

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE TAPEJARA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**O SISTEMA DE MÉRITO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL
DE CARAZINHO/RS NA PERCEPÇÃO DOS
PROFESSORES, GESTORES, PAIS E ALUNOS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Jênifer de Brum Palmeiras

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**O SISTEMA DE MÉRITO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE
CARAZINHO/RS NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES,
GESTORES, PAIS E ALUNOS**

por

Jênifer de Brum Palmeiras

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Roberto De Gregori

Santa Maria, RS, Brasil

2013

CIP – Catalogação na Publicação

- P172s Palmeiras, Jênifer de Brum
O sistema de mérito na educação municipal de Carazinho/RS na percepção dos professores, gestores, pais e alunos / Jênifer de Brum Palmeiras. – 2013.
68 f. : 30 cm.
- Monografia (Especialização em Gestão Pública - modalidade EAD) – Universidade Federal de Santa Maria, Polo de Tapejara, 2013.
Orientador: Prof. Dr. Roberto De Gregori.
1. Administração pública. 2. Política educacional. 3. Motivação na educação. 4. Professores. I. De Gregori, Roberto, orientador. II. Título.

CDU: 35 (816.5)
37.014

Catálogo: Bibliotecária Jucelei Rodrigues Domingues - CRB 10/1569

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Jênifer de Brum Palmeiras. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Tupiniquins, Bairro Conceição, Carazinho, RS, 99500-000

Fone (0xx)54 9158-2150; End. Eletr: jebelum@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Tapejara
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**O SISTEMA DE MÉRITO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE
CARAZINHO/RS NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES,
GESTORES, PAIS E ALUNOS**

elaborada por
Jênifer de Brum Palmeiras

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Roberto De Gregori, Dr.
(Presidente/Orientador)

Fernando do Nascimento Lock, Dr.
(UFSM)

Rosani Sgari Szilagyi, Dr.
(UPF)

Santa Maria, 19 de Janeiro de 2013

RESUMO

Monografia de Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD da
Universidade Federal de Santa Maria – Polo Tapejara

O SISTEMA DE MÉRITO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CARAZINHO/RS NA PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES, GESTORES, PAIS E ALUNOS

AUTORA: JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS

ORIENTADOR: ROBERTO DE GREGORI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de janeiro de 2013.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a implantação do Sistema de Mérito no município de Carazinho/RS a partir da percepção dos gestores, professores, alunos e pais. Para tanto, foram mensurados o grau de importância das diferentes competências dos professores e as categorias para implantação do sistema de mérito. A pesquisa iniciou com uma etapa exploratória qualitativa, para identificação e definição dos atributos (competências) necessários numa primeira análise, bem como as categorias em nível de facilitadores e dificultadores da avaliação de mérito. Esta etapa exploratória proporcionou o desenvolvimento da pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo com a utilização de dois instrumentos. Após análise dos dados obtidos na pesquisa quali-quantitativa, concluiu-se que a implantação de um sistema de mérito é possível, desde que resolvidos e mensurados os principais dificultadores, buscando melhorias na qualidade dos serviços educacionais. As respectivas ações para um possível processo de implantação passam necessariamente pela solução de problemas referentes ao ofício de professor, como qualificação contínua e treinamento para gestão, até as condições básicas para o trabalho. Quanto as competências dos professores, os resultados apontam divergências entre o que os professores destacam como importante e o que os gestores enfatizam como prioridade para prestar os serviços educacionais, sugerindo assim, regramentos que normatizem e definam qual as competências necessárias, que de fato, são imprescindíveis para o cargo de docente. Os resultados indicam que o processo de implantação do sistema de mérito vai além dos gestores públicos e professores em si, ele adentra toda a sociedade que necessita de educação em nível de excelência.

Palavras-chave: Meritocracia. Conhecimentos. Habilidades. Atitudes. Professores. Gestão Pública.

ABSTRACT

Monograph of Specialization in Public Management - ODL mode of the Federal University of Santa Maria - Polo Tapejara

THE MERIT SYSTEM OF EDUCATION IN MUNICIPAL CARAZINHO / RS UNDER THE PERCEPTION OF TEACHERS, PARENTS AND STUDENTS MANAGERS

AUTHOR: JÊNIFER DE BRUM PALMEIRAS

SUPERVISOR: ROBERTO DE GREGORI

Date and Local Defence: Santa Maria, 19 January 2013.

This research aims to analyze the implementation of the Merit System in the city of Carazinho / RS from the perception of managers, teachers, students and parents. Therefore, we measured the degree of importance of different skills of teachers and classes to implement the merit system. The research began with a qualitative exploratory stage, to identify and define the attributes (skills) required an initial analysis, and the categories facilitate or hamper merit evaluation. And step descriptive and quantitative, with two instruments, measuring the degree of importance of skills and categories. After analysis of the results in qualitative and quantitative research, it was concluded that the implementation of a merit system is possible, since resolved and measured the main hindering, seeking improvements in the quality of educational services. The respective shares for a pos'sivel deployment process necessarily pass through the solution of problems relating to the office of teacher, as qualification and continuous training to management, even the basic conditions for the job. As the skills of teachers, the results indicate differences between what teachers emphasize how important that managers and emphasize the priority to provide educational services, thus suggesting that normatizem-laws and define which skills, which in fact, are essential for the post of lecturer. The results indicate that the process of implementing the merit system goes beyond public administrators and teachers themselves, he enters any society that calls for education level of excellence.

Keywords: Meritocracy. Knowledge. Skills. Attitudes. Teachers. Public Management.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Importância dos Conhecimentos - Gestores	34
TABELA 2 – Importância dos Conhecimentos - Professores.....	35
TABELA 3 – Importância das Habilidades - Gestores	36
TABELA 4 – Importância das Habilidades - Professores.....	36
TABELA 5 – Importância das atitudes - Gestores	37
TABELA 6 – Importância das atitudes - Professores.....	38
TABELA 7 – Importância dos Facilitadores - Gestores	39
TABELA 8 – Importância dos Facilitadores - Professores	41
TABELA 9 – Importância dos Dificultadores -Gestores	43
TABELA 10 – Importância dos Dificultadores - Professores.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Identificação e justificativa do assunto	8
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL	12
2.1	Administração e Gestão Pública	12
2.2	Administração Pública e Privada	15
2.3	Educação Pública	17
2.4	Sistema de Mérito	19
2.5	Competência Organizacional e Individual	24
2.5.1	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Delineamento e definição de termos	27
3.2	População e amostra.....	28
3.3	Dados qualitativos.....	29
3.4	Coleta e análise de dados	31
3.5	Análise e interpretação dos dados	32
3.6	Categorias de estudo	32
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1	Percepções sobre os conhecimentos necessários:	34
4.2	Percepções sobre as habilidades necessárias:	35
4.3	Percepções sobre as atitudes necessárias:	37
4.4	Percepções sobre a importância dos categorias:	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICES	52

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais problemas do Brasil está no estado precário da educação. No ensino básico, houve um avanço considerável nos últimos anos do século passado com a expansão quantitativa do ensino, contudo, não foram tomadas medidas capazes de solucionar o problema não menos urgente da qualidade.

As consequências dessa negligência são claramente percebidos: professores desmotivados e mal remunerados, sem recursos para investir na atualização de seus conhecimentos, alunos igualmente desmotivados a adquirir um saber socialmente pouco valorizado, escolas em mau estado, livros didáticos de qualidade em geral duvidosa.

A solução de tais problemas não é de forma alguma simples, mesmo que houvesse um consenso quanto aos passos necessários para avançar, o que não é o caso, seria preciso um empenho considerável dos governantes para implementar muitas medidas exigidas, o que parece, pouco provável. O caráter descentralizado da educação brasileira da qual participam a União, os estados e o municípios, é simultaneamente uma oportunidade e um obstáculo, facilitando a implementação de pequenas mudanças mas dificultando a realização de reparos estruturais em todos os setores deficientes.(LEANDRO, 2010, p 50)

O capital humano vem sendo tratado como um diferencial competitivo nas organizações. Gestores e funcionários ágeis e competentes tornam-se vitais para a prestação de serviços de qualidade. Diante deste contexto, as instituições públicas estão submetidas às mesmas exigências que a qualquer outra empresa. Buscam serem capazes de suprir as necessidades para prestar serviços com competência e qualidade.

Entretanto, todas as partes envolvidas da organização deverão estar integradas para atingir os resultados focados nos objetivos da mesma e para alcançá-los, a Gestão Pública necessita de pessoas com competência para gerir suas funções, e o bom desempenho do sistema educacional, que é um dos setores de suma importância para o desenvolvimento da sociedade, seja ela em nível federal, estadual ou municipal, não pode abstrair do trabalho competente do professor, seja na sala de aula ou em cargos de gestão.

A competência profissional, “uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso, constada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação, compete à empresa identificá-la, avaliá-la validá-la e fazê-la evoluir” (ZARIFIAN, 2001, p. 66), é uma das competências bases que se pode associar a gestão.

Atualmente entre os membros do magistério estadual do Rio Grande do Sul, existe uma grande expectativa quanto seu futuro profissional no que se refere às mudanças em seu plano de carreira, pois especula-se que está sendo construído 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 ocorre nos estados de Minas Gerais e São Paulo. Essa situação está gerando apreensão e já foi motivo de greve em 2008.

A meritocracia ainda é um tabu nas escolas brasileiras, porém a tendência é ser superado, nada mais justo que se avaliar o desempenho das escolas, o que já vem ocorrendo nos índices do Ministério da Educação, o desafio é encontrar estratégias para valorizar as escolas que têm bom desempenho e encontrar alternativas para as de baixo desempenho, e isso só será possível quando esse desempenho for medido, e existe resistência quanto essa medição.

Muitos estudiosos do tema entendem que a meritocracia está diretamente ligada a competências, eficiência e eficácia, podendo-se dizer que são os principais objetivos a serem atingidos pela implantação de um modelo de gestão baseado no mérito e respaldado na avaliação do desempenho do professor 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 problemas das instituições públicas vão além das dificuldades individuais, passando pela falta de condições estruturais do próprio setor, o que na educação não é diferente.

1.1 Identificação e justificativa do assunto

O município de Carazinho/RS está localizado no Noroeste Riograndense, foi emancipado em 24 de janeiro de 1931 Interventor Federal no Estado, Gal. Flores da Cunha, baixou decreto nº 1.707, em de Fevereiro de 1931, através do Decreto Estadual nº 4.718, Homero Guerra foi nomeado Prefeito de Carazinho, pelo Partido Republicano, o então prefeito foi escolhido de forma indireta pelos integrantes da Comissão Emancipatória e mediante indicação do Interventor Federal no Estado, Flores da Cunha.

Exatamente um mês após a emancipação, a Prefeitura Municipal de Carazinho foi instalada (24/02/1931) por ato do prefeito, em cuja ocasião nomeou José Ivalino Pessoa de Brum como secretário municipal (cargo correspondente ao atual de vice-prefeito). O

Legislativo Municipal foi instituído apenas em 1947, ou seja, “após a redemocratização do Brasil, pois o município esteve emergido no período ditatorial, desde sua emancipação.

Sua população atual é de 59.317 mil habitantes, a economia é predominantemente voltada para a agricultura, com ênfase no plantio da soja, milho, trigo e aveia, ainda nichos econômicos na agropecuária, indústria metal–mecânica, agrícola e prestação de serviços.

A prefeitura possui 11 secretarias, sendo elas: Administração e Controle do Orçamento, Assistência e Promoção Social, Desenvolvimento e Mobilidade Humana, Educação e Cultura, Fazenda e Arrecadação, Geral do Governo, Assuntos Jurídicos, Obras Municipais e Serviços Urbanos, Planejamento, Urbanismo e Obras Públicas, Saúde e Vigilância Sanitária, Agricultura e Serviços Rurais.

