

A Avaliação de Desempenho na Visão do Gestor Escolar da Rede Municipal de Ensino de Campinas-SP

Eliseu Muniz dos Santos¹

Resumo. A avaliação de desempenho do servidor público tem sido um desafio para a gestão pública, seja porque traz como herança a marca do controle taylorista, seja porque vem sendo promovida neste momento de contestação da eficiência do Estado, fatores que despertam desconfiança a qualquer proposta de mudança na gestão de pessoas no âmbito da administração pública. Desta forma, a qualidade dos serviços públicos, requerida e negociada entre sociedade e governo, fica comprometida pelo esvaziamento deste importante instrumento de desenvolvimento profissional do servidor. Este artigo resulta de pesquisa na área da Educação e discute o tema a partir da visão dos gestores educacionais sobre o modelo de avaliação que vem sendo implementado há quatro anos junto aos profissionais da educação local, bem como os primeiros resultados alcançados. Metodologicamente, caracterizou-se como estudo de caso, utilizando-se de questionário estruturado para a coleta de dados, com amostragem de doze por cento do universo dos gestores das escolas. Ela teve caráter exploratório e descritivo, visando a uma aproximação inicial ao tema, considerando a escassez de estudos semelhantes. Os resultados mostraram que, embora os gestores compreendam a importância da iniciativa, a proposta não vem obtendo êxito em relação aos seus objetivos, por considerarem o modelo inadequado, além da resistência dos profissionais a este tipo de avaliação.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Avaliação de Desempenho; Avaliação de Desempenho do Servidor Público; Gestão da Educação; Trabalho e Educação.

Abstract. *The Evaluation of Performance in the Vision of the School Manager of Campinas-SP System Education.* The evaluation of public servant performance has been a challenge for public management, either because it brings the brand of Taylorist control as inheritance, or because it has been promoted at this time of challenging the efficiency of the State, factors that arouse distrust to any proposal of change in the management of people within the scope of the public administration. In this way, the quality of public services, required and negotiated between society and government, is compromised by the dehydration of this important instrument of professional development of the servant. This article results from research in the area of Education and discusses the theme from the view of educational managers about the evaluation model that has been implemented for four years with local education professionals, as well as the first results achieved. Methodologically, it was characterized as a case study, using a structured questionnaire to collect data, with a sample of twelve percent of the universe of school managers. It was exploratory and descriptive, aiming at an initial approximation to the theme, considering the scarcity of similar studies. The results showed that, although managers understand the importance of the initiative, the proposal has not been successful in relation to its objectives, considering the model as an inadequate one, besides the resistance of the professionals to this type of evaluation.

Keywords: Public Management; Performance Evaluation; Public Server Performance Evaluation; Education Management; Work and education.

Resumen. *La evaluación de desempeño en la visión del gestor escolar de la Red Municipal de Enseñanza de Campinas-SP.* La evaluación de desempeño del empleado estatal ha sido un desafío para la gestión pública, ya sea porque trae como herencia la marca del control taylorista, sea porque viene siendo promovida en este momento de contestación de la eficiencia del Estado, factores que despiertan desconfianza a cualquier propuesta de cambio en la gestión de personas en el ámbito de la administración pública. De esta forma, la calidad de los servicios públicos, requerida y negociada entre

¹ Mestre em Educação e Especialista em Gestão Pública. Supervisor Educacional da Rede Municipal de Educação de Campinas-SP - elimuniz@uol.com.br.

sociedad y gobierno, queda comprometida por el vaciamiento de este importante instrumento de desarrollo profesional del servidor. Este artículo resulta de investigación en el área de la Educación y discute el tema a partir de la visión de los gestores educativos sobre el modelo de evaluación que viene siendo implementado hace cuatro años junto a los profesionales de la educación local, así como los primeros resultados alcanzados. Metodológicamente, se caracterizó como estudio de caso, utilizando cuestionario estructurado para la recolección de datos, con muestreo de doce por ciento del universo de los gestores de las escuelas. Ella tuvo carácter exploratorio y descriptivo, buscando una aproximación inicial al tema, considerando la escasez de estudios semejantes. Los resultados mostraron que, aunque los gestores comprenden la importancia de la iniciativa, la propuesta no ha logrado éxito en relación a sus objetivos, por considerar el modelo inadecuado, además de la resistencia de los profesionales a este tipo de evaluación.

Palabras clave: *Gestión Pública; Evaluación del desempeño; Evaluación de Desempeño del Servidor Público; Gestión de la Educación; Trabajo y Educación.*

1 Introdução

A avaliação de desempenho do trabalhador, de forma geral, tem sido um desafio à gestão das organizações. Sob o paradigma da racionalidade científica, o trabalho passou a ser medido, controlado e padronizado, transformando-se no principal insumo do processo produtivo, conformando a energia e as habilidades humanas em peças da engrenagem da produção, integrado ao mercado enquanto mercadoria.

Com o advento da reestruturação produtiva baseado no uso intensivo das tecnologias microeletrônicas e informacionais nas últimas décadas, o trabalho torna-se mais complexo, requerendo maiores conhecimentos e habilidades dos profissionais, exigindo-se deles maior desempenho, versatilidade e comprometimento com os resultados da organização. Desta forma, a avaliação de desempenho passa a ocupar lugar estratégico na gestão das pessoas, designada a identificar os fatores disfuncionais presentes na cultura da organização e em seu processo produtivo e a subsidiar os ajustes necessários à melhoria da produtividade do empreendimento. Mesmo no âmbito das organizações que atuam no setor de prestação de serviços à população não tem sido diferente. E o caso torna-se mais complexo quando se trata das organizações públicas, em razão de outros fatores intervenientes, tais como sua relação com o sistema político e a natureza das relações laborais estabelecidas com os funcionários.

No caso de uma organização educacional, o desafio em avaliar o trabalho do profissional da área torna-se mais difícil pela natureza das atividades nela envolvidas. De um lado, o caráter simbólico que envolve o processo produtivo da escola, que é o ensino-aprendizagem, convivendo simultaneamente com as atividades administrativas e operacionais. De outro, no caso da escola pública, sua característica de organização burocrático-pública, com virtudes e problemas próprios de uma estrutura estatal que vem aos poucos se renovando, inspirada no paradigma gerencialista da Nova Administração Pública, mas, convivendo com os vícios da herança patrimonialista e burocrática e sua resistência à participação social.

