

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luis Carlos Tavares Leandro

**A MERITOCRACIA COMO MECANISMO INDUTOR DA EFICIÊNCIA
NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS: MITO OU
REALIDADE?**

Porto Alegre

2010

Luis Carlos Tavares Leandro

**A MERITOCRACIA COMO MECANISMO INDUTOR DA EFICIÊNCIA
NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS: MITO OU
REALIDADE?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Professor-tutor: Prof. Msc. Roberto Tadeu Souza Júnior

Porto Alegre

2010

Luis Carlos Tavares Leandro

**A MERITOCRACIA COMO MECANISMO INDUTOR DA EFICIÊNCIA
NO MAGISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL DO RS: MITO OU
REALIDADE?**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Sandra, pela paciência e apoio incondicional durante minha trajetória neste Curso de Graduação, que com certeza será uma ferramenta capaz de alavancar minha vida pessoal e profissional. Sem seu apoio, amor carinho e respeito, as coisas seriam mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Apresento meus agradecimentos a todos que me apoiaram durante a realização deste trabalho, em especial:

- À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, através da sua Escola de Administração, pela oportunidade e possibilidade de crescimento educacional;
- À Universidade de Caxias do Sul – UCS, na pessoa do Prof. Me. Nelson Vinicius Lopes Branchi, nosso coordenador regional e inestimável amigo, pela dedicação e extremo interesse em contribuir com nosso crescimento como alunos, sem nunca medir esforços para nos oferecer toda a estrutura necessária ao bom andamento do Curso;
- A todos os Professores e Tutores que me acompanharam ao longo desta caminhada;
- Ao Prof. Dr. Diogo Joel Demarco, pela sua dedicada orientação durante a construção deste Trabalho Acadêmico;
- Ao Tutor Prof. Msc. Roberto Tadeu Souza Júnior, pelo companheirismo, dedicação e paciência, demonstrados para conosco ao longo da construção deste Trabalho de Conclusão;
- À Direção, Professores e Funcionários da Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X de Farroupilha/RS, pela acolhida e valorosa contribuição, na coleta dos dados que embasaram minha pesquisa acadêmica;
- A todos os meus colegas de Curso que procuraram me apoiar quando surgiam às dificuldades, que não foram poucas, sem eles esta caminhada seria ainda mais árdua;
- A minha querida família: esposa Sandra, a mãe Celita, meus irmãos, cunhados, sobrinhas e demais parentes e amigos, pelo apoio, orações e palavras de incentivo, e;
- Um agradecimento todo especial, a memória do meu querido pai José Irurá, pelo amor e incentivo durante toda nossa convivência, sempre salientando a importância de sermos pessoas do bem e dedicadas à família, ao trabalho e aos estudos.

"Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda."

Paulo Freire.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como a implantação da meritocracia no magistério público poderá contribuir para melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas escolas. A partir do estudo de caso, realizado na Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X, localizada no município de Farroupilha/RS, procurou-se identificar os maiores problemas e dificuldades atualmente enfrentados pela escola e de que forma as respectivas soluções poderiam estar relacionadas à implantação de um regime meritocrático de avaliações. Com a pesquisa, buscou-se a percepção dos professores a respeito das possíveis mudanças a serem implantadas por um regime meritocrático, que procure corrigir os principais problemas identificados. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a possibilidade de implantação da meritocracia na educação pública gaúcha enfrentará certa resistência por parte dos profissionais envolvidos, os quais apresentaram desconfiança quanto a sua eficácia na resolução de típicos problemas já enfrentados, mais especificamente no que se refere à remuneração e às condições de trabalho. Indicam também que a meritocracia mais do que benefícios traria potenciais prejuízos a educação, caracterizando-a como um sistema que tem no seu âmago a individualização e a fragmentação, tendendo a gerar como principal resultado a divisão no grupo. Os relatos sugerem que as soluções para os problemas e as dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas vão muito além da implantação de um novo método de avaliação de desempenho, passando pela união das forças de todos os envolvidos no processo educacional.

Palavras-chave: Meritocracia; Eficiência; Educação; Plano de Carreira; Administração Pública; Gestão Escolar; Métodos de Avaliação de Desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.3 – Implementação da Avaliação 360 Graus – *Feedbacks* com múltiplas fontes.....32

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Resultados do IDEB 2005, 2007, 2009 e Projeções para o Brasil	18
Tabela 2.2 – Total de Matrícula Inicial por Etapas e/ou Modalidades de Ensino – RS 2009	19
Tabela 2.3 – Total de Professores e Funcionários – RS 2009	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.3 – Vantagens e desvantagens de alguns métodos de avaliação	34
Quadro 4.1 – Problemas e dificuldades da escola pública	47
Quadro 4.2 – Gerenciamento de problemas da escola pública	51
Quadro 4.3 – Meritocracia: Vantagens e Desvantagens	55
Quadro 4.4 – Aspectos positivos e negativos das mudanças com a meritocracia	61
Quadro 4.4.1 – Opiniões pró e contra a meritocracia	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
2 ESCOLA PÚBLICA: MERITOCRACIA E EFICIÊNCIA	15
2.1 ENSINO PÚBLICO NO BRASIL/RS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	15
2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA MERITOCRACIA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA	20
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
2.4 MERITOCRACIA NOS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO	35
2.5 CONCLUSÕES PARCIAIS	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4 AVALIANDO A MERITOCRACIA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA	45
4.1 PROBLEMAS E DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA	46
4.2 COMO SOLUCIONAR OU GERENCIAR PROBLEMAS DA ESCOLA PÚBLICA	50
4.3 A MERITOCRACIA QUE PODERÁ SER PRATICADA PELA ESCOLA PÚBLICA	54
4.4 AVALIAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA MERITOCRACIA JÁ EXISTENTES NO ENSINO PÚBLICO GAÚCHO	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	74

INTRODUÇÃO

O tema da Educação é tratado de maneira destacada no discurso de qualquer candidato a cargo eletivo no Brasil. Também aparece entre as principais reivindicações da sociedade no que se refere à prestação de serviços públicos. A questão dos baixos salários dos profissionais da educação também é tema recorrente nos debates Brasil a fora. Todos parecem concordar que o magistério merece melhores salários e condições de desenvolver seu trabalho. O que parece não ser tarefa fácil, para os administradores públicos, é conseguir viabilizar esta valorização salarial para a categoria e, paralelamente, estabelecer uma estrutura educacional que ofereça plenas condições de desenvolver-se uma educação de qualidade, haja vista as precárias condições do sistema público de educação, constantemente veiculadas pela imprensa. Cita-se como exemplo o caso de algumas escolas do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente quatro em Porto Alegre e uma em Caxias do Sul, onde as aulas são ministradas dentro de contêineres em razão da falta de uma adequada estrutura física.

Segundo pesquisa de 2007 da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco) e Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil ocupa a 3ª posição entre os piores salários pagos para professores, na comparação com 38 países, ficando à frente apenas do Peru e da Indonésia¹, sendo os professores das séries iniciais, os que mais sofrem com os baixos salários. Esta realidade que combina salários baixos e condições de trabalho insuficientes, tem levado cada vez menos jovens a se interessarem pela carreira do magistério. A pesquisa também revelou que o Brasil é um dos países com o maior número de alunos por classe, o que contribui para a diminuição da qualidade do ensino e agrava as más condições de trabalho dos professores.

No caso do Estado do Rio Grande do Sul, na comparação com outros dezoito Estados Brasileiros, sua posição não é das melhores, pois tomando por base abril de 2007, enquanto

¹ Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u10910.shtml>>. Acesso em 15 de junho de 2010.

pagava-se R\$ 414,20 para uma jornada de 20h semanais, em Alagoas pagava-se R\$ 1.015,00 para seus professores com nível superior e com as mesmas 20h de trabalho por semana².

Na tentativa de melhorar os índices que avaliam a qualidade na educação, que para muitos especialistas no assunto tem relação direta com a remuneração dos docentes, vários são os modelos criados para definir cargos e salários, que oferecem várias alternativas de cálculos, tanto para a composição do salário básico como para ascensão na carreira profissional. Neste sentido, destaca-se a colocação de Vieira (2010), presidente da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), ao colocar que na maioria das vezes são os próprios educadores que arcam com os custos de sua formação, e em função dos baixos salários, os professores tem de assumir mais de um emprego, o que prejudica sua dedicação. Ainda, segundo a mesma especialista, há uma relação direta entre o salário do professor e desempenho dos alunos.

Atualmente, entre os membros do magistério público estadual do Rio Grande do Sul, existe uma grande expectativa sobre seu futuro profissional no que se refere às mudanças em seu plano de carreira, pois especula-se que está sendo construído na Secretaria Estadual de Educação um novo plano de carreira que leva em consideração o mérito pessoal dos docentes para definir-se maiores ganhos salariais, a exemplo do que já existe em Estados como São Paulo e Minas Gerais. Essa possibilidade tem causado apreensão em toda a categoria e foi fato gerador de uma greve no final de 2008.

Muitos estudiosos do tema entendem que a meritocracia está diretamente ligada à eficiência, podendo-se dizer que eficiência e eficácia são os principais objetivos a serem atingidos pela implantação de um modelo de gestão baseado no mérito e respaldado na avaliação do desempenho individual do servidor no cumprimento de metas pré-estabelecidas. Porém, um modelo meritocrático não pode deixar de considerar os aspectos sistêmicos do desempenho das atividades, já que muitos dos problemas das instituições públicas vão além de dificuldades individuais, passando pela falta de condições estruturais do próprio setor, o que na educação tende a não ser diferente.

Neste sentido, o presente trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: ***Como a implantação da meritocracia no magistério público poderá realmente contribuir para melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas escolas?***

² Disponível em <<http://www.raquelrhc.com/2008/11/salario-do-professor-no-brasil-e-o-3.html>>. Acesso em 16 de junho de 2010.

De maneira mais específica, o objeto de análise desse estudo será a Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X, localizada no município de Farroupilha/RS. Fundada em 1979, a referida Escola atualmente possui 25 professores, 05 funcionários administrativos e uma equipe diretiva formada por Direção, Vice-Direção e Coordenação Pedagógica. A escola conta com o apoio do Conselho Escolar e do Círculo de Pais e Mestres - CPM. No presente ano, são atendidos um total de 362 estudantes nos turnos da manhã e da tarde, matriculados desde a Educação Infantil até a 1ª série do Ensino Médio.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho será analisar a possibilidade de realmente serem aumentados os níveis de qualidade dos serviços educacionais, prestados pela Escola Pública Estadual de Ensino Médio São Pio X, a partir da implantação de um modelo de gestão meritocrático.

Visando atender-se o objetivo geral acima citado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os maiores problemas e dificuldades atualmente enfrentados pela escola no que se refere ao exercício de suas atividades;
- Pesquisar qual a percepção dos servidores da escola acerca das possíveis mudanças a serem implantadas por um regime meritocrático no que se refere à correção dos principais problemas ora identificados.

A relevância do tema abordado neste trabalho justifica-se ao apresentar informações aos interessados em estudar o tema sobre avaliação de desempenho no sistema de ensino, mais especificamente no que se refere à implantação de regimes meritocráticos nas escolas públicas. Além disso, cita-se que este trabalho oportunizará um incremento na bibliografia sobre o assunto.

Além dessa parte introdutória, o presente trabalho encontra-se dividido em outros quatro capítulos. O segundo capítulo irá apresentar a situação atual da educação pública brasileira e gaúcha e o papel da escola pública junto à sociedade. Também serão abordadas a conceituação da meritocracia, avaliação de desempenho e eficiência na educação pública. O terceiro capítulo irá tratar da apresentação da metodologia de pesquisa a ser utilizada para coleta, organização e análise dos dados. Por fim, no quarto capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, seguidos das respectivas conclusões no quinto e último capítulo.

2 ESCOLA PÚBLICA: MERITOCRACIA E EFICIÊNCIA

O debate em torno de educação tem sido ampliado para diferentes setores da sociedade, no que se refere ao desempenho dos professores em sala de aula e sua relação com a aprendizagem dos alunos. Na tentativa de encontrar caminhos que busquem maior eficiência nos serviços educacionais prestados, tem sido sugerida a implantação da meritocracia no sistema de ensino público brasileiro.

Visando responder-se a estas questões, o presente capítulo será dividido em quatro seções. Na primeira seção será apresentada uma visão geral acerca da situação atual da educação pública brasileira e especificamente da educação gaúcha, enfatizando-se o verdadeiro papel da escola junto à sociedade. Na segunda seção será tratada a revisão da literatura associada ao conceito da meritocracia. Na terceira seção, serão apresentados alguns modelos de métodos de avaliação de desempenho utilizados por organizações na busca de alcançar os melhores resultados. Na quarta seção buscar-se-á relacionar avaliação de desempenho baseada no mérito individual, com aumento da eficiência na educação pública.

2.1 ENSINO PÚBLICO NO BRASIL/RS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A importância da educação é indiscutível na formação de cidadãos críticos e conscientes do seu papel junto à sociedade. Esta importância pode ser comprovada através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)³, que avalia o desenvolvimento social dos países, destacando-se a importância da educação e, por sua vez, o papel dos professores no desenvolvimento de um país.

³ O Índice de Desenvolvimento Humano, é composto por indicadores econômicos e sociais, critério utilizado para medir o nível de pobreza e a qualidade de vida das populações. Os itens principais são: nível de escolaridade; mortalidade infantil; renda per capita; e condições de habitabilidade. Disponível <www.faa.edu.br/economia/i.php>. Acesso em 14 de julho de 2010.

De acordo com o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2007/2008 existe uma grande disparidade entre o 1º colocado no ranking do IDH, a Islândia, em comparação ao Brasil, 70º colocado, com relação aos investimentos realizados em educação. Enquanto na Islândia, 8,1% do Produto Interno Bruto (PIB) é investido em educação, correspondendo a 16,6% das despesas públicas totais, no Brasil são destinados apenas 4,4% do PIB à educação, representando 10,9% do total das despesas públicas⁴.

Estes dados comprovam que os administradores brasileiros devem cada vez mais aumentar os percentuais de recursos para o setor educacional, a fim de alcançarmos padrões internacionais de investimentos em educação.

Analisando o excesso de burocracia nas escolas públicas brasileiras, Borsato (2009), cita uma pesquisa da Fundação Victor Civita, mostrando que no Brasil, as questões burocráticas do cargo de diretor, consomem mais tempo do que as questões da sala de aula. A pesquisa, conduzida pelo Ibope, ouviu quatrocentos diretores de colégios públicos no país inteiro, com a intenção de mensurar a realidade e dimensionar os problemas enfrentados. Foi comprovado que 64% dos diretores reconhecem não estarem suficientemente preparados para exercerem o cargo que ocupam. A pesquisa indica também que os diretores não costumam basear suas decisões em nenhuma meta acadêmica e chegam a ignorar a nota de sua escola nos rankings oficiais. Sobre a visão que eles têm da função: apenas 2% se sentem responsáveis pelos maus resultados de sua escola, os outros 98% culpam pais, professores, alunos, o colégio e até o governo. A pesquisa mostra ainda, que 21% dos diretores só estão no cargo porque algum político os indicou e apenas 5% ascenderam por critérios técnicos. O excesso de tarefas burocráticas delegadas aos diretores, leva a uma total inversão de prioridades. Para 90% deles, a supervisão da merenda, limpeza do prédio e fiscalização na entrega do material didático pelas secretarias de ensino, são as atividades que mais consomem tempo.

Além do excesso de burocracia nas escolas, o comportamento inadequado de alguns alunos, que apresentam dificuldades de relacionarem-se no seu grupo e com os professores, também é um grande desafio educacional a ser enfrentado. São problemas que não estão restritos ao ambiente escolar, especialmente quando estas práticas ultrapassam os muros da escola e chegam às famílias gerando diversos tipos de violência.

⁴ Disponível < http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf>. Acesso em 16 de julho de 2010.

Como exemplo deste tipo de violência nas escolas destaca-se a prática do *bullying*, que tem sido combatido a ponto de no Estado do Rio Grande do Sul ter sido editada lei específica para lidar com o referido problema (Lei Estadual N° 13.474).

Outro desafio da escola é transformar-se num ambiente de livre acesso a todos, inclusive de crianças e jovens que apresentam necessidades educacionais especiais, vinculadas ou não a deficiências. Sobre este tema, Mafassioli (2009) se propôs a analisar o sentido da gestão escolar na busca de desenvolver processos inclusivos, com a finalidade de enfrentar e vencer a cultura da escola excludente, que não consegue lidar com as diferenças.

