



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

VALORIZAÇÃO E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DE DOCENTES TEMPORÁRIOS EM MATO GROSSO DO SUL [2013 A 2023]

Carolina Luiza Feldkircher Gonzaga
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
luiza.gonzaga@ufms.br

RESUMO

O estudo analisa como os editais de seleção para contratação de docentes temporários da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, publicados entre 2013 e 2023, expressam elementos de valorização e precarização do trabalho docente. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter teórico-documental, examinou legislações, editais e tabelas remuneratórias, estruturando a análise a partir das categorias jornada de trabalho, remuneração, vinculação ao PSPN e organização contratual. Os resultados revelam que, embora os valores pagos aos temporários superem o Piso Salarial Profissional Nacional, a estrutura normativa e administrativa consolida um regime de trabalho marcado pela instabilidade, ausência de carreira, flexibilização da carga horária, rotatividade e remuneração desvinculada da titulação, especialmente após a implementação da Lei Complementar nº 266/2019. Conclui-se que o modelo vigente aprofunda a dualidade entre servidores efetivos e temporários, reforçando a precarização do trabalho docente e indicando a necessidade de políticas públicas que assegurem condições dignas, estabilidade e valorização profissional.

Palavras-chave: valorização docente; precarização; professores temporários; remuneração; carreira docente.



1 INTRODUÇÃO

A valorização docente é um conceito multifacetado que se refere ao reconhecimento e à promoção de condições dignas para o exercício da profissão, englobando aspectos como remuneração adequada, formação continuada, condições de trabalho favoráveis e a valorização social do magistério (Miura, Fernandes, Nascimento, 2016; Stockmann, 2018; Jacomini, Nascimento, Imbó, 2020; Gouveia, Fernandes, 2018).

Segundo Miura (2019), a valorização é essencial para a melhoria da qualidade do ensino, sendo sustentada por políticas que assegurem o Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN), a progressão na carreira e jornadas de trabalho equilibradas. Também concorda-se com Grochoska (2015, p. 30) quando define valorização docente como o "[...] conjunto de ações que propiciam meios de exercer sua atividade de forma digna, planejada e com qualidade". Assim, valorizar os professores não é apenas uma medida de justiça profissional, mas um passo essencial para assegurar uma educação pública de qualidade, beneficiando toda a sociedade.

Entretanto, o movimento de tensionamentos e de lutas pela consolidação de direitos legais e pela efetiva materialização dessas condições não ocorre em um vazio político ou econômico. As transformações que se desenrolam nos âmbitos nacional e local criam ambientes favoráveis ao surgimento de “ciclos virtuosos”, conforme discute Gouveia (2018), especialmente no que diz respeito à ampliação dos marcos legais que impulsionam a valorização docente. Contudo, tais avanços convivem com dinâmicas de avanços e retrocessos próprios das reorientações de caráter neoliberal, que, desde a década de 1990, têm moldado a trajetória das políticas públicas no país. Assim, ao mesmo tempo em que se consolidam conquistas formais, também se observam momentos de estagnação e até de desmonte, nos quais direitos antes assegurados são fragilizados, interrompendo ou revertendo a trajetória inicial de fortalecimento da valorização do magistério.

Na década de 1990, a transição do Estado burocrático para o Estado de gestão buscou tornar a administração pública mais eficiente, orientada para resultados e focada nas necessidades dos cidadãos, em resposta à crise fiscal enfrentada por muitos países nas décadas de 1980 e 1990. Influenciada pela ideologia neoliberal, essa reforma promoveu a redução do tamanho do Estado e a adoção de práticas gerenciais para modernizar a administração pública. No campo educacional, tais mudanças impactaram a valorização e a carreira docente ao ampliar a autonomia e a flexibilidade da gestão escolar, incentivando políticas adaptadas às realidades locais, a implementação de avaliações e mecanismos de prestação de contas e a promoção de



responsabilização e transparência. Esses processos, sustentados pelo discurso de eficiência e eficácia, também abriram espaço para a crescente participação da iniciativa privada na formulação e condução das políticas públicas de educação, com implicações sobre o uso e a disputa do fundo público (Pereira, 1996).

Concomitantemente ao avanço do neoliberalismo na década de 1990, observa-se o aprofundamento da precarização do trabalho docente, fenômeno que reflete a deterioração das condições materiais e simbólicas da profissão. Como analisa Bretta (2025), as políticas educacionais orientadas pela lógica neoliberal priorizam a eficiência, a redução de custos e a flexibilização das relações laborais, sobretudo por meio da contratação temporária de professores. Essas práticas comprometem a continuidade pedagógica, desvalorizam a docência e transformam o trabalho educativo em mercadoria, afetando tanto as condições objetivas de exercício profissional quanto a subjetividade dos docentes. Em consonância, Robert Castel (1998) compreende a precarização do trabalho como um processo histórico e estrutural, inerente ao modo de produção capitalista e intensificado pelo neoliberalismo, que desestrutura as formas de proteção social e amplia a vulnerabilidade dos trabalhadores. O autor evidencia que o declínio das condições salariais e o enfraquecimento das políticas de bem-estar social conduzem ao surgimento de um “precarizado”, composto por indivíduos submetidos à insegurança e à perda de direitos. Nesse contexto, o processo de reestruturação produtiva e a lógica neoliberal de desregulamentação das relações de trabalho acentuam a instabilidade, a perda de direitos e a desvalorização da carreira docente, que se expressam em baixos salários, sobrecarga de funções, ausência de estabilidade e reconhecimento profissional. Assim, a precarização do magistério não constitui um fenômeno isolado, mas expressão da reconfiguração mais ampla do trabalho sob o capitalismo contemporâneo, comprometendo não apenas o exercício profissional, mas também o papel social da educação como espaço de emancipação e construção cidadã.