A Secretaria Educação e Cultura, objeto desta pesquisa, conta com 12 escolas de Educação Infantil, 14 de Ensino Fundamental, 01 Centro Municipal de Educação Especial (CEME), 01 Centro Municipal de Educação Profissional (CMEP), 01 Brinquedoteca e participa também do Programa AABB Comunidade, atendendo um total aproximado de 11.000 pessoas, dentre estas 6000 alunos (Educação Infantil e Ensino Fundamental), 490 professores e 226 funcionários. Na área da Cultura, conta com o Museu Municipal Olívio Otto e a Biblioteca Pública Dr. Guilherme Schultz Filho, todos administrados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura.

A Secretaria realiza anualmente o Seminário Nacional de Educação, onde cada escola participa com um projeto, realizado durante o ano corrente na escola, esse projeto, concorre com as demais escolas, e o vencedor é escolhido por uma banca composta por representantes da secretaria do município e estudiosos na área da educação convidados. A escola vencedora com o melhor projeto ganha uma quantia em dinheiro¹ para aplicar na escola, e uma viagem para todos os alunos, professores e funcionários. Este mérito é incentivado para a melhoria na qualidade do ensino e na qualificação dos professores que se envolvem no projeto, pois todos são valorizados e reconhecidos pela atividade.

O seminário é uma proposta política da administração atual, instituído em 2009, com diversos temas. A escolha em 2009 foi em função do Acordo Ortográfico, aprovado naquela época no país. Os temas dos demais anos, partiram da observação de temas relevantes à educação, percebidos em conversas com os professores, e com as equipes diretivas. Em 2012, especificamente, o tema AVALIAÇÃO foi em função de trabalhos intensos com essa questão ao longo dos 4 anos da gestão.

¹ Valor obtido por recursos privados, existem empresas que doam para a Secretaria a premiação.

Todos os alunos que gabaritam a avaliação da Secretaria, um simulado da prova do IDEB(Índice de Desenvolvimento Educação Básica), ou quando tem o maior nº de acertos, fazem uma redação, baseada no tema do projeto do seminário casado com o tema específico desenvolvido pela escola. Se cria uma comissão julgadora, com professores não vinculados às escolas, que fazem a seleção desses textos, segundo critérios definidos pela SMEC (Secretaria municipal de Educação). O aluno vencedor é premiado com ferramentas para o desenvolvimento escolar e uma viagem.

Na última avaliação do IDEB, a escola de Ensino Fundamental que tinha nota mais baixa em todas as edições já feitas, com alta vulnerabilidade social, e com um grau de complexidade na qualidade de ensino, obteve um resultado 100% melhor, e foi a escola que venceu com o melhor projeto.

Partindo destes acontecimentos, percebe-se que existe um sistema de mérito que surtiu efeito numa avaliação em nível nacional, que abre espaço para o debate sobre interpretações e o uso do índice para a melhoria da qualidade da educação.

A pesquisa se justifica pelo desejo investigativo de transformar este mérito que já existe, num sistema de meritocracia institucional funcional, estimulante, qualificador, e transparente. O estudo vai contribuir neste sentido para dirimir dúvidas, aprofundar questões, e apontar possibilidades. De forma geral, o estudo tem um caráter de contribuição para todos os envolvidos e para a sociedade que, em última e primeira instância é quem usufrui o universo que compõe uma escola.

O estudo se intensifica a partir da recente polêmica no governo do Estado sobre implantação ou não da meritocracia ou de algum tipo de avaliação do mérito dos professores estaduais. No âmbito municipal, este também é tema recorrente, com algumas experiências já existentes. Os baixos índices de desempenho da educação nacional, em quase todos os municípios do país, indicam a necessidade de estudos sob diferentes enfoques para que se busquem formas de melhorar o desempenho dos alunos, o que passa, também e não só, por professores de boa qualidade, ou seja, com mérito.

De acordo com o Sistema de Informação sobre Orçamentos Públicos em Educação (Siope), em 2011 o Rio Grande do Sul investiu mais em educação que os estados de Minas Gerais e Santa Catarina, este último, ficou primeiro lugar no ranking do IDEB, e Minas em segundo, o que para especialistas deixa claro que não adianta investir sem objetivos e metas desfocados, em muitos municípios gaúchos onde foi investido o suficiente, os resultados foram aquém do esperado, por haver problemas de gestão. A rede municipal de Porto Alegre tem gasto por aluno aproximado ao de escolas particulares, e a capital não alcançou o índice

da meta do IDEB, o que fez com que a surgisse um alerta, os resultados deveriam ter sido melhores. A secretaria de educação tem como objetivo analisar a situação e reparar uma intervenção para resolver os problemas de gestão.

Diante do exposto, a pesquisa se propõe a responder a seguinte questão, na percepção dos gestores, professores, alunos e pais, o sistema de meritocracia deverá ser implantado no ensino municipal de Carazinho/RS?

1.2 Objetivos

Para o presente estudo, apresentam-se alguns objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar, e analisar as percepções dos professores, gestores, funcionários da educação municipal de Carazinho/RS com relação a implantação do sistema de meritocracia nas escolas municipais.

1.2.2 Objetivos específicos

- investigar e analisar a percepção dos gestores professores, alunos e pais, a Meritocracia no ensino do município de Carazinho/RS;
- verificar a partir das percepções, as condições de trabalho dos professores, para a viabilização ou não do sistema de meritocracia;
- fornecer suporte às atividades de gestão das escolas, melhorando o desempenho do funcionalismo público, de modo a cooperar na elaboração de treinamentos/cursos aos professores, em sua educação continuada;
- utilizar os dados coletados para aprofundar os conhecimentos a cerca da meritocracia, no desenvolvimento de subsídios para a gestão pública em níveis de tomadas de decisões;
- pesquisar as competências necessárias a serem desenvolvidas para a implantação de um possível regime meritocrático no que se refere as correções dos principais problemas/dificuldades por ora apresentados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Neste capítulo tratar-se-á primeiramente da Gestão Pública, pontuando-se aspectos da administração, os modelos, a visão administrativa, bem como sobre a diferença do público e o privado. Falar-se-á também sobre o funcionalismo, dando ênfase ao professor e suas funções, meritocracia, as competências e o CHA.

2.1 Administração e Gestão Pública

A administração pública, enquanto disciplina, pode ser definida como um campo de estudos interdisciplinar que captura as tensões entre uma orientação racional instrumental voltada para a ampliação da eficácia e da eficiência, de um lado, e uma orientação política, que considera as questões dos valores e visa promover interesse público. Porém, pode-se afirmar que, desde a origem da disciplina, além de predominar uma visão de separação dessas duas orientações, privilegiou-se mais uma orientação racional/instrumental. De fato, o próprio surgimento da administração pública no século XIX com Wilson (1887) parece retirar o foco da centralidade da política para buscar uma maior compreensão de como os governos são administrados (DENHARDT, 2011). Os grandes ideais dos clássicos no que se refere ao bom Estado, de Aristóteles à Rousseau, vão então progressivamente perdendo espaço para a ideia de um Estado eficiente.

É importante ressaltar duas influências que foram marcantes para a consolidação do campo da administração pública no Brasil. Por um lado, alguns professores/pesquisadores focaram seus estudos nos aportes teóricos da administração de empresas, tendo por base uma visão pragmática e experimental que assume força no campo nos EUA na época. O interesse nesse caso centra-se nas dinâmicas de construção e operação das organizações públicas, tendo em vista a ampliação de sua eficiência.

Outro grupo de professores das recém-criadas escolas brasileiras e formados em Universidades com tradição em administração pública, como a Universidade da South Califórnia (USC), por exemplo, traz para o Brasil o aporte dos estudos humanistas e críticos que também vão ter importante papel no campo nesta época e mais tarde, pois levantam os limites da abordagem racionalista, fazendo uma crítica a esta última.

Apesar de abarcar alguns estudos humanistas que foram percussores para o campo, pode-se afirmar que a escola de pensamento Estadocêntrica (KEINERT, 2000) ou da Velha Administração Pública (DENHARDT, 2011) tem como foco principal a ampliação da competência e da racionalidade funcional na administração pública.

Vários são os autores que afirmam que com a abertura democrática, os avanços promovidos pela Constituição de 1988 e a ampliação da mobilização social percebe-se, a partir do final dos anos 1980, um interesse renovado pelo diálogo entre os campos da administração pública e da gestão.

Ao mesmo tempo em que ocorre a abertura democrática e as primeiras experiências formais e informais de uma gestão pública mais participativa nos anos 1990 (conselhos, fóruns, comissões de planejamento, redes, etc.), começam a chegar ao país as propostas da Nova Administração Pública. Tais propostas vão promover uma renovação do campo, por meio da tentativa de aplicação da lógica de mercado e dos princípios e práticas empresariais nas organizações públicas. Esse fenômeno será denominado por Dagnino (2002) de “confluência perversa”, pois nos dois casos busca-se uma sociedade civil ativa, porém com propósitos distintos: no primeiro caso, a sociedade civil coloca-se como sujeito político; já no segundo, esta é vista e age como um agente prestador de serviços públicos, em complemento ao Estado.

Na organização pública, o sistema de gestão possui um componente 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). No que se refere de forma mais estrita à gestão no setor público, merecem destaque os traços de paternalismo entranhados na legislação que afetam à matéria de “pessoal”, tais como licenças, vantagens e concessões especiais que beneficiam os agentes em excessiva disparidade em relação à média, entre outros elementos capazes de evidenciar os contornos culturais de uma organização.

As organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder, fato que expõe ainda mais as limitações do pensamento mecanicista de orientação estritamente instrumental. É importante considerarmos a relevância da matriz de pensamento que marca a lógica mecanicista de gestão, tampouco desprezar os resultados objetivos que produz nas organizações, sobretudo no plano operacional com reflexos na produtividade e na eficiência. Mas não podemos também desconhecer as suas limitações para o enfrentamento de situações de interesse mais complexas e dinâmicas, como é o caso das políticas públicas.

Um panorama dos caminhos da gestão pública brasileira desde a redemocratização não pode ficar apenas na dinâmica diacrônica e cronológica. Houve uma série de ações inovadoras que não ficaram circunscritas a um só período governamental. Seus impactos, entretanto, foram fragmentados e dispersos, sem que por isso fossem menos importantes. Conforme Abrucio (p. 76, 2007), entre os movimentos importantes na gestão pública, foi em torno da questão fiscal. Ele conseguiu vários avanços, alguns interligados com a agenda constituinte e outros com a proposta Bresser. Seu corolário foi a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal. A agenda da eficiência exige ações de gestão pública, algo cuja importância os economistas, membros majoritários desse grupo, ainda não compreenderam. Para tanto, terão de conhecer melhor os mecanismos da nova gestão pública.

Os governos estaduais e, principalmente, os municipais introduziram diversas novidades no campo das políticas públicas: maior participação social, ações mais ágeis, e, no caso específico dos estados, a expansão dos centros de atendimento integrado, uma das maiores revoluções na administração pública brasileira contemporânea. Mesmo assim, há uma enorme heterogeneidade entre esses níveis de governo, com uma grande parcela deles ainda vinculada ao modelo burocrático tradicional ou, pior, a formas patrimoniais ou, ainda, a uma mistura estranha, mas comum, de ambos os modelos.

O que pode ser claramente identificado como traço cultural da Administração Pública, fortemente influenciado pela herança patrimonialista, é a figura do cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração, conforme previsto no artigo 37, inciso II da Constituição Federal. Há uma parcela dos cargos públicos que deve ser preenchida por profissionais de fora da organização pública, não apenas porque o eleito precisa colocar pessoas de sua confiança e que compartilhem de suas idéias no alto escalão governamental. É interessante também trazer profissionais do mercado e da academia para incorporar à administração pública novas técnicas e conhecimentos.