A avaliação de desempenho nas organizações públicas ganhou impulso com a reforma do Estado a partir de 1995, com a Emenda Constitucional 19/1998, que, no seu artigo 41, inciso III, a introduziu explicitamente, tendo em vista a melhoria da produtividade do setor público. Em Campinas, não foi diferente. A partir de 2010, foi adotada uma nova política de avaliação de desempenho na administração municipal, ensejando o interesse do estudo sobre sua implementação.

O debate sobre o tema requereu a revisão da literatura, que se mostrou escassa no seu objeto específico, o da avaliação de desempenho dos profissionais na organização escolar. Desta forma, buscaram-se, na literatura, contribuições que pudessem subsidiar a compreensão do tema. São elas: características das organizações burocráticas e o aspecto do controle (MAXIMIANO, 2004; KATZ; KAHN; WEBER apud BERGUE, 2012a), as relações de poder e as organizações autogestionárias como alternativa às burocráticas (TRATEMBERG apud PAULA, 2008), os modelos de gestão gerencial e societal (BRESSER PEREIRA, 1999; PAULA, 2005), a gestão democrática da educação (CURY, 2002); a questão do mérito e desempenho na perspectiva da cultura brasileira (BARBOSA, 1996), as teorias motivacionais da Expectativa (VICTOR VROOM apud BERGUE, 2012b) e da Equidade (J. STACY ADAMS apud LOBOS, 1975), a avaliação de desempenho (MARRAS, 2000; PONTES, 1999; BROTTI; LAPA, 2007; PAULA, 2005), a avaliação no setor público (MARTINS, MARQUES, VIEIRA e GARAY, 2010), a articulação com a avaliação institucional (BRANDALISE, 2010; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998; LIBÂNEO, 2001), e a qualidade negociada (BONDIOLI; FREITAS, 2005).

Considerando-se a relevância do exame da nova política de avaliação de desempenho da Prefeitura Municipal de Campinas-SP, para a obtenção de informações sobre sua implementação, seus limites e potencialidades, bem como da possibilidade do incremento ao conhecimento da área, definiram-se como objetivos da pesquisa:

- conhecer a visão do gestor da Rede Municipal de Educação sobre a política de avaliação de desempenho que vem sendo implementada;
- verificar sua compreensão sobre a importância desta política, sua necessidade e finalidade; e
- averiguar sua interpretação dos resultados que estão sendo alcançados, tendo em vista a metodologia proposta e sua adequação à área.

Como profissional que atua nesta Rede, este autor tem observado a insatisfação dos profissionais da educação com os processos de avaliação de desempenho. Estudar este fenômeno de forma sistemática possibilita compreendê-lo para além das impressões pessoais e imediatas, e, quiçá, propiciar subsídios à melhoria da política em questão.

2 Referencial teórico

As organizações são grupos sociais, segundo Maximiano (2004, p. 27), “deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço”. Reúnem pessoas, recursos materiais, estrutura de comando e processos organizados logicamente com vistas ao cumprimento da sua missão, operando em ambiente dinâmico. Entretanto, Katz e Kahn (apud BERGUE, 2012a, p. 14) colocam em dúvida a comunhão de objetivos entre a organização e as pessoas que nela atuam, a partir da “constatação de que os objetivos organizacionais e individuais não são plenamente convergentes”. Assim, o sucesso do empreendimento passa a depender do controle ou do pacto entre os seus integrantes.

Estas características, de controle e de pactuação dos fundamentos que garantem o funcionamento das organizações, estão presentes também nas organizações públicas. Mas, enquanto sistemas dinâmicos e complexos, são interagentes e interdependentes ao sistema social. Ademais, a singularidade da organização pública se completa, segundo Pinto (1981, p. 71), pelo atendimento às demandas sociais e sua interação adaptativa ao sistema político, “visando ao interesse público e legitimadas pela confiança pública”. A dimensão pública e a efetividade são outras características para as quais Thoenig (2007) chama a atenção, diferentemente das organizações privadas, que visam obtenção e apropriação dos lucros gerados pela venda de seus produtos, operadas a partir de suas próprias iniciativas e riscos (CHIAVENATO, 2000). São regidas pelos princípios da Administração Pública, de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, a partir das Constituição de 1988. O princípio da eficiência foi inserido pela Emenda Constitucional nº 19, em 1998, com o objetivo de mitigar os aspectos disfuncionais, observados na estrutura e funcionamento do Estado brasileiro.

A organização pública, enquanto estrutura burocrática, vai apresentar algumas características já apontadas por Weber (apud BERGUE, 2012b, p. 63) tais como: “a racionalidade e a superioridade das normas como fontes de direito e referências de obediência; a impessoalidade das relações; a autoridade e as competências objetivas (legalmente definidas); e a hierarquia oficial para controle e supervisão”. Considerando as relações de interdependência com o sistema político, o controle não se restringe ao caráter administrativo e legal, mas se insere no contexto das relações de poder que se estabelecem não apenas em seu interior, mas, também, nas relações históricas e sociais do Estado com a sociedade. Nesta direção, Tratemberg (apud PAULA, 2008) enfatiza a crítica à organização burocrática enquanto poder e instrumento de reprodução da dominação e sinaliza a possibilidades e experiências de organizações autogestionárias como alternativa na construção de trabalhadores autônomos.

Os servidores públicos, inseridos na burocracia pública, serão afetados pelo controle e pelas relações de poder, independentemente dos diferentes vínculos laborais – estatutários, emprego público ou temporários e mesmo os terceirizados. Segundo Bergue (2012b, p. 15), “a diversidade de vínculos com a Administração Pública [...] tende a gerar relações de múltiplas naturezas e comprometimentos”, o que influencia, reciprocamente, o desempenho das organizações públicas. Diante destas questões, o autor (2012b), indaga, de um lado, as motivações que o profissional teria na escolha do setor público. Ele destaca a estabilidade, o *status* e a remuneração, sendo esta o elemento motivador a um maior empenho no cumprimento de suas tarefas. De outro, os aspectos que comprometem o bom desempenho organizacional e que os difere do setor privado. A própria estabilidade, a natureza dos bens e serviços prestados e a dificuldade de mensuração de sua qualidade e de seu controle pela população, a dinâmica do ambiente de trabalho, as relações interpessoais e a quase ausência de mecanismos de coerção, agravada pelos frágeis sistemas de avaliação de desempenho.

O desempenho do profissional é afetado, na organização pública ou na privada, também por questões referentes às motivações, derivadas do reconhecimento financeiro ou simbólico pelo bom desempenho, defendida pela teoria da Expectativa (ou Expectância), formulada por Victor Vroom (apud BERGUE, 2012b) e a da justiça remuneratória do trabalhador, no contexto do grupo no qual está inserido, conforme a teoria da Equidade, formulada por J. Stacy Adams (Apud LOBOS, 1975 e BERGUE, 2012b).

