acordo com o edital do concurso. Porém, como vimos, as regras atuais que regulamentam o processo de remoção dão aos(as) servidores(as) maior liberdade de escolha de onde trabalhar à medida em que avançam na carreira. Eventuais propostas de reforma nas regras de remoção que diminuam as possibilidades de escolha dos(as) servidores(as) podem ser parte da resposta ao problema, embora tendam a enfrentar grande resistência de sua parte por conta das atuais condições de trabalho que enfrentam nas localidades mais vulneráveis.

Nos países em que os(as) professores(as) têm alto grau de discricionariedade para escolher onde trabalhar, é necessário criar uma melhor estrutura de incentivos para atrair e fixar bons(as) profissionais nas regiões periféricas. Esta é a linha que a Prefeitura adotou, ao propor a criação da Gratificação por Local de Trabalho. No Peru, incentivos deste tipo chegam a compor 40% do salário mensal dos professores (BERTONI et al., 2017), valor ainda insuficiente para compensar a preferência dos(as) professores(as) por áreas mais urbanizadas e com menores índices de pobreza (BERTONI et al., 2019). A experiência peruana também demonstra que os(as) professores(as) que se dispõem a trabalhar em áreas mais vulneráveis em troca de melhor remuneração nem sempre são os(as) mais qualificados(as). O Chile tem demonstrado que uma política de incentivos monetários mais bem pensada deve prever maiores remunerações de acordo com o desempenho dos(as) docentes, sendo necessário pensar critérios de avaliação de desempenho docente que

levem em conta as diferentes chances de sucesso enfrentadas por docentes que atuam em escolas periféricas e não-periféricas. Estas parecem ser lições valiosas para o caso paulistano, onde um valor adicional de R\$ 237 dificilmente será capaz de atrair professores(as) bem titulados(as) e mais experientes, para quem este montante fará pouca diferença frente ao salário-base das posições mais avançadas na carreira. Assim, corre-se o risco de que o valor empregado a título de gratificação por local de trabalho represente uma nova despesa que não contribuirá para a solução dos problemas aqui apontados. Um uso mais eficiente para o mesmo recurso talvez seja identificar um conjunto menor de escolas com desempenho crítico e desenhar uma gratificação de valor significativo a ser oferecida para que professores(as) veteranos(as) e de alto desempenho possam atuar como mentores de disciplina para os(as) professores(as) mais jovens.

Outro caminho possível é a adoção de incentivos não monetários, o que compreende uma série de políticas que visam a aumentar a atratividade das escolas localizadas nas periferias. Investir pesadamente em segurança, diminuir o tamanho das salas de aula e contratar mais pessoal de apoio em escolas localizadas em regiões vulneráveis são alguns exemplos de incentivos não monetários que podem ser utilizados para tentar fixar professores(as) nessas regiões.

Outra ação nesse sentido é fortalecer o projeto pedagógico dessas escolas, comunicando-o claramente ao corpo docente buscando motivá-lo a seguir fazendo diferença na vida daquela comunidade e fixando-o por mais tempo naquele local (além disso, buscando incentivos para que ele lecione em uma única escola). Os Centros Educacionais Unificados (CEUs) são exemplos de escolas com projetos diferenciados, que despertam nos(as) professores(as) um senso de missão e uma relação de pertencimento com a comunidade escolar que pode contribuir para sua fixação em um mesmo local por mais tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos, a análise da média salarial dos(as) professores(as) de maneira especializada permite a visualização de um problema que conhecíamos de maneira intuitiva, mas sobre o qual dispunha-se de poucos dados qualificados. O fato de professores(as) das escolas periféricas receberem, na média, salários significativamente mais baixos vai na contramão do necessário combate às desigualdades de aprendizagem na cidade.

A breve análise sobre a relação deste problema com a lógica dos concursos de remoção e o recorrido sobre possíveis alternativas de enfrentamento do problema com base em evidências internacionais aponta para a necessidade urgente de construir estruturas de incentivos monetários e não monetários orientados aos desafios atuais da educação e não apenas a uma discussão sobre benefícios de servidores.

A literatura tem apontado a necessidade de compreender melhor as motivações e preferências dos(as) professores(as) no desenho de políticas adequadas de incentivo para atração e fixação (BERTONI et al., 2018; ELACQUA et al., 2019). No entanto, a maior parte dos estudos diz respeito a contextos nacionais, e respondem a desafios relacionados à alocação de professores(as) em áreas rurais, indígenas ou em localidades remotas. Os problemas enfrentados em São Paulo, apesar de encontrar alguns paralelos com esses casos, têm suas especificidades relacionadas com os desafios de enfrentamento das desigualdades intra-urbanas. Assim, uma política de incentivos que busque responder aos desafios da Cidade deve partir de um diagnóstico mais apurado das preferências dos(as) professores(as) paulistanos(as).