Oliveira e Ribeiro (2023) ressaltam que a contratação temporária é um dos mecanismos centrais que intensificam esse processo, criando uma subcategoria de professores sem acesso pleno a direitos trabalhistas e estabilidade. Essa prática, analisada por Brito (2013), compromete a progressão na carreira e a qualidade do ensino.

A instabilidade gerada por contratos temporários é descrita por Cordeiro (2023) como uma "pseudo carreira", caracterizada por vínculos renováveis que limitam o avanço profissional. Grochoska (2015) enfatiza que a substituição da carreira estatutária por atividades temporárias resulta em uma prática docente precarizada, o que impacta negativamente tanto a

qualidade de vida dos professores quanto o prestígio social da profissão. Em contraste, as carreiras efetivas proporcionam estabilidade e valorização, elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e para a oferta de uma educação de qualidade.

Além da precarização contratual, outros fatores agravam a situação dos professores, como a falta de infraestrutura, a violência escolar e a perda de autonomia pedagógica. Esses aspectos contribuem para o adoecimento físico e psicológico dos docentes, como apontam Oster, Martins e Sehnem (2024). A rotatividade de professores temporários, destacada por Seki (2017), prejudica a continuidade pedagógica e dificulta a construção de vínculos sólidos com os alunos, elementos cruciais para um ensino eficaz.

A precarização docente também é acompanhada por uma desvalorização social e profissional. A percepção negativa da profissão docente, associada às condições de trabalho inadequadas, reduz o status social dos professores e afeta sua motivação e saúde mental. Essa desvalorização é um dos reflexos das políticas de austeridade que visam reduzir os custos na educação, comprometendo tanto o bem-estar dos profissionais quanto a qualidade do ensino (Morais, 2021).

A literatura revisada converge na identificação das reformas educacionais de caráter neoliberal como catalisadoras da precarização docente. Tais reformas promovem a flexibilização das relações de trabalho e a redução dos direitos trabalhistas, priorizando a eficiência econômica em detrimento das condições de trabalho dos professores (Seki, 2017; Oliveira e Ribeiro, 2023). Essa flexibilização resulta em uma precarização estrutural, que afeta diretamente a qualidade da educação oferecida.

Diante desse cenário, é essencial a adoção de políticas públicas que revertam a precarização. Ribeiro e Basso (2022) argumentam que a valorização da carreira docente passa pela realização de concursos públicos, implementação de planos de carreira atrativos e formação continuada. Essas medidas são fundamentais para garantir condições de trabalho dignas, estabilidade e o reconhecimento social da profissão docente.

Esse processo compromete não apenas a vida dos professores, mas também a qualidade da educação que buscou ser delineada, entre outras, pelas políticas do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - Fundeb (Brasil, 2007), Piso Salarial Profissional Nacional - PSPN (Brasil, 2008), Plano Nacional de Educação 2004-2024 (Brasil, 2014), mas teve seu ciclo virtuoso interrompido, aprofundado a partir do impeachment de Dilma Rousseff, por meio do golpe legislativo, político midiático (Amaral, 2017) e mudança no direcionamento político e econômico e que atualmente são

atualizadas pelas discussões e disputas do novo Plano Nacional de Educação e definições do arcabouço fiscal.

Em que pesem as nuances históricas delineadas no contexto de disputas políticas e econômicas e tensionamentos por conquistas legais e materialização de direitos, os quais definem elementos de valorização em contraposição à desvalorização docente, a pesquisa visa compreender os componentes caracterizam a valorização e a precarização do trabalho dos docentes temporários na rede pública de educação básica estadual sul-mato-grossense, por meio da análise de editais de seleção, no período de 2013 a 2023, na rede pública estadual de educação em Mato Grosso do Sul. Para tanto, o trabalho está dividido em três seções, a saber: referencial teórico, metodologia e categorias de análise e resultados e discussão, além desta introdução e conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em Mato Grosso do Sul, Fernandes e Fernandes (2016), analisam como as políticas de PSPN e o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb) impactam a remuneração dos professores. Embora essas políticas tenham sido concebidas para promover a valorização docente, as autoras destacam que à época os resultados práticos ainda eram insuficientes. A desvalorização persiste devido à implementação inconsistente das políticas e à manutenção de condições de trabalho adversas, perpetuando a precarização.

Miura, Fernandes e Nascimento (2016) destacam que, embora o Plano Estadual de Educação (PEE/MS) e o PSPN tenham avançado no reconhecimento formal da profissão docente, os ganhos reais para os professores são limitados. A precarização se manifesta não apenas na remuneração insuficiente, mas também na ausência de condições adequadas para o exercício da profissão, o que compromete a qualidade da educação e desmotiva os docentes.

Stockmann (2018) discute como a valorização docente transcende a questão salarial, englobando condições de trabalho adequadas e oportunidades de desenvolvimento profissional. Ressalta que a precarização, manifestada em jornadas extenuantes e falta de infraestrutura, reflete a ausência de políticas públicas eficazes. Nesse sentido, a luta histórica dos docentes por melhores condições é fundamental para garantir o direito social à educação.

Gouveia e Fernandes (2019), abordam a mobilização sindical como uma resposta essencial à precarização. Apontam que a crise econômica e políticas de austeridade, como a Emenda Constitucional nº 95/2016, agravaram a situação dos docentes, congelando salários e

reduzindo investimentos. A organização coletiva é vista como vital para pressionar por políticas que assegurem valorização e combatam a precarização.