Isto já vem sendo feito, mas tais escolhas poderiam ser mais transparentes e mesmo competitivas este último quesito valeria principalmente para o preenchimento de postos nas estatais. A abertura de edital para envio de currículos, por exemplo, permitiria uma caça aos talentos capaz de melhorar a gerência do Estado, além de mudar a péssima imagem que a sociedade tem do governo.

Porém, como afirmam Diniz (2001) e Abrucio (2007) não houve ainda uma mudança substancial nos padrões de relação entre Estado e sociedade. Ainda permanece um alto grau de centralização de poder no executivo e um isolamento (insulamento burocrático) dos

gestores públicos. Percebe-se ainda uma forte influência dos padrões patrimonialistas, principalmente na esfera municipal.

A administração pública é entendida como um instrumento para ampliação da eficiência e eficácia do Estado e deve ser o mais neutra possível (isenta de valores), produzindo princípios e práticas úteis para melhoria do desempenho do sistema (concepção teleológica). Separa-se então política e administração e essa passa a ser entendida no mesmo sentido que administração de empresas (COELHO, 2008). O predomínio do paradigma funcionalista na administração pública brasileira tem estimulado uma visão objetivista no campo, com pouco espaço para a historicidade, o conflito e a subjetividade dos atores políticos. Os cidadãos são interpretados na maioria dos casos como “homens organizacionais”, cujo papel é se adaptar às regras do sistema, ou como “homens econômicos” que visam maximizar seus ganhos.

O campo da administração pública tem a possibilidade objetiva de se desenvolver em termos científicos, se proporcionar um maior reconhecimento dos outros paradigmas (interpretativo, humanista radical e estruturalista radical) e das suas respectivas correntes, proporcionando um diálogo desses com o paradigma dominante. Tal diálogo poderia inclusive contribuir para reforçar cientificamente e construir uma identidade própria para o campo da administração pública brasileira, respondendo também a alguns obstáculos desse campo enquanto área de formação profissional que tem se estruturado muito mais de forma mimética em relação à administração de empresas e na qual ainda impera uma insistente separação entre administração e política (COELHO, 2008), além de uma visão crítica e pouco contextualizada em relação à nossa realidade nacional.

2.2 Administração Pública e Privada

A modernização e a transformação da administração pública constituem tema de governo e exigência do cidadão, uma vez que requer que os agentes públicos desenvolvam esforços com objetivo de melhorar o aparato institucional do Estado, transformando-o em instrumento que fomente o desenvolvimento e não em fonte geradora de entraves ao dinamismo da sociedade, tornando assim, a gestão pública estatal um novo caminho possível.(ALMEIDA, p. 9, 2006).

Como é sabido, é patente a diferença entre o Setor Público e o Setor Privado, especialmente no que diz respeito à forma de administrar, gerenciar e comandar a empresa. Apesar de tais diferenças, é também sabido que algumas normas e técnicas que usualmente são utilizadas por um ou outro setor, podem ser aplicadas no outro a fim de aperfeiçoar, desenvolver ou implementar um setor ou serviço.

No setor público são pontos fortes as projeções orçamentárias, a captação de recursos e a especialização de funcionários (no que diz respeito ao fato de que uma pessoa pode passar muitos anos realizando uma determinada função e adquirir grande experiência sobre o assunto). Já por outro lado, existe uma profunda carência por remuneração, atendimento qualificado e planejamento adequado, o que, devido aos fatos acima expostos, tem mudado, haja vista a necessidade que os órgãos públicos têm de se adequar às normas atuais, especialmente à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº. 101/2000), que tem revolucionado a forma de agir, o modo de administrar e o proceder do Administrador Público.

Por lei, ao ingressar na carreira pública por meio de concurso, o servidor passa por um período de estágio probatório, que dura três anos, ao final do qual ele tem desempenho apreciado. Segundo o artigo 41 da Constituição brasileira, uma vez aprovado no estágio, ele conquista a estabilidade no emprego. Nessa condição, só perde o cargo quem é condenado judicialmente ou sofre processo administrativo. A questão é que nem sempre avaliação é levada a sério, principalmente na educação pública, a profissionalização nesta área depende da realização de verificações que realmente meçam o trabalho do servidor e dêem autonomia às instituições para eventualmente afastar quem não se esforça.

O que gera em muitos casos improdutividade no serviço público, que poderia ser minimizado, com leis claras sobre estrutura do emprego público que definam formas de ingresso, sistemas de avaliação, plano de carreira e mecanismos de remuneração. Além disso, instituições judiciais e extrajudiciais devem garantir o controle sobre essas normas. Só marcos regulatórios não são suficientes, é preciso acabar com a cultura de usar garantias do funcionário público como desculpa para a improdutividade, o que são garantias deturpadas, como a estabilidade, que por um lado protege o professor de ter seu cargo ameaçado por decisões políticas ou interesses particulares, mas se torna uma problema, quando a garantia funciona como impedimento para que ele não seja transferido ou exonerado, mesmo quando tem um péssimo desempenho.

Se o período de estágio nos anos iniciais é falho as avaliações dos profissionais efetivos não são sérias, ocorre a acomodação.

2.3 Educação Pública

O sistema educacional tem que oferecer ensino de qualidade e formação abrangente que prepare seus educandos e educadores para entender e se relacionar com a comunidade de maneira solidária e democrática. Há uma proposta pedagógica sintonizada com a demanda de conhecimento e informação da sociedade atual, onde o educador construa seu próprio conhecimento de forma efetiva por meio de vivências e questionamentos impulsionando-os aos seus sonhos.

Segundo Romanelli (2001) o sistema educacional é o conjunto de princípios reunidos de modo a que formem um corpo de doutrina, uma combinação de partes coordenadas entre si e que concorrem para um resultado. Segundo Niskier (2001, p. 24) por sistema escolar se entende um conjunto de escolas que, tomando o indivíduo desde quando ainda na infância, pode ou precisa distanciar-se da família, leva-o até que, alcançado o fim da adolescência ou a plena maturidade, tenha adquirido as condições necessárias para definir-se e colocar-se socialmente, com responsabilidade econômica, civil e política.

Ao contrário das sociedades aristocráticas que priorizavam o nascimento e não o mérito, as sociedades democráticas escolheram convictamente o mérito como um princípio essencial de justiça: a escola é justa porque cada um pode obter sucesso nela em função de seu trabalho e de suas qualidades. que a escolha da igualdade de oportunidades sempre foi limitada e que, nas sociedades mais desenvolvidas, até a década de 1960, o nascimento continuava a pesar consideravelmente na orientação escolar dos alunos nos sistemas divididos em várias escolas: a escola do povo, a escola das classes médias, a escola da burguesia, as escolas profissionais, as da cidade, as do campo, as da Igreja, as do Estado. E isso ainda ocorre na maioria dos países em desenvolvimento. (DUBET, 2004.)

Esse elitismo republicano (é assim que ele é chamado na França) repousa, portanto, sobre um princípio de mérito bastante parcial, e o fato de que muitos professores tenham sido bolsistas não nos deve levar a uma nostalgia que não se sustenta além das classes médias escolarizadas, que tudo devem à escola. A igualdade de oportunidades meritocrática supõe igualdade de acesso. Nos países ricos e modernos, o princípio meritocrático da igualdade de oportunidades foi progressivamente implantado com o alongamento da escolaridade obrigatória comum e considerável abertura do ensino secundário e superior: na França, por exemplo, quase 100% dos alunos freqüentam o ensino fundamental; quase 70% obtêm o certificado de conclusão do ensino médio e mais de 70% de uma coorte etária está

escolarizada aos 20 anos. Dito de outro modo, a igualdade de acesso à escola está quase garantida e constitui um progresso considerável. Contudo, essa escola não se tornou mais justa porque reduziu a diferença quanto aos resultados favoráveis entre as categorias sociais e sim porque permitiu que todos os alunos e professores entrassem na mesma competição. Do ponto de vista formal, atualmente todos os alunos podem visar a excelência, na medida em que todos podem, em princípio, entrar nas áreas de maior prestígio, desde que autorizados por seus resultados escolares.

No Brasil, o conceito de meritocracia é adotado, principalmente, a partir do fim da monarquia e da ascensão da república, representando o início de importantes modificações na vida da jovem nação. O golpe responsável pela proclamação da república foi articulado por um grupo de oposição à monarquia brasileira. No interior do exército foi o movimento que, de forma efetiva, culminou na revolta contra o sistema burocrático que perpetuava-se desde a colônia favorecendo a todos que mantinham estreitos vínculos com a nobreza. Mesmo que a execução do projeto golpista tenha se dado pela ação militar, personificada pela figura de Marechal Deodoro da Fonseca, foi o apoio, a insatisfação e a articulação da burguesia brasileira que viabilizaram o “golpe”. Importante ressaltar que apesar dos discursos republicanos de essência iluministas e da Constituição de 1891, que estabelecia concepções liberais, na prática o que se viu foi um conjunto de medidas sem eficácia que alijou a maioria da população de uma série de benefícios, fossem eles jurídicos, econômicos ou sociais. Tratava-se, portanto, de apenas uma mudança formal de poder.

O mérito é legitimado enquanto ideologia, pois é um sistema que comporta uma dissimulação da realidade e favorece a aceitação de um poder. Na modernidade, o mérito aparece como um ideal legitimador dos direitos da burguesia, por oposição ao princípio de ascendência do sistema aristocrático. Sendo assim, as únicas hierarquias legítimas e desejáveis são baseadas na seleção dos melhores (Vieira, 2004).

É a constatação de que os princípios meritocráticos integram a política educacional brasileira desde a Constituição Federal de 1934, sendo que sua principal referência, está no artigo 205 da Constituição Federal em vigência de 1988 que vai orientar esta análise. Partindo do pressuposto de que cada país e cada Estado têm o sistema de ensino que estabelece e de que os dispositivos legais exprimem as expectativas depositadas na escola nos diferentes contextos históricos e geográficos, consideramos que, embora fundada no ideal meritocrático, a educação nacional nunca preconizou uma distribuição igualitária das oportunidades escolares.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394), promulgada em, reafirma os princípios de liberdade e os ideais de solidariedade humana, próprios das modernas sociedades democráticas. Esta Lei contempla de forma efetiva os mais importantes ideais da meritocracia escolar ao mencionar diversas vezes o princípio da igualdade de oportunidades, o que se constitui numa importante inovação no âmbito da legislação educacional brasileira. Além disso, esse dispositivo prevê mecanismos concretos, visando consolidar a obrigatoriedade e favorecer a gratuidade, a saber: levantamento anual do registro das crianças em idade escolar, incentivo e fiscalização da frequência às aulas, chamada anual da população de 7 anos de idade, penalidades para os pais que não matriculassem seus filhos em idade escolar, comprometimento de empresários e proprietários rurais com a escolarização dos filhos de seus empregados, escolarização de crianças "excepcionais", recursos da União, dos estados e dos municípios para a manutenção e desenvolvimento do ensino, assistência social escolar, programas de bolsas de estudos.

Assim, o princípio de seleção vem para o interior dos sistemas de ensino associando-se ao princípio de diferenciação. A escola classifica, seleciona, diferencia e premia, por meio de exames e processos avaliativos diversos e de mecanismos de orientação educativa e vocacional. Os mais aptos seriam estimulados a continuar os estudos, suas escolhas dentre os cursos secundário, técnico e de formação para o magistério seriam orientadas segundo suas aptidões, suas permanências e seus ingressos em universidades e faculdades deveriam ser facilitados graças à equivalência dos cursos de nível secundário.

2.4 Sistema de Mérito

Recentemente foi aprovado para o magistério paulista o programa denominado *Valorização pelo Mérito*. De acordo com a Secretaria de Educação, o referido programa está baseado no que há de mais moderno em termos de gestão: a meritocracia e tem como princípio básico valorizar o docente de acordo com seu *empenho e dedicação* bem como com seu sucesso nos conteúdos de sua especialidade, aferidos em exames tri anuais que o professor terá que se submeter. Está previsto que o professor poderá ter um bom aumento em sua remuneração, desde que, em quatro avaliações - ou seja, em "apenas" 12 anos de carreira - ele fique sempre entre os 20% melhor avaliados em cada uma das faixas. Ou seja, infelizmente, a verba destinada ao programa de *Valorização do Magistério* não é suficiente para todos e 4/5

dos professores da rede estadual não terão a possibilidade de ascender na carreira, mesmo que seja bem sucedido nas provas.