As organizações públicas brasileiras revelam “um sistema de gestão definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal)” (BERGUE, 2012a, p. 18). Desta forma, sofrem com a herança patrimonialista que caracterizou a formação do Estado brasileiro, passando pelo Estado burocrático e interventor varguista, pelo Estado tecnocrático do período autoritário até o Estado gerencialista, que vem se impondo a partir da Nova República. Entretanto, as demandas sociais que emergiram nas últimas décadas, a partir do novo pacto social com a nova constituição, recolocou em debate o papel do Estado brasileiro, bem como de sua eficiência, aí incluídas as relações laborais, o que vai exigir a compreensão do modelo de gestão vigente e das possibilidades de sua readequação, diante das transformações pelas quais a sociedade brasileira vem passando.

Paula (2005), ao debater o tema, aponta os limites do modelo gerencialista propugnado pela nova administração pública em sua versão brasileira, após a reforma gerencial liderada, a partir de 1995, por Bresser Pereira (1999). Ela destaca que “o Estado gerencial enfatiza a boa

administração, mas [...] não se moveu para a dimensão sociopolítica da gestão, pois partilha do esquematismo gerencialista, que dificulta o tratamento da interação dos aspectos técnicos e políticos” (2005, p. 99-101). Acrescenta ainda que, apesar da hegemonia em razão do seu *status* de eficiência, os arranjos organizacionais e estruturais da nova administração pública “colocam à prova sua potencialidade de abranger a dimensão sociopolítica da gestão e ampliar a democratização do Estado”. Desta forma, “posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas gerenciais que atendam às especificidades do setor público” (id., ibid., p. 101).

A partir da crítica ao modelo gerencialista, a autora (2005) sinaliza à emergência de um novo modelo de gestão, que caracteriza como administração pública societal, o qual surge do ativismo dos movimentos sociais das últimas décadas, aberto à participação dos cidadãos na gestão do Estado, forçando sua democratização e receptivo aos novos arranjos institucionais que promovam experiências de gestão focadas nas demandas sociais. Na perspectiva de democratização da gestão nas organizações educacionais, Cury (2002, p. 172) caminha na mesma direção, enfatizando que “os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão”. Sendo assim, a gestão democrática da educação contribuiria na sedimentação da própria gestão democrática do Estado, fortalecendo a democracia na sociedade.

No âmbito da gestão de pessoas, se considerado o fundamento da gestão democrática do Estado, há a possibilidade de maior participação na definição dos processos de trabalho e na pactuação dos critérios de qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Sendo assim, a gestão de pessoas não se resumiria na gestão da carreira profissional, tendo um dos parâmetros a avaliação de desempenho. Esta, ao contrário, pode se constituir como um dos mecanismos que fornecem informações e experiências de reflexão sobre o trabalho desenvolvido pela organização em sua função social e sobre a efetividade das políticas implementadas.

A avaliação, enquanto processo de julgamento sobre as ações que pessoas e organizações desenvolvem, possibilita, em decorrência, aferir a qualidade do que é realizado e o resultado alcançado. Marras (2000, p. 173) considera a avaliação de desempenho como “instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos” (conhecimentos, metas, habilidades etc.). Para Pontes (1999, p. 30), “a avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados

desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”. Chiavenato (2000) enfatiza como elementos fundamentais à avaliação de desempenho, o aspecto do controle e desenvolvimento do trabalho, comparando-se o previsto e o realizado, e o desenvolvimento futuro, a partir das correções dos erros.

Destas contribuições, observam-se algumas características fundamentais da avaliação de desempenho. Ela é um *sistema de controle e de julgamento* do trabalho realizado, é um *instrumento de gestão* que permite gerir o trabalho das pessoas na organização, é um *método* constituído por diversas técnicas de aferição, pode ser *individual* ou em *grupo*, tem um *tempo* e uma *área delimitada*, sua aferição é realizada a partir de *parâmetros de qualidade* esperada, *pactuados* entre a organização e o indivíduo; permite a *correção* de rumos e visa não apenas à análise do *passado* mas à aposta, o investimento na *performance futura*.

Do ponto de vista do alinhamento a um modelo de gestão, observa-se que a Avaliação de Desempenho do modelo burocrático e gerencialista tem ênfase no controle, na relação unilateral e centralizadora e na medição do desempenho a partir das necessidades e critérios estabelecidos *a priori*. Desta forma, as técnicas utilizadas vão ao encontro desta perspectiva. No modelo societal, tendo por fundamento a gestão democrática, a partir da caracterização apresentada por Paula (2005) e Cury (2002), depreende-se uma Avaliação de Desempenho negocial, construída colaborativamente entre os diversos atores da relação, com ênfase no comprometimento de todos, com vistas ao atendimento das demandas sociais. Desta forma, constrói-se um modelo de gestão democrática do Estado, empoderando a sociedade no controle social. Daí, as técnicas de avaliação vão combinar as exigências institucionais com as iniciativas e experiências locais no estabelecimento dos parâmetros e estratégias avaliativas que resultem na prestação de serviços com a qualidade acordada entre todos.

Sobre este aspecto, Bondioli (apud FREITAS, 2005) destaca que o consenso do que possa ser trabalho e prestação de serviços de qualidade se resolve pela “qualidade negociada”. Para a autora (id., ibid, p. 921), “a qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas *a priori* e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela”. Freitas (2005, p. 924), referindo-se às organizações públicas, complementa afirmando que “para o setor público, a qualidade não é optativa, é obrigatória. Neste sentido, a interface inteligente e crítica com a comunidade local e com as políticas públicas centrais é uma necessidade”. Desta forma, a gestão democrática do

Estado sairia fortalecida e ressignificaria o sentido de serviço público pela qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Outro aspecto relevante, em relação às avaliações de desempenho, é sua integração aos processos mais amplos de avaliação das organizações. Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 45) apontam a importância de se “considerar a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização”. Para Brandalise (2010, p. 318-321), a avaliação institucional cumpre este papel porque é “uma análise sistemática da instituição com vistas a identificar suas fragilidades e potencialidades e a possibilitar a elaboração de planos de intervenção e melhorias”. Permite, inclusive “captar não apenas aquilo que é realizado formalmente pela instituição, mas, também, identificar traços da cultura organizacional”, considerando que ela se realiza a partir dos objetivos e valores constitutivos da organização. Na área da educação, Libâneo (2001, p. 201) salienta que, a avaliação institucional “visa à obtenção de dados quantitativos e qualitativos sobre os alunos, os professores, a estrutura organizacional, os recursos físicos e materiais, as práticas de gestão, a produtividade dos cursos e dos professores”. tendo em vista a aferição da eficiência das organizações escolares.