Além de permitir um diagnóstico qualificado do problema, o mapeamento realizado pela Transparência Brasil

também aponta caminhos promissores para o avanço dos estudos nesse sentido. Afinal, mesmo em territórios periféricos, há pontos esverdeados, ou seja, escolas onde a média salarial é consideravelmente maior que o entorno. Compreender melhor o que está acontecendo nessas escolas e por que os(as) professores(as) mais bem remunerados(as) escolheram permanecer ali pode ser uma boa maneira de entender que tipo de políticas podem motivar os(as) professores(as) da rede municipal a permanecerem vinculados a escolas localizadas em regiões mais vulneráveis.

Este estudo trata da discussão da alocação de recursos da educação e da estrutura da carreira docente na Prefeitura do Município de São Paulo. Foi possível perceber que a principal despesa da educação, que é seu gasto com pessoal, é feita de uma forma bastante desigual, investindo menos recursos, com quem mais precisa. Porém, seriam necessários outros estudos para aprofundarmos as consequências dessa estrutura de gastos sobre o desempenho dos(as) professores(as) em sala de aula e sobre o aprendizado dos(as) alunos(as).

REFERÊNCIAS:

BERTONI, E. ELACQUA, G. MAROTTA, L. MARTINEZ, M.; SANTOS, H.; SOARES, S. Cómo se puede abordar la escasez de docentes en escuelas en desventaja? (Nota 6. Centro de Información para la mejora de los aprendizajes - Banco Internacional de Desarrollo. 2017. Disponible em: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Nota-CIMA-6-Como-se-puede-abordar-la-escasez-de-docentes-en-escuelas-en-desventaja.pdf>. Acesso em: 03/04/2021.

BERTONI, E.; ELACQUA, G.; JAIMOVICH, A.; RODRÍGUEZ, J.; SANTOS, H. Teacher Policies, Incentives, and Labor Markets in Chile, Colombia, and Peru: Implications for Equality. Inter-American Development Bank Education Division. October, 2019. Disponível em: <https://publications.iadb.org/en/teacher-policies-incentives-and-labor-markets-chile-colombia-and-peru-implications-equality>. Acesso em: 04/04/2021.

BERTONI, E. ELACQUA, G. HINCAPIÉ, D.; MÉNDEZ, C.; PAREDES, D. Teachers' Preferences for Proximity and the Implications for Staffing Schools: Evidence from Peru. Inter-American Development Bank Education Division. October, 2019. Disponível em: https://publications.iadb.org/publications/english/document/Teachers_Preferences_for_Proximity_and_the_Implications_for_Staffing_Schools_Evidence_from_Peru_en.pdf. Acesso em 04/04/2021.

CENPEC. Remoção de professores e desigualdades em territórios vulneráveis. Informe de pesquisa n. 10, 2015. Disponível em: https://www.cenpec.org.br/wp-content/uploads/2019/07/Informe_de_Pesquisa10.pdf. Acesso em: 03/04/2021.

CENPEC. Educação em territórios de alta vulnerabilidade social na metrópole. São Paulo: Cenpec, 2011. Disponível em: <http://www.cenpec.org.br/wp-content/uploads/2015/09/pesquisa-educacao-em-territorios-de->

-alta-vulnerabilidade-social-na-metropole.pdf. Acesso em: 04/04/2021.

CARNEIRO P.; CRUZ-AGUAYO, Y.; SCHADY, N. Dynamics of Learning in Schools (Cerrando Brechas). Presentación en el Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim. 2017.

ELACQUA, G. HINCAPIE, D. HINCAPIE, I. MONTALVA, V. Can Financial Incentives Help Disadvantaged Schools to Attract and Retain High-performing Teachers?: Evidence from Chile. Inter-American Development Bank Education Division. November, 2019. Disponível em: <https://publications.iadb.org/en/can-financial-incentives-help-disadvantaged-schools-attract-and-retain-high-performing-teachers>. Acesso em 04/04/2021.

PRADO, M. A. Planos de carreira de professores dos estados e do Distrito Federal em perspectiva comparada 2019. Série documental – textos para discussão. Inep, 2019.

TRANSPARÊNCIA BRASIL

www.transparencia.org.br

Fevereiro/2021

PRESIDENTE DO CONSELHO

Eduardo Capobianco

DIREÇÃO EXECUTIVA

Manoel Galdino

SUPERVISÃO E EDIÇÃO

Manoel Galdino

Juliana Sakai

PESQUISA

Jonas Coelho

REDAÇÃO

Jonas Coelho

FUNDAÇÃO TIDE SETUBAL

<http://fundacaotidesetubal.org.br/>

Maio/2021

PRESIDENTE DO CONSELHO

Maria Alice Setubal

SUPERINTENDENTE

Mariana Neubern de Souza Almeida

PESQUISA & REDAÇÃO

Pedro de Lima Marin (Coordenador do Programa de Planejamento e Orçamento Público)

Cibele Franzese

Clovis Bueno de Azevedo

GERENTE DE COMUNICAÇÃO

Fernanda Nobre

DIAGRAMAÇÃO

Gaya Vieira