Apesar desta limitação, há que se saudar esta medida, primeiro, porque as instituições privadas que, em geral, são citadas como referência de qualidade, não adotam qualquer plano de carreira, mesmo algum como este proposto pelo Estado de São Paulo; segundo, porque é fundamental para que se ofereça uma educação de qualidade que os profissionais estejam estimulados. Como todos reconhecem, a remuneração é o principal fator de estímulo para qualquer profissional e, assim, qualquer medida que possibilite aumentar a remuneração dos atuais cerca de R\$ 8,00 por hora (para o professor com ensino superior, incluindo as gratificações) deve ser saudada com entusiasmo, ainda que apenas a quinta parte da categoria seja contemplada por este benefício (MELONI, 2011).

O Ministério da Educação, promovido juntamente com as instituições parceiras, tem como iniciativa o Prêmio Professores do Brasil, que foi instituído em 2005, por meio da Secretaria de Educação Básica, e tem como objetivos: Reconhecer o trabalho dos professores das redes públicas que, no exercício da atividade docente, contribuam de forma relevante para a qualidade da educação básica no Brasil; Resgatar e valorizar o papel dos professores como agentes fundamentais no processo formativo das novas gerações; Dar visibilidade às experiências pedagógicas conduzidas pelos professores e consideradas exitosas e passíveis de adoção por outros professores e pelos sistemas de ensino; Estimular a participação dos professores como sujeitos ativos na implementação do Plano de Desenvolvimento da Educação.

O concurso consiste na seleção e premiação em dinheiro das melhores experiências pedagógicas desenvolvidas ou em desenvolvimento por professores das escolas públicas, em todas as etapas da educação básica e que, comprovadamente, tenham sido ou estejam sendo exitosas no enfrentamento de situações-problema, considerando as diretrizes propostas no Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Até a 2ª Edição premiava os professores da educação infantil e séries/anos iniciais do ensino fundamental. A partir da 3ª Edição a premiação estendeu-se a todas as etapas da educação básica, Educação Infantil, Anos Iniciais e Anos Finais do ensino fundamental e Ensino Médio.

Do ponto de vista dos interesses da sociedade, interessa verificar como esta medida poderá influenciar na qualidade do ensino. Um registro importante é que, em relação a este item, houve uma desconsideração ao que vem sendo discutido na Conferência Nacional de Educação - CONAE - pelos vários setores da sociedade ligados à educação. Nesta

Conferência, a educação de qualidade está associada à existência de uma gestão democrática nas unidades escolares e nos sistemas e à realização de avaliações emancipatórias.

O funcionário de empresa privada, se faltar um dia, seja por doença ou outro motivo qualquer, terá o dia descontado no contracheque do final do mês. Já um professor do estado do Rio Grande do Sul, conforme previsto no Plano de Carreira do Magistério Estadual, pode faltar até 10 dias durante um ano sem precisar justificar as faltas nem correr o risco de ter um centavo descontado do seu rendimento. E acredite: o professor gaúcho ainda pode faltar 24 vezes em cinco anos que não perderá o direito à licença-prêmio. O funcionário de empresa privada trabalha de segunda a sábado, não tem licença-prêmio, dois recessos por ano, 45 dias de férias, um dia de folga por semana, redução de carga horária, etc. Mas o professor tem.

Convenhamos, está bom demais! Mas para quem? Para os alunos? Para a escola? Para a educação? Ou só para os professores? Foi com inconformidade que o Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul (CPERS) reagiu diante da revelação de que o Piratini pretendia publicar até o dia 14 de outubro de 2011 um decreto do governador Tarso Genro para tornar mais rigorosos os critérios de avaliação por desempenho e de promoção por merecimento do magistério. As lideranças da categoria prometeram intensificar a mobilização pela greve, que seria votada em assembleia convocada para novembro, e entendem que se trata de tentativa de alterar o plano de carreira e de implantar a meritocracia. O governo, recuou diante das pressões, empurrando o caso para 2012. Por sua vez, reafirma sua posição de que os novos critérios propostos não contêm qualquer elemento das seguintes concepções: instituição de meritocracia, bonificações, vinculação entre o desempenho de alunos com a avaliação individual dos professores para fins de promoção, pagamento de salários por produtividade e o estabelecimento de competição e ranqueamento entre professores e escolas (PEZ, 2011).

A questão não é a existência de um sistema de meritocracia no serviço público brasileiro, mas, sim, a sua legitimidade na prática social. Ou melhor, a transformação deste sistema meritocrático existente no plano formal e no plano do discurso em uma prática social meritocrática.

Entre os questionamentos que se desenvolve, talvez o mais preciso e com maiores implicações sobre a estruturação de uma nova “racionalidade educacional” seja o que pretende apagar do imaginário social a idéia da educação pública como direito social e como conquista democrática, parcialmente obtida após anos de luta sob o slogan da igualdade de oportunidades e historicamente vinculada como processo social de construção da cidadania.

Na perspectiva neoliberal, os sistemas educacionais enfrentam hoje, basicamente, uma crise de eficiência, eficácia e produtividade; mais do que uma crise de universalização e de extensão dos serviços oferecidos. A expansão acelerada da oferta educacional durante a segunda metade do século produziu-se, segundo esse argumento, sem que a mesma tenha sido acompanhada de uma distribuição eficiente dos recursos destinados ao setor e sem um controle eficaz da produtividade alcançada pelas instituições escolares. Dessa forma, interpreta-se que os sistemas educacionais latino-americanos cresceram quantitativamente sem garantir um conseqüente crescimento qualitativo. O desafio da universalização, que tem sido cumprido, foi alcançado às custas de uma progressiva deteriorização da qualidade e dos índices de produtividade das instituições escolares.

Nesta ótica neoliberal, essa crise expressa a incapacidade estrutural do Estado para administrar as políticas sociais. Esse fato, sendo um atributo geral do assistencialismo estatal, expressa-se com uma peculiaridade própria no campo educacional: a crise de produtividade da escola não sintetiza outra coisa senão a crise do centralismo e da burocratização próprias do Estado interventor. Os governos foram, segundo essa perspectiva, incapazes de assegurar a democratização mediante o acesso das massas às instituições educacionais e, ao mesmo tempo, a eficiência produtiva que deve caracterizar as práticas pedagógicas nas escolas de qualidade.

O estado de bem-estar criou, pelo contrário, as condições de uma profunda indisciplina social, baseada na confiança que a comunidade acabou depositando nas falsas promessas que os próprios governos formularam e que os sindicatos exigiram: a necessidade de construir uma escola pública, gratuita e de qualidade para todos. Perdendo-se o componente cultural que dá sustento à competição e ao êxito ou fracasso fundados em critérios meritocráticos, perde-se inexoravelmente - dizem eles - a ética individualista que reconhece o valor do esforço, da tarefa árdua e constante do amor ao dinheiro e ao progresso material, a admiração aos vencedores, a satisfação material de ser um vencedor na vida (PINHEIRO, 2006).

Foi a teoria do capital humano que colocou, de forma precisa e unidirecional, a relação entre educação e desenvolvimento econômico no contexto histórico de um capitalismo cujo modo de regulação fordista gozava, até então, de boa saúde. Sob essa perspectiva, os conhecimentos que aumentam a capacidade de trabalho constituem um capital que, como fator de produção, garante crescimento econômico de modo geral e, de modo particular, contribui para incrementar os ingressos individuais de quem o “possui”.

A interpretação meritocrática do neo-economicismo baseia-se na necessidade de destruir a lógica dos direitos que garantem a conquista da cidadania e a imposição de uma

lógica mercantil segundo a qual os indivíduos realizam-se a, enquanto proprietários, como consumidores irracionais. É preciso esforça-se, trabalhar e competir para ser um consumidor racional, responsável e empreendedor. Esse é o discurso da nova cidadania neoliberal.

A Meritocracia é uma categoria social estabelecida nas posições dominantes por deter o conhecimento e o talento necessário e socialmente legítimos. A aquisição de competência escassa e objetivada nos diplomas e adquirida nos concursos de sistema escolar é a estratégia de permanência no poder e de posições hierarquicamente privilegiadas da classe dominante. O racionalismo utilitarista e a valorização do progresso e o não desperdício de recursos humanos concorrem para o projeto hegemônico meritocrático mascarado pela pseudo igualdade de oportunidades na educação formal.

A fábula de Young, *“The rises of meritocracy, 1870-2033:An essay on Education and Equality”*, é uma visão do que seria esse “admirável mundo novo meritocrático. Publicado na década de sessenta, e mais atual do que nunca, Young(apud PIZA, 1985) narra a fábula do mais admirável novo mundo tecnoburocrático, e basear-se nesta estória, é para salientar que realmente há uma tendência de caráter fictício dessa obra de confundir-se como o real, e por isso ela é um instrumento atual e importante para a análise da composição e dos novos disfarces que a classe dominantes vem adquirindo para garantir sua hegemonia.

O tema Meritocracia na Educação, que será abordado profundamente nesta pesquisa, é atualmente debatido e alvo de abordagens jornalísticas. Em julho de 2010, no espaço denominado o “X da Educação” divulgado no site www.clickrbs.com.br, realizou uma enquete com o seguinte tema: Meritocracia em Debate – o que é melhor para motivar o professor? A Primeira opção de resposta, obteve 94,75% dos votos, que era “Premiar quem ensina melhor” e a Segunda opção era “Punir quem não consegue ensinar melhor”, obteve 5,26% dos votos. Resguardados os problemas relativos a validade estatística desta enquete, observa-se que a maioria dos respondes prefere que os professores sejam premiados pelo seu mérito ao invés de punidos, situação está que pode-se ser amplamente analisada, no que se refere a gratificação dos docentes que se dedicam na sua formação, buscam alternativas para o aprendizado nos seus diferentes públicos e se dedicam para desempenhar com eficácia e competência sua funções.

A implantação da Meritocracia como um modelo justo de avaliação de desempenho pode até parecer consenso na opinião da sociedade em geral, mas as divergências parecem no momento de sua aplicação prática. Não é nada fácil para a área de Recursos Humanos de uma organização pública definir habilidades e esforços, ou a relação entre responsabilidade individual e desempenho. A complexidade do tema demonstra necessidade de conhecimento

prévio das variáveis envolvidas por aqueles que pretendem se utilizar da Meritocracia como modelo de avaliação de desempenho (LEANDRO, 2010)

2.5 Competência Organizacional e Individual

A competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica, essas devem apropriadas por todas as áreas e pessoas da empresa, entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras (PRAHALAD E HAMEL apud RUAS, 2006, p. 43). Daí a importância da definição das competências individuais essenciais para a execução eficaz das funções dentro da empresa, essas competências individuais, incluem as gerências, essas pretendem contribuir para as propostas e projetos organizacionais sejam colocados em práticas.

Partindo da premissa de que, capacidade é tudo aquilo que se desenvolve e explora sobre a forma de potencial e que é mobilizado numa ação a qual se associa à noção de competência, não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações. As capacidades são compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes, então, novamente, para Ruas (2006, p. 49) não há dúvida de que a concepção individual é mais heterogênea, são as circunstâncias e as condições da organização na qual a noção de competências será aplicada, bem como o objetivo dessa aplicação, é que nortearão a escolha das competências essenciais.