Em síntese, os autores convergem na conclusão de que, embora existam políticas voltadas à valorização docente em Mato Grosso do Sul, os desafios da precarização permanecem significativos. A efetivação de uma valorização real depende de uma articulação mais eficaz entre as políticas educacionais e o reconhecimento do papel crucial dos professores, com melhorias concretas nas condições de trabalho e na remuneração.

Nesse sentido, a reorganização normativa promovida no âmbito estadual, particularmente com a promulgação da Lei Complementar nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), insere-se em um movimento mais amplo de reformas educacionais ocorrido no país na última década, marcado pela crescente flexibilização das formas de contratação e pela ampliação de instrumentos de gestão vinculados à lógica de eficiência administrativa. Tais mudanças, ao mesmo tempo em que criam condições jurídicas para a elaboração dos editais de contratação temporária em Mato Grosso do Sul e estruturam o modelo atualmente vigente de provimento docente, também aprofundam dinâmicas que repercutem diretamente na valorização profissional, sobretudo ao institucionalizar um regime de trabalho dual marcado pela diferenciação salarial, pela instabilidade contratual e pela intensificação das exigências avaliativas. Assim, ao dialogar com os efeitos deletérios desse arranjo normativo sobre a condição de trabalho docente, torna-se possível compreender de modo mais amplo os limites e contradições das políticas educacionais no estado. Em síntese, os autores convergem na conclusão de que, embora existam políticas voltadas à valorização docente em Mato Grosso do Sul, os desafios da precarização permanecem significativos. A efetivação de uma valorização real depende de uma articulação mais eficaz entre as políticas educacionais e o reconhecimento do papel crucial dos professores, com melhorias concretas nas condições de trabalho e na remuneração.

A Lei Complementar nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019) estabelece uma distinção estrutural explícita entre os professores efetivos, detentores de cargo público obtido por concurso e integrados à carreira do magistério, e os profissionais convocados em caráter temporário, cuja atuação se dá mediante suplência e seleção por processo seletivo simplificado que compõem o Banco Reserva de Profissionais. Enquanto os efetivos gozam de estabilidade, progressão funcional, tabela remuneratória própria e prioridade na lotação das aulas, os temporários possuem vínculo precário, limitado a até dois anos, dependente de avaliações periódicas e sujeito à rescisão unilateral em caso de penalidade administrativa, além de

receberem remuneração instituída em tabela específica que, conforme a lei, não se confunde com a dos profissionais da carreira. A convocação dos temporários ocorre apenas após a lotação completa dos efetivos, e seus direitos, embora assegurem férias, gratificação natalina, licença para tratamento de saúde e estabilidade gestante, permanecem mais restritos que os dos concursados, não lhes garantindo progressão, estabilidade ou ingresso na carreira. Ademais, ainda que um professor efetivo possa assumir carga temporária adicional mediante ingresso no Banco Reserva, esta atividade suplementar é remunerada segundo o regime dos temporários, reforçando a separação jurídica entre os vínculos. Assim, a lei não apenas diferencia os dois grupos quanto à forma de ingresso, permanência e remuneração, mas consolida um regime dual de trabalho no magistério estadual, no qual a carreira pública e suas garantias aplicam-se exclusivamente aos efetivos, enquanto os temporários se submetem a um modelo flexível, limitado e administrativamente controlado.

Considerando que a Lei nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019) institucionaliza um regime dual de trabalho no magistério sul-mato-grossense e redefine as condições de contratação, remuneração e permanência dos docentes temporários, torna-se fundamental examinar como essas diretrizes legais se concretizam nos editais que regulamentam o provimento temporário. Esses documentos operam como desdobramentos administrativos da legislação e evidenciam, em sua formulação, os mecanismos de valorização ou precarização decorrentes do marco normativo vigente. É nesse contexto que se insere a metodologia adotada pela pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter teórico-documental, orientada pelo objetivo de analisar como os editais de seleção para contratação de docentes temporários da rede estadual de educação básica de Mato Grosso do Sul expressam elementos de valorização ou precarização do trabalho docente, conforme delineado na introdução. A partir da revisão bibliográfica, foram definidas as categorias analíticas que estruturam essa investigação, como jornada de trabalho, cumprimento do PSPN, remuneração e carga horária, que foram escolhidas por constituírem parâmetros recorrentes na literatura sobre valorização e precarização docente. Essas categorias atuaram como indicadores para verificar em que medida os editais contemplam condições alinhadas à valorização profissional ou, ao contrário, evidenciam mecanismos de precarização. Para compor o corpus documental, realizou-se o levantamento de editais de seleção destinados à contratação de professores/as temporários/as na rede estadual de educação



básica de Mato Grosso do Sul, publicados entre 2013 e 2023, seguindo critérios específicos de inclusão e exclusão. Por fim, a análise documental buscou identificar como as disposições contratuais presentes nesses editais dialogam com os conceitos debatidos na literatura, permitindo avaliar se e como tais instrumentos normativos refletem avanços, limitações ou retrocessos nas políticas estaduais voltadas à valorização do magistério

No presente artigo, utiliza-se o entendimento das seguintes categorias de análise:

Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN), entendido como o valor mínimo estabelecido na Lei n. 11.738 (Brasil, 2008), que instituiu o PSPN e outros direitos dos docentes (Fernandes, Miura, 2019), o qual deve ser pago aos professores da educação básica, garantindo uma remuneração justa e valorização da categoria. Este valor é objeto de luta sindical para sua implementação efetiva (Miura, Fernandes, Nascimento, 2016; Fernandes, Fernandes, 2016; Fernandes, Miura, 2019; Gouveia, Fernandes, 2018). A implementação do PSPN tem sido o objetivo de diversas lutas e ações coletivas e organizadas realizadas pelo sindicato dos docentes em busca de melhorias nas condições de trabalho (Fernandes, Miura, 2019). O PSPN também é abordado como um dos direitos trabalhistas e sociais dos docentes, como remuneração justa, condições adequadas de trabalho, jornadas dignas e outros benefícios estabelecidos pela legislação supracitada (Fernandes, Miura, 2019).