Portanto, este é um caminho sem volta a ser trilhado pelas instituições de ensino públicas, porém um caminho tenso, desafiador, que provoca muitas resistências, devido à cultura escolar estabelecida, estruturada para receber alunos comportados, "normais", com habilidades para cópia, que não questionem, não tenham deficiências e estejam prontos para aprender. Aqueles que não aprendem e não se comportam reprovam. A culpa é dos alunos, da família, do sistema, dos outros. (MAFASSIOLI, 2009, p. 8).

Ainda segundo Mafassioli (2009), o paradigma da educação inclusiva evoluiu como conceito e proposta institucional ao longo dos anos 90, quando se originou um importante documento sobre o tema, a Declaração de Salamanca⁵.

Uma das idéias centrais desta declaração 'estabelece como princípio que as escolas do ensino regular devem educar todos os alunos, enfrentando a situação de exclusão escolar das crianças com deficiência, das que vivem nas ruas ou que trabalham, das superdotadas, em desvantagem social e das que apresentam diferenças lingüísticas, étnicas ou culturais'. (MAFASSIOLI, 2009, p.17).

Neste contexto, pode-se pensar que nenhum país será capaz de alcançar pleno desenvolvimento, se não garantir a todos os seus cidadãos, em todas as etapas de sua existência, as condições para uma vida digna, de qualidade física, psicológica, social e econômica. Num

⁵ **DECLARAÇÃO DE SALAMANCA:** Sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais - Reconvocando as várias declarações das Nações Unidas que culminaram no documento das Nações Unidas "Regras Padrões sobre Equalização de Oportunidades para Pessoas com Deficiências", o qual demanda que os Estados assegurem que a educação de pessoas com deficiências seja parte integrante do sistema educacional. Notando com satisfação um incremento no envolvimento de governos, grupos de advocacia, comunidades e pais, e em particular de organizações de pessoas com deficiências, na busca pela melhoria do acesso à educação para a maioria daqueles cujas necessidades especiais ainda se encontram desprovidas; e reconhecendo como evidência para tal envolvimento a participação ativa do alto nível de representantes e de vários governos, agências especializadas, e organizações inter-governamentais naquela Conferência Mundial. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acesso em 02 ago. 2010.

cenário onde a educação tem papel fundamental, sendo a escola o espaço de livre acesso a todos os cidadãos, onde possam buscar conhecimento e desenvolvimento de competências e habilidades, que ao serem utilizadas promoverão exercício pleno da cidadania.

Segundo o Ministério da Educação (MEC), o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Assim, para que o Ideb de uma escola ou rede cresça, é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente à sala de aula. Para que pais e responsáveis acompanhem o desempenho da escola de seus filhos, basta verificar o Ideb da instituição, que é apresentado numa escala de zero a dez. Da mesma forma, gestores acompanham o trabalho das secretarias municipais e estaduais pela melhoria da educação. O índice é medido a cada dois anos e o objetivo é que o país, a partir do alcance das metas municipais e estaduais, tenha nota 6 em 2022 – correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos⁶.

A Tabela 2.1 permite analisar os resultados alcançados pelos alunos em todo Brasil, referindo-se a avaliação de desempenho em sala de aula, taxa de repetência e índices de frequência escolar. O que se percebe pela análise dos dados, é que apesar do avanço nos índices de 2005 para 2009, ainda existe um longo caminho para que se alcancem os índices projetados para 2021.

Tabela 2.1 – Resultados do IDEB 2005, 2007, 2009 e Projeções para o Brasil

	Anos Iniciais do Ensino Fundamental				Anos Finais do Ensino Fundamental				Ensino Médio			
	IDEB Observado		Metas		IDEB Observado		Metas		IDEB Observado		Metas	
Anos	2005	2007	2009	2021	2005	2007	2009	2021	2005	2007	2009	2021
Total	3,8	4,2	4,6	6,0	3,5	3,8	4,0	5,5	3,4	3,5	3,6	5,2
Dependência Administrativa												
Pública	3,6	4,0	4,4	5,8	3,2	3,5	3,7	5,2	3,1	3,2	3,4	4,9
Estadual	3,9	4,3	4,9	6,1	3,3	3,6	3,8	5,3	3,0	3,2	3,4	4,9
Municipal	3,4	4,0	4,4	5,7	3,1	3,4	3,6	5,1	2,9	3,2	-	4,8
Privada	5,9	6,0	6,4	7,5	5,8	5,8	5,9	7,3	5,6	5,6	5,6	7,0

Fonte: MEC/INEP - Censo Escolar da Educação Básica /2009. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em 27 jul. de 2010.

⁶ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=286>. Acesso em 27 jul. 2010.

Com relação aos resultados dos alunos da 4ª Série/5º Ano do Ensino Fundamental no Estado do Rio Grande do Sul (RS), pode-se conferir no mesmo índice IDEB/2009, média de 3,9 pontos. Valor baixo em relação ao restante do Brasil, onde os alunos somaram 4,6 pontos no mesmo ano e ainda bem distantes dos 5,5 pontos projetados para 2021.

A tabela 2.2 apresenta a totalidade das matrículas iniciais realizadas no RS, segundo dados Censo Escolar 2009⁷, que na rede Estadual serão distribuídas em 27.436 salas de aula de 2.597 estabelecimentos de ensino. Percebe-se nesta tabela o predomínio do Poder Público na oferta de vagas nas escolas, reafirmando a condição da educação como serviço público essencial.

Tabela 2.2 – Total de Matrícula Inicial por Etapas e/ou Modalidades de Ensino – RS 2009

Dependência Administrativa	Creche	Pré-Escola	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Educação Profissional	Educação Especial	Educação de Jovens e Adultos	Total
Estadual	177	15.355	694.416	359.001	32.368	3.561	95.117	1.199.995
Federal	73	42	1.310	5.696	8.336	0	810	16.267
Municipal	57.939	103.189	733.970	6.865	1.618	2.903	47.509	953.993
Particular	38.988	45.393	136.265	44.759	41.587	13.020	17.934	337.946
Total	97.177	163.979	1.565.961	416.321	83.909	19.484	161.370	2.508.201

Fonte: MEC/INEP - Censo Escolar da Educação Básica /2009. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em 15 de jul. de 2010.

A Tabela 2.3 apresenta o total de professores e funcionários lotados nas escolas gaúchas no ano letivo de 2009. Cruzando estes dados, com o total de estabelecimentos de ensino da rede estadual (2.597), pode-se inferir que a disponibilidade de professores e funcionários encontra-se em número suficiente para satisfazer a demanda por serviços educacionais com qualidade.

Tabela 2.3 – Total de Professores e Funcionários – RS 2009

Dependência Administrativa					
	Estadual	Federal	Municipal	Particular	Total
Professores	50.636	1.229	52.677	23.501	128.043
Funcionários	44.410	1.629	57.285	25.855	129.179
Total	95.046	2.858	109.962	49.356	257.222

Fonte: MEC/INEP - Censo Escolar da Educação Básica /2009. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>> Acesso em 15 de jul. de 2010.

Nota: Professores em exercício na sala de aula. Funcionários são as pessoas que desempenham funções técnicas e administrativas na Escola.

⁷ O Censo Escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Inep. Ele é feito com a colaboração das secretarias estaduais e municipais de Educação e com a participação de todas as escolas públicas e privadas do país. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/basica/censo/default.asp>>. Acesso em 16 de julho de 2010.

Uma educação de qualidade requer investimentos satisfatórios para que as escolas possam desenvolver todas as atividades previstas no seu calendário. Segundo dados colhidos junto ao Governo Gaúcho, o montante de recursos investidos em 2009, somaram R\$ 100.531.000,00. Enquanto que o orçamento para 2010 na área da educação, conforme a Proposta de Lei Orçamentária Anual – PLOA/2010 terá recursos de R\$143.401.000,00. Destes recursos o valor mais significativo prevê investimentos em obras de ampliação em escolas, somando R\$70.786.707,00. Destacamos ainda, que a PLOA/2010, prevê recursos para o programa crédito educativo, salas de aula digital, implantação de centros de referencia educacional e para autonomia financeira das escolas, entre outros investimentos⁸.

O tema da meritocracia na educação, que será analisado mais profundamente neste trabalho, tem se mostrado bastante atual. Em julho de 2010 o espaço denominado “O X da Educação” disponível no sitio www.clicrbs.com.br, realizou enquete com o tema: Meritocracia em debate – o que é melhor para motivar o professor? A primeira opção de resposta: “*Premiar quem ensina melhor*”? Obteve 94.75 % dos votos, enquanto a segunda opção de resposta: “*Punir quem não consegue*”? Obteve apenas 5.26% das respostas. Resguardados os problemas relativos à validade estatística dessa pesquisa, observa-se a partir da amostragem realizada que os respondentes preferiram a premiação dos melhores ao invés de punir quem não consegue atingir as metas estabelecidas, situação que pode refletir uma tendência à valorização daqueles profissionais que investem em sua formação e se dedicam para fazer o seu melhor quando no desempenho de suas funções. Neste sentido, a próxima seção irá abordar como a meritocracia pode contribuir para melhorar o desempenho das pessoas no trabalho, proporcionando assim, aumento da eficiência organizacional.

2.2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA MERITOCRACIA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EFICIÊNCIA

⁸ Fonte: SEPLAG/RS. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/ForumDemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=tlK0ckphxPY%3D&tabid=3217&mid=4637&language=pt-BR#489,22,Slide 22>>. Acesso em 16 jul. de 2010.

Segundo Barddal *et al.* (2008), a palavra Meritocracia provavelmente apareceu pela primeira vez no livro "Rise of the Meritocracy", de Michael Young (1958). O livro carregava esta nova palavra/conceito com um teor um tanto negativo, pois a história tratava de uma sociedade futura na qual a posição social de uma pessoa era determinada pelo seu esforço e QI.

Young utilizou a palavra mérito num sentido pejorativo, diferente do comum ou daquele usado pelos defensores da Meritocracia. Para estes, mérito significa aproximadamente habilidade, inteligência e esforço. Uma crítica comumente feita à Meritocracia é a ausência de uma medida específica desses valores, e a arbitrariedade de sua escolha. (BARDDAL *et al.*, 2008, p. 29).

Para Barddal *et al.* (2008), os primeiros indícios de semelhantes mecanismos de avaliação remontam à antiguidade, mais precisamente na China, onde Confúcio e Han Fei aparecem como pensadores que propuseram um sistema próximo ao meritocrático. Também podem ser citados Gengis Khan e Napoleão Bonaparte, cada qual utilizou no exército e na vida política de seus Estados, elementos da Meritocracia.

Duarte (2005), em seu dicionário da administração, definiu meritocracia como a fórmula de estímulo profissional que as organizações utilizam para oferecer recompensas aos seus integrantes, que proporcionem melhorias importantes para a empresa, ou para sua clientela. Já merecimento, para este autor, pode relacionar-se ao conceito de meritocracia no âmbito do serviço público:

Merecimento. Reconhecimento do mérito de servidor público, caracterizado por suas qualificações funcionais, profissionais, éticas, morais, como assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, o que é comprovado por avaliações que lhe conferem o direito à promoção de cargo, classe ou categoria (DUARTE, 2005, p. 365).

No contexto histórico da sociedade brasileira, o tema meritocracia mostra-se bastante complexo de ser analisado. Barbosa (2003) destaca tratar-se de uma palavra quase “escondida” na língua portuguesa, por ser um termo pouco usado no falar cotidiano e não aparecer no maior e mais popular dicionário da nossa língua o famoso *Aurélio*. Quando assume uma dimensão conceitual, a meritocracia permanece com a condição de “escondida”, aparecendo diluída nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência e produtividade, sem nunca adquirir uma definição clara e explícita.

Contudo, esta dimensão implícita que é dada à meritocracia na sociedade brasileira, torna-se passível de questionamento, principalmente se analisada do ponto de vista sociológico:

Na realidade, o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologias e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público (BARBOSA, 2003, p. 21).

Meritocracia (do latim méreo, merecer, obter) pode ser definida como um sistema de um governo ou organização, onde as indicações são feitas e as responsabilidades distribuídas na base dos talentos e das habilidades (méritos) de cada um. Este sistema não considera privilégios corporativos, hereditários ou quaisquer outros, oriundos de posição social e poder político. Na meritocracia, a sociedade recompensa aqueles que demonstrarem talento e competência, seja através da competição ou de atos já realizados.

Barbosa (2003) interpreta a meritocracia a partir de duas dimensões: uma negativa e outra afirmativa. Quando surge em discussões políticas e organizacionais ela aparece na essência de sua dimensão negativa, representando um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo e que valoriza e avalia as pessoas independentemente de suas trajetórias e biografias sociais. Nessa dimensão negativa, a meritocracia não atribui importância a variáveis sociais como origem, posição social ou econômica e poder político, quando pleiteamos um cargo ou competimos por uma posição ou direito. Analisando-se a meritocracia do ponto de vista das representações, ela é um consenso, pois todos veem nela um sistema sedutor, uma aristocracia de talentos que parece fazer uma distinção radical entre as sociedades baseadas no privilégio hereditário e as democracias atuais. E do ponto de vista histórico, a meritocracia é considerada desde a Revolução Francesa o critério fundamental, pelo qual se luta contra todas as formas de discriminação social.

Por outro lado, em sua dimensão afirmativa, quando afirmamos que o critério básico de organização social deve ser o desempenho das pessoas, baseado no conjunto de talentos, habilidades e esforços individuais, a meritocracia deixa de ser consensual. Barbosa (2003), explica que a ausência de consenso, contudo, não decorre do fato de que as pessoas discordam acerca do desempenho (talento + habilidade + esforço) como critério fundamental, mas de que existem múltiplas interpretações de como avaliar o desempenho, do que realmente entra no seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da

relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de oportunidades para todos e da possibilidade concreta de mensuração do desempenho individual.

A meritocracia levanta questões a cerca da política, de filosofia do direito e de justiça social. Ao pleitear o governo, a gestão ou o reconhecimento público e formal da proeminência dos melhores, a meritocracia suscita paradoxos e dilemas que em muitos casos terminam por transformá-la de tradicional instrumento de luta contra a discriminação social em critério de discriminação social das sociedades modernas.

Ainda sobre a conceituação da meritocracia, vale destacar o que coloca Almeida *et al.*(2006) citando matéria publicada na revista EXAME em 09 de setembro de 2005, onde consta que foram os genes da meritocracia que forjaram o sonho americano e estimularam as sagas dos empreendedores, de Henry Ford a Steve Jobs. Seu princípio é que os melhores precisam ser (bem) recompensados pelos resultados que trazem e estimulados a continuar dando o melhor de si mesmos. Essa valorização promove a seleção natural, aguça o desejo de fazer melhor e acaba por levar mais longe os mais capazes.

A implantação da meritocracia como um modelo justo de avaliação de desempenho pode até parecer consenso na opinião geral da sociedade, mas as divergências aparecem no momento de sua aplicação prática. Não é nada fácil para a área de recursos humanos de uma organização, definir habilidades e esforços ou a relação entre responsabilidade individual e desempenho. O mercado de trabalho dificilmente oferece oportunidades iguais para todos e a origem das diferenças, pode ser fruto do acaso ou ser determinada por variáveis sociais ou ambientais. A busca por estas respostas demonstra a complexidade do tema e a necessidade de conhecimento prévio das variáveis envolvidas, por parte daqueles que pretendem se utilizar da meritocracia como modelo de avaliação de desempenho.

Para Welch (2005), é importante que os gerentes estabeleçam distinções claras e inequívocas entre os negócios e as pessoas de alto e baixo desempenho. As empresas deixam de ganhar, ao tratar negócios e pessoas da mesma maneira, e quando esta distinção se dá apenas na alocação de recursos. Como as empresas administram recursos escassos de tempo gerencial e dinheiro, os líderes vencedores buscam investir onde as chances de retorno são maiores, sempre buscando a eliminação das perdas.

Ainda para Welch (2005), é necessário que os gerentes avaliem os funcionários, para poder classificá-los em três categorias com relação ao seu desempenho: 20% dos funcionários

seriam classificados como superiores, 70% intermediários e 10% como inferiores. Para o autor, aos 20% superiores, seria dada uma ampla variedade de recompensas. Já aos 70% intermediários, precisariam ser observados atentamente, devendo ser motivados a alcançar um patamar superior de desempenho, sendo fundamental treinamento, *feedback* positivo e definição de metas claras e objetivas. Com relação aos 10% inferiores na diferenciação, é preciso extirpá-los.