Freitas (2005, p. 930) observa que a avaliação institucional “deve criar as condições necessárias para mobilizar a comunidade local das escolas na construção da sua qualidade e na melhoria de sua organização”. Desta forma, pode-se entender que a avaliação de desempenho precisa estar integrada ao processo global e democrático de avaliação da organização escolar, dando novo sentido à participação de seus membros, enquanto aprendizagem social e exercício de cidadania, superando o caráter eficientista previsto em muitas experiências avaliativas, conforme demonstram os estudos de Brotti e Lapa (2007) ou a transposição de experiências do setor privado às organizações públicas, conforme constatarem Martins et al (2010).

Considerando o caso de Campinas, a avaliação de desempenho teve nova formulação a partir da Lei 17.074, de 19/05/2010. Ela objetiva o “aprimoramento dos métodos de gestão, a valorização do servidor, melhoria da qualidade e eficiência do serviço público e para fins de evolução funcional” (artigo 1º). Caracteriza-se (artigo 2º, inciso III) como “processo utilizado periodicamente para a aferição dos resultados alcançados pela atuação do servidor público efetivo, no desempenho das funções de seu cargo”. Tem por parâmetros a “qualidade do exercício funcional, competências, qualificação e assiduidade”. Remete a responsabilidade pela avaliação ao “superior hierárquico imediato do servidor, responsável pela gestão da unidade de trabalho a que o servidor está vinculado” (artigo 2º, inciso I).

A avaliação de desempenho nas organizações públicas ganhou grande impulso com a reforma do Estado a partir de 1995, liderada pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado. A Emenda Constitucional 19/1998, no seu artigo 41, inciso III, introduziu explicitamente a avaliação periódica de desempenho do servidor público, estabelecendo responsabilidades e transparência na definição dos indicadores de desempenho com foco nos resultados. Este método de gestão se apresenta como resposta às experiências anteriores de avaliação refratárias à meritocracia e ao desempenho, sem transparência, vulneráveis aos interesses políticos, nepóticos e fisiológicos presentes na cultura organizacional do setor público brasileiro (BARBOSA, 1996).

Estas considerações sinalizam o desafio de compreensão das características das organizações públicas e de como os fatores extrínsecos e intrínsecos a elas afetam o trabalho e o comprometimento dos seus profissionais, tendo em vista a construção das condições necessárias ao Estado brasileiro para prestar serviços de qualidade aos seus cidadãos.

3 Problema da pesquisa

- Qual a visão dos gestores da Rede Municipal de Educação de Campinas sobre a política de avaliação de desempenho que vem sendo implementada?
- Como compreendem esta política em relação à necessidade, coerência e finalidade?
- Como estão interpretando os primeiros resultados alcançados, tendo em vista a metodologia proposta e sua adequação à área?

4 Metodologia da pesquisa

Em relação aos objetivos propostos, esta pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, pois buscou uma aproximação inicial ao tema e a descrição de alguns aspectos da experiência observada, gerando informações para estudos mais amplos no futuro.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, tendo em vista a análise de uma experiência que vem sendo desenvolvida na Prefeitura de Campinas, focada na sua Rede Municipal de Ensino. Ela envolveu, além da pesquisa bibliográfica, a coleta de informações por intermédio de questionário estruturado, de múltipla escolha e as escalas baseadas no Modelo Likert. A abordagem foi quantitativa em relação ao instrumento aplicado e procurou explorar relações entre algumas variáveis que pudessem afetar a percepção dos gestores sobre o objeto em questão, mas não enquanto causalidade direta e rigidamente estabelecida entre elas, pois a coleta e a análise tiveram em conta o caráter exploratório do estudo, dado o escopo e o tempo para realizá-la.

Considerando o universo da pesquisa - 140 diretores educacionais, gerindo escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II e EJA -, enviamos os questionários por *e-mail* a eles e recebemos 17 respondidos, perfazendo uma amostragem de 12%. Sobre a margem de validade da amostra, para 12% em um total do universo de 140, encontramos o seguinte resultado²: nível de confiança de 80% e margem de erro de 15%, resultados que podem ser considerados satisfatórios em relação aos propósitos da pesquisa. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da universidade e foi aprovada, conforme Parecer CEP nº 1.387.964.

5 Análise dos dados

5.1 Características do Município

A cidade de Campinas, no estado de São Paulo, está situada a 98 km a noroeste da capital, com uma população estimada em 1.164.098 (IBGE, 2015). Sua Rede Municipal de Ensino tem 159 unidades educacionais de Educação Infantil, atendendo 16.134. Tem 45 de Ensino Fundamental I e II, atendendo 18.318, aproximadamente 20% em relação ao total de atendimento do Ensino Fundamental I e II público na cidade, que, com o atendimento da Rede Estadual de Educação na cidade, alcança 91.856. Na Educação de Jovens e Adultos, o município atende 5.524 alunos (Censo Escolar 2014, INEP). Tem 2.568 professores em atividade, 1581 monitores na Educação Infantil e 426 especialistas, sendo destes, 140 diretores de escola que administram as 204 unidades escolares³ (CAMPINAS, SME, 2014).

5.2 Modelo de Avaliação de Desempenho de Campinas (categorias e metodologia)

O Modelo de Avaliação de Desempenho de Campinas se enquadra na categoria de avaliação meritocrática. Ou seja, é um método e instrumento que afere o desempenho do servidor durante um período (anualmente), a partir de um conjunto de indicadores, e reconhece o empenho e o merecimento de recompensa, impactando sua progressão na carreira (DECRETO 17.074 de 19/05/2010). Sua estratégia de implementação envolveu estudo inicial de uma equipe de especialistas, a elaboração e a publicação do decreto e um curso introdutório pela Escola de Governo local, oferecido aos gestores para divulgação e preparação de sua operacionalização.

O modelo está estruturado em cinco categorias com seus respectivos pesos em relação à totalidade da avaliação: 1) Assiduidade, valendo 10%; 2) Avaliação de Desempenho no

2 Consultou-se uma empresa especializada em suporte à pesquisa, que disponibiliza um *software* - Calculadora Amostral <http://www.netquest.com/br/painel/qualidade-calculadora-amostras.html>. Acesso em: 20.10.2015.