Já na década de 90, Prahalad e Hamel conceituavam competências essenciais como o aprendizado coletivo na organização, coordenar as diversas habilidades dos recursos em sintonia com as competências organizacionais da empresa. Há longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências, a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo (apud LEITE; PORSSE, 2006, p. 61)

A partir do momento em que se sabe claramente a estratégia institucional da organização, quais são seus objetivos, pode-se ter um direcionamento para estabelecer quais são as competências necessárias para a efetiva execução das funções dos funcionários, e com isso surgirão novas necessidades, e conseqüentemente novos conceitos. Perrenoud, em 2002, definiu competências como uma aptidão para enfrentar um conjunto de definições análogas,

mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção de avaliação e raciocínio.

Podendo ser entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

A definição ou conceito de cada competência é diferente para cada pessoa, para cada cargo, para cada segmento organizacional. A definição é personalizada, quando se define, por exemplo, a competência foco no cliente, para o selecionador de pessoal, esta definindo o foco no cliente, do selecionador de pessoal, que será diferente de foco no cliente para outros cargos. Isso significa que esta personalizando um perfil específico, que deixa claro para o selecionador para o requisitante, o que significa foco no cliente para o cargo em questão (RABAGLIO, 2005, p. 16).

Se competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Foi competente por casualidade, ter competências significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis, com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

Pode-se definir competência então, conforme descrição de Rabaglio (2005, p. 03) como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar. O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional. Uma pessoa pode ter adquirido um conhecimento específico, mas nunca tê-lo colocado em prática, isto é, não desenvolveu habilidade sobre ele.

A partir da década de 90, passou a prevalecer o conceito de competências como sendo um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, relacionando com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e aprimorado por meio de treinamento e desenvolvimento (ARAUJO e ALBULQUERQUE, 2007, p. 103).

Os conhecimentos contemplam os conceitos, técnicas, teorias e metodologias que estão relacionadas ao trabalho (saber adquirido), as habilidades configuram os conhecimentos colocados em prática (saber fazer), já as atitudes estão relacionadas com os comportamentos dos funcionários, a forma como eles agem com seus pares, subordinados ou superiores.

2.5.1 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

O modelo de gestão de pessoas baseado nas competências, que se costuma denominar CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), começou a ser adotado nos anos 90, nas empresas brasileiras. Os defensores dos modelos mais tradicionais que a base de sustentação é o cargo, no CHA a base passar a ser as competências dos funcionários, o foco desloca-se do cargo ou função para a pessoa.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos específicos.	Experiência prática, domínio dos conhecimentos específicos	Ter atitudes em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos.

Quadro 1 - Definição de Competências: CHA

Fonte: Rabaglio, 2005, p. 06.

Para Albuquerque (2002 apud ARAUJO; ALBULQUERQUE, 2007, p. 109), a análise das capacidades internas implica a avaliação dos recursos organizacionais da empresa, para identificar as forças e fragilidades da organização. Além de essencial para o processo de formulação de uma estratégia competitiva da empresa, serve, também para a definição das necessidades futuras dos recursos humanos e das competências de seus funcionários.

Uma organização terá maior capacidade de aproveitar as novas oportunidades quanto maiores forem as competências dos seus funcionários, o conhecimento das capacidades internas, é requisito indispensável para a formulação da estratégia de gestão de pessoas. (ARAUJO; ALBULQUERQUE, 2007, p. 112).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão discutidos o método e o procedimento a serem utilizados na pesquisa, seguindo as orientações técnicas da literatura já existente. São apresentados o delineamento, as variáveis, os critérios de seleção da amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados, bem como os critérios adotados na análise e interpretação destes.

3.1 Delineamento e definição de termos

O estudo mensura a percepção dos alunos, gestores, professores e pais das escolas municipais de Carazinho/RS. Embora haja uma etapa exploratória inicial, predomina o propósito descritivo que, conforme Diehl e Tatim (2004), é um estudo que visa a descrever as características de uma determinada população, ou a estabelecer relações entre as variáveis. Na visão de Gil (1991, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, ainda segundo Gil (1991, p. 46) “[...] uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário [...]”.

Quanto à abordagem do tema, predominam as avaliações quantitativas, embora também se encontrem algumas de ordem qualitativa. Tem, com isso, uma abordagem mista.

Como procedimento técnico, são possíveis duas classificações. Quanto à amplitude, se tem um estudo de caso, que permite o aprofundamento numa determinada situação sem, contudo, viabilizar generalizações. Quanto ao procedimento de campo, se tem uma pesquisa do tipo levantamento, por envolver a interrogação direta da população estudada.

Quanto à pesquisa do tipo levantamento, Gil afirma que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (1991, p. 79).

3.2 População e amostra

O estudo partiu de uma concepção de avaliação de 360 graus. Adverte-se, porém, que a estrutura da gestão educacional tem peculiaridades quanto à hierarquia e as noções de superior-subordinado têm algumas complexidades que não são objeto deste estudo. Assim, definiram-se como superiores gestores, coordenadores da secretaria de educação e secretário e secretário adjuntos e, como subordinados, os professores. Além dos próprios sujeitos da investigação, os pais e funcionários foram questionados.

Desta forma, no grupo gestores, a população é constituída dos 15 ocupantes dos cargos nas diferentes funções dentro da Secretaria de Educação, caracteriza-se, pois, como um censo.

No grupo de professores, foi aplicado em toda a população de 490 professores, o que resultou em 210 respondentes. Adotou-se amostragem probabilística. Para tanto, uma margem de erro amostral de 8% para uma população de 490 professores. Isso resultou numa amostra de 210 respondentes. A quantificação do tamanho da amostra seguiu as recomendações de Barbetta (1994, p. 58), conforme equação a seguir.

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,08^2 = 156$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{490 \times 156}{490 + 156} = 119$$

Onde:

n = primeira aproximação amostral

n₀ = tamanho da amostra

e = margem de erro admitida

N = População total

Para fazer a seleção dos respondentes do grupo de professores, haveria dificuldades práticas para se adotar um sorteio aleatório simples. Por isso, adotaram-se critérios de proporcionalidade, acessibilidade e intencionalidade, que caracterizam uma amostragem sistemática. Seguindo este raciocínio, definiu-se, de forma proporcional, a quantidade de professores a serem pesquisados em cada escola. Depois, abordou-se parte dos professores que estavam disponíveis no momento da coleta dos dados (acessibilidade), tendo-se, porém, o

cuidado de mesclar professores com variados tempos de serviço no serviço público (intencionalidade).

No grupo dos pais e funcionários, só participaram da pesquisa exploratória, para fazer a seleção dos respondentes, haveria dificuldades práticas para se adotar um sorteio aleatório simples. Por isso, adotaram-se critérios de proporcionalidade, acessibilidade e intencionalidade, que caracterizam uma amostragem sistemática. Seguindo este raciocínio, definiu-se, de forma proporcional, a quantidade de pais e funcionários a serem pesquisados em cada escola. Abordou-se parte dos pais e funcionários que estavam disponíveis no momento da coleta dos dados (acessibilidade), tendo-se, porém, o cuidado de mesclar funcionários com variados tempos de serviço no município(intencionalidade).

As escolas municipais estudadas foram as catorze(14) de Ensino Fundamental, pois os professores dividem os turnos em as Escolas de Educação Infantil e haveria repetição de respostas nos questionários.

- 1 EMEF Patronato Santo Antônio
- 2 EMEF Prof. Francelino Dorneles
- 3 EMEF Rufino Leal
- 4 EMEF Alfredo Scherer
- 5 EMEF Pedro Vargas
- 6 EMEF Eulália Vargas Albuquerque
- 7 EMEF João XXIII
- 8 EMEF Presidente João Goulart
- 9 EMEF Dr. Piero Sassi
- 10 EMEF Presidente Castelo Branco
- 11 EMEF Professor Políbio do Valle
- 12 EMEF Presidente Getúlio D. Vargas
- 13 EMEF Pedro Pasqualotto
- 14 EMEF Cap. Aristides G. Haeffner

3.3 Dados qualitativos

Para a formação da lista de fatores importantes, foi realizada uma pesquisa exploratória com um grupo de 30 pessoas, representando gestores, professores, funcionários, e pais. As informações coletadas através de entrevistas semi-estruturadas foram organizadas em sucessivas aproximações até se chegar a um conjunto de atributos para cada grupo do CHA. Na entrevista foi solicitado que fosse respondida duas questões: 1º)quais eram os

conhecimentos, atitudes e habilidades que um professor deveria possuir para o bom desempenho do seu trabalho? As expressões-chave identificadas foram:

- a) Conhecimentos: conteúdo das aulas e do currículo, conteúdo contemporâneo e tecnológico, regramentos institucionais, pedagógicos e didáticos.
- b) Habilidades: Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia em sala, Liderança: habilidade de conduzir os alunos para os objetivos traçados no planejamento pedagógico Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações, Capacidade de negociação: articular grupos e interesses, resolução de conflitos.
- c) Atitudes: Ética e respeito, Iniciativa e coerência, Responsabilidade e comprometimento, Criatividade e inovação, Flexibilidade e adaptação a mudanças, Trabalhar em equipe, boa comunicação, Autocontrole, equilíbrio emocional, Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar.

A 2ª questão, o que o entrevistado entendia por meritocracia, e esse sistema poderia contribuir para melhor a qualidade do ensino nas escolas? Todos os respondentes sabiam a definição de meritocracia, como a valorização do seu trabalho de forma expressa, divulgada, como se o trabalho desenvolvido não possui um bom desempenho quando não é medido, mensurado. Em relação a segunda parte da questão, se o sistema poderia contribuir para melhorar a qualidade do ensino, somente 22 respondentes, concordaram, os demais, afirmaram que não é somente o desempenho satisfatório do professor que irá alavancar a qualidade do ensino.

As expressões-chave identificadas foram:

- a) Facilitadores da avaliação de mérito Condicionantes da avaliação de mérito: boa qualificação dos gestores e professores, incentivo para promoções na carreira, participações de programas do governo, investimento em ações que de fato estimulem o desempenho positivo dos professores, bem como condições básicas para o desenvolvimento de suas funções, políticas públicas que façam valer a dedicação dos professores em troca de benéficos e conseqüentemente melhor a qualidade do ensino.
- b) Dificultadores da avaliação de mérito: gestão de recursos na base da política, principalmente em ano eleitoral, precariedade das escolas, falta de equipe qualificada, material específico e de infraestrutura, Necessidade de um sistema de feedback das ações feitas pela Secretaria de Educação, Cargos políticos sendo

indicados sem competência para exercer funções de gestão, Falta de conhecimento da realidade nas escolas para o desenvolvimento de ações que tragam resultados positivos, Falta de um sistema de mérito que reconheça os projetos desenvolvidos nas escolas personificando o professor e o aluno.

Muito se observou nesta etapa que os professores possuem resistências em relação à avaliações, seja de qualquer forma. Com a conquista da laicidade, a educação passa à esfera do estado e com isso há um ganho de profissionalização da docência, mas não logra construir um código deontológico profissional e fundamentar a profissionalização nos moldes das profissões liberais, que imprimem como características definidoras de profissionalização: a não permissão de ingerência sobre o trabalho e denúncia de irregularidades, limites de carga horária, capacitação para assumir responsabilidades técnico-profissional, responsabilidade pela qualidade dos produtos e serviços prestados etc. Características que não estão presentes numa definição da “profissão docente”, por conta da não definição de saberes específicos da profissão e da inexistência de um código deontológico.(NOVAES, 2007).

Neste cenário os professores vivem uma ambivalência que resulta numa crise de identidade, que é percebido quando se atenta a fatores como perda de prestígio, poder aquisitivo, de condições de vida e, sobretudo, de respeito e satisfação no exercício do magistério.

3.4 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas, uma primeira exploratória e uma segunda descritiva. Os instrumentos utilizados serão a entrevista semi-estruturada e o questionário.

Para Duarte, entrevista é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada (apud FONTANA; FREY, 1994, p. 361).

O questionário, na concepção de Gil, é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc (1991, p.79).