Atualmente a administração pública passa por um momento de redefinição de suas estruturas, os ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais, forçados pelas crescentes demandas sociais por produtos e serviços, passam a exigir renovação. Assim, a antiga estrutura burocrática entrou num processo de obsolescência, sendo substituída por um novo modelo, classificado como modelo gerencial, conforme destaca Bresser Pereira (1996). Neste novo modelo, surge a necessidade de avaliação de desempenho funcional e ganham força os conceitos baseados na meritocracia.

Nas últimas décadas a sociedade tem exigido mais do Estado, em demanda e qualidade, no que se refere à prestação dos serviços públicos. Para Chanlat (2002), fatores como a crise do Estado-Providência e o desmoronamento das experiências socialistas, bem como a hegemonia da empresa privada - como modelo organizacional eficiente e como modelo de mercado - como mecanismo de regulação das trocas, tem influenciado profundamente não só a visão da ação pública, mas também as políticas, os programas, as estruturas e a cultura das organizações estatais.

Ball (2009) também destaca as mudanças ocorridas no papel do Estado, que passa do modelo de Estado-Providência para o Estado de Competição, mudanças estas que ocorreram no seio das políticas governamentais e dos partidos. O Estado ressurgiu como “Mercantilizador”, onde o setor público e o privado passam a atuar lado a lado, transformando o mercado mundial num palco do capital privado. Em um novo conjunto de relações sociais, o Estado assume papel de “Avaliador”, em que o capital investido visa o lucro nos serviços sociais, com as instituições públicas trabalhando, baseadas na competição e na performatividade, surgindo o que este autor chamou de “nova economia moral”. Estas mudanças deram-se em quatro palcos a seguir apresentados:

I – Mudanças no papel do Estado: Ao oferecer condições para novos mercados internos começarem a operar, o Estado passa de provedor a regulador. Estado como “negociante estrategista” com políticas sociais cada vez mais voltadas para aumentar a competitividade econômica;

II – Mudanças nos papéis do Capital: Neste cenário aumenta a participação das empresas que identificam nos serviços sociais uma possibilidade de expansão nos seus lucros. Maior participação do setor privado na gestão, prestação e financiamento de serviços públicos;

III – Mudanças nos papéis das Instituições do Setor Público: Na busca de novas possibilidades éticas, de novos papéis e relações de trabalho as empresas buscaram implantar uma nova cultura de performatividade competitiva, que levou a mesma lógica do setor privado para o público. A prática do ensino passa a seguir regras e cumprir metas;

IV – Mudanças nos papéis dos Cidadãos: Os cidadãos deixam uma posição de dependência com relação ao Estado do Bem-Estar, para assumirem um papel de consumidor ativo. O sistema educacional comercializado, performático e transformado em empresa destinado aos consumidores/pais. (BALL, 2009, p. 4-12).

Mintzberg (1998), fala em instituições que atuam fora do ambiente do setor público e do privado, destacando dois outros tipos de organizações, as Cooperativas e Organizações Sem Proprietários (*nonowred organizations*), para nós mais conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONG), mas que são também não comerciais e não cooperativas.

Não é claro que os serviços profissionais amplamente aceitos como públicos - níveis mínimos de educação e saúde - sejam eficazes quando providos diretamente pelo governo, e muito menos por negócios privados. Nenhum dos dois consegue preencher os requisitos dos serviços profissionais, necessários para esses casos. O mercado é grosseiro, as hierarquias são rudes. As organizações sem proprietários, ou ainda as cooperativas, podem prestar melhores serviços nestes casos, sobretudo se contarem com financiamento público que assegure equidade na distribuição [...]. (MINTZBERG, 1998, p. 153).

Ainda para Mintzberg (1998), o cidadão deve se posicionar frente a estas mudanças ocorridas no papel das instituições, que o levam a assumir a condição de consumidor ou de cliente. O autor destaca uma diferença em consumir produtos e serviços oriundos de empresas privadas ou serviços essenciais prestados pelo poder público:

Eu não sou um mero consumidor de meu governo. Dele espero algo mais do que um sistema de trocas facilitadas, e menos encorajamento ao meu consumo. Quando recebo serviços profissionais do governo, como educação, por exemplo, o rótulo “cliente” parece mais adequado ao meu papel [...]. (MINTZBERG, 1998, p. 151).

Neste sentido Mintzberg (1998), apresenta cinco modelos⁹ para administrar governos, onde cada um deles diferencia-se pela forma peculiar de organizar as autoridades controladoras

⁹ Para saber mais sobre os 5 modelos para administrar governos. Ver as páginas 156 a 158 de: MINTZBERG, Henry. **Ensaio: Administrando governos, governando administrações**. RSP - Revista do Serviço Público. Ano 49. Número 4. Brasília. Out-Dez 1998.

do governo ou a superestrutura e as atividades de suas agências ou a microestrutura. Destacaremos neste trabalho o “modelo de controle de desempenho”, por entender-se existir uma relação com um modelo meritocrático.

[...] a administração, encontra sua máxima realização neste modelo [modelo de controle de desempenho], cujo lema seria isolar, delegar e medir. Este modelo, mais do que todos os outros, visa fazer o governo funcionar como um negócio privado. [...] a organização é dividida em negócios aos quais são atribuídos metas e padrões de desempenho e pelos quais seus administradores são responsabilizados. Assim, a superestrutura planeja e controla, enquanto que a microestrutura executa. (MINTZBERG, 1998, p. 157).

A avaliação de desempenho e a meritocracia encontram-se inter-relacionadas com as mudanças na administração pública, que ao passar de burocrática a gerencial, provocou transformações que impactaram sobremaneira o desempenho humano, em que a força de trabalho passou a promover as mudanças no ambiente institucional. Isto requer empenho permanente para readaptações e assimilação de novos conhecimentos. Com isso, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de avaliação de desempenho, que buscará promover o crescimento da organização, passam a basear-se na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator determinante de sucesso ou fracasso, segundo Oberg (1997) é uma tentativa de aperfeiçoar um conjunto de atividades organizacionais.

Desde os primórdios da civilização humana é possível se identificar a prática da avaliação, que, se analisada em seu sentido genérico, compreende o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações do homem. Neste sentido, para Chiavenato (2004, p. 258) “As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custos e benefícios”.

Chiavenato (2004) conceituou a avaliação de desempenho como sendo uma apreciação da evolução e/ou do desempenho de cada pessoa no cargo em que ela exercer dentro de sua empresa e de seu potencial no desenvolvimento futuro. Para ele, avaliação é como um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa ao desempenhar uma determinada função.

Para Lucena (1992), avaliação é a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

Pontes (1991) escreveu que avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve antes de tudo servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado na criação do clima de diálogo chefe-subordinado, a fim de melhorar-se o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento de carreira.

Para reforçar esta idéia, Pontes (1999) ampliou seu conceito sobre a avaliação de desempenho, considerando-a um método que visa continuamente a estabelecer um contrato com os funcionários, referente aos resultados desejados pela organização. Desta forma, a avaliação de desempenho busca acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário e avaliando os resultados conseguidos.

Marras (2000) define a avaliação de desempenho como um instrumento gerencial capaz de permitir ao administrador medir os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos, tais como, conhecimentos, metas e habilidades.

Portanto, sendo, a avaliação de desempenho uma ferramenta de identificação e mensuração das ações de todos os envolvidos com o desempenho das instituições, num determinado período, este instrumento gerencial pode ser usado para identificar e analisar a eficiência alcançada.

O Princípio da Eficiência foi expresso no ordenamento constitucional brasileiro a partir da Emenda Constitucional Nº. 19 de 04/06/98, em que em seu “Artigo 37, determina que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...]”. O princípio da eficiência, tornou-se um dos princípios que passaram a orientar a Administração Pública Brasileira. Porém, a origem do referido princípio na história administrativa nacional remonta à década de 1930, mais exatamente ao ano de 1936.

Foi a partir da década de 1930, que a Administração Pública Brasileira transformou-se numa organização burocrática. Um sistema burocrático diferencia-se dos demais sistemas sociais não apenas por suas características como: formalismo, impessoalidade, hierarquia e racionalidade, mas porque são exatamente essas características que permitem a organização burocrática, ao menos em tese, ter condições de alcançar o aumento da sua eficiência.

Para Bresser Pereira (1996), a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo deste século; no Brasil, em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. É a burocracia que segundo Max Weber, baseia-se no princípio do mérito profissional.

Neste sentido, a adoção da meritocracia respaldada pela avaliação de desempenho, tem seu foco de atuação, na busca pela eficiência que é a peça chave que diferencia a burocracia dos demais sistemas sociais. “O princípio fundamental que rege a vida das organizações é o princípio da eficiência” (PEREIRA e MOTTA, 1979, p. 17).

Duarte (2005) em seu dicionário de administração, conceituou eficiência como a capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, dentro de um processo, uma determinada tarefa. O conceito de eficácia, segundo este mesmo autor, seria a capacidade de realizar corretamente todas as etapas de um plano, conseguindo, acertada e qualitativamente, o objetivo desejado, no tempo mais curto e da forma mais simples e econômica. Efetividade seria o acompanhamento permanente do planejamento implantado, modificando-o e readaptando-o quando necessário. Neste sentido, é possível identificar semelhanças no conceito da meritocracia como método para avaliação de desempenho com os conceitos apresentados para eficiência, eficácia e efetividade.

Os conceitos da meritocracia estariam contemplados nesta nova cultura das organizações estatais, sendo que a partir de 1970 o modelo gerencial começa a se tornar preponderante na esfera privada. Para Paula (2007), seria uma tentativa de adaptar-se e transferir-se os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público. Foi a partir de 1980 com a emergência da *new public management* ou nova administração pública, que esta nova visão começou a se destacar. Os serviços públicos passaram a ser vistos como um negócio, motivados pela inserção da lógica empresarial no setor público, em que a nova administração pública passou a ser conhecida como administração gerencial. Porém, no Brasil, a Administração Pública Gerencial (APG) só começou a ser discutida no âmbito da reforma do Estado, a partir de 1995.

Para Paula (2007), as principais características da Administração Pública Gerencial (APG) compreendem: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e contenção no

uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados e ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

O modelo gerencial veio justamente suprir a falta de êxito que a burocracia teve na busca pela eficiência. Neste sentido, será apresentado na seqüência, exemplos de métodos utilizados pelas organizações, na busca de alcançar os melhores resultados de uma avaliação de desempenho, capaz de criar um cenário positivo que possa levar a instituição ao alcance dos objetivos propostos.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sant'Anna (1995) destaca que para a avaliação de desempenho atingir os objetivos propostos, faz-se necessário a utilização de instrumentos que permitam a valorização dos conhecimentos adquiridos e ao mesmo tempo possibilitem estudar o comportamento de avaliadores e avaliados. Segundo esta autora, a avaliação escolar, por exemplo, é termômetro que permite confirmar o grau de conhecimento adquirido pelos indivíduos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

A avaliação de desempenho no contexto empresarial e institucional, também pode ser validada como instrumento que valorize o *know-how* e possibilite aperfeiçoamentos ao longo do processo. Assim como pode ser utilizada a observação atenta dos acontecimentos no que tange ao comportamento e relacionamento dos avaliadores e dos avaliados.

Para tentar justificar a inclusão da avaliação na instituição escolar, a autora conclui:

A melhoria da instrução está condicionada a uma avaliação eficiente e eficaz da organização. O desenvolvimento pessoal só se concretizará se houver parâmetros que incentivem e motivem o processo de crescimento. (SANT'ANNA, 1995, P. 14).

Conceituando avaliação, pode-se citar que:

O crescimento profissional [na função de] do professor [ou qualquer outro profissional], depende de sua habilidade em garantir evidências de avaliação, informações e materiais, a fim de constantemente melhorar seu ensino e a aprendizagem do aluno [ou funcionário]. Ainda, a avaliação pode servir como meio de controle de qualidade, para assegurar que cada ciclo novo de ensino-aprendizagem alcance resultados tão bons ou melhores que os anteriores. (SANT'ANNA, 1995, P. 28 *apud* BLOOM, HASTING, MADAUS).

Ou ainda:

Avaliação significa atribuir um valor a uma dimensão mensurável do comportamento [humano] em relação a um padrão de natureza social ou científica. (SANT'ANNA, 1995, P. 29 *apud* BRADFIELD E MOREDOCK 1963).

Reis (2003) apresenta o método denominado Avaliação 360 Graus, que também é conhecido por *feedback* (resposta) 360 graus, ou ainda, como *feedback* com múltiplas fontes ou avaliação multivisão. Os participantes do programa recebem de forma simultânea *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders* (todos os envolvidos no processo). De forma geral, o objetivo principal do método de avaliação 360 graus seria suprir, na organização que o utiliza, a demanda por desenvolvimento de comportamentos e habilidades dos seus líderes.

Para poder tratar deste método de avaliação de líderes nas organizações, Reis (2003) realizou pesquisa a respeito de diferentes abordagens clássicas sobre liderança ao longo do tempo, tendo identificado os seguintes modelos:

- A abordagem dos traços: modelo que concentrou-se na identificação de qualidades e características pessoais, muitas vezes inatas, que distinguem líderes de não líderes. Assim, autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, entre outros, são exemplos de traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso como líder;
- A abordagem de estilos: este modelo deslocou o foco das características pessoais para a dinâmica comportamental do líder, ou seja, a atuação do líder na busca pelos melhores resultados passa a ser valorizada;
- A abordagem contingencial: este modelo foi dominante até o início dos anos 80, caracterizou-se por propor que a eficácia do líder depende principalmente de abordagens situacionais, fazendo surgir dois tipos básicos de líderes: os que são motivados para o relacionamento e os que são motivados para a tarefa¹⁰.

¹⁰ Para saber mais sobre as diferentes abordagens clássicas sobre liderança ao longo do tempo. Ver as páginas 23 a 25 de: REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus – Um instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. Ed. Atlas. 2ª ed. São Paulo. 2003.

Os resultados alcançados pela avaliação 360 graus podem ser conhecidos por promoverem ganhos relacionados ao autoconhecimento dos participantes, por propiciarem incremento na consistência entre auto-percepção e percepção dos outros.

Os impactos na organização que aplica o modelo de avaliação 360 graus podem ser percebidos na seguinte colocação:

Quando gerentes comparam os resultados das avaliações feitas por seus colegas com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta em um maior nível de consciência de seus atos e das consequências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização. (REIS, 2003, p. 54 *apud* CHURCH & BRACKEN, 1997, p. 150)¹¹.

A respeito do acompanhamento e avaliação do método 360 graus, cabe destacar que os *feedbacks* são fornecidos pelo *network* (rede de contatos) pessoal do avaliado, ou seja, quem dá os *feedbacks* são as pessoas com quem o avaliado interagiu para viabilizar os objetivos organizacionais.

Em outras palavras, segundo o autor, isto quer dizer: “[...] que o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia da liderança de cima para baixo, mas também da eficácia de liderança em rede e em sua totalidade, em todas as suas direções”. (REIS, 2003, p. 59).

Na figura 2.3 pode-se identificar a forma de implementação do método de avaliação 360 graus – *Feedbacks* com múltiplas fontes, e visualizar como se dá a interação entre as pessoas envolvidas no processo.

¹¹ CHURCH, A. H., BRACKEN, D. W. Advancing the state of the art of 360-degree feedback - Editors' comments. *Group & Organization Management*, v. 22, n° 2, p. 149-161, June 1997.