A remuneração refere-se ao conjunto de valores financeiros que um docente recebe pelo exercício de suas atividades, incluindo tanto o vencimento-base quanto às gratificações, incentivos e demais benefícios. Esse conceito abarca tanto a compensação mínima estipulada por lei, como o PSPN, quanto os adicionais que podem variar de acordo com o plano de carreira, condições de trabalho e política salarial adotada pelo empregador (Gouveia; Fernandes, 2018; Miura et al., 2019). A remuneração adequada é vista como elemento fundamental para a valorização do trabalho docente, pois impacta diretamente a atratividade e a permanência dos professores na carreira, além de estar ligada ao reconhecimento da importância da profissão (Stockmann, 2018; Jacomini, Nascimento; Imbó, 2020).

Além disso, a remuneração também é considerada na discussão sobre a estabilidade e as condições de vida dos docentes, uma vez que muitos dos adicionais ou gratificações podem ser suprimidos a critério de políticas governamentais, o que gera vulnerabilidade financeira (Stockmann, 2018; Fernandes; & Fernandes, 2016). Portanto, a análise da remuneração total dos professores, incluindo a distinção entre vencimento-base e gratificações, é essencial para avaliar se a política salarial vigente promove ou limita a valorização da carreira docente (Miura, Fernandes, & Nascimento, 2016; Gouveia; & Fernandes, 2018).

Já o termo vencimento designa especificamente o valor-base fixado em lei, ou seja, a retribuição pecuniária pelo exercício do cargo sem considerar eventuais acréscimos (Brasil, 1990; Miura et al., 2019). O vencimento é influenciado pela carga horária, formação acadêmica e pelo tempo de serviço, refletindo o pagamento básico pelo trabalho prestado, ao qual podem ser somadas gratificações e vantagens temporárias ou permanentes.

A carga-horária corresponde ao total de horas dedicadas pelo docente às atividades profissionais, incluindo o trabalho em sala de aula e tarefas como planejamento, correção de avaliações, reuniões pedagógicas e formação continuada (Miura et al., 2019; Fernandes; Fernandes, 2016; Stockmann, 2018). Legalmente, adota-se como referência a jornada de 40 horas semanais, das quais 1/3 deve ser destinado a atividades extraclasse, embora a legislação também permita jornadas menores, com aplicação proporcional do Piso Salarial Profissional Nacional e do tempo reservado ao 1/3 (Fernandes; Miura, 2019).

Esse parâmetro é central para a valorização docente, pois influencia diretamente as condições de trabalho, a remuneração e o reconhecimento da profissão (Gouveia; Fernandes, 2018; Miura et al., 2016). O tempo destinado ao planejamento e ao desenvolvimento profissional, conhecido como hora-atividade, é essencial para a qualidade do trabalho docente. Contudo, frequentemente esse período é insuficiente, levando muitos professores a realizar tarefas pedagógicas fora da escola, o que evidencia a complexidade das demandas que ultrapassam a jornada formal (Stockmann, 2018; Jacomini; Nascimento; Imbó, 2020).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O resultado do levantamento de editais está apresentado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Editais recolhidos

Nº/ano do edital	carga horária	Publicação	Vigência
Edital nº 32/2013	até 20h	6 de dezembro de 2013	2014
Edital nº 22/2016	até 20h	21 de dezembro de 2016	2017
Edital nº 20/2017	até 20h	14 de dezembro de 2017	2018
Edital nº 1/2019	até 40h	30 de dezembro de 2019	2020

Edital nº 2/2021	até 40h	29 de outubro de 2021	2022
Edital nº 1/2023	até 40h	1 de dezembro de 2023	2024

Fonte: Elaborado pela autora a partir das publicações no site da Secretaria Estadual de Educação.

Os editais nº 32/2013, 22/2016, e 20/2017 são regidos pela Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000), portanto a remuneração ofertada no edital foi estabelecida nos termos da lei, Já os editais nº 1/2019, 2/2021, 1/2023 são regidos tanto pela lei nº 87 quanto pela Lei Complementar nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), no qual se estipula que a remuneração para os professores temporários contratados por meio de processo seletivo deve ser estipulada dentro do próprio edital.

A análise da remuneração dos professores contratados no período analisado de 2014 à 2018 fundamenta-se na interpretação normativa vigente à época e na aplicação direta da tabela salarial oficial do magistério estadual. A legislação educacional estabelece que a definição do valor pago ao professor temporário deve seguir parâmetros previamente definidos para os profissionais efetivos, considerando a equivalência de formação e a carga horária atribuída. Assim, a remuneração não se constitui de valores arbitrários, mas sim da aplicação objetiva de critérios estruturados em normas legais e quadros de vencimento oficiais.

