BOCA
BOLETIM DE CONJUNTURA

A RELAÇÃO ENTRE A ROTATIVIDADE DE PROFESSORES E O DESEMPENHO ESCOLAR

THE PHENOMENON OF TEACHER TURNOVER AND STUDENT ACADEMIC PERFORMANCE

LA RELACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PROFESORES Y EL DESEMPEÑO ESCOLAR

https://doi.org/10.56238/bocav25n83-010

Data de submissão: 14/09/2026 **Data de publicação:** 14/10/2026

Elaine Cristina Vieira Mota de Paula
Mestre em Gestão Escolar; Doutoranda em Ciência Sociais
Instituição: Fucape Business School; Enber University
E-mail: ecvmpaula@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-8912-1100

RESUMO

O fenômeno da rotatividade docente constitui um dos desafios mais persistentes para a gestão educacional contemporânea, incidindo diretamente sobre a estabilidade institucional, o clima escolar e o desempenho acadêmico dos estudantes. Este artigo problematiza os impactos da rotatividade de professores, investigando sua correlação com a vulnerabilidade territorial, as condições de trabalho e as políticas de bonificação por desempenho, à luz de discussões recentes da literatura da área. A partir de uma revisão de literatura internacional e nacional, argumenta-se que a superação desse cenário demanda políticas públicas estruturantes, centradas na valorização da carreira, na melhoria das condições de trabalho e no suporte contínuo ao "chão da sala".

Palavras-chave: Rotatividade Docente. Desempenho Escolar. Gestão Educacional. Vulnerabilidade Territorial.

ABSTRACT

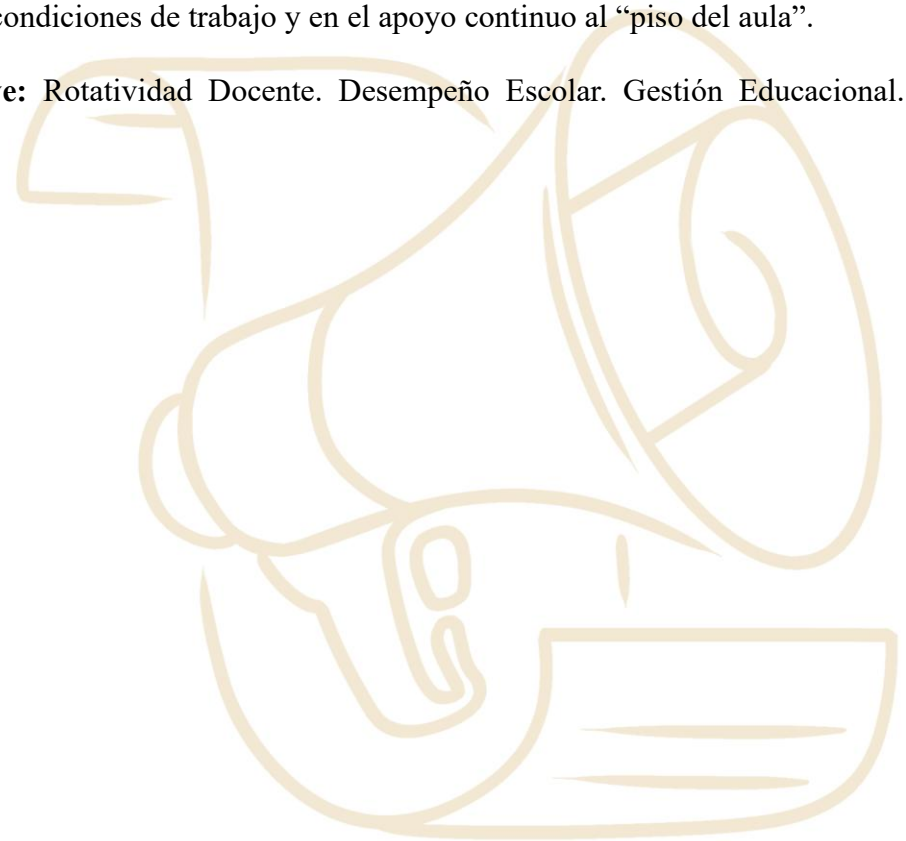
The phenomenon of teacher turnover constitutes one of the most persistent challenges for contemporary educational management, directly impacting institutional stability, school climate, and student academic performance. This article problematizes the impacts of teacher turnover, investigating its correlation with territorial vulnerability, working conditions, and performance-based bonus policies, in light of recent literature. Based on a review of international and national literature, it is argued that overcoming this scenario demands structuring public policies focused on career valuation, improved working conditions, and continuous support for classroom practices.