Na etapa exploratória, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 30 pessoas integrantes dos diversos públicos que foram pesquisados na segunda etapa. Para isso, utilizou-

se um roteiro de perguntas conforme o Apêndice A. As entrevistas foram realizadas no período de 01 de agosto de 2012 a 28 de agosto de 2012.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foram desenvolvidos dois diferentes questionários. Os modelos constam nos Apêndices B e C. Para evitar identificação dos respondentes, não foram incluídas questões de segmentação como sexo, faixa etária, titulação, graduação e similares. Os questionários foram aplicados individualmente no período de 24 de setembro de 2012 a 26 de outubro de 2012 e recolhidos em envelopes lacrados, dispostos em cada escola.

3.5 Análise e interpretação dos dados

As informações coletadas através de entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. Para Bardin, análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, p. 30).

Os questionários foram digitados em planilha eletrônica (Excel). A partir disso, foi realizada a contagem de frequência das respostas e elaboradas tabelas com a média das respostas, as quais foram analisadas dentro do contexto do estudo. Os dados foram identificados pela manifestação dos respondentes sobre o grau de importância, utilizando-se escalas do tipo Likert. Essa escala exige que os entrevistados indiquem na resposta um grau de concordância ou discordância, na pesquisa em tela, a resposta foi indicada entre sem importância e muito importante.

3.6 Categorias de estudo

O estudo aborda as competências, que para Rabaglio, é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação de forma peculiar (2005, p. 3).

Nos grupos estudados, estas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) foram identificadas pela manifestação dos respondentes sobre o grau de importância, utilizando-se escalas do tipo Likert.

Em relação ao Sistema de Mérito, obteve-se as categorias “facilitadores da avaliação de mérito” e “dificultadores da avaliação de mérito”, igualmente mensurados sobre o grau de importância.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado os resultados da pesquisa, bem como as análises dos questionários quantitativos.

4.1 Percepções sobre os conhecimentos necessários:

De acordo com o instrumento da pesquisa, inicia-se com a explanação dos dados em relação às percepções dos sujeitos pesquisados, conforme tabela 1:

Tabela 1 – Importância dos Conhecimentos - Gestores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Gestores						
Conteúdo das aulas e do currículo	0	0	2	6	7	4,33
Conteúdo contemporâneo e tecnológico	0	1	4	2	8	4,13
Conhecimento dos regramentos institucionais, pedagógicos e didáticos	0	2	3	5	6	4,20
Conhecimento dos alunos, identificando suas dificuldades	0	0	1	2	12	4,73

Fonte: Dados primários

Nota-se que todos os respondentes, tiveram a mesma percepção da importância dos conhecimentos em relação aos alunos. Demonstrando que para exercer a função de professor é necessário identificar no aluno suas dificuldades, para que conseqüentemente o aprendizado ocorra com eficiência.

Quanto ao conhecimento dos conteúdos, existe divergências entre os gestores e professores, já que 56% destes responderam que é muito importante esse conhecimento, em comparação aos 47% , o que enfatiza que os gestores não acham ser tão importante o professor em sala de aula ter domínio do conteúdo e do currículo que está ministrando.

Tabela 2 – Importância dos Conhecimentos - Professores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Professores						
Conteúdo das aulas e do currículo	0	0	2	6	7	4,33
Conteúdo contemporâneo e tecnológico	0	1	4	2	8	4,13
Conhecimento dos regimentos institucionais, pedagógicos e didáticos	0	2	3	5	6	4,20
Conhecimento dos alunos, identificando suas dificuldades	0	0	1	2	12	4,73

Fonte: Dados primários

Na mesma proporção, os professores acreditam ser demasiadamente importante ser conhecedor das novas tecnologias, pois é sabido que o uso de ferramentas como computador, internet, etc, são um meio de aprendizado, pois os alunos já possuem o contato fora da escola, os professores devem estar familiarizados com as novas ferramentas, existe gratuidade de livros digitais para serem usados no ensino, é importante vivenciar a cultura digital e perceber que todos também fazem parte dela. (TEIXEIRA, 2011)

4.2 Percepções sobre as habilidades necessárias:

Quanto as habilidades necessárias, o grau de importância dos respondentes foi diferente, em destaque, 79% dos professores acreditam ser muito importante a organização, enquanto 53% dos gestores afirmam que essa habilidade é muito importante, em decorrência disso percebe-se que a Secretaria de Educação enquanto gestora, não cumpre com os procedimentos que impõe aos professores, como distribuição e delegação de tarefas e cumprimento de prazos e obrigações.

Para Oliveira, gerir a educação não é uma atividade meramente burocrática e legal, as pesquisas e estudos apontam, e insistem que, mais que uma atividade burocrática, mais que o zelo de normas legais pré-estabelecidas, é uma atividade política-pedagógica que necessita de pessoas com perfil não só delegar e impor demandas como cumpri-lás para atingir as metas institucionais do órgão público. (2011, p. 75)

Tabela 3 – Importância das Habilidades - Gestores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Gestores						
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia em sala	0	0	2	1	12	4,67
Liderança: habilidade de conduzir os alunos para os objetivos traçados no planejamento pedagógico	0	1	2	2	10	4,40
Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações	0	0	2	4	8	4,27
Capacidade de negociação: resolução de conflitos em sala de aula	0	0	1	2	12	4,73

Fonte: Dados primários

Em relação a liderança e tomada de decisão, os professores demonstraram um índice maior de respondentes que não acha ser importante essas habilidades, ao contrário dos gestores que em sua maioria, concordam ser importante a autonomia em sala de aula e a habilidade em conduzir os alunos aos objetivos tocante no planejamento escolar.

Tabela 4 – Importância das Habilidades - Professores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Professores						
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia em sala	4	13	30	47	116	4,23
Liderança: habilidade de conduzir os alunos para os objetivos traçados no planejamento pedagógico	1	6	27	32	144	4,49
Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações	54	30	60	18	48	2,89
Capacidade de negociação: resolução de conflitos em sala de aula	11	15	43	51	90	3,92

Fonte: Dados primários

Segundo Amaral (2011, p. 92), é justificável as respostas dos professores, pois em seu estudo sobre a gestão na sala de aula, essa habilidade de liderança e tomada de decisões, ressalta uma questão polêmica sobre a autoridade do professor, afirmando que no discurso e na prática pedagógicos, uma escola democrática, não poderia caberia a autoridade. E os professores por múltiplos motivos levaram a sentirem a perda da autoridade, um discurso antiautoritário, freqüentemente confundindo com autoritarismo, ou a negação da autoridade, a instalação de novos métodos avaliativos que tiraram do professor a “arma” da reprovação, e mais recentemente, o crescimento da violência no âmbito das escolas.

4.3 Percepções sobre as atitudes necessárias:

O dado que mais chama atenção, é que ética não foi a atitude mais importante para exercer a função de professor, na percepção dos respondentes, essa atitude ficou em segundo lugar, após responsabilidade e comprometimento. Como se pode notar na tabela 4 a média das atitudes.

Conforme a definição de ética em gestão, é o estudo da forma pela qual conceitos morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da organização. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria problemas próprios e exclusivos à pessoal moral que atua como gerente desse sistema (NASH, 1993, p. 6).

Tabela 5 – Importância das atitudes - Gestores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Gestores						
Ética e respeito	0	0	0	3	12	4,80
Iniciativa e coerência	0	1	2	2	10	4,40
Responsabilidade e Comprometimento	0	0	0	1	14	4,93
Criatividade e inovação	1	0	2	3	9	4,27
Flexibilidade e adaptação a mudanças	0	1	0	3	11	4,60
Trabalhar em equipe, boa comunicação	0	1	1	4	9	4,40
Autocontrole, equilíbrio emocional	0	0	2	1	12	4,67
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar	0	1	2	1	11	4,47

Fonte: Dados primários

A ética, de acordo com Aristóteles, reflete os hábitos e as escolhas que os gestores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização. Essas atividades e escolhas são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios, mas este, como frequência, sofre uma transformação em prioridades ou sensibilidades quando operado dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas e pressões, assim como pela possibilidade de se adquirir poder.

Tabela 6 – Importância das atitudes - Professores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Professores						
Ética e respeito	0	1	7	36	166	4,75
Iniciativa e coerência	2	4	27	43	134	4,44
Responsabilidade e Comprometimento	0	0	5	27	178	4,82
Criatividade e inovação	3	22	42	30	113	4,09
Flexibilidade e adaptação a mudanças	0	0	11	24	175	4,78
Trabalhar em equipe, boa comunicação	0	0	8	43	159	4,72
Autocontrole, equilíbrio emocional	0	0	5	26	179	4,83
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar	0	0	6	19	185	4,85

Fonte: Dados primários

Sugere-se também que agir eticamente pode ser prejudicial à eficiência da empresa, ou seja, na excelência em serviços. (NASH, 1993, p. 07). O que no meio empresarial pode ser claramente visto e facilmente executado, porém numa organização pública, onde na Constituição Federal traz em seu art. 37, *caput* os princípios básicos da Administração Pública que devem ser observados pelo administrador no exercício da função administrativa, a saber: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

O texto constitucional ao apontar os princípios que devem ser observados pelo administrador público e o servidor no exercício de sua função, inseriu entre eles o princípio da moralidade. Isso significa que em sua atuação o administrador público deve atender aos ditames da conduta ética, honesta, exigindo a observância de padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública. (FERREIRA, 2011, p. 203).

4.4 Percepções sobre a importância dos categorias:

Os respondentes ao serem questionados em relação ao um Sistema de Meritocracia na Educação, destacaram a importância de ações que facilitariam a implantação do sistema e os dificultadores, destacaremos primeiramente os dados da tabela 7.

Entre os gestores não houve discrepâncias entre facilitadores muito importantes e sem importância, a média das respostas oscilou em 66% à 87%. Entre os mais importantes, os gestores assinalaram as ações em relação a valorização do professor e a inserção da participação efetiva dos pais na escola. O que demonstra a preocupação destes gestores, quanto a importância dos professores, como deflagrador do processo educacional, sendo reconhecido e valorizado, porém também sendo acompanhado e cobrado pelo serviço prestado.

O autor Gabriel Perissé (2011), em seu livro Os valores do professor, ressalta que os professores lidam com a vida intelectual de seus alunos, ensinar os outros a serem mais humanos, essa é a tarefa que mobiliza os professores, é a tarefa que vale a pena e torna a docência profissão valiosa e valorizável.

Tabela 7 – Importância dos Facilitadores - Gestores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Gestores						
Qualificação dos gestores e professores	0	0	1	4	10	4,60
Incentivo para promoções na carreira docente	0	0	0	3	12	4,80
Participações em programas do governo	0	0	0	3	12	4,80
Investimentos em ações que de fato estimulem o desempenho positivo dos professores	0	0	0	2	13	4,87
Condições básicas para o professor desenvolver suas funções	0	0	0	3	12	4,80
Políticas Públicas que façam valer a dedicação dos professores	0	0	0	2	13	4,87
Ações para reconhecimento das competências dos professores	0	0	0	2	13	4,87
Treinamento de gestão para os diretores	0	0	1	2	12	4,73
Cursos de reciclagem para professores e diretores	0	0	2	2	10	4,47
Ações que facilitem a participações dos pais na escola	0	0	0	2	13	4,87
Premiações às escolas que de fato agreguem valor a qualidade do ensino	0	0	2	1	12	4,67
Sistema de escolha de diretores por requisitos mínimos para exercer cargo	0	0	0	3	12	4,80
Sistema de avaliação baseado em critérios que quantifiquem as peculiaridades de cada escola	0	0	2	1	12	4,67

Fonte: Dados primários

Ainda segundo o autor, o que mais desvaloriza e desmotiva um professor é não poder conectar-se com o valor de ensinar, e ser reconhecido por isso, é não perceber ao seu redor o clima favorável para exercer a sua profissão, conseqüentemente isso incluiu a falta de incentivo da sociedade, principalmente os pais, que vêem no professor como principal meio de repassar os preceitos básicos para os seus filhos, terceirizando assim a sua uma responsabilidade e sobrecarregando o docente.