Conforme dispõe a Lei Complementar nº 087 (Mato Grosso do Sul, 2000), a estrutura remuneratória e funcional do magistério estadual organiza-se em dois eixos distintos: as classes e os níveis de habilitação. As classes, identificadas pelas letras de A a H, constituem a linha de promoção funcional e representam o avanço do servidor ao longo da carreira, sendo um mecanismo de progressão hierárquica desvinculado da formação acadêmica, previsto no art. 10 da legislação estatutária (Mato Grosso do Sul, 2000). Já os níveis correspondem diretamente à qualificação formal do professor, estabelecendo a posição ocupada na tabela salarial em razão da titulação. Nos termos do art. 12 (Mato Grosso do Sul, 2000), o Estatuto define quatro níveis de habilitação: Nível I, destinado ao docente com formação em nível médio; Nível II, para o portador de habilitação superior; Nível III, para aquele que possui pós-graduação lato sensu com carga horária mínima de 360 horas; e Nível IV, correspondente à titulação de mestrado (Mato Grosso do Sul, 2000).

Para os professores contratados no período analisado, isto é, de 2014 à 2018, a lei determinava que o professor convocado deveria receber, para fins de remuneração, o valor correspondente à Classe A do magistério, ajustado ao nível de formação acadêmica, conforme o art. 21 (Mato Grosso do Sul, 2000).

Para fins de cálculo, utilizou-se a tabela salarial vigente no período analisado disponível no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul (FETEMS), que contempla coeficientes associados a cada classe e nível, relacionando-os diretamente ao valor final do salário-base para distintos níveis de formação. A escolha da carga horária de 20 horas semanais determinada nos editais de seleção analisados, prevista no quadro funcional da educação básica, permite uma análise precisa das remunerações aplicáveis naquele ano. Dessa forma, a apuração dos valores decorre exclusivamente de cálculo técnico respaldado pelos coeficientes oficiais constantes na tabela de vencimentos. A tabela a seguir compara a remuneração estipulada pela Lei nº 87 aplicada para os editais analisados até o ano de 2019, com o valor do PSPN estipulado para o ano vigente:

Tabela 2 - Comparação de remuneração estabelecida por lei estadual nos editais de seleção regidos pela lei nº 87 em relação ao PSPN proporcional por 20h

Nº/ano do edital	carga horária	Valor Piso/ano vigente (proporcional 20h)	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Edital nº 32/2013	até 20h	R\$ 848,70	R\$ 1.178,14	R\$ 1.767,21	R\$ 1.885,02	R\$ 1.943,93
Edital nº 22/2016	até 20h	R\$ 1.067,82	R\$ 1.669,18	R\$ 2.503,77	R\$ 2.670,69	R\$ 2.754,15
Edital nº 20/2017	até 20h	R\$ 1.227,68	R\$ 1.851,36	R\$ 2.777,04	R\$ 2.962,18	R\$ 3.054,74

Fonte: Elaborado pela autora a partir das publicações no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul e no site da Secretaria Estadual de Educação.

Tabela 3 - Comparação de remuneração estabelecida por lei estadual nos editais de seleção regidos pela lei nº 266 em relação ao PSPN

Nº/ano do edital	carga horária	Valor Piso/ano vigente	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Edital nº 1/2019	até 40h	R\$ 2.886,24	-	R\$ 4.100,00	R\$ 4.373,27	R\$ 4.510,00
Edital nº 2/2021	até 40h	R\$ 3.845,63	-	R\$ 4.100,00	R\$ 4.373,27	R\$ 4.510,00
Edital nº 1/2023	até 40h	R\$ 4.580,57	R\$ 5.712,00	R\$ 6.346,00	R\$ 6.770,00	R\$ 6.981,00

Fonte: Elaborado pela autora a partir das publicações no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul e no site da Secretaria Estadual de Educação.

A análise da remuneração dos professores temporários em Mato Grosso do Sul, entre 2014 e 2018, evidencia variações salariais influenciadas tanto pela legislação estadual vigente, que vinculava o pagamento ao vencimento da Classe A conforme o nível de formação, quanto pelas atualizações do Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN). Em todos os anos analisados,

os valores estaduais para a jornada de 20 horas permaneceram superiores ao piso proporcional definido nacionalmente. Observa-se também que a diferença remuneratória entre os níveis de habilitação (I a IV) se manteve ao longo do período, refletindo a estrutura prevista na Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000). Os reajustes registrados de 2014 a 2018 mostram uma trajetória de aumento contínuo nas remunerações, com variações anuais que acompanham tanto os reajustes do PSPN quanto às políticas salariais adotadas pelo Estado.

A remuneração dos professores temporários em Mato Grosso do Sul, entre 2019 e 2023, passou a refletir um novo arranjo normativo instituído após a Lei Complementar nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), que determinou que os convocados seriam remunerados por tabela própria, desvinculada da estrutura de classes e níveis prevista originalmente na Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000). Essa mudança resultou, na prática, na eliminação do escalonamento entre níveis de habilitação (I a IV) nos editais posteriores, uma vez que todos os valores passaram a ser unificados por jornada, independentemente da titulação.

Ao comparar os valores remuneratórios definidos nos editais para 40 horas com o Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN), observa-se que, em todos os anos analisados (2019, 2021 e 2023), a remuneração estadual permaneceu superior ao piso proporcional à mesma carga horária. Em 2019, por exemplo, embora o PSPN anualizado indicasse um valor inferior ao praticado pelo Estado, o edital não estabeleceu diferenciação por nível — uma característica que se repetiu nos anos seguintes. Em 2021 e 2023, mesmo com os reajustes nacionais expressivos no PSPN, o Estado manteve valores acima do mínimo nacional, reforçando a política estadual de remuneração diferenciada para contratos temporários.

A comparação também evidencia um segundo movimento: a completa padronização da remuneração, que deixa de refletir a formação acadêmica do docente, diferentemente do período anterior (até 2018), quando os níveis I a IV apresentaram diferenças significativas. Essa unificação salarial reduz a distância entre habilitações e indica uma ruptura com a lógica de valorização por titulação que orientava a estrutura remuneratória prevista originalmente na Lei nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000).