Keywords: Teacher Turnover. School Performance. Educational Management. Territorial Vulnerability.

RESUMEN

El fenómeno de la rotatividad docente constituye uno de los desafíos más persistentes para la gestión educacional contemporánea, incidiendo directamente en la estabilidad institucional, el clima escolar y el desempeño académico de los estudiantes. Este artículo problematiza los impactos de la rotatividad de profesores, investigando su correlación con la vulnerabilidad territorial, las condiciones de trabajo y las políticas de bonificación por desempeño, a la luz de discusiones recientes de la literatura del área. A partir de una revisión de literatura internacional y nacional, se argumenta que la superación de este escenario demanda políticas públicas estructurantes, centradas en la valorización de la carrera, en la mejora de las condiciones de trabajo y en el apoyo continuo al "piso del aula".

Palabras clave: Rotatividad Docente. Desempeño Escolar. Gestión Educacional. Vulnerabilidad Territorial.



1 INTRODUÇÃO: O DESAFIO DA INSTABILIDADE NO COTIDIANO ESCOLAR

A rotatividade de profissionais nas unidades de ensino é um fenômeno presente no cotidiano escolar que ultrapassa a mera mobilidade administrativa, revelando-se como um sintoma complexo de desigualdades estruturais, condições de trabalho e políticas de valorização do magistério. Essa instabilidade crônica nos convoca a indagar: qual é o impacto real da rotatividade de professores no processo de escolarização? Há uma correlação direta entre esse fluxo e os territórios de vulnerabilidade em que as escolas estão inseridas? De que maneira o contexto da categoria docente alimenta ou refreia esse processo?

A literatura especializada recente tem demonstrado que a instabilidade no quadro docente afeta de modo contundente o desempenho acadêmico dos alunos e a coesão dos projetos pedagógicos (Sorensen; Ladd, 2020; Baker; Koedel, 2025). Partindo dessa premissa, este artigo propõe analisar a relação entre a rotatividade docente e a qualidade do ensino, buscando compreender os fatores determinantes desse cenário e os reflexos que produzem na ponta do processo educativo, especialmente nas redes públicas inseridas em contextos de maior vulnerabilidade social.

2 TERRITÓRIO, VULNERABILIDADE E A LÓGICA DA MOBILIDADE DOCENTE

Compreender a rotatividade de professores exige analisar os fatores determinantes que orientam as escolhas dos profissionais na rede de ensino. Pesquisas de campo internacionais evidenciam que escolas situadas em bairros periféricos e de alta vulnerabilidade enfrentam índices acentuados de rotatividade e contam com quadros de professores com menor tempo de serviço, sobretudo nos anos finais e no ensino secundário (Allen; Burgess; Mayo, 2018).

O tempo efetivo de carreira e a autonomia na escolha dos postos de trabalho acabam por acentuar essa assimetria. Observa-se uma tendência de que docentes com mais tempo de docência busquem alocação em unidades escolares localizadas em bairros dotados de melhor infraestrutura e menores índices de violência urbana (Allen; Burgess; Mayo, 2018). Em contrapartida, profissionais em início de carreira, embora também almejem esses espaços, acumulam passagens efêmeras pelas escolas situadas em contextos de pobreza, de onde se afastam assim que surgem oportunidades de remoção (Allen; Burgess; Mayo, 2018). Desse modo, o mercado de trabalho docente autorregulado opera de forma a concentrar a precariedade e a inexperiência justamente nos territórios que mais demandam estabilidade e vínculos pedagógicos duradouros.