Quanto ao grau de importância que os docentes destacaram, a média mais alta, foi em relação a participação dos pais na escola, o que permite confirmar o quanto a essa inserção é importante na qualidade de educação, onde os professores poderiam ter dado ênfase ao incentivo salarial ou as condições básicas para o desempenho da sua função, esses facilitadores oscilaram entre 77% e 33% respectivamente.

Houve um destaque nas ações que reconheçam as competências docentes, e cursos para reciclagem, o que permite afirmar, que o professor carregou, por várias décadas, a insígnia de missão, o que impossibilitou que as lutas por uma carreira que se equiparasse às demais profissões de grau superior pudesse ser instaurada, e quando esses começaram o processo de profissionalização de seu trabalho, cada vez mais o ensino público foi se deteriorando em função da má gestão administrativa dos governos, e cada vez mais os salários dos professores foi se reduzindo em relação ao de outras profissões. Em conseqüência de tais contingências, muitos docentes terminaram o curso superior de forma insuficiente, para trabalhar muitas horas para ter condições de se manter. (SANTANA et.al , 2010, p. 178).

Tabela 8 – Importância dos Facilitadores - Professores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Professores						
Qualificação dos gestores e professores	0	0	38	68	103	4,30
Incentivo para promoções na carreira docente	0	0	4	47	159	4,74
Participações em programas do governo	32	36	63	46	33	3,06
Investimentos em ações que de fato estimulem o desempenho positivo dos professores	0	0	30	34	146	4,55
Condições básicas para o professor desenvolver suas funções	3	39	55	44	71	3,70
Políticas Públicas que façam valer a dedicação dos professores	1	21	37	52	99	4,08
Ações para reconhecimento das competências dos professores	0	0	20	22	168	4,70
Treinamento de gestão para os diretores	22	17	40	63	68	3,66
Cursos de reciclagem para professores e diretores	0	0	14	22	174	4,76
Ações que facilitem a participações dos pais na escola	0	0	4	19	187	4,87
Premiações às escolas que de fato agreguem valor a qualidade do ensino	21	14	52	82	41	3,41
Sistema de escolha de diretores por requisitos mínimos para exercer cargo	1	0	23	75	111	4,40
Sistema de avaliação baseado em critérios que quantifiquem as peculiaridades de cada escola	33	31	37	39	70	3,39

Fonte: Dados primários

Entre os facilitadores “treinamentos e cursos”, a média oscilou, o que pode ser um indicativo de que são esses gestores que devem promover a qualificação destes profissionais, porém, em muitos casos, ainda não é claro para o gestor que cabe ao governo investir mais na formação e na valorização dos docentes, desenvolvendo programas efetivos de avaliação de profissionais, até para que se possa reconhecer adequadamente aqueles que mais se dedicam ao desempenho das suas funções.

Diretores e professores competentes, bem formados e bem remunerados, com boas condições de trabalho, são o principal pré-requisito para a educação de qualidade.

Em relação ao sistema de escolha do diretor, 53% destacaram como muito importante, que essa escolha seja por requisitos mínimos, o que de fato comprova que a escolha dos diretores é muito importante, e os critérios para a sua escolha devem ser sempre técnicos e nunca políticos. Porém as respostas divergem em relação ao treinamento destes diretores, que devem possuir um perfil específico para exercer a função com qualidade, a administração escolar constitui-se como uma disciplina específica e, nos cursos de pedagogia, uma

habilitação com o objetivo de formar os diretores de escolas como administradores escolares (Oliveira, 2008, p 136). Pode se afirmar que essa disciplina em sua origem, à imagem e semelhança da Administração empresarial, é uma adaptação das teorias desenvolvidas para a organização e gestão do trabalho das empresas para as escolas, e já nos seus primórdios encontrou resistências, pois é possível observar diferentes entendimentos em relação ao cargo do diretor, sua função, perfil e quiza, a formação e treinamento deste profissional.

Podemos embasar citando o próprio Anísio Teixeira (1968, p. 14), somente o educador ou o professor pode desempenhar a administração escolar, não é uma carreira especial para que alguém se prepare desde o início, por meio de curso especializado, mas uma opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência e treinamento para desempenhar o trabalho.

Quanto ao sistema de avaliação que seja feita de acordo com as peculiaridades das escolas, foi de fato muito debatido na pesquisa exploratória, e as respostas oscilantes no grau de importância, pois muitos professores ainda possuem dúvidas quanto a estabilidade de um sistema que consiga adequar todas as escolas, as valorizando conforme suas qualidades, dificuldades e esforços para a melhoria da qualidade do ensino.

De fato a preocupação é um alerta quanto a alta complexidade das escolas e a distribuição dos recursos no município, em relação às escolas, pois existem relatos de escolas privilegiadas, em função do diretor ser de partido político aliado ao prefeito etc. o que dificulta uma lisura no processo de gestão.

Em relação aos dificultadores, os professores enfatizaram a importância diferentemente dos gestores, na sua maioria, como pode-se notar nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 9 – Importância dos Dificultadores -Gestores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Gestores						
Falta de uma boa gestão de recursos na base da política	0	0	0	3	12	4,80
Precariedade da infraestrutura física das escolas	0	0	4	1	10	4,40
Falta de equipe qualificada na gestão das escolas	0	0	0	3	12	4,80
Falta de professores qualificados em sala de aula	0	0	3	0	12	4,60
Falta de material específico para exercer a docência	0	0	2	2	11	4,60
Necessidade de um sistema de feedback das ações feitas pela Secretaria de Educação	0	0	3	4	8	4,33
Cargos políticos sendo indicados sem competência para exercer funções de gestão	0	0	0	3	12	4,80
Falta de conhecimento da realidade nas escolas para o desenvolvimento de ações que tragam resultados positivos	0	0	2	0	12	4,73
Falta de um sistema de mérito que reconheça os projetos desenvolvidos nas escolas personificando o professor e o aluno	0	0	0	6	9	4,60

Fonte: Dados primários

Para os professores, a falta de uma boa gestão de recursos na base política não é muito importante enquanto dificultador de um sistema de mérito, o que diverge com as das respostas dos gestores, pois estes possuem vivenciam melhor e com mais clareza a distribuição dos recursos, o que não invalida por completo a percepção dos professores, pois esses levantaram questões sobre a necessidade de um sistema que seja equilibrado em relação as peculiaridades de cada escola.

O dificultador mais importante, foi destacado pelos professores como a falta de professores qualificados, que na percepção deles, fica evidenciado que isso é um fato vivenciado, sendo um problema a ser resolvido pela gestão. O que serviu de alerta o último concurso estadual para contratação de professores, 92% de reprovação, destes já estão lecionando e realizaram o concurso para tentar uma nomeação oficial da vaga já ocupada por eles, ou seja, muitos reprovados estão em sala de aula, despreparados.

Seffener (2012, p. 13), observa que o estado gaúcho paga um dos piores salários nacionais, os professores além de não estarem bem preparados para exercer a função, ganham mal para isso, não existe motivos para que haja vontade de lecionar, o que conseqüentemente os alunos estão condenados ao fracasso escolar. Apesar de tratar-se de um trabalho docente em estabelecimentos públicos, não se pode deixar de considerar que a escola, tal como existe

hoje, esta marcada por uma forma específica de organização e que esta reflete a maneira como o trabalho é organizado na sociedade, embora na literatura educacional específica haja grandes controvérsias sobre o tema.

Entretanto, se as necessidades de remuneração não são equilibradas com as demais profissões, tão fundamentais para a sociedade, provavelmente os professores se desviarão do que, também, deveriam fazer no seu tempo fora da sala de aula, que é buscar a qualificação.

Tabela 10 – Importância dos Dificultadores - Professores

Grupos de respondentes e fatores	Grau de importância 5 – Mais importante					Média
	1	2	3	4	5	
Professores						
Falta de uma boa gestão de recursos na base da política	44	37	23	51	55	3,17
Precariedade da infraestrutura física das escolas	28	33	45	44	60	3,36
Falta de equipe qualificada na gestão das escolas	0	2	26	87	95	4,31
Falta de professores qualificados em sala de aula	0	0	1	16	193	4,91
Falta de material específico para exercer a docência	26	43	62	44	35	3,09
Necessidade de um sistema de feedback das ações feitas pela Secretaria de Educação	3	10	73	49	75	3,87
Cargos políticos sendo indicados sem competência para exercer funções de gestão	0	20	19	43	128	4,33
Falta de conhecimento da realidade nas escolas para o desenvolvimento de ações que tragam resultados positivos	0	25	41	47	96	4,00
Falta de um sistema de mérito que reconheça os projetos desenvolvidos nas escolas personificando o professor e o aluno	16	3	23	46	122	4,21

Fonte: Dados primários

Quanto aos cargos públicos, que são de fato parte da máquina da gestão, no aspecto de desempenho do trabalho educação, que descreve aqui, obedece os critérios da eficácia, que para que a ação educativa exista, há um recorte mais fino, dos diferentes campos que conduz a uma eficácia maior da instituição a medida que o ensino, a administração e os serviços complementares aos docentes e alunos dependem de pessoas qualificadas com competências para exercer o cargo. (LEVASSEUR, 2011, p. 225).

Se cada indivíduo ocupar um posto que represente maximamente seu perfil profissional, poderá haver um enquadramento perfeito ajustado nas funções a serem desempenhadas, e a folha de pagamento do órgão público não ficaria inflada, sem ferir a lei de

responsabilidade fiscal. As concepções dos papéis e dos valores que fundamentam a educação podem variar segundo procedam seus docentes, diretores, coordenadores e gestores .

As ações positivas desenvolvidas na escolas não são plenamente reconhecidas pela gestão, e isso resulta em insatisfação, o que pode ser observado no dificultador sobre a falta de um sistema de mérito personificando o professor e o aluno, existe no município um sistema que valoriza os projetos da escola de forma institucional, porém os bons exemplos de ações que fazem a diferença no dia a dia do aprendizado não são claramente registrados, pois não existe um espaço que os docentes possam divulgar e serem reconhecidos, o que dificulta o incentivo para que novas ações surjam. (SHIROMA, 2008, p. 29)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, buscou-se analisar um fator que é muito importante e no qual muitas organizações estão centradas: o capital humano como diferencial competitivo. Partindo desta premissa, a gestão pública necessita de servidores com competências para prestar os serviços com qualidade, dentre eles a educação. Todavia, o capital humano implica em formação e avaliação e, neste contexto emerge cada vez mais além da discussão e reflexão necessária, a possibilidade de implantação de um sistema de meritocracia nas escolas municipais, estaduais e instituições de educação superior. Mas, o problema de pesquisa que delineou a percepção dos gestores, professores, alunos e pais com relação a um sistema de meritocracia e sua possibilidade de implantação no ensino municipal de Carazinho/RS aqui se intensificou e aponta para alguns dados imprescindíveis ao processo.

Inicialmente, sublinhamos o pressuposto de que para que o gestor público tenha condições de mensurar e avaliar os trabalhos prestados pelo servidor, um sistema de avaliação deve ser implantado e para isso, é imprescindível respaldo de um planejamento que envolva dados de pesquisa que sejam relevantes para melhorar a qualidade de gestão.

Os resultados apontam que o mérito ou prêmios não são o ponto central da Educação no município de Carazinho; o que está em pauta é uma instituição pública na qual a imensa maioria de seus participantes (professores, alunos, pais, funcionários), não tem “mérito” suficiente para escolher seus gestores. Não existe uma eleição para a escolha do Secretário de Educação, vice- secretário e diretores de escolas, estes são escolhidos pelo prefeito, como um cargo de comissão ou cargos de confiança de acordo com sua filiação partidária.