De modo geral, o período de 2019 a 2023 revela estabilidade na política remuneratória estadual aplicada aos temporários, com valores mantidos acima do PSPN e sem oscilações internas entre níveis de habilitação. Esse padrão demonstra que, embora o Estado continue acompanhando e superando o piso nacional, houve uma redefinição do modelo de valorização docente, agora menos dependente da titulação formal do professor e mais alinhada a uma tabela simplificada definida pelo novo marco legal.

Remuneração

A remuneração dos professores da rede estadual revela distinções marcantes entre os vínculos efetivo e temporário. No serviço público, entende-se remuneração como o conjunto formado pelo vencimento básico e pelas vantagens pecuniárias previstas em lei, enquanto o vencimento básico, em sentido estrito, corresponde ao valor fixado para o cargo, e, em sentido amplo, inclui adicionais e gratificações. Entre os efetivos, esse desenho se materializa no regime de subsídio instituído pela Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000), posteriormente reestruturado. Embora juridicamente se trate de parcela única, o subsídio resulta da soma de diversos componentes internos, como vencimento-base, progressões horizontais por tempo de serviço, promoções verticais por qualificação, vantagens permanentes incorporadas e adicionais específicos como difícil acesso ou noturno. O servidor efetivo está, assim, inserido em uma carreira estruturada que permite evolução funcional e crescimento salarial contínuo.

A situação dos profissionais temporários é substancialmente diferente. Regulamentados pela LC nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000) e redefinidos pela Lei nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), eles integram um regime jurídico próprio, autorizado pelo art. 37, IX, da Constituição Federal, que permite contratações por tempo determinado com regras distintas daquelas aplicadas aos cargos efetivos. A principal mudança trazida pela LC 266 está no art. 17-B, que determina que a remuneração dos convocados seja fixada em tabela específica definida por regulamento. Essa tabela deve obedecer ao Piso Salarial Profissional Nacional do Magistério como limite mínimo, diferenciar os valores de acordo com a formação do docente e, sobretudo, não pode utilizar a tabela de subsídio dos efetivos. A legislação ainda exige proporcionalidade remuneratória para cargas horárias inferiores a 40 horas semanais. Dessa forma, o temporário não possui vencimento-base no sentido técnico, nem progressões, promoções ou vantagens permanentes, pois sua remuneração se limita ao valor fechado previsto na tabela exclusiva do regime de convocação.

Os editais posteriores à LC 266 tornam essa diferença especialmente evidente, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 4 - Remuneração estabelecida por lei estadual nos editais de seleção regidos pela lei nº 266

Nº/ano do edital	carga horária	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Edital nº 1/2019	até 40h	-	R\$ 4.100,00	R\$ 4.373,27	R\$ 4.510,00
Edital nº 2/2021	até 40h	-	R\$ 4.100,00	R\$ 4.373,27	R\$ 4.510,00
Edital nº 1/2023	até 40h	R\$ 5.712,00	R\$ 6.346,00	R\$ 6.770,00	R\$ 6.981,00

Fonte: Elaborado pela autora a partir das publicações no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul e no site da Secretaria Estadual de Educação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das publicações no site da Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul e no site da Secretaria Estadual de Educação.

Nos editais anteriores a 2019, o vínculo temporário aparecia descrito apenas como exercício em caráter eventual ou sob regime de suplência, com remissão genérica à LC 87, sem explicitar valores. Após a Lei 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), os editais passam a apresentar tabelas próprias para os temporários, sempre organizadas por nível de formação e sem qualquer referência a carreira, progressão ou subsídio. A escolha lexical dos editais reforça essa distinção: enquanto os documentos destinados a efetivos tratam de carreira, níveis e classes, aqueles dirigidos à convocados destacam expressões como “caráter temporário”, “banco reserva”, “não garante direito subjetivo à convocação” e “vigência condicionada à necessidade da administração”. O silêncio sobre progressões, promoções ou vantagens permanentes não é acidental, mas sim consequência lógica do regime jurídico em que esses profissionais estão inseridos.

Apesar de não participarem da carreira, os temporários mantêm direitos acessórios assegurados pelo art. 22 da LC 87, como férias e abono de férias, gratificação natalina, licenças para tratamento de saúde e maternidade, além de estabilidade provisória da gestante até cinco meses após o parto. Também lhes são garantidas indenizações condicionadas ao exercício, cumuláveis entre si, como até 10% para atuação em escolas de difícil acesso, 10% para o ensino noturno e 30% para trabalho em unidades prisionais ou de internação, conforme o art. 54. Tais verbas, porém, não representam progressões nem vantagens incorporáveis; são benefícios eventuais vinculados exclusivamente à duração da convocação. Os editais, por sua vez, não listam esses direitos, porque eles já se encontram garantidos diretamente na legislação, bastando que os documentos indiquem que o vínculo será regido pela LC 87 e normas correlatas.

Carga horária

A legislação que disciplina os profissionais da educação no Estado de Mato Grosso do Sul estabelece distinções estruturais profundas entre os vínculos efetivos e os vínculos temporários, especialmente no que se refere à carga horária e à organização pedagógica do trabalho docente. Os servidores efetivos possuem jornadas rigidamente definidas em 20 ou 40 horas semanais, com distribuição interna expressamente prevista na Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000): os arts. 23 e 24 determinam que 1/3 da carga horária total deve ser destinado às horas-atividade, reservadas a planejamento, avaliação e demais tarefas extraclasse. Trata-se de um padrão fixo, obrigatório e integrado ao modelo de carreira, assegurando estabilidade, previsibilidade e continuidade no desempenho das funções docentes.