Ademais, as condições objetivas de deslocamento e a degradação recente das condições de trabalho exercem forte pressão sobre a permanência do profissional. Como problematizam Bonhomme, Jolivet e Leuven (2016), as características do local de trabalho e a mobilidade docente afetam diretamente a rotatividade. Essa perspectiva é complementada por estudos recentes (Baker; Koedel, 2025; Kraft; Lyon, 2024), que apontam como o esgotamento das condições de trabalho pós-pandemia acelerou a insatisfação docente, transformando o deslocamento físico e o desgaste emocional em vetores cruciais da busca por remanejamentos para unidades mais próximas ou menos vulneráveis.

3 POLÍTICAS DE INCENTIVO, BONIFICAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Outro eixo analítico fundamental recai sobre as estratégias governamentais formuladas para conter a evasão docente e promover a estabilidade das equipes escolares. Como apontam Ryu e Jinnai (2020), a rotatividade docente é reconhecida pelos gestores como um desafio para o fortalecimento do clima organizacional e para a continuidade das ações pedagógicas. Com o objetivo de mitigar esse quadro e incentivar o alcance de metas educacionais, diversas redes públicas de ensino — com experiências documentadas tanto no cenário internacional (Ryu; Jinnai, 2020) quanto em sistemas estaduais e municipais brasileiros — vêm adotando programas de incentivo financeiro e bonificação por desempenho.

Essas políticas buscam reconhecer o esforço coletivo das equipes e alinhar o trabalho pedagógico aos indicadores de proficiência e gestão escolar (Ryu; Jinnai, 2020). No entanto, pesquisadores do campo da avaliação e gestão educacional destacam que a implementação desses modelos requer acompanhamento contínuo e aperfeiçoamento constante. A literatura pondera que, para alcançar plenamente os seus objetivos de equidade e permanência docente, os programas de incentivo precisam estar articulados a políticas abrangentes de suporte pedagógico e infraestrutura, especialmente nas unidades escolares inseridas em territórios de maior vulnerabilidade social (Ryu; Jinnai, 2020).

No âmbito normativo brasileiro, o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei Federal nº 13.005/2014 (Brasil, 2014), sinaliza na Meta 17 a relevância de políticas estruturadas de valorização do magistério da educação básica como vetor central para a qualidade de ensino. Nesse sentido, o diálogo entre os sistemas de incentivo temporário/bonificação e o fortalecimento contínuo das carreiras docentes constitui um campo profícuo de análise para a gestão pública, visando equilibrar

o reconhecimento por resultados e a sustentabilidade do trabalho pedagógico nas redes de ensino (Brasil, 2014; Ryu; Jinnai, 2020).

4 O IMPACTO PEDAGÓGICO DA INSTABILIDADE: O VÍNCULO AMEAÇADO

Os docentes constituem figuras centrais no processo de ensino, atuando não apenas como transmissores, mas como mediadores ativos do conhecimento curricular. O vínculo institucional construído ao longo dos anos gera pertencimento, estabilidade curricular e segurança emocional para os estudantes, favorecendo o bom desempenho acadêmico (Sorensen; Ladd, 2020).