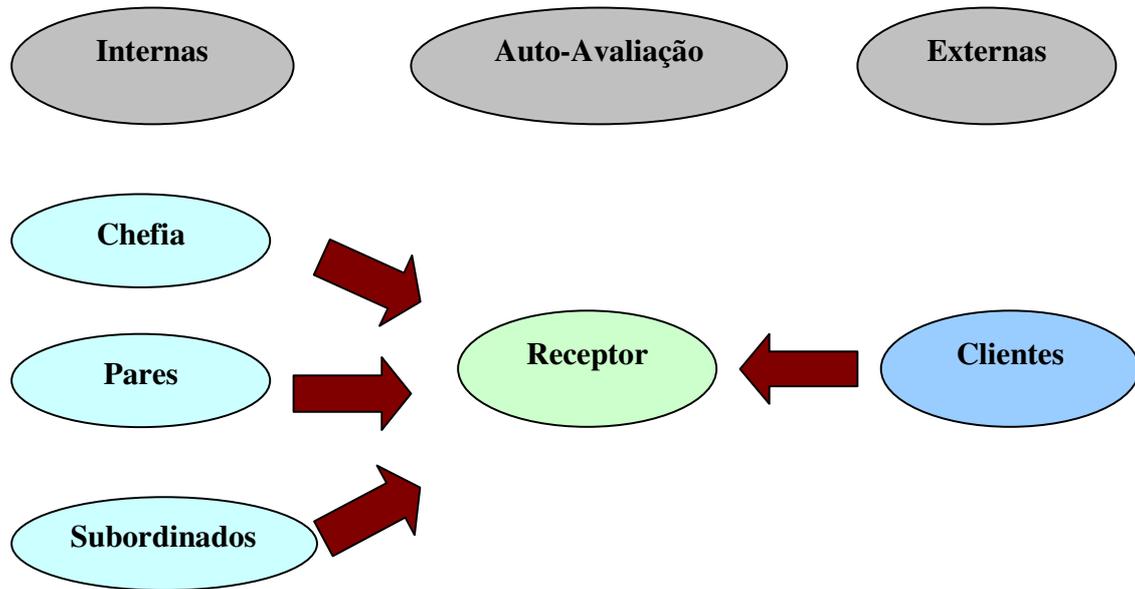


Figura 2.3 Implementação da Avaliação 360 Graus – *Feedbacks* com múltiplas fontes
 Fonte: (REIS,2003, p. 61)

Por fim, com relação à avaliação 360 graus, Reis (2003) fala sobre possíveis limitações do método. Segundo este autor, apesar da maioria das pesquisas apresentarem resultados otimistas, alguns estudos chegaram a conclusões menos promissoras. Um estudo com vinte participantes em um programa de desenvolvimento de lideranças baseado em múltiplos *feedbacks*, revelou que apenas uma pequena minoria percebeu que o processo ajudou-os significativamente a desenvolver seus atributos de liderança.

“[...] nesse caso em que as mudanças alcançadas dependeram intensamente da motivação individual para que isso acontecesse independentemente do conteúdo dos *feedbacks*”. (REIS, 2003, p. 70)

A Gestão Pública tem buscado alcançar aumento da eficiência através da reforma e modernização do Estado. Neste sentido, além da avaliação 360 graus, existem diversos métodos sendo aplicados nas organizações. Entre estes métodos destacam-se o Balanced Scorecard – BSC, criado pelos professores Robert S. Kaplan (Harvard Business School) e David P. Norton (presidente da *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*), com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que contemple além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, um conjunto com outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis.

Segundo Ghelman e Costa (2006) o método de medição e avaliação do desempenho organizacional, conhecido como Balanced Scorecard – BSC, é muito utilizado em sistemas de gestão das empresas privadas. Contudo pode ser adaptado e aplicado na administração pública, o que requer a transposição de alguns desafios, exigindo especial atenção para sua customização exitosa.

É claro que a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública. Marini (1999) afirma que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, a ajude cumprir com suas finalidades. (GHELMAN e COSTA, 2006, p. 2).

Ao pesquisar-se a literatura relacionada, como já referido anteriormente, encontram-se vários modelos de métodos de avaliação de desempenho, dos quais apresentamos os três modelos a seguir:

- Método da escala gráfica: utiliza fatores de avaliação (ex.: desempenho na função, produção, qualidade, cooperação, conhecimento do trabalho, características individuais, criatividade) e graus (ex.: ótimo, bom, regular, sofrível, fraco). Algumas vezes são atribuídos pontos aos diversos graus de desempenho;
- Método de distribuição forçada: muito usado junto com o método de escala gráfica, considera que o desempenho das pessoas segue uma distribuição normal, devendo haver na empresa pessoas com desempenho variando do ótimo ao fraco. Estatisticamente, através da média e do desvio padrão das avaliações, o desempenho das pessoas é classificado;
- Avaliação por objetivos ou resultados: método de avaliação ligado à administração por objetivos, onde são estabelecidos objetivos a serem alcançados e o prazo em que será feito o acompanhamento dos resultados. A partir das informações e das expectativas da empresa e do empregado, são estabelecidos planos de ação.

O Quadro 2.3 apresenta vantagens e desvantagens dos três tipos de métodos de avaliação descritos.

Método	Vantagens	Desvantagens
Escala gráfica	Facilitar a avaliação	-Escolha de fatores subjetivos. Foco no passado. -Avaliador tem papel de juiz. Dificuldade para a realização da entrevista quando o desempenho da avaliação é fraco.
Distribuição Forçada		-Pode levar a problemas de desmotivação/ improdutividade. -Não ajuda a alcançar os objetivos da avaliação e os resultados da empresa.
Avaliação por objetivos ou resultados	-Melhoria do planejamento. -Compreensão dos objetivos organizacionais. -Maior motivação e desenvolvimento. -Desenvolvimento da organização. -Avaliação objetiva. -Processo participativo neutraliza resistências, permite diagnóstico das necessidades de desenvolvimento individual e melhoria das condições de trabalho.	-Dificuldade de definir objetivos quando a organização não tem planejamento. -Objetivos incompatíveis com o potencial do empregado. -Definição e imposição de objetivos e metas pela chefia. -Dificuldade de abandonar um objetivo ultrapassado. -Inibição da inovação. -Aumento do trabalho burocrático. -Repetição de metas e objetivos ultrapassados. -Ênfase apenas nos objetivos planejados/perda de flexibilidade. -Abandono de objetivos de difícil mensuração. -Tempo despendido para realização do processo.

Quadro 2.3 Vantagens e desvantagens de alguns métodos de avaliação

Fonte: (PETRUCCI *et al.*, 2000, p. 31)

A implantação da Emenda Constitucional da Reforma Administrativa n° 19, aprovada em 1998, introduziu no serviço público, um novo critério para a demissão: o desempenho do servidor. Segundo seu inciso III, do § 1°, do art. 41, o servidor público estável poderá perder o cargo, mediante procedimento de avaliação periódica, por insuficiência de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. Com a possibilidade de demitir-se o servidor público por insuficiência de desempenho, pode-se dizer, que a existência de um procedimento de avaliação passou a ser requisito inquestionável no processo de gestão.

Embora não esteja livre de enfrentar dificuldades e problemas, um sistema de avaliação de desempenho, segundo Petrucci *et al.* (2000), é essencial à toda organização:

Trabalho avaliado é trabalho realizado. Essa frase resume a necessidade de que toda organização seja sistematicamente avaliada, provocando, dessa forma, um processo de retroalimentação que permite à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comuns em organizações públicas. É por intermédio da avaliação do que produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a

produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis - estratégico, tático, operacional e individual. (PETRUCCI *et al.*, 2000, p. 10 *apud* GUIMARÃES, 1998, p. 5)¹².

Petrucci *et al.* (2000), através da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP¹³ estudou os sistemas de avaliação de desempenho existentes na Administração Pública Federal. O autor destaca a avaliação de desempenho como ferramenta de apoio aos gerentes públicos na resolução de problemas concretos de gestão, relacionados à política de recursos humanos. Entre os pesquisados destacaram-se as seguintes observações: foco nos resultados do trabalho individual; avaliação como base para um modelo de gestão participativo e avaliação de desempenho, associada ao fortalecimento da política de recursos humanos e ao desenvolvimento e valorização do servidor.

Neste sentido, será abordada na próxima seção a meritocracia relacionada à política de gestão dos recursos humanos nos sistemas de educação.

2.4 MERITOCRACIA NOS SISTEMAS DE EDUCAÇÃO

A responsabilização da escola e dos professores pelos baixos resultados, medidos nas avaliações nacionais sobre o desempenho dos alunos, tem motivado especialistas a sugerirem a implementação de políticas de incentivo e de premiação por resultados e o cumprimento de metas, a chamada meritocracia na educação.

Segundo consta no Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público do Rio Grande do Sul¹⁴, atualmente os critérios para ascensão na carreira docente, são os seguintes:

¹² GUIMARÃES, T.A. *et.alli.* (1998), “Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.” *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 32 (6), p. 43-61, nov/dez.

¹³ PETRUCCI, Vera Lúcia *et al.* **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2000 96 p.(Cadernos ENAP, 19). Disponível em: <<http://biblioteca.enap.gov.br/cgi-bin/wxis.exe?IsisScript=index.xis&cipar=phl.cip&lang=por>>. Acesso em 30 jul. 2010.

¹⁴ Lei nº 6.672, de 22 de abril de 1974. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Estatuto e Plano de Carreira do Magistério Público do Rio Grande do Sul. _____ Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/magist_estatuto.jsp>. Acesso em 30 jul. 2010.

[...] Da Promoção:

Art. 26 - Promoção é o ato pelo qual o membro do Magistério Público Estadual tem acesso a cargo da classe imediatamente superior, observados os princípios estabelecidos na Constituição.

Art. 27 - Os critérios para promoção alternada por antiguidade e merecimento serão estabelecidos na forma dos artigos 28 e 29.

Art. 28 - A antiguidade de que trata o artigo anterior, será determinada pelo tempo de efetivo exercício do membro do Magistério na classe a que pertencer, cabendo a promoção ao mais antigo.

Art. 29 - Merecimento é a demonstração, por parte do professor ou especialista de educação, do fiel cumprimento de seus deveres e da eficiência no exercício do cargo, bem como da contínua atualização e aperfeiçoamento para o desempenho de suas atividades, avaliados mediante um conjunto de dados objetivos.[...].

Carnoy (2009) realizou estudo em dez escolas públicas no Brasil, onde assistiu aulas, falou com professores, diretores e governantes, com o propósito de entender o que acontece nas salas de aula, identificando algumas razões para o que, em sua opinião, seria um mau ensino brasileiro. A pesquisa aponta para a responsabilidade dos professores, uma parcela deste mau desempenho da educação brasileira e sugere a necessidade de avaliar seu desempenho:

Os professores brasileiros precisam, de uma vez por todas, ser inspecionados e prestar contas de seu trabalho, como já ocorre em tantos países. A verdade é que, salvo raras exceções, no Brasil ninguém sabe o que eles estão ensinando em sala de aula. É o que me faz comparar as escolas públicas brasileiras às empresas pré-modernas. Elas não contam com mecanismos eficazes para cobrar e incentivar a produtividade. Contratam profissionais que ninguém mais no mercado quer, treinam-os mal e, além disso, não exercem nenhum tipo de controle sobre eles. Hoje, os professores brasileiros estão, basicamente, livres para escolher o que vão ensinar do currículo. Não há padrão nenhum - tampouco há excelência acadêmica. (CARNOY, 2009, p. 2).

Por outro lado, Day (2010) ao avaliar a meritocracia nas escolas, coloca que os professores não devem ser pagos só pelo desempenho. Para ele não há uma solução-atalho, mas um número de condições que precisam ser ordenadas. A atividade docente precisa ser atraente em termos de salários e de condições de trabalho, para favorecer o ensino e o aprendizado. A carreira docente precisa ser respeitada pelo público e pela mídia. Os professores devem receber treinamentos de alta qualidade, para antes e durante o ato de lecionar. E por último, as qualificações para lecionar precisam ser reforçadas.

Ao ser questionado se professores devem ser avaliados e pagos de acordo com o desempenho de seus alunos, o autor coloca:

Professores não devem ser avaliados e pagos apenas de acordo com o desempenho de seus alunos, pois é difícil indicar um relacionamento direto de “causa e efeito” entre o ensino e a realização. É claro, estudantes devem progredir guiados por um professor, então o progresso e o desempenho devem ser monitorados. Entretanto, o significado de “desempenho” é interpretado de forma diferente por pessoas diferentes. Por exemplo, enquanto é relativamente fácil examinar o progresso em matemática, é mais difícil examiná-lo no desenvolvimento de habilidades de raciocínio ou em criatividade. Finalmente, em razão de dificuldades externas em famílias e na sociedade, pode ser mais difícil de engajar e motivar alguns estudantes do que outros. Os professores, é claro, devem fazer diferença no aprendizado dos alunos. (DAY, 2010, p. 2)

O pesquisador Day (2010) destaca que na Grã-Bretanha os professores são avaliados anualmente, por um sistema chamado de “administração de desempenho”, baseado em documentação e observações na sala de aula. A avaliação é baseada na descrição do trabalho do professor, com foco em três tópicos: I - progresso e realização do estudante; II - padrões nacionais de ensino; III - planejamento do desenvolvimento do professor no contexto do plano de melhorias da escola. Isso está associado com progressão na carreira e com aumentos salariais.

Na comparação das condições socioeconômicas entre britânicos e brasileiros, deve-se questionar a eficácia de um modelo usado para avaliar professores, principalmente no item que se refere aos padrões nacionais de ensino e ao planejamento do desenvolvimento do professor no contexto do plano de melhorias da escola.

Setúbal (2007) analisando a meritocracia nos sistemas de educação, alerta para os riscos de um plano de incentivos, vir a aumentar o hiato educacional existente. Segundo ela, o sistema de bonificação a partir de metas, pode gerar uma concorrência entre as escolas, capaz de reforçar as diferenças entre elas.

Sobre estas diferenças, cabe destacar que as escolas brasileiras lidam com realidades distintas ao atenderem um público variado em termos de condições socioeconômicas, que vai desde uma clientela de alta vulnerabilidade, nas escolas localizadas em regiões carentes, até uma população de classe econômica média e alta, onde a participação construtiva da comunidade escolar ajuda a incrementar o orçamento destas escolas e, conseqüentemente, seu nível de investimentos, refletindo em menor dependência de recursos públicos.

Setúbal (2007) ainda chama atenção para a diferenciação negativa que poderá provocar um sistema de incentivos nas escolas:

É importante salientar que o sistema de incentivos - qualquer que seja - diferencia negativamente as escolas, porque provavelmente (a conferir) os professores passarão a

procurar e se transferir para as escolas mais bem colocadas nas avaliações, com o objetivo de obter maiores chances de bônus ao final do ano.

Se essa situação vier a se comprovar como verdadeira, as escolas com maiores dificuldades ficarão relegadas, cada vez mais, a um corpo docente instável e com menor preparo, tirando de uma parcela significativa da população condições de acesso a uma educação de qualidade - o que poderá comprometer os nossos indicadores de desenvolvimento e de combate à pobreza. (SETÚBAL, 2007, p.1).

No presente ano o Ministério da Educação (MEC) anunciou a criação do Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente, que pretende avaliar conhecimentos, competências e habilidades que são imprescindíveis à vida docente, ao mundo do trabalho e ao exercício da cidadania. Conforme publicação no Diário Oficial da União do dia 24/05/10, o exame será aplicado anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC). Os resultados poderão ser usados como critério de contratação em escolas públicas de educação básica de todo o país. No lançamento do programa, o Ministro da Educação Fernando Haddad, destacou que a intenção do MEC é dar instrumentos para que os estados possam avaliar e melhorar seu corpo docente, e reconheceu que em contra partida, é preciso ter salários dignos e progressão na carreira¹⁵.

De acordo com o Diário Oficial da União datado de 24/05/10, o Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente, tem os seguintes objetivos:

[...] I - subsidiar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios na realização de concursos públicos para a contratação de docentes para a educação básica;
 II - conferir parâmetros para auto-avaliação dos futuros docentes, com vistas à continuidade da formação e à inserção no mundo do trabalho;
 III - oferecer um diagnóstico dos conhecimentos, competências e habilidades dos futuros professores para subsidiar as políticas públicas de formação continuada;
 IV - construir um indicador qualitativo que possa ser incorporado à avaliação de políticas públicas de formação inicial de docentes [...]. (Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>>)

Ao avaliar a proposta do MEC sobre a implantação do Exame Nacional de Ingresso na Carreira Docente, a presidente do Centro dos Professores do Rio Grande do Sul (Cpers) Rejane de Oliveira, disse acreditar que o exame do MEC padroniza avaliação de professores e não respeita as características regionais.

¹⁵ Posição do Ministro da Educação Fernando Haddad retirada de matéria do **Jornal Correio do Povo**. Ensino. Editora: Maria José Vasconcelos. Porto Alegre, p. 13, edição impressa em 25 mai. 2010.

Isso é um equívoco do governo federal. Já fazemos uma prova quando realizamos o concurso público. Esta prova do MEC faz com que haja uma padronização nacional. Não respeita as características regionais ou a realidade das escolas públicas brasileiras. (OLIVEIRA, 2010, p. 1).

Segundo França (2010), já existem em alguns Estados e Municípios brasileiros, programas de premiação dos melhores professores em sala de aula. Estes sistemas de avaliação baseiam-se na meritocracia. Estes modelos foram tabulados tendo como exemplo, sistemas meritocráticos de avaliação de desempenho que décadas atrás, ajudaram a empurrar países como Coreia do Sul e Finlândia rumo à excelência acadêmica.

No caso brasileiro, estes programas estariam se espelhando em práticas comuns nas empresas privadas. Nas redes de ensino, a ideia é distinguir, através de avaliações, as boas das más escolas, premiando-se com incentivos financeiros e perspectiva de avanço na carreira, gestores e professores das escolas públicas que apresentam os melhores resultados.