Já os profissionais temporários integram um modelo totalmente distinto. Embora estejam sujeitos ao limite máximo de 40 horas semanais, podendo alcançar 50 horas quando acumulam com cargo efetivo, a legislação não lhes atribui uma carga horária mínima nem fixa uma estrutura estável de distribuição entre aulas e horas-atividade. Ao contrário, o próprio art. 17-B da LC 87 (Mato Grosso do Sul, 2000), com redação da Lei nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), admite que a convocação seja feita proporcionalmente, conforme a necessidade da administração, permitindo jornadas parciais, fracionadas e até mesmo alteradas ao longo do ano letivo. Essa flexibilidade deriva da natureza jurídica da convocação: vínculo precário, eventual e limitado no tempo, concebido para suprir lacunas ocasionais, e não para compor o quadro permanente da rede estadual.

Apesar dessa maior maleabilidade no âmbito da carga horária, os profissionais temporários não estão dispensados das exigências pedagógicas estruturais impostas aos efetivos. O art. 21-B, introduzido pela Lei 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), determina que o convocado deve observar todos os deveres do Estatuto dos Profissionais da Educação, o que inclui a conformidade com a organização da jornada docente. Assim, embora sua carga horária possa variar, a proporção de 1/3 de hora-atividade permanece obrigatória, por integrar o núcleo essencial da função docente segundo o ordenamento estadual e a própria Lei do Piso Nacional (Lei 11.738/2008).

Essas diferenças estruturais entre efetivos e temporários aparecem de maneira clara na análise dos editais de seleção publicados entre 2013 e 2023. Nos editais anteriores à Lei 266/2019 (como os de 2013, 2016 e 2017), a carga horária é tratada de forma genérica, fazendo-se referência apenas ao “exercício em caráter temporário” ou ao “regime de suplência”, sem

detalhamento da composição das horas. Esse silêncio não implica dispensa do regime pedagógico, mas revela a natureza administrativa simplificada dos editais do período, que se apoiaram integralmente na LC 87 (Mato Grosso do Sul, 2000) sem reproduzi-la. A partir de 2019, com a promulgação da LC 266, os editais passam a explicitar a possibilidade de convocação proporcional e a depender diretamente das necessidades da Rede Estadual de Ensino. O Edital 1/2019, por exemplo, informa que a convocação será realizada conforme demanda e que o profissional poderá ser chamado em diferentes turnos e modalidades, sem garantia de continuidade, o que reforça a variabilidade da carga horária. Os editais de 2021 e 2023 reiteram essa flexibilidade, deixando claro que a carga horária é definida no ato de convocação e pode ser ajustada de acordo com a necessidade administrativa, ao mesmo tempo em que reafirmam que o exercício docente se dará em conformidade com os deveres estatutários. Por apresentar tamanha flexibilidade em relação a carga-horária por demanda, acaba ficando a critério do profissional buscar mais aulas em outras escolas para integrar uma jornada de 20 horas ou 40 horas semanais.

A ausência de uma carga horária fixa expõe os professores temporários a efeitos já apontados por pesquisas, como o enfraquecimento do vínculo com a comunidade escolar. Atuando simultaneamente em várias instituições, esses profissionais enfrentam dificuldades para reconhecer uma unidade escolar de referência e para consolidar sua identidade docente (Fontana, 2008). Esse cenário favorece a elevada rotatividade de professores, o que repercute diretamente na qualidade do ensino (Pinto, 2016).

5 CONCLUSÕES

A análise dos editais de seleção para contratação de docentes temporários da Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul, no período de 2013 a 2023, evidencia um conjunto de transformações normativas e administrativas que, embora apresentem elementos pontuais de valorização, revelam predominantemente a consolidação de um regime de trabalho marcado pela precarização. Os resultados demonstram que a estrutura remuneratória, a organização da jornada e as condições gerais de contratação expressam, de maneira recorrente, a instabilidade e a fragilidade do vínculo laboral, reforçando um quadro de desigualdade entre professores efetivos e temporários.

No que diz respeito à remuneração, observou-se que, apesar de os valores pagos aos professores temporários terem se mantido acima do Piso Salarial Profissional Nacional (PSPN)

ao longo dos anos analisados, isso não resultou em valorização efetiva do trabalho docente. Até 2018, a vinculação da remuneração à Classe A, com diferenciação por nível de formação, seguia os parâmetros da Lei Complementar nº 87 (Mato Grosso do Sul, 2000). Contudo, a partir da vigência da Lei Complementar nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), verifica-se a adoção de uma tabela salarial própria para os temporários, desvinculada da carreira do magistério e sem progressões, eliminando inclusive a distinção remuneratória por titulação em determinados anos. Essa mudança representa uma ruptura com a lógica de valorização baseada na formação e consolida um modelo simplificado que desconsidera o desenvolvimento profissional docente.

Outro achado significativo refere-se à carga horária. Embora a legislação assegure o cumprimento do terço de hora-atividade, o caráter extremamente flexível das jornadas atribuídas aos temporários, definidas e ajustadas segundo a necessidade da administração, revela um contexto de instabilidade incompatível com o planejamento pedagógico e com a continuidade do trabalho docente. A possibilidade de variação constante da carga horária, aliada à inexistência de uma unidade escolar de referência, contribui para a rotatividade elevada e para a fragilização dos vínculos com a comunidade escolar, comprometendo a identidade profissional e a qualidade do ensino.