3 O número de diretores é menor que o de escolas pois muitos deles administram um grupo de pequenas escolas.

Cargo–atividade da função, valendo 65%; 3) Avaliação das Competências Comportamentais, valendo 20%, e 4) Cursos de Qualificação, valendo 5%. A avaliação prevê a seguinte estratégia: a) autoavaliação pelo servidor; b) avaliação com a chefia e outros profissionais da área (até cinco); C) recurso de contestação inicial à chefia e depois às instâncias superiores.

O impacto na carreira, a partir da avaliação de desempenho do servidor do magistério de Campinas, ocorre em relação ao treinamento, enquanto aperfeiçoamento a alguma lacuna identificada, e na questão remuneratória. Ao ter seu trabalho bem avaliado, o servidor poderá obter vantagem financeira. Entretanto, ela será restrita àqueles que estiverem no topo da avaliação durante três anos consecutivos, distribuídos por cargo, submetidos a um percentual mínimo da folha salarial do município, desde que não ultrapasse os limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Desta forma, o valor que cada servidor vai aferir, contemplando-se os critérios estabelecidos, será irrisório em relação ao salário que normalmente auferi⁴.

5.3 Apresentação e análise dos dados

A apresentação dos dados está organizada em três categorias, a partir dos quadros com as questões expressas no questionário⁵. Em primeiro lugar, discutem-se *as características da organização pública e do modelo de gestão (Quadro 1)*. Em segundo, a *concepção de avaliação e fatores de desempenho (Quadro 2)*. Por último, a *visão da implementação da avaliação de desempenho (Quadro 3)* dos gestores da Rede de Ensino de Campinas.

5.3.1 Características da organização pública e do modelo de gestão

Ao se examinar a questão do controle enquanto elemento constitutivo presente nas organizações públicas, os diretores das escolas pesquisadas sinalizam aceitação desta característica como necessária ao seu funcionamento. Tanto na questão 1, com 59%, como na 2, com 70%, a maioria concorda com esta perspectiva. Inclusive, o controle sobre o trabalho do profissional (questão 2), para eles, parece ser mais importante do que o próprio controle da sociedade sobre as realizações da missão da própria organização pública (1). Estes resultados confirmam não apenas o que Weber (apud BERGUE, p. 63) demonstrava como uma das mais importantes características presentes na organização pública, o controle, como sua assimilação por seus integrantes.

4 Segundo levantamento feito com alguns servidores contemplados em 2014, o percentual foi de 3% do salário no triênio avaliado, ou seja, equivalente a 1% ao ano.

5 A numeração das questões apresentada nos três quadros se deu a partir das questões retiradas do questionário original, selecionadas em decorrência da análise dos dados e sua organização em três categorias. Sendo assim, nem todas foram exploradas na análise dos dados, tendo em vista os limites exigidos para este artigo.

| Quadro 1 - Características da organização pública e do modelo de gestão | | | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|-----|----|
| QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO | | CT | C | C P | D | DT |
| 1 | A razão de ser das organizações públicas é o atendimento às demandas sociais. Portanto, a sociedade deve controlar suas realizações, para garantir as transformações sociais necessárias. | 47% | 18% | 29% | 6% | 0% |
| 2 | O trabalhador de uma <u>organização pública</u> necessita de controle sobre seu trabalho para realizá-lo bem, pois a instituição tem compromisso com a sociedade. | 53% | 18% | 24% | 6% | 0% |
| 3 | As organizações públicas são regidas pelos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. A introdução da <u>eficiência</u> veio contribuir na melhoria do funcionamento delas. | 41% | 18% | 35% | 6% | 0% |
| 4 | A interdependência do sistema político com as organizações públicas é <u>negativa</u> , pois <u>interfere</u> no funcionamento e na eficiência delas. | 29% | 29% | 29% | 12% | 0% |
| 5 | As práticas de nepotismo, clientelismo ou patrimonialismo continuam a existir nas organizações públicas brasileiras, afetando a avaliação do trabalho e a eficiência delas. | 47% | 41% | 12% | 0% | 0% |

CT=Concordo Totalmente C=Concordo CP=Concordo Parcialmente D=Discordo DT=Discordo Totalmente

A maioria dos diretores, longe de questionar o controle enquanto relação de poder, conforme destacaram Mota e Bresser Pereira (1981, p. 10), sinaliza adesão a esta visão, enfraquecendo a perspectiva de superação para a qual chamava atenção Tratemberg (apud PAULA, 2008), reafirmando a organização burocrática enquanto instrumento de dominação e reprodução social.

Em relação à interdependência das organizações públicas com o sistema político (4), a maioria, 58%, a percebe negativamente, ignorando-se a dimensão política que a missão das organizações públicas contém. Para Pinto (1981, p.71), as organizações públicas, enquanto infraestruturas colaborativas que visam ao interesse público, “são legitimadas pela confiança pública” e esta envolve o sistema político no qual as organizações estão integradas. Brotti e Lapa (2007) chamam a atenção para o caráter de efetividade que a educação precisa ter, que se realiza por sua natureza política, o que envolve a organização escolar integrante do sistema social. Portanto, não haveria sentido esta dicotomia. O fato de que a maioria absoluta dos diretores, 88%, identifica a sobrevivência de práticas clientelistas, de nepotismo e de patrimonialismo na administração pública, comprometendo sua eficiência (5), talvez explique esta aversão à interdependência entre sistema político e as organizações públicas.

Mesmo havendo reconhecimento da parte deles, 59%, em relação às melhorias do Estado, com a introdução da eficiência nos princípios e práticas da administração pública (3), os diretores vão revelando a visão de modelo de um Estado que vai se modernizando, com ênfase no gerencialismo, conforme se observará mais adiante, na questão 22, mas com

resquícios da herança patrimonialista presente, conforme apontavam Bresser Pereira (1999) e Paula (2005).

A análise dos dados sobre a *concepção de avaliação e fatores de desempenho*, considerando as características de carreira na administração pública, mostra que a questão da estabilidade é controversa para os diretores (6). A maioria (41% mais 35% que não a consideram totalmente positiva) demonstra maior propensão a considerá-la negativa, com interferência no empenho e na qualidade do trabalho do servidor. Esta percepção dos gestores confirma o que Bergue (2012a; 2012b) aponta enquanto fator de atração, mas, ao mesmo tempo, de complexidade na gestão nas organizações públicas pela dificuldade de verificação e controle e de mecanismos frágeis de aferição da qualidade do trabalho realizado.