Ainda segundo França (2010), este modelo de gestão baseado na meritocracia, contraria uma velha mentalidade ainda arraigada na educação brasileira: a de que todos os professores devem ganhar o mesmo e sempre mais, à revelia do mau desempenho em sala de aula e também dos resultados que mostram as pesquisas científicas. Este mesmo autor destaca uma pesquisa, bastante detalhada, conduzida pelo economista Eric Hanushek, da Universidade Americana Stanford, que conclui: sem meritocracia, não há como atrair as melhores cabeças de um país para a docência.

Assim, destaca-se que na educação os avanços dependem de um conjunto de inovações e políticas voltadas ao seu aperfeiçoamento e não de um único fator de mudanças. Uma boa notícia nesta área, dá conta de que a implantação da meritocracia, já testada numa centena de municípios brasileiros e nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco, começa a reverter em favor do ensino.

Conforme avalia a implantação da meritocracia na educação pública brasileira, o economista Cláudio Ferraz¹⁶, à frente de um estudo sobre o assunto no Banco Mundial, coloca:

A adoção desse princípio [meritocracia] significa uma mudança de cultura tão radical na condução de uma escola que, apesar de recente, não é exagero afirmar que já está beneficiando a sala de aula. (FRANÇA 2010, *apud* FERRAZ, 2010, p. 106).

¹⁶ Cláudio Ferraz citado por França (2010), ver referencias Bibliográficas.

Os profissionais em educação das escolas estaduais do Rio Grande do Sul, a partir de 1996, passaram a ser gerenciados pelo Programa de Gerenciamento dos Recursos Humanos – PGRH¹⁷, criado para facilitar a gestão do pessoal lotado nas escolas públicas gaúchas. O programa consiste num sistema em rede, abrangendo a Secretaria de Educação do Estado – SE/RS e suas respectivas Coordenadorias Regionais de Educação – CREs. Através do programa, as escolas alimentam o sistema, informando o número de alunos e o total de turmas e quais são os professores regentes destas turmas, nos seus respectivos horários, permitindo que os gestores visualizem as necessidades e as possibilidades de Recursos Humanos (RH) na Escola, no Município e na Coordenadoria de Educação.

Antes da implantação do PGRH, os dados de RH eram informados pela escola através do preenchimento manual da Ficha de PGRH, que era entregue nas CREs, para que estas alimentassem o sistema, o que tornava o processo lento e mais difícil de ser atualizado, dificultando a análise da realidade da educação no que se refere ao seus Recursos Humanos.

2.5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Este trabalho ao tratar da educação brasileira e gaúcha, procura identificar problemas e oportunidades presentes na gestão das escolas públicas. Apresentando como uma possibilidade, a implantação da meritocracia como ferramenta de gestão, analisando sua capacidade, como método de avaliação, de promover aumento dos níveis de eficiência e qualidade na prestação de serviços educacionais oferecidos à população.

Neste sentido, buscou-se apresentar a conceituação da meritocracia e sua relação com o desempenho, quando especialistas apontam potenciais problemas e benefícios decorrentes da implantação de um modelo de avaliação meritocrático no sistema de ensino público.

Buscando saber a opinião dos professores a respeito do tema, será desenvolvido um estudo de caso em uma escola pública, onde serão entrevistados docentes com a intenção de registrar sua opinião a respeito dos problemas e dificuldades enfrentadas e que soluções indicariam. Também temos a intenção de medir seu grau de entendimento a respeito da meritocracia.

¹⁷ **Programa de gerenciamento dos Recursos Humanos – PGRH.** Desenvolvido pela PROCERGS para Secretaria da Educação do RS. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/pgrh.jsp>>. Acesso em 02 ago. 2010.

Com relação aos métodos de avaliação de desempenho apresentados, destacamos com ênfase, o método denominado Avaliação 360 Graus, que também é conhecido por *feedback* 360 graus, apresentado por Reis (2003). Entendemos que este método terá grande relevância nas análises a serem realizadas, por tratar-se de estarmos investigando uma instituição de ensino, que valoriza a resposta (*feedback*) do outro como o resultado do trabalho realizado. Quando um professor avalia um aluno, com base na sua resposta (*feedback*) é possível analisar seu grau de entendimento do tema apresentado. Portanto, os entrevistados estão familiarizados com a prática de *feedbacks*, pois, nas mais variadas atividades escolares, como nas reuniões e conselhos de classe, são discutidas propostas administrativas e projetos pedagógicos, de onde são retiradas soluções com base na participação e resposta dos participantes.

Neste, sentido, o capítulo a seguir irá promover o Estudo de Caso da Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X de Farroupilha/RS, objetivando verificar os pressupostos teóricos aqui detalhados. Apresentará a forma como serão processadas as informações coletadas junto a professores e funcionários, analisando se um modelo de gestão meritocrático é realmente capaz de conferir eficiência a educação pública no RS.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A forma como será conduzido um projeto de pesquisa e o seu alcance em relação aos objetivos que se propõem a esclarecer, comparar ou pesquisar, deve ser motivo de preocupação constante do pesquisador, a fim de tornar válido o seu trabalho quando este servir de apoio para futuras pesquisas no meio acadêmico ou no ambiente profissional.

Sobre as dificuldades encontradas pelo pesquisador, quando utiliza um método de pesquisa científica, Vergara (2008) coloca:

O acesso ao conhecimento por meio da ciência tem na pesquisa uma atividade objetiva e subjetiva, discutível (afinal, ciência não é dogma), carregada de reflexões, contradições, sistematizações e re-sistematizações. (VERGARA, 2008, p. 10).

Reforçando a idéia da importância em definir-se o método mais adequado para utilização em um trabalho acadêmico com vistas a se dirimir as dificuldades da pesquisa, Yin (2005) compara o método do estudo de caso com outras estratégias de pesquisa nas ciências sociais:

Quando e porque você desejaria realizar estudos de caso sobre algum tópico? Deveria pensar em fazer um experimento em vez de um estudo de caso? Um levantamento? Uma pesquisa histórica? Uma análise de registros históricos apoiada por computador, como tendências econômicas ou históricos escolares? (Yin, 2005, p. 21).

Neste sentido, Vergara (2006) propõe dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa, que pode ser com relação aos seus fins ou meios utilizados. Nesta mesma linha de raciocínio, pode-se destacar a proposta de Gil (2002), que propõe critérios para a classificação das pesquisas, podendo ser com base em seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos a serem utilizados.

O tema a ser abordado no presente trabalho, se propõe a discutir a implantação da meritocracia na educação pública. Trata-se de uma novidade como método de avaliação de desempenho para o setor, que se transforma em questão contemporânea e bastante atual e que

entra em conflito com idéias arraigadas na concepção daqueles profissionais, que defendem a manutenção dos modelos atuais de avaliação e ascensão na carreira docente. Nestas condições, um estudo de caso irá satisfazer as questões apresentadas. Conforme coloca Yin (2005) o estudo de caso, seria a estratégia apropriada para este tipo de análise, tendo abrangência e controle sobre eventos comportamentais e grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos, em oposição a acontecimentos históricos.

A partir da utilização do método estudo de caso, essa pesquisa terá abordagem qualitativa, que segundo Minayo (1999) não pode pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado, deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade.

A abordagem qualitativa, preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, procurando um significado como conceito central. Esta abordagem entende os fenômenos nas suas determinações e transformações dadas pelos sujeitos, características estas que nos parecem bastante adequadas para a análise que se pretende abordar no presente trabalho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será de natureza exploratória, buscando uma maior familiaridade com o problema, através de um levantamento detalhado de informações. Com a pesquisa exploratória, é possível buscar um conhecimento mais completo e adequado da realidade.

A pesquisa será realizada exclusivamente a partir da utilização de dados primários, sendo que o instrumento de coleta dos dados se efetivará através de entrevistas semi-estruturadas, composta por perguntas abertas. Segundo Yin (2005) é provável que questões do tipo “como” e “por que” estimulem o uso de estudos de caso. O roteiro da entrevista encontra-se no Anexo “A” deste trabalho.

A unidade de análise será a Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X, localizada na Rua Camilo Brasileiro, número 1540 - Bairro Pio X, na cidade de Farroupilha/RS.

Os entrevistados serão os professores e funcionários lotados na escola. Um problema que poderia surgir com a unidade de análise, refere-se ao seu tamanho, afinal trata-se de uma escola média, onde atuam 30 profissionais e são atendidos em torno de 360 alunos. Porém, na realidade, muitos desses profissionais trabalham também em outras escolas, o que oportuniza uma ampliação do seu conhecimento sobre o tema da avaliação de desempenho na educação.

Ao todo, serão entrevistados aleatoriamente 15 professores, destacando-se a colocação de Vergara (2009, p.6) acerca da realização de análises subjetivas:

quanto ao número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas, existem autores que consideram 15 um número mínimo para entrevistas e 25 um número máximo adequado. Esses limites não podem, contudo ser tomados ao pé da letra. [...] tudo depende do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Depende, também, de bom senso e de domínio de certas regras científicas, por parte do pesquisador.

As informações serão tratadas com base na análise de conteúdo, que será viabilizada pela gravação e transcrição das entrevistas. O conceito da expressão “análise de conteúdo” confirma a classificação da pesquisa quanto aos seus fins: descritiva e qualitativa. Os meios utilizados para a realização desta pesquisa, também atenderão aos propósitos da análise de conteúdo, possibilitando maior probabilidade de atingir os objetivos traçados.

Vergara (2008) coloca que a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, sendo usada atualmente para a transcrição de entrevistas.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [entrevistas], indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (VERGARA, 2008, p. 15 *apud* BARDIN, 1977, p. 42).

No próximo capítulo, buscar-se-á realizar o cruzamento entre os conceitos e os objetivos da meritocracia com as funções desempenhadas pelo público-alvo deste trabalho, a partir da apresentação do resultado das entrevistas, que serão analisadas com base no referencial teórico anteriormente exposto.

4 AVALIANDO A MERITOCRACIA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

O presente capítulo irá apresentar os resultados obtidos via análise de conteúdo a partir das 15 (quinze) entrevistas realizadas com profissionais da educação que expressaram sua opinião a respeito dos problemas e dificuldades da escola pública e indicaram alternativas para solucioná-los, relacionado tais questões com o tema central desta pesquisa: a possibilidade de implantação da meritocracia no sistema de educação. Ao final de cada entrevista, que duraram em média 28 (vinte e oito) minutos, questionou-se o participante sobre o que tinha achado da mesma e se teria algo a acrescentar, indicando a característica semi-estruturada do roteiro ora elaborado. Conforme explicado no capítulo anterior, todos os entrevistados são servidores da Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X, objeto de estudo desta pesquisa.

Conforme coloca Freitas e Janissek (2000) a respeito da análise dos dados, sua eficácia depende de uma preparação adequada para que sejam atingidos os objetivos propostos com a pesquisa:

A preparação e análise de dados provenientes de pesquisas ou captura de dados, sejam eles qualitativos ou quantitativos, passa então pela identificação e categorização adequada dos seus conteúdos, na busca pela produção de conhecimentos e identificação de relações que nos permitam avançar na compreensão dos fenômenos investigados. (FREITAS e JANISSEK, 2000, p. 19).

Este capítulo será dividido em quatro seções para melhor sintetizar os resultados obtidos com a pesquisa. Na primeira seção, serão apresentados os problemas e os desafios enfrentados pela escola pública, tendo como parâmetro a realidade da Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X. Na segunda seção, serão apresentadas as alternativas indicadas pelos entrevistados no que se refere a solucionar ou gerenciar tais problemas de forma mais satisfatória. Já na terceira seção, será debatida a meritocracia como uma possibilidade de vir a ser praticada pela escola pública. Na quarta e última seção, serão apresentadas as possíveis mudanças advindas da implantação da meritocracia na educação pública.

4.1 PROBLEMAS E DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA

Identificar os problemas e desafios da escola analisada é pré-requisito para se avaliar os efeitos de uma possível implantação da meritocracia na educação, como forma de amenizá-los. Neste sentido, muitas foram às preocupações colocadas pelos entrevistados com relação aos problemas e dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas no exercício de suas atividades. Todos entendem e identificam que a solução para enfrentar esta questão, passa pelo esforço e dedicação do conjunto da sociedade civil organizada, com o Poder Público cumprindo seu papel legal de aparelhar, com os investimentos necessários, o sistema público de educação e, que a família e a escola em parceria, consigam formar cidadãos capazes de adquirir o conhecimento necessário, para transformar para melhor sua comunidade. Esta colocação fica clara, nas palavras do entrevistado número 15, quando coloca:

“Sobre os problemas da educação, eu diria o seguinte, conforme já disse Amaral Fontoura: “a escola é a sociedade em miniatura”. Isso significa que ela reflete a situação social, incluindo-se aí, portanto, suas mazelas. No entanto é atribuída a escola a “carga” de transformadora social, ou seja, a função de “salvadora da pátria”. Por isso e muito mais, a situação é complexa, sendo que o problema mais visível é a falta de investimento. Segundo órgãos internacionais, como a ONU, precisaria no caso do Brasil, um investimento de 8% do PIB, muito longe dos cerca de 4,6% atuais (E15)”.

O quadro abaixo apresenta as questões chave 1 e 3 constantes do roteiro e apresentadas aos entrevistados, seguidas de uma síntese das respostas que mais se repetiram.

QUESTOES* CHAVE	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS CHAVES
1 e 3	Problemas e dificuldades enfrentadas pela escola pública.	Falta de investimentos públicos
		Espaço físico deficiente
		Falta de professores
		Família desestruturada
		Baixos salários
		Excesso de burocracia
		Sociedade voltada para o consumo, não para o saber
1 e 3	Problemas e dificuldades especificamente enfrentadas pela escola São Pio X.	Desinteresse dos alunos em aprender
		Falta de quadra de esportes coberta
		Falta de um refeitório adequado
		Biblioteca deficiente
		Falta de pessoal para setores da escola
		Professores estressados e doentes
		Famílias pouco participativas

Quadro 4.1 Problemas e dificuldades da escola pública

OBS(*): As perguntas encontram-se disponíveis no Anexo I deste trabalho

Na sequência, serão apresentados alguns trechos das entrevistas realizadas que melhor exemplificam a percepção obtida acerca desta categoria de análise:

“[...] falta de investimento do governo, as escolas precisam trabalhar com campanhas de notinhas (Programa Solidariedade) se quiserem sanar problemas em sua estrutura física ou investir em melhorias. Falta valorizar o profissional de educação para que ele se motive a buscar qualificação, inclusive no sentido de atuar com a nova clientela que está chegando nas escolas, sem limites, sem objetivos, sem família (E1)”.

“[...] falta de condições financeiras para melhorias na parte física, pedagógica e outras para benefício tanto do aluno como dos professores, funcionários e direção. Outro problema que às vezes ocorre é a falta de educadores de certas disciplinas [...] (E2)”.

Nestas opiniões, ficou bem evidente, que a escassez de investimentos públicos na educação leva a direção das escolas a encontrar alternativas para aumentar o volume de recursos disponíveis. Foram citadas várias atividades complementares desenvolvidas pelos professores para arrecadar dinheiro para a escola, relatadas nas opiniões a seguir:

“[...] os problemas da escola pública sempre se repetem, os professores necessitam sempre estar realizando inúmeras atividades como festas e vender rifas, por exemplo, para arrecadar fundos para manter a escola. Todas as melhorias e aquisições de materiais didáticos dependem desse esforço extra dos docentes, sendo que este papel caberia ao Estado [...] (E4)”.

“Falta de recursos materiais pedagógicos para o ensino-aprendizagem, desvalorização do trabalho docente, desmotivação dos docentes, falta de parceria com as famílias dos educandos, infra-estrutura precária e descaso dos governantes com a educação. É a escola tendo que se virar pra arrumar dinheiro (E8)”.

“Na minha opinião os problemas nas escolas publicas é a falta de verbas, principalmente escolas estaduais. Pois muitas vezes há vontade de fazer algo diferenciado para os alunos, mas falta material (E10)”.

“Assim como a maioria das escolas estaduais, a escola São Pio X enfrenta problemas quanto a infra-estrutura, não que a escola esteja em péssimo estado de conservação, é que faltam melhorias. O Governo do Estado não investe, falta subsidio e interesse para melhorar a escola, como uma biblioteca maior, com mais livros e refeitório para os alunos [...] (E10)”.