Os resultados mostram ainda que o arcabouço jurídico-normativo instituído pela LC nº 266 (Mato Grosso do Sul, 2019), aprofunda o regime dual de trabalho no magistério, ao estabelecer prerrogativas e garantias diferenciadas entre efetivos e temporários. Enquanto os primeiros têm acesso à carreira estruturada, progressões e estabilidade, os segundos permanecem restritos a um contrato temporário limitado, sem direito à evolução funcional, sujeitos a avaliações periódicas que podem resultar em dispensa e vinculados a um banco de reserva que não garante a convocação.

Assim, conclui-se que, embora o Estado apresente avanços formais relativos ao cumprimento do PSPN e à manutenção de remunerações acima do piso nacional, esses elementos não são suficientes para caracterizar valorização docente. A ausência de critérios de carreira, a instabilidade contratual, a flexibilização das jornadas e a simplificação da estrutura remuneratória demonstram que o modelo de contratação temporária analisado opera majoritariamente como mecanismo de precarização do trabalho docente.

Dessa forma, reafirma-se a necessidade de políticas públicas que enfrentem de maneira estrutural a precarização consolidada no período estudado, assegurando concursos públicos, ingresso prioritário por carreira, valorização da formação, estabilidade e condições dignas de trabalho. Tais medidas são essenciais não apenas para o fortalecimento da profissionalização

docente, mas também para garantir uma educação pública de qualidade, que depende diretamente da permanência, do reconhecimento e da valorização efetiva do professor.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Chamada no 40/2022 - Linha 3B - Projetos em Rede - Políticas públicas para o desenvolvimento humano e social e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Nelson Cardoso. Com a PEC 241/55 (EC 95) haverá prioridade para cumprir as metas do PNE (2014-2024). **Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro**, v. 22, n. 71, e227145, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782017227145>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111494.htm. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008**. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do caput do art. 60 do ADCT, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Sinopse estatística da educação básica: 2016 a 2023**. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BRETTAS, Anderson Claytom Ferreira; TERRA, Michele Fuzatto de Oliveira. A contratação

temporária de professores na educação básica sob a influência do neoliberalismo. **Cadernos de Pós-graduação**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 72-81, jan./jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5585/cpg.v24n1.27642>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BRITO, Vera Lúcia Alves de. O plano nacional de educação e o ingresso dos profissionais do magistério da educação básica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 125, p. 1251-1267, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000400012>. Acesso em: 25 ago. 2024.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; FERNANDES, Solange Jarcem. Vencimento salarial docente: o caso do Fundeb e do PSPN. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, v. 10, p. 275-292, 2016. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 1 maio 2023.

FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; MIURA, Beatriz Hiromi. Remuneração docente: efeitos da luta sindical na implantação do piso salarial nacional profissional. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 12, n. 3, set./dez. 2019. Acesso em: 1 maio 2023.

FONTANA, Claudionéia Aparecida. **O trabalho informal docente na rede pública de ensino do Estado de São Paulo**. 2008. 150 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2008. Disponível em: https://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/2006/MELYUWMIUJGE.pdf. Acesso em: 08 out. 2025.

JACOMINI, Márcia Aparecida; NASCIMENTO, Ana Paula Santiago do; IMBÓ, Kátia Aparecida dos Santos. Composição da remuneração de professores de redes de ensino estaduais. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, n. 52, p. 1-25, e11159, jan./mar. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n52.11159>. Acesso em: 1 maio 2023.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.57479>. Acesso em: 08 out. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei Complementar nº 87, de 31 de janeiro de 2000**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 31 jan. 2000. Disponível em: <https://aacpdappls.net.ms.gov.br>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei Complementar nº 266, de 11 de julho de 2019**. Altera a Lei Complementar nº 87, de 31 de janeiro de 2000. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, n. 9.952, p. 1-9, 12 jul. 2019. Disponível em: <https://aacpdappls.net.ms.gov.br>. Acesso em: 17 jul. 2025.

MIURA, Beatriz Hiromi; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. Vencimento salarial dos professores da rede estadual de ensino em Mato Grosso do Sul: a valorização docente. **Anais FINEDUCA**, 2017. Acesso em: 1 maio 2023.

MIURA, Beatriz Hiromi et al. A meta 17 do PNE 2014-2024: vencimento salarial dos professores da rede estadual de ensino de Mato Grosso do Sul. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, v. 9, n. 6, p. 1-20, 2019. DOI:



<http://dx.doi.org/10.17648/fineduca-2236-5907-v9-84090>. Acesso em: 1 maio 2023.

MORINIGO RIBEIRO, Cláudio; BASSO, Jaqueline Daniela. Condições de trabalho e ingresso do professor em início de carreira na rede estadual de MS. **Revista Pedagógica**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2022. DOI: 10.22196/rp.v24i1.7050. Acesso em: 1 maio 2023.

NETO, José Quibao; PINTO, José Marcelino de Rezende. O perfil dos docentes não concursados na rede estadual de ensino de São Paulo. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2016. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/68141/39686>. Acesso em: 15 out. 2025.

OLIVEIRA, Walas Leonardo de; RIBEIRO, Luís Antônio. Reflexões sobre a precarização do trabalho docente na América Latina. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 31, n. 3, p. 29-47, 2023. DOI: 10.35699/2238-037X.2022.40831. Acesso em: 15 out. 2025.

OSTER, Vanessa Viebrantz; MARTINS, Angela Maria; SEHNEM, Edmar Lucas Ferreira. Transitoriedade na educação: docentes temporários na educação básica brasileira. **Retratos da Escola**, v. 18, n. 40, 2024. DOI: 10.22420/rde.v18i40.1957. Acesso em: 15 out. 2025.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Acesso em: 1 maio 2023.