Em sentido oposto, robustas meta-análises recentes sobre os fatores de rotatividade reforçam que a rotatividade é duplamente prejudicial: gera danos diretos ao direito à qualidade instrucional e compromete a curva de aprendizado do aluno, sendo fortemente moderada pela qualidade da liderança escolar e pelo suporte institucional oferecido ao professor (Sorensen; Ladd, 2020; Räsänen *et al.*, 2020 apud estudo recente de 2025). A elevada rotatividade de profissionais e a rotativa inserção de docentes em início de trajetória na unidade escolar trazem desafios adicionais para a continuidade do Projeto Político-Pedagógico. A consolidação de programas e ações pedagógicas de médio e longo prazo requer a criação de fluxos contínuos de acolhimento, formação em serviço e fixação das equipes, elementos fundamentais para garantir a sustentabilidade do trabalho pedagógico, especialmente nas etapas e modalidades que demandam acompanhamento especializado e articulação intersetorial contínua, como a Educação Especial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da literatura contemporânea e das dinâmicas das redes de ensino evidencia que a rotatividade docente não se configura como um fenômeno isolado de escolha individual, mas como um desafio estrutural da gestão pública que requer o fortalecimento de políticas educacionais integradas. Para mitigar seus impactos sobre a continuidade pedagógica, a aprendizagem dos estudantes e o bem-estar dos profissionais no cotidiano escolar, torna-se imperativo:

Aprimoramento das condições de trabalho: Fortalecer a infraestrutura física, os recursos pedagógicos e a sustentabilidade operacional nas unidades escolares inseridas em territórios de maior vulnerabilidade social (Allen *et al.*, 2018; Sorensen; Ladd, 2020; Baker; Koedel, 2025);

Fortalecimento da gestão democrática: Fomentar lideranças escolares colaborativas e mediadoras, capazes de estruturar ambientes de suporte pedagógico e clima organizacional favorável,

em contraposição a modelos de pressão exclusivamente punitiva (Allen *et al.*, 2018; Sorensen; Ladd, 2020);

Políticas de valorização e fixação: Consolidação de carreiras atrativas e sistemas de incentivo voltados ao fortalecimento da permanência dos profissionais nas Unidades de Ensino (Ryu; Jinnai, 2020);

Acolhimento e formação continuada: Estruturar programas permanentes de integração, mentoria e formação em serviço para os docentes em início de trajetória, assegurando que o ingresso na rede seja acompanhado por suporte técnico-pedagógico e trabalho coletivo (Sorensen; Ladd, 2020; Kraft; Lyon, 2024).

Em última análise, a superação da rotatividade e a consolidação da estabilidade das equipes escolares passam pelo fortalecimento das políticas públicas de valorização do magistério e pela garantia de que a escola se configure como um espaço de permanência digna, acolhimento e desenvolvimento contínuo, tanto para quem aprende quanto para quem ensina.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Rebecca; BURGESS, Simon; MAYO, Jennifer. The teacher labour market, teacher turnover and disadvantaged schools: new evidence for England. Education Economics, v. 26, n. 1, p. 4-23, 2018.

BAKER, Sofia; KOEDEL, Cory. The Decline in Teacher Working Conditions During and After the COVID Pandemic. Annenberg Institute at Brown University, EdWorkingPaper No. 24-1000, 2025.

BONHOMME, Stéphane; JOLIVET, Grégory; LEUVEN, Edwin. The impact of sorting and mobility on teacher turnover. The Economic Journal, v. 126, n. 594, p. 1342-1371, 2016.

BRASIL. Lei Federal n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: MEC, 2014.

KRAFT, Matthew A.; LYON, Marissa A. The rise and fall of the teaching profession? Teacher well-being, turnover, and public perceptions in the post-pandemic era. Educational Researcher, 2024.

RÄSÄNEN, K. *et al.* Teacher turnover and organizational climate: A systematic review. Educational Research Review, 2020.

RYU, Sangyub; JINNAI, Yusuke. Effects of Monetary Incentives on Teacher Turnover: A Longitudinal Analysis. Public Personnel Management, v. 49, n. 4, p. 570-598, 2020.

SORENSEN, Lucy C.; LADD, Helen F. The Hidden Costs of Teacher Turnover. AERA Open, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2020.