5.3.2 Concepção de avaliação e fatores de desempenho

Ao examinar os fatores de recompensa financeira ou simbólica (7) ou de reconhecimento pelo desempenho superior em relação a outro profissional na mesma função (8), os diretores percebem que eles, de fato, interferem na motivação e no desempenho do trabalho dos profissionais. No primeiro caso (7), 35%, somados mais 35% de concordância parcial, consideram que a falta de ganhos adicionais por bom desempenho afeta o desempenho e as expectativas de realização pessoal dos servidores sob sua direção. Esta constatação indica a confirmação da proposição de Vroom (apud BERGUE, 2012b), na teoria da Expectativa, quando estabelece uma correlação positiva entre intensidade de esforço do profissional no seu trabalho com os resultados que ele pode auferir e as expectativas que tem de realização pessoal, de satisfação que pode alcançar em sua carreira.

| Quadro 2 - Concepção de avaliação e fatores de desempenho | | | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO | | CT | C | C P | D | DT |
| 6 | A estabilidade de emprego do servidor público é positiva e não interfere no seu empenho e na qualidade do trabalho por ele desenvolvido. | 0% | 24% | 35% | 29% | 12% |
| 7 | Nas organizações públicas, o esforço do profissional para desenvolver bem seu trabalho INDEPENDENTE de ganhos adicionais financeiros e simbólicos. Eles não interferem em sua realização pessoal. | 18% | 12% | 35% | 35% | 0% |
| 8 | Quando os profissionais trabalham melhor do que outros (na mesma função), e <u>não recebem maior reconhecimento</u> por isso (financeiro ou na carreira) sentem-se desmotivados, afetando o compromisso com o trabalho e suas expectativas profissionais. | 12% | 47% | 29% | 6% | 6% |

| | | | | | | |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 9 | A avaliação de desempenho tem papel importante na gestão, pois possibilita avaliar o trabalho do profissional e orientar as correções necessárias, melhorando, desta forma, os serviços prestados. | 29% | 35% | 24% | 12% | 0% |
| 10 | A avaliação de desempenho deve ser meritocrática, de modo que seus resultados impactem na progressão da carreira do profissional: bom desempenho gera benefícios, mau gera responsabilizações. | 12% | 18% | 35% | 24% | 12% |
| 11 | A avaliação de desempenho deve ser apenas de caráter corretivo e formativo. Deve gerar orientação ao profissional para superação dos erros identificados em seu desempenho e a melhoria de sua formação. | 35% | 18% | 29% | 18% | 0% |
| 12 | Os <u>critérios</u> para a avaliação da qualidade do trabalho realizado pela escola e seus profissionais devem ser estabelecidos/negociados <u>pela escola com sua comunidade, MAS INTEGRADOS</u> aos da Secretaria de Educação, tendo em vista que o Sistema Educacional deve prestar contas à sociedade (o controle social). | 18% | 71% | 6% | 6% | 0% |
| 13 | A Avaliação de desempenho dos profissionais tem sido realizada <u>integrada à Avaliação Institucional</u> da escola. | 6% | 12% | 24% | 12% | 47% |

CT=Concordo Totalmente C=Concordo CP=Concordo Parcialmente D=Discordo DT=Discordo Totalmente

No segundo caso (8), 59% dos diretores concordam que o não reconhecimento de um maior empenho de um profissional na realização de seu trabalho, inclusive com maior qualidade em relação aos colegas da mesma função, afeta sua motivação e seu compromisso. Esta visão se coaduna com as conclusões de Adams (Apud LOBOS, 1975, BERGUE, 2012b), na teoria da Equidade, quando demonstra que a percepção de justiça remuneratória, no âmbito do grupo no qual o funcionário está inserido interfere em seu desempenho.

Na análise da concepção de avaliação de desempenho dos gestores, constata-se que, para a maioria, 64%, a avaliação de desempenho é importante enquanto instrumento da gestão com vistas à melhoria do trabalho desenvolvido (9). Esta compreensão se coaduna com as visões de Marras (2000), Pontes (1999) e Chiavenato (2000), no sentido de ser uma ferramenta que permite aferir o trabalho desenvolvido e orientar a correção dos rumos visando à sua melhoria. Entretanto, nas questões subsequentes, referentes à dualidade meritocracia-correção formativa (questões 10 e 11), os diretores demonstram um maior alinhamento ao aspecto contratual indicado por Pontes (1999).

O modelo de avaliação considerado adequado pela maior parte dos diretores (53%, mais 29% que concordam parcialmente) é de uma avaliação de desempenho de caráter mais corretivo e formativo (11) e não de responsabilização e punição, observado na questão 10. Pelos dados coletados, percebe-se uma ligeira resistência dos diretores a um modelo meritocrático, entendendo a meritocracia associada não apenas às recompensas, mas também

às responsabilizações. Neste caso, 36% rechaçam este modelo contra 30% que concordam, sendo que 35% concordam parcialmente. Ou seja, é uma questão controversa, mas com uma sensível predileção por uma concepção mais corretiva e de orientação ao subordinado na superação de suas fragilidades no trabalho desenvolvido, mesmo eles reconhecendo as recompensas e a justiça remuneratória como fatores de interferência no desempenho (7,8). Esta visão confirma o que Barbosa (1996) chamou a atenção da resistência à meritocracia presente na cultura organizacional pública brasileira

Na questão da qualidade negociada, examinou-se a visão que os diretores manifestam sobre a responsabilidade da formulação da avaliação do trabalho realizado pelos profissionais da organização escolar (12). Os dados mostram uma tendência maior pela responsabilidade compartilhada na construção do modelo, pois 89% apontam que ele deve ser negociado com a comunidade, mas integrado aos critérios emanados da administração central. Sendo assim, os dados revelam uma adesão à visão de avaliação de desempenho construída a partir da qualidade negociada entre os atores envolvidos, da escola e administração central, fundamentada por Bondioli e Freitas (apud FREITAS, 2005) e que encontraria guarida no modelo de gestão societal, referenciado por Paula (2005), sedimentando a gestão democrática do Estado. Entretanto, ainda persiste uma visão dicotômica da avaliação de desempenho em relação à avaliação institucional (13), pois 59% dos diretores indicam sua separação e a não publicização da primeira. Somados aos 24% de manifestação parcial, fica clara a fragilidade persistente dos processos avaliativos no âmbito destas organizações escolares.