“Na escola São Pio X, pela iniciativa de seus gestores, que buscaram alternativas, como o “Programa A Nota Minha”, com as parcerias feitas com a comunidade e Poder Público, teve alguns recursos para melhorar a estrutura física, para aquisições de equipamentos. Mas há ainda muita carência, falta, portanto, muito investimento (E15)”.

Outra questão apresentada pelos entrevistados, diz respeito aos problemas relacionados aos alunos e suas famílias. Os alunos apresentam falta de interesse em aprender e cumprir seus deveres, além de dificuldades em seguir as normas estabelecidas pela escola. Com relação aos pais, foi relatada a falta de comprometimento com a aprendizagem e comportamento dos seus filhos, durante a frequência na escola.

“O problema é a falta de interesse por parte dos alunos em aprender, e o descaso dos pais em relação aos seus filhos [...] (E3)”.

“Outro problema é a desestruturação da família, hoje ninguém é responsável pelo aluno [...] vivemos em uma época do consumismo, onde consome-se tudo, sem pensar. Hoje em dia, os jovens não podem

trabalhar, ficam ociosos, se envolvem com drogas, internet e pouco aproveitam as coisas boas, as oportunidades (E14)”.

“O maior problema é a pouca interação da família como intermediadora do processo de ensino-aprendizagem [...] (E14)”.

“Famílias que não participam da vida dos filhos; alunos descomprometidos com a busca do conhecimento, o foco dos adolescentes está em outros itens. Vem na escola porque a lei obriga a freqüentar e assim buscam um “canudo” para conseguir entrar num emprego [...] (E15)”.

“Durante todo tempo em que trabalho na Escola São Pio X, a direção e os professores sempre tiveram que lutar muito para conseguir dinheiro para manter a escola. Acho que a escola no correr destes anos que trabalho aqui, já enfrentou falta de professores, professores com carga horária sobrecarregada, porque trabalha em outras escolas, crianças vindas de famílias desestruturadas e que apresentam muitos problemas de disciplina (E5)”.

Entre os problemas apresentados também foi destacada a falta de investimentos na formação dos profissionais da educação, a falta do cumprimento do atual plano de carreira e, de uma política salarial que garanta uma remuneração digna, além de profissionais de apoio lotados nos mais diversos setores da escola.

“[...] faltam, por exemplo, investimentos para formação continuada, não apenas dos professores, mas de todos os trabalhadores envolvidos. Falta também uma política de valorização profissional, incluindo-se aí um plano de carreira satisfatório e nomeação de professores contratados temporariamente, que muitos já foram aprovados em concurso (E15)”.

“Um dos maiores problemas da educação é a falta de unidade dos grupos de trabalho, já que muitas vezes um professor trabalha em três ou quatro escolas ao mesmo tempo e não consegue trabalhar nos projetos de todas as escolas [...] (E11)”.

“[...] falta de organização e de organizadores de projetos, coordenação pedagógica e supervisão escolar, nas escolas públicas, influencia fortemente no andamento dos trabalhos e no insucesso de alguns deles (E9)”.

“[...] escassez de profissionais, como professores, equipes de apoio e multi-profissional habilitados, competentes e comprometidos com o desempenho de suas funções. Falta de recursos e espaços pedagógicos e

de formação continuada de qualidade, acessível nos diferentes aspectos que a educação necessita. Tem também profissionais sobrecarregados com dobras de carga horária ou ocupações em outras atividades, procurando melhorar sua renda. Desta forma tornam-se profissionais insatisfeitos, desmotivados, com baixa auto-estima, não realizados profissionalmente e sem condições de desempenhar bem a função (E13)”.

“[...] falta do cumprimento das horas atividade que o professor tem direito de 20% da sua carga horária de 20 horas, que é o que consta na folha de pagamento (E5)”.

Alguns entrevistados, apresentaram uma visão bastante ampla e consciente a respeito da situação da escola pública, demonstrando muita vontade de colocar sua opinião, fato que por vezes estendeu a entrevista além do tempo previsto, o que acabou enriquecendo o conteúdo do material coletado, como se pode constatar nas palavras do entrevistado 11:

“Eu citaria três problemas que as escolas públicas tem como mais evidentes. O primeiro, a falta de uma estrutura geral para o ensino. Isso se reflete em sala de aula apertada, com número de alunos em excesso, falta de espaços pedagógicos como ginásios, salas de vídeo, informática, laboratório de ciências, bibliotecas com materiais defasados, falta de materiais pedagógicos de qualidade específicos para cada disciplina. O segundo problema, o salário baixo recebido pelos professores e profissionais da educação pública que geram uma enormidade de problemas que vão desde a falta de atualização devido à falta de condições financeiras, o comodismo e o desânimo. O terceiro ponto que destaco é o problema de relacionamento com os alunos, que além de desconsiderarem cada vez mais a necessidade de estudar, pois não veem retorno nisso, tem valores cada vez mais distorcidos em meio a uma sociedade consumista e materialista (E11)”.

4.2 COMO SOLUCIONAR OU GERENCIAR PROBLEMAS DA ESCOLA PÚBLICA

Durante as entrevistas, foram apresentadas muitas sugestões de medidas que deveriam ser tomadas, tanto pelos gestores das escolas como pelos governantes que administram os recursos públicos e determinam repasses para a educação. Cabe ressaltar que neste momento da entrevista, as sugestões indicadas se relacionaram com a meritocracia, quando os entrevistados abordaram

melhorias na gestão escolar no que se refere à valorização dos profissionais e investimentos na sua formação, para posterior avaliação.

QUESTOES* CHAVE	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS CHAVES
2 e 4	Soluções indicadas para as escolas públicas	Melhorar os investimentos públicos
		Melhora o espaço físico
		Suprir a falta de professores
		Melhorar os níveis salariais
		Diminuir a burocracia na gestão escolar
		Valorizar o saber
2 e 4	Soluções indicadas para a escola São Pio X.	Investir nos alunos para que aprendam, para que se interessem pela escola
		Construção de quadra de esportes coberta
		Construção de um refeitório adequado
		Aparelhar e equipar melhor a Biblioteca
		Suprir a falta de pessoal para setores da escola
		Auxiliar os professores estressados e doentes
		Buscar apoio das famílias pouco participativas
Despertar ainda mais nos alunos o gosto em aprender		

Quadro 4.2 Gerenciamento de problemas da escola pública

OBS(*): As perguntas encontram-se disponíveis no Anexo I deste trabalho

O entrevistado 13 coloca sua opinião a respeito destas alternativas, que vai ao encontro do que pensa a maioria dos entrevistados:

“Entre as alternativas, deveria haver uma política que priorize o atendimento à educação, absorvendo as dificuldades apontadas, investimentos em ambientes e recursos adequados, tanto físicos como humanos. Deveria-se investir na promoção humana, buscando contar com fatores motivadores para atrair profissionais competentes e felizes para o magistério (E13).”

O quadro 4.2 sintetiza as questões apresentadas e as respectivas respostas dos entrevistados acerca dessa nova categoria de análise. As respostas transcritas a seguir, exemplificam melhor essa categoria, apresentando a opinião dos entrevistados a respeito das soluções para resolver ou minimizar os problemas da escola pública. Para os entrevistados, estas

soluções estão diretamente ligadas ao aumento no volume de recursos destinados à educação, por parte do Poder Público.

“Em primeiro lugar o governo deveria investir mais em educação, valorizá-la, assim destinado maiores quantias para o investimento na área, melhorar as condições das escolas, desde a estrutura física a pessoal qualificado para atuar em novas áreas que estão surgindo como a psicologia, entre outras, pois a escola necessita destes profissionais como coadjuvantes para trabalhar o aprendizado da criança, já que esta chega com muitos conflitos e necessidades a serem trabalhadas (E1)”.

“Políticas que considerem o valor da educação e aplicação de esforços para que a família cumpra seu papel. Deveríamos achar meios em que obrigassem os pais a comparecer ao colégio de seus filhos. Promover palestras de conscientização, utilizar inclusive do conselho tutelar, aplicando deveres e não só direitos das crianças. Mudar a legislação sobre trabalho infantil, diferenciando-o do trabalho escravo (E14)”.

“[...] também se faz necessária à formação continuada de todos os profissionais ligados a educação. Valorização profissional incluindo-se aí, um plano de carreira que possibilite o crescimento dos trabalhadores da educação. Pode incluir-se também todo um envolvimento social, do tipo, uma parceria social, visando a qualidade do ensino (E15)”.

“[...] pagar melhor os professores, oferecer cursos de graduação gratuitos para os professores que já estão atuando e também bons cursos de especialização [...] (E4)”.

“Que os recursos viessem diretamente aos gerenciadores de escola, para poder usar mais os recursos e não ter muita burocracia. Não comprar aquilo que eles querem, mas comprar sim o que a escola precisa (E7)”.

“União dos professores buscando melhorias para o ensino junto a autoridades competentes, organização de eventos, de campanhas nas escolas, a fim de arrecadar fundos [...] (E8)”.

“Eu acho que a solução seria, que as verbas públicas não teriam que ter tanta burocracia, teria que ser tudo mais rápido, o dinheiro deveria vir direto pras direções das escolas para comprar aquilo que realmente precisamos e não aquilo que eles acham que é necessário, coisas que ficam estocadas e nunca são utilizadas, como livros por exemplo (E7)”.

Uma possível implantação da meritocracia enfrentaria dificuldades para avaliar alguns professores que atuam em mais do que uma escola. Foram comentados casos de professores que atuam em até quatro escolas para poder preencher sua carga horária. Sendo que estas escolas apresentam diferenças em termos de níveis educacionais e diversidade em sua clientela. As soluções indicadas, passam pela concentração do professor em uma única escola, como coloca o entrevistado 9:

“[...] melhor organização das escolas, da direção, para concentração do professor em uma escola só [...] (E9)”.

Os entrevistados também se posicionaram, sugerindo alternativas para resolver os problemas que envolvem as famílias dos alunos. Salientaram a importância do diálogo entre as partes e a busca de apoio com profissionais especializados para proferirem palestras e darem suporte à escola na busca por soluções.

“Quanto aos desajustes familiares, promoveria palestras com pessoas habilitadas para abrir os olhos desses pais que não pensam e depois alertaria os alunos para não cometerem os mesmos erros dos pais. Único meio é o diálogo, pois estamos limitados na nossa sociedade. Quanto à burocracia pública no que tange para escolas, deveria ser mais simples para agilizar, pois lidamos com quantidades inexpressivas de recursos, não havendo necessidade de tanta complicação (E6)”.

“Acho que a escola já está tentando solucionar os problemas, chamando os pais e pressionando os alunos com registros e diálogo. Mas se não se encontrar apoio nos pais e assistência da família, o trabalho da escola será em vão, pois o tempo que ficam com nós é insignificante perto das outras 20 horas que ficam com a família (E6)”.

“Acho que de se deveria propor alternativas para a família envolver-se, apesar que isto depende de cada estrutura familiar, nível de instrução, situação sócio-econômica, disponibilidade e compatibilidade de horários, entre tantas outras coisas [...] (E13)”.

Indagados diretamente sobre as soluções para a escola analisada, os entrevistados seguiram na mesma linha de raciocínio, por entenderem que os problemas enfrentados pela Escola São Pio X, são comuns às demais escolas públicas gaúchas, ou seja, as soluções passam por maiores investimentos públicos, comprometimento das famílias e interesse dos alunos.

“Eu acho que a direção da escola e os professores fazem tudo que está ao seu alcance para que tudo se resolva da melhor maneira possível. Acho que seria a hora de o governo pagar melhor os professores, mandar mais verbas para a escola, e dar atendimento especializado, com profissional competente, dentro da escola, para os alunos que necessitam de ajuda, com psicólogos e psicopedagogos (E4)”.

“[...] a escola Pio X, faz o melhor possível para deixar tudo funcionando, não sei como ela poderia fazer de diferente, não é fácil trabalhar com o povo (E2)”.

“Vejo a escola São Pio X buscando soluções, tentando fazer os pais participarem, incentivando os alunos a se formar melhor. Não sei como poderíamos influenciar ainda mais. Não depende só da escola, deveria ser uma luta de toda a sociedade (E14)”.

“A solução para a escola São Pio X e demais escolas públicas depende de programas ou políticos que invistam mais por parte do Estado. É necessário garantias de recursos para melhorar e manter os ambientes educacionais, de acordo com as necessidades. Continuo falando da capacitação continuada dos profissionais, visando à qualidade de atendimento dos alunos, com a continuação e aumento do envolvimento de todos os envolvidos no processo educativo, com ênfase ao envolvimento dos pais. É preciso valorizar os profissionais, os professores, funcionários e gestores, tentando melhorar suas condições de trabalho e remuneração, com salário e promoções justas ou pelo menos dignas (E15)”.

4.3 A MERITOCRACIA QUE PODERÁ SER PRATICADA PELA ESCOLA PÚBLICA

A questão chave do presente trabalho será no sentido de responder, como a implantação da meritocracia no magistério público poderá realmente contribuir para melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas escolas. Neste sentido buscou-se nesta seção apresentar a opinião dos entrevistados a respeito das vantagens ou desvantagens de uma possível implantação da meritocracia nas escolas públicas, sempre tendo como base a escola analisada.

Também foi questionado sobre o entendimento dos entrevistados sobre o conceito de meritocracia. A resposta do entrevistado 11 apresenta esta conceituação:

“Quanto à meritocracia, entendo como a valorização em função do mérito, já em relação à adoção deste modelo tenho dúvidas quanto a sua eficiência. De que forma objetiva, conseguiremos avaliar um professor ou um diretor? Pelo número de alunos que são aprovados? Isto seria absolutamente insuficiente, devido a uma série de fatores que pode influenciar na aprovação ou não dos alunos. Ao mesmo tempo, a meritocracia seria positiva para eliminar profissionais que não possuem condições de atuar. Mas isto só seria possível com critérios e acompanhamento rigoroso e isento de cada profissional por período considerável. Algo que tenho absoluta certeza que neste momento o Estado não teria condições de realizar (E11)”.

Para melhor esclarecer a opinião dos entrevistados, apresenta-se na sequência o quadro 4.3 que traz uma síntese das respostas sobre as vantagens e desvantagens da implantação da meritocracia nas escolas públicas.

QUESTOES CHAVE *	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS CHAVES
5 e 6	Vantagens da meritocracia	Valorização dos esforços individuais
		Valorização da formação individual
		Valorização da responsabilidade individual
		Valorização da competência individual
		Melhorar a remuneração
		Valorização do magistério através da profissionalização
		Estímulo para o professor se qualificar
5 e 6	Desvantagens da meritocracia	Individualizações
		Divisão entre colegas
		Rivalidade entre escolas e professores
		Aproveitar a meritocracia para ajudar os amigos e companheiros de partidos políticos
		Dúvidas quanto ao método e aos critérios de avaliação
		Descrédito dos governantes junto aos professores
		Pouco conhecimento a respeito da meritocracia
		Foco no individual, não no coletivo
		Avaliação com base nos alunos, alunos diferentes.
		Condições desiguais para avaliações
Injustiças		

Quadro 4.3 Meritocracia: Vantagens e Desvantagens

OBS(*): As perguntas encontram-se disponíveis no Anexo I deste trabalho

Foi possível perceber durante as entrevistas, o pouco conhecimento dos entrevistados a respeito da meritocracia, também ficou bastante claro o pessimismo dos professores a respeito da eficácia deste tipo de modelo de avaliação. O desconhecimento pode se justificar em virtude de não ter-se um modelo meritocrático implantado na educação pública gaúcha. Já o descrédito neste modelo para avaliar desempenho, pode ser fruto da relação que os entrevistados fazem da meritocracia com os modelos utilizados pelas empresas privadas e que não se aplicaria com êxito para avaliar os profissionais da educação. Isto só faz aumentar a desconfiança da categoria em relação a qualquer novo modelo que envolva cargos, salários e promoções. Esta situação pode ser comprovada nas palavras do entrevistado 1:

“Meritocracia é uma forma de promover individualmente a pessoa, através de seus próprios méritos, como a palavra mesma diz. Acho louvável seu emprego em setores do comércio e indústria onde o indivíduo produz e é avaliado por produção. Agora, na educação, não há produção, não podemos produzir rendimento escolar, portanto sou totalmente contra essa forma de avaliação. Precisamos ser valorizados, assim a motivação que falta para alguns profissionais virá naturalmente (E1)”.