Já dizia Piza em 1985, que a meritocracia em condições democráticas só pode significar contratar e manter os melhores professores, dar-lhes salários bons, condições de trabalho e liberdade de atuação, e o que se vê na gestão pública, é que muitas vezes esconde e manipula o orçamento.(p. 219).

Na percepção dos gestores e professores, as competências dos docentes, constituídas por conhecimentos, habilidades e atitudes, ocorreram algumas discrepâncias, porém, percebeu-se a necessidade dos respondentes em dar ênfase às competências necessárias para exercer a função de docentes, como conhecer os conteúdos propostos para dar aula e ter o conhecimento contemporâneo em relação as novas tecnologias.

Quanto as Habilidades, destacam-se: organização e tomada de decisão, dadas como muito importantes, em relação as atitudes, os respondentes identificaram como mais

importantes a responsabilidade e o comprometimento e o Auto controle e equilíbrio emocional.

Nas categorias estudadas, os respondentes primeiramente destacaram os facilitadores de um sistema de mérito para o município, sendo os mais importantes para os gestores, todas as ações que valorizassem o docente, possibilitando uma avaliação para um sistema de mérito. Os professores identificaram como mais importante a sua qualificação, como os cursos de reciclagem, e os incentivos para aumentar a participação dos pais na escola, e dificultador mais importante, identificado foi a falta de docentes qualificados para dar aula, percebe-se que os docentes necessitam de continuidade na sua educação para prestarem um serviço de qualidade.

Os gestores, identificaram que o dificultador de menor importância seria o feedback da secretaria de educação em relações as suas ações.

Na administração privada, o funcionário que não produzir de acordo com suas funções é demitido, na Administração pública não funciona desta forma, enquanto organização complexa, com suas peculiaridades, não é possível e coerente transportar as ações que dão certo na gestão privada para a pública. Porém, citamos alguns pesquisadores neste trabalhos, que acreditam que existe a possibilidade de qualificar o servidor público, no caso o professor, para desenvolver suas competências e assim produzir e prestar seu serviço com eficiência.

Adaptando o ditado popular para o foco do estudo, “o professor não é bom porque ganha bem, ele ganha bem porque é bom”, e uma das maneiras de incentivar a busca pela excelência, seria oferecer incentivo financeiro às escolas que alcancem as metas de aprendizagens estabelecidas, valorizar a competência é o caminho para combater a improdutividade. De acordo com Longo (p. 35, 2012), a chamada meritocracia flexível, seria o caminho ideal para o município, na qual os incentivos financeiros são distribuídos coletivamente e as metas para obtê-los são estipuladas de acordo com as particularidades das escolas.

A escola não funciona sozinha, ela funciona articulada a um contexto social. O estímulo para progredir na escola, para obter êxito e concluir os estudos, tornando-se um profissional, está intimamente ligado a uma esperança de sucesso no mercado de trabalho e a existência de uma sociedade que premia os esforços do aprendizado.

Os dados acerca desta pesquisa não falam apenas de educação em si, senão da educação para todos. Isso se estende para todos gestores de outros setores públicos do município que prestam serviços a população. O município não é equilibrado, não tem uma

economia diversificada, os serviços públicos não estão mais situados em patamares acima da média, e não podemos mais afirmar que temos um nível de politização e cidadania “de primeiro mundo”. Não existe escola de qualidade em um município com falhas no serviço público.

As limitações encontradas para desenvolver essa pesquisa, se deram pelo fato do tema meritocracia ser muito novo; gera desconforto para a gestão pública. Entretanto, o estudo se baseou numa possibilidade da meritocracia fazer parte do sistema de melhoria para a qualidade do ensino, podendo-se afirmar, que a pesquisa respondeu seu objetivo proposto. Convém ressaltar o quanto é necessário mais estudos nesta área, para que os investimentos ora recentemente aprovados para a educação, sejam de fato usados com planejamento, e destinados para a melhoria da educação do povo, desde a educação infantil até a educação superior.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Rev. Adm. Pública, Edição Especial Comemorativa, p. 67-87, 2007.

ALMEIDA, Edeli de Fátima Antunes de. *Benefícios adquiridos com a implantação de um sistema educacional na Prefeitura Municipal da Estância de Socorro*. 2006. Monografia. (Curso de Administração) - Faculdade XV de Agosto, Socorro, 2006.

ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Ed. 70, 2010.

BRAGA, Douglas G. *Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1998

BRODIGNON, Genuíno. *Gestão da Educação no Município – Sistema, Conselho e Plano*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

COELHO, F. de S. *A problemática atual do ensino de graduação em administração pública no Brasil*. Cad. EBAPE. BR, Número Especial, p. 1-21, Agosto, 2008.

DAGNINO, E. (Org.). *Sociedade Civil e Espaços Públicos no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

DENHARDT, R. B. *Teorias da Administração Pública*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DINIZ, E. *Globalização, reforma do estado e teoria democrática contemporânea*. São Paulo em Perspectiva, v. 15, n. 4, p. 13-22, 2001.

DIEHL, Astor; TATIM, Denise C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Jorge. *Entrevista em Profundidade*. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/21729374/117815396/name/ENTREVISTA+EM+PROFUDI+DADE++resumo.doc>>. Acesso em: 10 maio 2012.

DUBET, FRANÇOIS. O que é uma escola justa? *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 123, }p. 539-555, set./dez. 2004.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. *Administração pública, gestão social e economia solidária – Avanços e desafios*. etc Viçosa/MG 2010.

GIL, Antônio C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. São Paulo: Atlas, 1991.

KEINERT, T. M. M. *Administração Pública no Brasil: crise e mudanças de paradigma*. Annablume: FAPESP, 2000

LEANDRO, Luiz Carlos Tavares. *A Meritocracia como mecanismo indutor de eficiência no magistério público estadual no RS: mito ou realidade*. Monografia do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010.

LONGO, Francisco. Avaliação de Desempenho. *Revista Nova Escola*. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/entrevista-francisco-longo-avaliacao-rigor-705582.shtml?page=1>. Acesso em: 31 out. 2012.

MELONI, Reginaldo Alberto *A educação e a meritocracia*. Disponível em: <http://www.sinprocampinas.org.br>. Acesso em: 01 out. 2012.

NISKIER, Arnaldo. *A educação na virada do século*. São Paulo: Expressão e Cultura SP 2001 p. 24.

NOVAES, Ivan Luiz. Gestão Educacional no Contexto de um Plano de Educação. *Cadernos IAT*, Salvador, v. 1, nº 1, p. 4-14, dez. 2007. Disponível em : <http://cadernosiat.sec.ba.gov.br/index.php/ojs/article/viewPDFInterstitial/11/19>. Acesso em: 19 jun. 2012.

NOVAIS, Gercina Santana; CICILLINI, Graça Aparecida. *Formação docente e práticas pedagógicas: olhares que se entrelaçam*. (Org.). Belo Horizonte: FAPEMIG 2010.

OLIVEIRA, Dalília Andrade; ROSAR, Maria da Fátima Felix. *Política e gestão da educação*. 2. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2008.

PINHEIRO, David Rodrigo Pacheco et al. *Práticas pedagógicas e a lógica meritocrática*. Rio de Janeiro: UFRJ 2006.

PIZA, Sérgio Luiz de. Empresa, educação e meritocracia: a propósito de Michel Young. *Revista da Faculdade de Educação*. V. Jan./dez. São Paulo: 1985 p. 211-222.

PEZ, Luís Carlos. A meritocracia e os professores. *Top Educação, o Portal do conhecimento*. Disponível em : www.topeducacao.com.br. Acesso em: 19 jun. 2012.

RABAGLIO, Maria O. *Seleção por competências*. São Paulo: Educator, 2005.

ROMANELLI, Otaiza de Oliveira. *Historia da educação no Brasil*. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2001 p. 163p.

SEFFNER, Fernando. Repetência: drama em três curtos atos. *Zero Hora*, Rio Grande do Sul, p. 13-13, 27 maio 2012.

SHIROMA, Oto Eneida; SCHNEIDER, Cristina Mara. *Certificação e gestão de professores*. Temas & Matizes – Políticas Educacionais, nº 13, jan./jun. 2008 p. 39-48. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br>. Acesso em: 02 nov. 2012.

VALLE, Ione Ribeiro; RUSCHEL, Elizete. A meritocracia na política educacional brasileira (1930-2000). *Rev. Port. de Educação*. [online]. 2009, v. 22, n. 1 [citado 18 Junho 2011], p.179-206. Disponível em: www.scielo.oces.mctes.pt . Acesso em: 19 jun. 2012.

VIEIRA, Leonardo Carneiro Assumpção. *Mérito, sociedade e direito: reflexões sobre a noção de merecimento objetivo e seus institutos na função pública*. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

TARDIF, Maurice; LEVASSEUR, Louis. *O trabalho docente: elementos para a teoria da docência como profissão de interações humanas*. 6. Ed. São Paulo: Vozes, 2011

_____. *A divisão do trabalho educativo*. Rio de Janeiro: Vozes , 2011.

TEIXEIRA, Adriano Canabarro. Informática na escola: uma visão da gestão. *RENOTE. Revista Novas Tecnologias na Educação*, v. 1, p. 1-10, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
ESPECIALIZAÇÃO EAD EM GESTÃO PÚBLICA**

**PESQUISA EXPLORATÓRIA
“O SISTEMA DE MÉRITO NA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CARAZINHO/RS DE
ACORDO COM A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES, GESTORES PAIS E
ALUNOS”.**

1º) quais são os conhecimentos, atitudes e habilidades que um professor deveria possuir para o bom desempenho do seu trabalho?

2º) o que você entende por meritocracia, e esse sistema poderia contribuir para melhorar a qualidade do ensino nas escolas?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem o intuito de levantar dados para a elaboração do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da UFSM, que trata sobre o sistema de mérito na educação municipal de Carazinho/RS. O questionário não contém identificação para evitar o conhecimento individualizado das respostas. O acesso aos questionários será exclusivo da aluna e do seu orientador.

Obrigada pela sua colaboração!

Aluna pesquisadora: Jenifer de Brum Palmeiras

Professor orientador: Prof. Dr.. Roberto De Gregori

Indique o grau de importância que cada um dos quesitos abaixo tem, para a implantação do Sistema de Mérito na Educação municipal de Carazinho/RS, com base nas competências dos professores.

	1	2	3	4	5
Não tem importância					Muito Importante
Competências	Grau de Importância				
	1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS					
Conteúdo das aulas e do currículo					
Conteúdo contemporâneo e tecnológico					
Conhecimento dos regimentos institucionais, pedagógicos e didáticos					
Conhecimento dos alunos, identificando suas dificuldades					
HABILIDADES					
Tomada de decisões: capacidade de intervir, resolver problemas buscando soluções, autonomia em sala					
Liderança: habilidade de conduzir os alunos para os objetivos traçados no planejamento pedagógico					
Organização: bom uso dos recursos disponíveis, distribuição e delegação de tarefas, cumprimento de prazos e obrigações					
Capacidade de negociação: resolução de conflitos em sala de aula					
ATTITUDES					
Ética e respeito					
Iniciativa e coerência					
Responsabilidade e Comprometimento					
Criatividade e inovação					
Flexibilidade e adaptação a mudanças					
Trabalhar em equipe, boa comunicação					
Autocontrole, equilíbrio emocional					
Relacionamento Interpessoal, capacidade de ouvir e perguntar					

Precariedade da infraestrutura física das escolas					
Falta de equipe qualificada na gestão das escolas					
Falta de professores qualificados em sala de aula					
Falta de material específico para exercer a docência					
Necessidade de um sistema de feedback das ações feitas pela Secretaria de Educação					
Cargos políticos sendo indicados sem competência para exercer funções de gestão					
Falta de conhecimento da realidade nas escolas para o desenvolvimento de ações que tragam resultados positivos					
Falta de um sistema de mérito que reconheça os projetos desenvolvidos nas escolas personificando o professor e o aluno					