Na análise sobre a visão que os gestores estão tendo da implementação da avaliação de desempenho, inicialmente se verificou que eles percebem uma correlação positiva (41% mais 35% de parcial concordância) entre condições de trabalho na Rede Municipal de Educação de Campinas (14) no desempenho dos profissionais da escola, que se coaduna com aquelas sobre a correlação positiva com as recompensas (7) e a justiça remuneratória (8) apontadas por Vroom (apud BERGUE, 2012b) e Adams (apud LOBOS, 1975; BERGUE, 2012b).

5.3.3 Visão da implementação da avaliação de desempenho

Em relação ao modelo vigente, com os respectivos indicadores (15) e metodologia (16), a maioria dos diretores tem uma percepção de sua relativa inadequação. Relativa porque os índices da concordância parcial são grandes. Os indicadores, 30%, somados aos 47% de manifestação parcial, não os consideram adequados aos objetivos, sendo apenas 24% os que manifestam convicção contrária. A metodologia, 47% a consideram inadequada. Somados aos 35% de manifestação parcial, fica clara a tendência da maioria na resistência ao modelo proposto.

| Quadro 3 - Visão da implementação da avaliação de desempenho | | | | | | |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO | | CT | C | CP | D | DT |
| 14 | Como as condições de trabalho da Rede de Campinas, comparativamente são melhores do que outros municípios, estes fatores não têm influência efetiva sobre o desempenho dos profissionais na escola. | 0% | 24% | 35% | 35% | 6% |
| 15 | Os indicadores contidos na avaliação de desempenho (descrição técnica e comportamental) são adequados à análise do desempenho dos profissionais nas atividades que desenvolvem na escola. | 0% | 24% | 47% | 18% | 12% |
| 16 | A metodologia de avaliação de desempenho <u>sugerida</u> (combina a auto-avaliação e a avaliação em grupo, com pares e equipe gestora), é adequada aos seus objetivos (identificar falhas e permitir correção). | 6% | 12% | 35% | 35% | 12% |
| 17 | A avaliação de desempenho atual <u>tem permitido de fato a indicação das fragilidades</u> do trabalho do profissional da escola e tem sido utilizada para correções e aprimoramento dos profissionais da escola. | 0% | 24% | 29% | 41% | 6% |
| 18 | Os profissionais da escola têm demonstrado receptividade à avaliação de desempenho como um instrumento adequado (indicação das suas falhas e oportunidade de melhoria). | 6% | 12% | 29% | 47% | 6% |
| 19 | A avaliação de desempenho, ao identificar falhas no trabalho do profissional, tem afetado as relações interpessoais, pois as pessoas têm dificuldade em separar os aspectos profissionais das relações pessoais. | 24% | 41% | 29% | 6% | 0% |
| 20 | As falhas/fragilidades no trabalho dos profissionais da escola, identificadas na avaliação de desempenho, têm sido corrigidas com cursos/treinamentos específicos. | 0% | 6% | 24% | 59% | 12% |
| 21 | As demandas de formação mais amplas dos profissionais da escola, identificadas na avaliação de desempenho, têm sido atendidas visando ao aprimoramento dos mesmos. | 0% | 12% | 29% | 59% | 0% |
| 22 | Considerando o modelo de avaliação de desempenho em vigor, pode-se caracterizá-lo como: | 1 | 2 | 3 | | |
| | 1- <u>Meritocrática</u> e expressa um modelo de gestão de caráter mais <u>gerencialista</u> (ênfase na melhoria gerencial) 2- <u>Modelo misto</u> (<u>meritocracia</u> com <u>participação</u>) <u>gerencial</u> com <u>participação</u> como estratégia de sua legitimação) 3- <u>Participativa</u> e <u>formativa</u> modelo de gestão mais <u>democrática</u> (construção coletiva e controle social) | 18% | 76% | 6% | | |
| 23 | No processo de avaliação de desempenho dos profissionais da escola, a equipe avaliadora se compõe de: | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | 1- <u>Chefia Imediata</u> e o avaliado; 2- <u>Chefia Imediata</u> , o avaliado e outros profissionais; 3- <u>Equipe gestora</u> e profissional avaliado; e 4- Equipe gestora, o avaliado e outros profissionais | 12% | 24% | 12% | 53% | |

CT=Concordo Totalmente C=Concordo CP=Concordo Parcialmente D=Discordo DT=Discordo Totalmente

Coerentemente com a tendência anterior, os diretores, com 47%, somados aos 29% de concordância parcial, admitem que o modelo não tem servido aos propósitos de identificação das fragilidades do trabalho realizado pelos seus profissionais e de referência na correção dos rumos (17). Consequentemente, ela não está sendo utilizada como referência na formulação de treinamentos específicos (20), pois 71% dos diretores indicam sua inutilidade em relação a este objetivo. Quando cruzamos com a questão 21, referente às demandas atendidas de formação ampla aos profissionais da escola, tendo por referência a avaliação atual, 59% dos diretores apontam o seu não atendimento, embora haja identificação de alguma demanda de formação mais ampla, como deixa transparecer os 29% de concordância parcial. Desta forma, o modelo de avaliação de desempenho em vigor não atende aos objetivos propugnados pela política de avaliação, instituída pela administração municipal local, tanto em relação aos indicadores como ao método.

Esta manifestação de inadequação do modelo, confrontada às concepções e objetivos da avaliação de desempenho apresentadas por Pontes (1999), Marras (2000) e Chiavenato (2000) - seja em relação ao método e seu fundamento (instrumento de gestão e controle), aos seus objetivos (identificação de fragilidades e correção de rumos), e metodologia (contratual, indicadores técnicos e comportamentais relacionadas à função e realização em grupo), - mostra que a experiência vivida pelas organizações escolares de Campinas, na visão dos seus gestores, ainda está distante de se constituir como instrumento válido de aferição do trabalho realizado e de aperfeiçoamento dos seus profissionais. Esse fato é agravado pela receptividade negativa dos profissionais da escola (18), situação em que os diretores, 53%, somados aos 29% de negativa parcial, revelam a resistência dos funcionários ao modelo. É possível que um dos fatores explicativos esteja indicado na questão 19, pois 65% dos diretores, somados aos 29% de concordância parcial, revelam que a avaliação tem afetado em algum grau as relações interpessoais no interior da organização escolar.

Paradoxalmente, a maioria dos diretores, 53%, revela que realiza a avaliação em grupo (23), com a equipe gestora, o avaliado e seus pares. E quando a escola tem apenas o diretor, a maioria, 24%, realiza a avaliação com o avaliado e os demais profissionais. Ou seja, o fato da avaliação ser em grupo, de um lado, democratiza, mas de outro, fratura as relações pela dificuldade da separação entre a dimensão pessoal e profissional dos membros da instituição, comprometendo a impessoalidade, enquanto princípio da administração pública, prevista por Weber como fundamento da estrutura burocrática (apud BERGUE, 2012b).