Apesar do pouco conhecimento e nenhuma experiência com a meritocracia, alguns entrevistados posicionaram-se favoráveis à implantação deste modelo de avaliação nas escolas públicas. Porém, cabe registrar que algumas opiniões apresentaram certa preocupação e desconfiança quanto à forma de aplicação do modelo meritocrático, sem privilegiar ou prejudicar a ninguém, como pode-se identificar nas respostas a seguir apresentadas:

“Essa questão da meritocracia, eu acho muito delicado. [...] Quem faria esta avaliação? Que critérios usaria? Será que os amigos ou colegas de partido não seriam beneficiados? Só seria valido, no meu entender, se fosse feito com justiça. Mas como poderia ser justa a avaliação de um professor que atua numa escola carente da periferia, comparado ao professor que atua numa escola melhor? (E4)”.

“[...] deveria ser estudado de que forma poderíamos introduzir este método da meritocracia nas escolas, sem causar rivalidade entre os professores, porém acredito que através do reconhecimento é possível incentivar o empenho e o interesse de cada um de nós. Entendo que na meritocracia, quem demonstra interesse, empenho, responsabilidade e, desempenhar as atividades da melhor maneira será recompensado e reconhecido de alguma forma (E3)”.

“Meritocracia é um sistema que beneficia o conhecimento individual do ser humano, com indicações de outras pessoas, para cargos que às vezes não conseguirá desenvolver por falta de solidariedade [...] Pode-se dizer que nem sempre as pessoas demonstram toda a sua capacidade individual, talento e competência que possui e, muitas vezes, o todo, quer dizer o grupo, é que o ajuda a demonstrar toda a sua capacidade que tem, o conjunto faz parte (E2)”.

“Primeiramente é preciso conhecer bem esse sistema e também deve haver a participação dos, ou de todos os interessados na definição desse sistema. É importante valorizar o esforço e a dedicação individual mas seria mais adequado valorizar o trabalho do grupo, da equipe toda, assim haverá a soma de esforços, visando os objetivos propostos. Há exemplos assim no SESI-RS. Os modelos ou experiências de meritocracia no Brasil, certamente atendem uma pequena questão, além de parecer ferir a Constituição, quanto a questão da isonomia. O sistema deveria primeiro promover um salário justo, plano de carreira atraente e por fim incentivo com bônus às equipes que atingissem objetivos propostos (E15)”.

Entre os entrevistados, também encontra-se aqueles que são totalmente contra a implantação da meritocracia nas escolas e defendem sua opinião de forma bastante clara, como pode-se conferir nas seguintes respostas:

“A meritocracia não promoverá a qualificação da educação, isto somente é possível com uma política que remunere melhor os professores, tornando a carreira atraente. É preciso criar e viabilizar um plano de carreira que incentive a qualificação profissional (E5)”.

“Acho inadequado pela dificuldade em determinar critérios justos. Diferentemente de empresas que produzem objetos, o sistema de ensino envolve-se com pessoas, diferentes, únicas, nós produzimos conhecimento. Para mim, meritocracia é uma recompensa ou merecimento por algo feito, concluído, atingido, realizado, conquistado (E13)”.

“Acredito que há uma “maquinação” para implantar a meritocracia, pois no Brasil me parece que sempre há alguém querendo se promover e aqui, para quem está no poder, sempre tem o jeitinho brasileiro (E6)”.

“Quem estabelecerá os critérios de merecimentos? Se forem critérios subjetivos corre-se o risco de favorecimento político por parte de autoridades e governo. Com a meritocracia, a educação e a escola

perdem boa parte da relativa autonomia em relação aos governos e partidos políticos (E5)”.

Os entrevistados também puderam se posicionar a respeito das vantagens da implantação da meritocracia na educação pública. Houveram os que apontaram os aspectos positivos, da implantação de um modelo de gestão meritocrático, que passaria por premiação da competência, valorização do magistério e reconhecimento do esforço individual do profissional.

“Acho bom a meritocracia, porque iria premiar quem tem competência e estuda para melhorar (E7)”.

“Como já falei anteriormente, acredito que com a meritocracia, melhoraria a qualidade do ensino, pois os professores iriam se dedicar e se empenhar mais no exercício de sua função [...] (E8)”.

“[...] A meritocracia traria valorização do magistério, torná-lo profissional, com empenho e dedicação dos profissionais, melhor qualidade de ensino, seriedade e competência, seria uma revolução positiva na educação (E8)”.

“A meritocracia poderia ser entendida como um estímulo para os professores, fazendo com que nós procurássemos dar o melhor de nós, para obtermos boas avaliações e a devida valorização em virtude do trabalho realizado (E11)”.

“Maior esforço individual, mais empenho para fazer as coisas, dar aula. Premia a pessoa dedicada (E14)”.

Com relação às desvantagens da implantação da meritocracia na educação, percebeu-se durante as entrevistas que foi mais rápido e fácil para os entrevistados colocarem sua opinião, por entenderem a educação como um sistema bastante complexo de avaliar, que envolve muitas variáveis quando se pretende medir o desempenho de seus profissionais. Estes diferentes aspectos do sistema educacional acabam reforçando a opinião dos entrevistados, no que se refere aos efeitos negativos da meritocracia para a escola pública, que poderiam gerar divisão e concorrência entre professores, o que se pode comprovar nas seguintes colocações:

“Professores de modo geral, que trabalham com classes heterogêneas demais, com uma demanda de crianças carentes de família, de disciplina e limites, estariam totalmente em desvantagem. Afinal, para o mérito

acontecer não depende apenas do professor, mas muito do aluno, pois pelo que entendo uma das formas de avaliação seria o aluno e, neste aspecto o professor estaria em desvantagem, [...silêncio...] jamais se compara o aprendizado de um aluno que valoriza a escola, com outro que vem pra ela obrigado. Outra desvantagem seria a rivalidade entre professores e escolas (E1)”.

“A individualização pode promover a divisão, ou seja, o trabalho da equipe pode ficar prejudicado [...] (E15)”.

“O modelo da meritocracia poderia causar uma concorrência entre professores [...] (E11)”.

“Na meritocracia a desvantagem é que alguns não terão sua valorização, pois não terão sua indicação para os cargos e, talvez estes é que sim, teriam competência e não terão a chance que queriam (E2)”.

“[...] uma das desvantagens é de que o servidor teria que investir cada vez mais em seu talento, o que seria muito difícil, pois somos mal remunerados (E3)”.

“[...] vejo sim desvantagem na meritocracia, porque eu acho que as pessoas, a humanidade e aqui no Brasil, não está evoluída o suficiente para trabalhar com justiça, usando uma proposta como esta (E4)”.

“[...] como estamos lidando com seres humanos, em diferentes níveis, como poderemos unificar e sermos avaliados em condições de igualdade? Acho difícil (E6)”.

“[...] Quando não ocorre feedback, o tempo de serviço por si só não é positivo, serve como acomodação e isto não é vantajoso ao ensino. Mas, Meritocracia embasada em que? Não seria diferente se os mesmos critérios fossem considerados, digo, cumpridos os critérios que já prevêm vantagens que não acontecem (E13)”.

“[...] falta de clareza nos resultados que apontariam o mérito, competitividade entre professores, às vezes desleal. Não levar em conta o meio ambiente, nem os recursos disponíveis na escola, na hora de avaliar. Além de politicagem, que também seria uma desvantagem deste sistema da meritocracia (E14)”.

4.4 AVALIAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DA MERITOCRACIA JÁ EXISTENTES NO ENSINO PÚBLICO GAÚCHO

O atual plano de carreira do magistério público gaúcho, apresenta características de um regime meritocrático, prevendo promoções por merecimento e por tempo de serviço. Neste sentido, quando os entrevistados, analisavam a meritocracia de forma conceitual, livre das influências e da vontade individual dos avaliadores, de beneficiar quem quer que seja, aqueles que possuíam conhecimento a respeito do tema, mostraram-se bastante receptivos a mudanças positivas para o sistema público de ensino com a implantação deste modelo, podendo inclusive, ajudar no aperfeiçoamento do sistema existente. Porém, quando a meritocracia é analisada com base na experiência dos entrevistados, que convivem com a aplicação de seu atual plano de carreira, que embora garanta muitos benefícios, na hora de sua aplicação prática apresenta problemas, como promoções que não são pagas e levam os interessados a recorrer à justiça, para que de fato recebam algum aumento salarial. Esta visão otimista sobre um sistema meritocrático, muda, passando a reinar o pessimismo nas palavras dos entrevistados.

Portanto, qualquer mudança que não seja apresentada de forma clara e não garanta de forma contundente a manutenção de direitos já adquiridos e muitas vezes não aplicados, corre o risco de já “nascer” fadada ao fracasso, algo que pode ocorrer numa tentativa de se implantar a meritocracia na educação pública gaúcha. Esta opinião pode ser comprovada com a manifestação do entrevistado 9:

“Na minha opinião, a meritocracia não vai funcionar. Porque as estruturas de base precisam antes ser alteradas. Se funcionar nos moldes atuais que o Estado propõe, onde nossos direitos não são cumpridos, a educação continuara da mesma forma, ruim (E9)”.

O quadro 4.4 traz um resumo das principais colocações dos entrevistados a respeito dos aspectos positivos e negativos das mudanças, advindas da implantação da meritocracia na educação pública gaúcha.

QUESTOES CHAVE *	CATEGORIA DE ANÁLISE	PALAVRAS CHAVES
7 e 8	Aspectos positivos das mudanças	Valorização do profissional que investe na sua qualificação
		Valorização do desempenho e da competência
		Diminuição das injustiças e privilégios
		Incentivo a busca por formação continuada
		Motivação individual
		Busca pelo conhecimento
		Comprometimento com o trabalho
7 e 8	Aspectos negativos das mudanças	Debandada de professores para outros setores
		Insatisfação dos professores, aumentando os conflitos com o governo
		A escola tornando-se uma empresa
		Distribuição injusta de benefícios, apadrinhamentos
		Competição desleal entre escolas e profissionais
		Aumento das situações de estresse e doenças entre os professores
		Mascarar privilégios com a falsa idéia do mérito
		Disputas acirradas
		Premiar um número reduzido de profissionais (20%)
		Enfraquecimento do grupo
Individualização e fragmentação que lavarão a divisão		

Quadro 4.4 Aspectos positivos e negativos das mudanças com a meritocracia

OBS(*): As perguntas encontram-se disponíveis no Anexo I deste trabalho

Entre os entrevistados que não concordam com a implantação da meritocracia na educação, existem aqueles que defendem que o cumprimento do seu atual plano de carreira de forma concreta, será suficiente para melhorar a situação salarial dos professores, faltando apenas aplicar as promoções já contempladas para os profissionais da educação. Como destaca o entrevistado 4:

“O modelo atual de avaliação é mais justo com o professor, porque ele é promovido pelo seu esforço e também pelos anos de trabalho. É um modelo que pode estimular o professor a se aperfeiçoar, sem necessidade da meritocracia (E4)”.

Porém, no momento em que os entrevistados foram perguntados sobre as mudanças positivas com a implantação da meritocracia na educação pública, a quantidade de respostas embora não muito expressiva no universo das entrevistas, apresentaram relatos que ressaltam

fatores como: fim de injustiças e privilégios; busca por qualificação e perseguição da eficiência e aumento da capacidade profissional. Estas condições, na visão dos entrevistados, são fundamentais para que ocorram mudanças positivas para a educação e para a escola analisada, como podemos conferir nos relatos a seguir registrados:

“[...] Com a implantação da meritocracia, com certeza iria ocorrer algumas mudanças positivas, como uns querendo desenvolver as atividades melhor que os outros. Também haverá competição entre os colegas, o que levar, a melhorias na educação (E3)”.

“[...] com a meritocracia, não teria tantas injustiças e nem privilégios, seria um sistema mais organizado e as responsabilidades seriam melhor distribuídas (E7)”.

“Acredito que com a meritocracia, os docentes seriam obrigados a rever sua postura, seu trabalho, buscando uma formação continuada, haveria um empenho, uma maior dedicação e interesse pelo ensino-aprendizagem (E8)”.

“As mudanças seriam diversas, tanto positivas como negativas, dependendo do entendimento de cada envolvido e dos reflexos destas mudanças sobre este entendimento. Podem ocorrer disputas acirradas, angústias, satisfação e insatisfação, os méritos propriamente ditos e estes mesmos reflexos atingir a educação de um modo geral (E13)”.

Bem mais significativos foram os registros dos entrevistados, referentes aos aspectos negativos das mudanças por eles visualizadas com a implantação da meritocracia na educação pública, tendo por base a escola analisada. Cabe ressaltar das opiniões, que o destaque para os pontos negativos da meritocracia, está muito mais ligado, ao contexto da educação vivenciado pelos professores e por sua luta por melhores condições de trabalho e remuneração, que poderiam muito bem ser contempladas com o cumprimento de seu atual plano de carreira, dispensando a implantação de um novo modelo meritocrático.

Muitos entrevistados embora demonstrando desconhecer os detalhes da meritocracia, apresentaram preocupação em suas colocações com a possibilidade deste modelo transformar a escola pública em uma empresa privada. Em suas opiniões, pelas características particulares da escola pública, esta comparação traria mais prejuízos do que benefícios, em função das dificuldades de se estabelecerem critérios justos para premiação dos professores, já que o produto da escola é a aprendizagem do aluno, mais difícil de medir e qualificar do que um produto ou

serviço fornecido pela iniciativa privada. Os trechos a seguir apresentados, refletem a opinião dos entrevistados:

“Talvez houvesse uma debandada de professores das escolas públicas para outros setores, assim haveria carência de profissionais em muitas áreas, então o objetivo de melhorar a qualidade da educação jamais seria alcançado. Com a escola se tornando praticamente uma empresa, talvez deixasse o seu lado humano a desejar, criando assim talvez mais aversão pela escola e o conseqüente abandono dos estudos, ainda mais cedo pelo aluno. A meritocracia traria mais insatisfação do profissional, gerando maiores conflitos com o governo e outros setores (E1)”.

“[...] com a meritocracia, os professores seriam avaliados de acordo com o desempenho dos alunos. Considero esta avaliação muito injusta, porque os alunos são diferentes em cada escola. Há escolas com alunos mais carentes, com menos recursos e outras escolas que possuem melhores recursos e alunos menos carentes [...] (E4)”.

“Pra escola São Pio X, não acredito que este sistema irá melhorar, não vai contribuir para avanços na qualidade, nos talentos e nas habilidades dos profissionais, dos educadores da escola [...] com a meritocracia, muitos terão cargos que não seriam para eles, por direito. A escola não se faz, não avança somente com um profissional, é o todo que faz a força, o crescimento, o aprendizado, o ambiente agradável de trabalho, de estudo (E2)”.

“[...] A meritocracia, talvez criaria um desconforto entre os profissionais dentro da instituição e geraria mais ansiedade, deixando os profissionais da educação ainda mais doentes. As mudanças seriam: aumento das situações de competição e estresse (E5)”.

“A educação pública é uma questão complexa, depende de muitos aspectos inclusive de uma mudança de paradigma social, que na atualidade não prioriza o crescimento intelectual, mas o crescimento econômico, tanto que os profissionais da educação básica, não são valorizados. A implantação da meritocracia atenderia um pequeno ponto, antes de premiar um número reduzido de talentos (quanto, 20 %?), é preciso atrair e formar talentos, dando condições de trabalho, ou seja, promover mais investimento, valorizando e fortalecendo o grupo (E15)”.

“A meritocracia é uma bandeira defendida, principalmente por meios de comunicação sabidamente elitizados, como a Veja, que defendem um modelo neoliberal, que tem interesses contrários àqueles que buscam o

bem estar social. Isso significa que é preciso ter cuidado, porque alguns meios dominantes procuram pintar de “verdades” o que tem interesse, que nem sempre atendem o interesse do “povão”. Assim, não acredito que a meritocracia trará melhoria na educação, não só no Pio X, mas de toda a educação pública. Todo sistema que tem no seu âmago a individualização, a fragmentação tem como principal resultado a divisão (E15)”.

Fechando este capítulo, com a apresentação dos resultados da pesquisa, com base na opinião dos entrevistados na escola analisada, pode-se constatar que um modelo baseado na meritocracia enfrentaria resistência para ser aceito pelos professores. As dificuldades estariam representadas pelo descrédito nos governantes, junto ao público analisado, em relação à execução do atual plano de carreira e da política salarial implementada, que não valoriza suficientemente o magistério público gaúcho e também pelas dificuldades da meritocracia, oferecer critérios justos de bonificação e promoção individual dos profissionais envolvidos.