Na última questão da categoria tratada (22), procurou-se verificar a visão do modelo de gestão no qual se filia a avaliação de desempenho em vigência. Para a maioria, 76%, o

modelo de avaliação está alinhado ao paradigma gerencialista de gestão misto, que combina a perspectiva de eficiência e meritocracia à experiência de participação. Mas, esta entendida como estratégia de legitimação, ou seja, instrumental, não genuína enquanto expressão da gestão democrática, onde todos participam da construção do modelo, como aprendizagem social e parte constitutiva do controle social. Desta forma, a visão dos gestores revela a crítica a um modelo de gestão do Estado e de gestão de pessoas assentado na meritocracia, confirmando a concepção refratária ao mérito apontada por Barbosa (1996), mas, ao mesmo tempo, um pouco esforço em incrementar a avaliação de desempenho, integrando-a à avaliação institucional, tendo em vista que a política de avaliação abre brechas à adoção de estratégias participativas, que contribuiriam para a consolidação de uma avaliação de qualidade negociada, mais democrática, conforme defendem Bondioli e Freitas (apud FREITAS, 2005), o que atrasa a consolidação do Estado societal, vislumbrado por Paula (2005), condição *sine qua non* ao fortalecimento da democracia na sociedade brasileira.

6 Considerações finais

Esta pesquisa procurou conhecer a visão dos gestores da Rede Municipal de Educação de Campinas sobre a avaliação de desempenho que vem sendo implementada desde 2010. Constatou-se que os gestores manifestam uma percepção negativa e de desaprovação em relação ao modelo. A maioria pesquisada, embora reconheça a importância e a necessidade deste tipo de avaliação, seja enquanto controle ao trabalho eficiente ou como controle social, não a considera adequada, tanto na metodologia quanto nos seus indicadores. Ou seja, não coerente em relação à área. Não a utilizam prioritariamente como instrumento de gestão, para identificar fragilidades e promover os acertos necessários. Neste sentido, ela não vem cumprindo seus objetivos. Este resultado sugere a importância da revisão da proposta.

No cotejamento dos dados, algumas revelações podem contribuir na explicação deste fenômeno: visão negativa dos gestores da relação da escola com o sistema político no qual está inserida; percepção da permanência de práticas afeitas a um Estado patrimonialista; entendimento da necessidade do reconhecimento do trabalho do profissional sob seu comando para o comprometimento dele com o trabalho; visão negativa do modelo meritocrático, estando mais afeitos aos modelos participativos e formativos; uma cultura organizacional suscetível às pressões das relações pessoais, o que afeta a avaliação objetiva do trabalho; experiência contraditória entre aceitação da perspectiva participativa e negocial e abertura a um modelo de Estado societal, mas prática dicotômica entre avaliação institucional e de desempenho, sendo esta não publicizada; resistência dos profissionais aos processos de avaliação do trabalho e de mérito.

Desta forma, a pesquisa mostrou que as organizações escolares de Campinas estão vivendo ainda uma experiência de avaliação de desempenho muito frágil, não aproveitando todo o potencial que ela pode gerar, seja enquanto instrumento de gestão, seja como aprendizagem social, vivência colaborativa e solidária, que fortalece a cidadania ativa e contribui na instituição de um Estado e de uma sociedade mais democrática.

Esta pesquisa revelou brechas que instigam outros estudos mais aprofundados sobre o tema, tais como diferença entre aferição de desempenho dos profissionais da atividade-meio em comparação com os da atividade-fim, concepção de meritocracia e desempenho de gestores e profissionais da educação, a relação entre avaliação institucional e avaliação de desempenho e reflexão sobre indicadores de desempenho mais adequados à área educacional.

7 Referências

- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*. V.120 – n.3, p.3-45, set/dez. 1996.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília: Capes. UAB, 2012a.
- _____, *Comportamento organizacional*. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília: Capes. UAB, 2012b.
- BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. Avaliação institucional da escola: conceitos, contextos e práticas. *Revista Olhar de professor*, Ponta Grossa, 13(2): 315-330, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e Administração Pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- BROTTI, Maria Gorete e LAPA, Jair dos Santos. Modelo de avaliação do desempenho da administração da escola sob os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 12, n. 4, p. 625-661, dez. 2007.
- CAMPINAS. Decreto nº 17.074, de 19 de maio de 2010. DOM em 20 de maio de 2010. Regulamenta o Processo de Avaliação de Desempenho dos Servidores de Carreira. Disponível em: <http://www.campinas.sp.gov.br/uploads/pdf/1498010321.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.
- CAMPINAS, SME-Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: <http://campinas.sp.gov.br/arquivos/educacao/comunicado-depe-planejamento-2014.pdf>2014. Acesso em: 22 jul. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração – Teoria, processo, prática*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COELHO, Ricardo Corrêa. *O público e o privado na gestão pública*. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2012.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Vol.18, nº 2, Jul/dez. São Bernardo do Campo-SP: Anpae. 163-174, 2002.

- FREITAS, Luiz Carlos. Qualidade negociada: avaliação e contraregulação na escola pública. *Revista Educação & Sociedade*. Campinas, 26, (92), p. 911-933, Especial - Out. 2005.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino, NADER, Rosa Maria e RAMAGEM, Sérgio Pinela. 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. 1998.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estimativas da população residente nos municípios brasileiros com data referência em 1º de julho de 2015*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2015/>. Acesso em: 22 ago. 2015.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resultados finais do Censo Escolar 2014 (redes estaduais e municipais) Anexo I. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>. Acesso em: 14 jul. 2015.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Ed Alternativa, 2001.
- LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista Administração de Empresas*. vol.15 no.2 São Paulo Mar./Apr. 1975.
- MARRAS, Jean Pierri. *Administração de Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Bibiana V. et al. Avaliação de desempenho individual no setor público brasileiro: análise da produção acadêmica de 2000 a 2009. In: *Encontro de administração pública e governança IV*, 2010, vitória. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG311.pdf. Acesso em: 19 set. 2015.
- MAXIMIANO, Antonio César A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- _____. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42, (5):949-68, Set./Out. 2008.
- PINTO, Rogério F. Crítica às contribuições de Chester Barnard e Herbert Simon à teoria das organizações públicas. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1, (31:71-76). jul./set. 1981.
- PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR, 2005.
- THOENIG, Jean-Claude. Dimensão pública e a efetividade. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Revista Administração Pública*. Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa 9-36, 1967-2007.