O quadro 4.4.1 sintetiza na opinião dos entrevistados no que se refere às condições oferecidas pela meritocracia enquanto ferramenta capaz de melhorar ou não, a qualidade da educação:

Opiniões Pró Meritocracia	Opiniões Contra Meritocracia
<ul style="list-style-type: none"> - Valorização da qualificação, desempenho e da competência; - Diminuição das injustiças e privilégios; - Busca por formação continuada e conhecimento; - Motivação e comprometimento com o trabalho; - Melhorar a remuneração - Valorização do magistério através da profissionalização; - Estimulo para o professor se qualificar 	<ul style="list-style-type: none"> - Abandono da carreira docente; - Aumento da insatisfação dos professores e dos conflitos com o governo; - A escola tornando-se uma empresa; - Distribuição injusta de benefícios e apadrinhamentos; - Competição desleal entre escolas e profissionais; - Aumento das situações de estresse e doenças entre os professores; - Mascaram privilégios com a falsa idéia do mérito; - Disputas acirradas e divisões no grupo; - Premiação para um número reduzido de profissionais (20%); - Acomodação nos cargos, dos amigos e dos companheiros de partidos políticos; - Dúvidas quanto ao método e aos critérios de avaliação; - Descrédito dos governantes junto aos professores; - Pouco conhecimento a respeito da meritocracia; - Foco no individual, não no coletivo; - Condições desiguais para avaliações; - Injustiças.

Quadro 4.4.1 opiniões pró e contra a meritocracia

Portanto, em resposta a questão central de pesquisa deste trabalho, pode-se dizer que uma possível implantação da meritocracia no magistério público, não irá contribuir para melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas escolas. Segundo a maioria das opiniões, trata-se de um sistema excludente dos que não atingirem metas pré-estabelecidas, criando profissionais de primeira ou segunda categoria, além de incitar a concorrência, fatores que levariam a divisão do grupo de trabalho e conseqüentes perdas para a educação, que requer união e esforços conjuntos. Neste sentido é importante ressaltar, que os aspectos positivos atribuídos a meritocracia já encontram-se contemplados no atual plano de carreira do magistério gaúcho, carecendo apenas de sua efetiva aplicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou a análise da implantação de um regime de avaliação meritocrático na educação pública gaúcha, pesquisando uma escola pública estadual em Farroupilha/RS. Partiu-se da possibilidade de realmente ser implantada a meritocracia no magistério público e buscou-se identificar se este modelo poderá contribuir para melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas escolas.

Buscou-se conhecer melhor os problemas e dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas e pela escola São Pio X, na execução de suas atividades, para ver como estes poderiam ser contornados com ingresso da meritocracia e, sugeriu-se a indicação de alternativas para solucioná-los. Como consequência da implantação da meritocracia, que poderá vir a ser praticada pelas escolas, questionou-se sobre as vantagens e desvantagens intrínsecas ao modelo, bem como acerca dos possíveis impactos por ele proporcionados sob o ponto de vista dos entrevistados. Também buscou-se avaliar as características da meritocracia já existentes no atual plano de carreira do magistério público gaúcho, com a intenção de cruzar os elementos meritocráticos presentes, com as possíveis mudanças apuradas, salientando-se seus aspectos positivos ou negativos.

A respeito da possibilidade de implantação da meritocracia na educação pública gaúcha, a opinião dos entrevistados apresenta certa desconfiança quanto a sua eficácia e capacidade de equacionar os problemas identificados na escola analisada. É bem provável que quando estas questões forem ampliadas para todo o setor educacional gaúcho, as dificuldades de sucesso da meritocracia aumentem, principalmente no que se refere à remuneração e motivação para o trabalho.

Pelos relatos apresentados, se percebe que no entendimento do público analisado, as soluções para os problemas e as dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas, vão muito além da implantação de um novo regime de avaliação funcional baseado na meritocracia. Segundo estas opiniões, as mudanças devem passar pela união das forças de todos os envolvidos no

processo educacional, representantes do Poder Público, professores, alunos e suas famílias. Estas pretensões de união em prol da educação, parecem bem distintas das oferecidas por um regime meritocrático que poderá levar à concorrência e à divisão do grupo de trabalho, quando vier a premiar apenas alguns profissionais, deixando outros de fora. Em modelos já existentes, fala-se em algo em torno de 20% dos profissionais a serem beneficiados.

Outra preocupação dos entrevistados, com relação à implantação de um novo plano para estipular cargos, salários e promoções, baseado na meritocracia, refere-se a possíveis perdas de direitos já adquiridos dos trabalhadores em seu atual plano de carreira, que é considerado um bom plano, pois prevê promoções por tempo de serviço e merecimento. Salienta-se que é bom, mas quando executado percebe-se que há lentidão na concessão das promoções, e quando o professor é promovido, acaba não recebendo financeiramente por tal benefício. Estes motivos só fazem aumentar as ações judiciais contra o Estado. Então a preocupação e resistência à meritocracia aumentam ainda mais quando o professor se encontra próximo de sua aposentadoria e teme sofrer algum prejuízo com possíveis mudanças.

Quando, com base na pesquisa realizada, analisa-se a possibilidade de realmente serem aumentados os níveis de qualidade dos serviços educacionais prestados pela Escola Estadual de Ensino Médio São Pio X com a implantação de um modelo de gestão meritocrático, pode-se concluir que no entendimento dos entrevistados, a meritocracia não traria benefícios significativos para a escola em questão, por tratar-se de uma medida limitada, sem alcance suficiente para resolver os problemas educacionais, identificados na escola analisada, que são bastante complexos. Sendo que, mesmo para os entrevistados que encontram na meritocracia alguma vantagem, esta beneficiaria um ou outro profissional em particular, não conseguindo beneficiar a totalidade da instituição. Em função destas limitações deste modelo de conseguir premiar a todos sem distinção, suas conseqüências poderiam ser a divisão no grupo, o que não seria positivo. Os entrevistados indicaram que as soluções para os problemas da Escola São Pio X também dependem de melhorias no sistema educacional, sendo que o aumento da qualidade de seus serviços sofreria pouco impacto pela implantação de um novo modelo de gestão meritocrático.

Com a coleta e análise dos dados, pode-se identificar os maiores problemas e dificuldades atualmente enfrentados pela escola no que se refere ao exercício de suas atividades, problemas estes que integram o quadro 4.1 do capítulo 4 dos resultados apresentados. A pesquisa também

captou a percepção dos servidores da escola acerca das possíveis mudanças a serem implantadas por um regime meritocrático no que se refere à correção dos principais problemas apresentados. Destacou-se a pouca influência da meritocracia na correção destes problemas, com as mudanças sendo mais negativas do que positivas, por tratar-se de um sistema que pode levar a individualização e a fragmentação, tendo como principal resultado a divisão.

Ao final deste trabalho, percebe-se que a educação, como um sistema social fundamental, precisa de união de forças, de soma. A escola pode adotar ou adequar formas de bonificação ou modelos de gestão empresarial como metas e resultados, características presentes na meritocracia, porém, não deve-se esquecer que uma escola é uma parte de um organismo complexo, chamado educação, que requer esforços conjuntos para resolver seus problemas e cumprir seu papel de colaboradora na formação da sociedade. Com a frase dita por Pitágoras: “Educai as crianças, para que não seja necessário punir os adultos”, é possível dimensionar a importância da escola e da educação para o crescimento de um país. Portanto, opina-se, que qualquer mudança que venha contra os interesses de seus profissionais, deve ser analisada e debatida por todos os envolvidos e, o alcance de suas consequências, deve ser avaliado com muito cuidado.

Pela lógica empresarial, elimina-se o produto com defeito e demite-se o profissional que não cumprir os requisitos exigidos pela produtividade. Com a implantação da meritocracia na educação baseada em princípios da iniciativa privada, questiona-se sobre o que fazer com o professor que não atingir suas metas ou com o aluno, que for reprovado nas avaliações externas e nos testes padronizados que definirão o bônus para o professor ou para a escola. Talvez, ao buscar-se estas respostas, apareçam os principais motivos da rejeição à implantação da meritocracia como instrumento capaz de melhorar a qualidade da educação.

Cabe ressaltar-se, que as dificuldades encontradas para realização do trabalho, deram-se principalmente ao fato da meritocracia ser um tema novo em meio ao magistério público gaúcho, embora o atual plano de carreira dos professores traga característica de um regime meritocrático. Portanto, toda a pesquisa baseou-se numa possibilidade que a meritocracia venha um dia a ser implantada de forma integral na educação pública gaúcha, a exemplo do que já ocorre em outros Estados Brasileiros e em outros Países.

Além disso, frisa-se que o presente estudo também traz como limitação, a dificuldade de serem estendidos os resultados obtidos com a pesquisa baseada em 15 entrevistas em uma escola de porte médio, para o conjunto do sistema de ensino público estadual.

Por fim, pode-se dizer que o presente trabalho conseguiu responder a sua pergunta central, mais especificamente no que se refere à implantação de regimes meritocráticos nas escolas públicas, como forma de aumentar os níveis de qualidade da educação. Além disso, cita-se que este trabalho oportunizará um incremento na bibliografia sobre o assunto, podendo ser de grande valia para embasar futuras pesquisas, que possam explorar este tema da meritocracia, que se mostrou bastante instigante, quando trabalhado com os professores que se dispuseram a contribuir com a pesquisa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Kátia de *et al.* 2006. **A REMUNERAÇÃO BASEADA NO DESEMPENHO E SEUS IMPACTOS NO NEGÓCIO – Um Estudo Caso.** _____Disponível em:<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>>. Acesso em 16 jul. 2010.

BALL, Stephen J. **Performatividade, Privatização e o Pós-Estado do Bem-Estar** [S.I.:s.n.], (2009).

BARBOSA, Lívia. **IGUALDADE E MERITOCRACIA - A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas.** 4ª ed. FGV . Rio de Janeiro, 2003.

BARDDAL *et al.* 2008. **Implementação de novo modelo de Avaliação de Desempenho & Recompensa: CASO GE – FGV – 2008 .** Disponível em <<http://www.rij.eng.uerj.br/sponsor/2008/sn083-02.pdf>>. Acesso em 14/07/10.

BORSATO, Cíntia. Nota Zero em Gestão. **Revista Veja.** Rio de Janeiro. Novembro 2009. _____Disponível em <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/problema-gestao-509898.shtml>>. Acesso em 12 de jul. 2010.

CARNOY, Martin, **Um retrato da sala de aula.** Entrevistador: Mônica Weinberg. Rio de Janeiro. Revista Veja, p. 2. Setembro 2009. Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/entrevista-martin-carnoy-501699.shtml#>>. Acesso em 12 de jul. 2010.

CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.** VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. _____Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>>. Acesso 17 jul. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAY, Christopher. **Professores não devem ser pagos só pelo desempenho.** Entrevistador: Itamar Mello. Jornal Zero Hora. 20 jun. 2010. Porto Alegre. O X da Educação, p.2.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração.** Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

FRANÇA, Ronaldo. A Lição do Mérito. **Revista Veja.** Rio de Janeiro, edição 2154, ano 43, nº 9, p. 106-107-108. Março 2010.

FREITAS, Henrique e JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo.** Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Sphnix. Porto Alegre – RS, 2000.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência.** Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em 17 ago. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MASSAFIOLI Andréia. **O sentido da gestão na construção de processos inclusivos – Gestão Democrática X Gestão Gerencialista.** Biblioteca Virtual da UFRGS. _____ Disponível em: <biblioteca@ea.ufrgs.br>. Acesso em 02 ago. 2010.

MINAYO. M.CS. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** Pesquisa Social: teoria método e criatividade. 11. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999, p. 9-29.

Ministério da educação e Cultura – MEC, **Dados do Censo Escolar da Educação Básica 2009.** _____ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=286>. Acesso em 15 jul. 2010.

Ministério da Educação - MEC/INEP – **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Idbe).** Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>> Acesso em 27 jul 2010

MINTZBERG, Henry. **Ensaio: Administrando governos, governando administrações.** RSP - Revista do Serviço Público. Ano 49. Número 4. Brasília. Out-Dez 1998.

_____ **O que é melhor para motivar o professor - Pesquisa.** Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/oxdaeducacao/15,0,5653,118094,Enquete.html?votou=true>>. Acesso 16 jul. 2010.

OBERG, Winston. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Rejane de. **Isso é um equívoco do Governo Federal.** Entrevista. Zerohora.com. Educação. 24 mai. 2010. _____ Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default.jsp?uf=1&local=1§ion=Geral&newsID=a2914317.xml>. Acesso em 18 jun. 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **POR UMA NOVA GESTÃO PÚBLICA: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Revista do Serviço Público. 1996.

PETRUCCI, Vera Lúcia *et al.* **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2000 96 p.(Cadernos ENAP, 19). _____ Disponível em: <<http://biblioteca.ena.gov.br/cgi-bin/wxis.exe?IsisScript=index.xis&cipar=phl.cip&lang=por>>. Acesso em 30 jul. 2010.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 7. ed. São Paulo: LTr, 1999. _____ **Programa de gerenciamento dos Recursos Humanos – PGRH.** Desenvolvido pela PROCERGS para Secretaria da Educação do RS. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/pgrh.jsp>>. Acesso em 02 ago. 2010.

_____ **Proposta Orçamentária 2010 para a Área da Educação do RS.** Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/ForumDemocratico/LinkClick.aspx?fileticket=tIK0ckphxPY%3D&tabid=3217&mid=4637&language=pt-BR#489,22,Slide 22>>. Acesso em 16 jul. de 2010

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus – Um instrumento de Desenvolvimento Gerencial.** Ed. Atlas. 2ª ed. São Paulo. 2003.

_____ **RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO 2007/2008** – p. 267 e 268 – Tabela 11 Compromisso com a educação: despesa pública. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf>. Acesso em 16 de julho de 2010.

SANTOMAURO, Beatriz. **VIOLENCIA VIRTUAL – Bullyng.** Revista Nova Escola. Rio de Janeiro, ano XXV, nº 233, p. 66-73, jun/jul 2010.

SANT'ANNA, Ilza Martins. **POR QUE AVALIAR? COMO AVALIAR? Critérios e Instrumentos.** Ed. Vozes. Petrópolis. 1995.

SETUBAL, Maria Alice. **Avaliação em educação: questão para todos ou só para especialistas?** Publicado em Notícias da semana. Instituto Ethos, nº 380, 05/06/07. Disponível em:<http://www.cenpec.org.br/modules/biblioteca_digital/index.php?op=v_reg&bib_10_id=3>. Acesso em 29 jun. de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7 ed. São Paulo. Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

VIEIRA, Jussara Dutra. **Para Unesco, Brasil paga pouco a professor**. Entrevistador: Antônio Góis. Folha de S. Paulo / ANDES-SN. 2010. _____Disponível em:<<http://www.adur-rj.org.br/5com/pop-up/unesco.htm>>. Acesso em 16 jun. 2010.

YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO – Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. Ed. Bookman, 3 ed., Porto Alegre:, 2005, 212 p.

WEINBERG, Mônica. Um Retrato da Sala de Aula. **Revista Veja**. Rio de Janeiro. Setembro 2009. Disponível em <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/entrevista-martin-carnoy-501699.shtml#>>. Acesso em 12 de jul. 2010.

WELCH, J. **Paixão por Vencer**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Introdução: Inicialmente eu gostaria de esclarecer que trata-se de uma entrevista com a finalidade de respaldar a realização de um trabalho de conclusão do Curso de Administração de Empresas. Nossa conversa vai durar de quarenta minutos à uma hora e será gravada para facilitar a transcrição. Cabe esclarecer que os dados, serão tratados de forma completamente anônima e servirão apenas para fins científicos. Tudo bem?

Desde já muito obrigado pela sua colaboração.

QUESTÕES:

- 1) Em sua opinião, quais são os maiores problemas e dificuldades enfrentadas pelas escolas públicas no exercício de suas atividades?
- 2) Como você entende que os problemas acima apontados possam ser solucionados, ou melhor, gerenciados pelas escolas públicas estaduais? Que alternativas você indicaria?
- 3) Em sua opinião, quais são os maiores problemas e dificuldades enfrentadas pela escola São Pio X, no exercício de suas atividades?
- 4) Como você entende que os problemas acima apontados possam ser solucionados, ou melhor, gerenciados pela escola São Pio X? Que alternativas você indicaria?
- 5) O que você acha da adoção no sistema público de ensino estadual de um modelo que promova em função do mérito individual? A propósito, o que você entende por meritocracia?
- 6) Comparando o modelo atual de avaliação que considera: tempo de serviço e merecimento, com a proposta da meritocracia: Opine sobre:
Vantagens:
Desvantagens:
- 7) Em sua opinião, quais seriam as principais mudanças que ocorreriam na educação pública com a implantação da meritocracia?
- 8) A meritocracia poderá realmente contribuir para melhorar a qualidade e eficiência dos serviços educacionais prestados pela escola São Pio X?