



DEMANDA CONTÍNUA



A AVALIAÇÃO GERENCIAL NAS POLÍTICAS E REFORMAS EDUCACIONAIS MINEIRAS

EVALUATION MANAGEMENT POLICIES AND EDUCATIONAL REFORM MINEIRAS

Sarita Medina da Silva¹

Cíntia D'Ángelo da Silva Gouveia²

RESUMO: Este artigo analisa a avaliação gerencial nas políticas e reformas educacionais mineiras. Trata-se de uma reflexão sobre a reforma público-administrativa implantada e implementada no Estado de Minas Gerais (MG) por meio do programa denominado *Choque de Gestão*. Analisa as ações que intermediaram o projeto de Estado e a atual política pública educacional mineira proposta pelo governador Aécio Neves (2003 – 2010) cuja ênfase principal foi a busca de reformar o campo educacional em todo o Estado, objetivando a melhoria da qualidade da educação. Examina a proposta e as condições do governo mineiro quanto à implementação da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores da educação de MG, suas particularidades e finalidades.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação Gerencial. Estado Avaliador. Choque de Gestão. Avaliação de Desempenho Individual (ADI). Educação.

ABSTRACT: This article has the aim to analyze the managerial evaluation on the educational policies and reforms of Minas Gerais (MG). It is a reflection on public administrative reform implemented and deployed in Minas Gerais through the program called *Choque de Gestão*. It is analyzed the actions that intermediated the State project and the current educational public policy of Minas Gerais proposed by the governor Aécio Neves (2003 -2010) whose main emphasis was to reform the educational field throughout the state, aiming the improvement of the quality of education. It is also observed the purposes of the proposal and the conditions of the State government of Minas Gerais regarding the implementation of Individual Performance Evaluation (IPE) of the Education employees.

KEYWORDS: Managerial Evaluation. Evaluator State. Choque de Gestão. Individual Performance Evaluation (IPE). Education.

¹ Doutora em Educação. Professora da Faculdade de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia. Membro dos Grupos de Pesquisa Estado, Democracia e Educação - GPEDE) e do Grupo Políticas, Educação e Cidadania – POLIS. E-mail: sarita@ufu.br

² Mestre em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Docente da Escola Estadual Sete de Setembro e da EMEI Augusta Maria de Freitas na cidade de Uberlândia. E-mail: cintiadangelo@yahoo.com.br.

Esse artigo é parte de uma pesquisa desenvolvida na rede Estadual de Ensino do Município de Uberlândia – MG no curso de Mestrado em Educação vinculada à Linha de Pesquisa Estado, Políticas e Gestão em Educação, do Programa de Pós-graduação (PPGED) da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Trata-se de uma análise dos documentos oficiais de orientação para a implementação do processo de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores da educação no estado de Minas Gerais (MG). Aborda o período de implantação do Programa *Choque de Gestão* do Governo Aécio Neves compreendido entre os anos de 2003 a 2010. O percurso metodológico envolveu análise das diretrizes elaboradas pela Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) para orientar as instituições escolares no desenvolvimento de tal processo de avaliação dos professores.

Numa era tão globalizada como a que vivemos, o conceito de políticas públicas ainda causa muitas divergências, uma vez que podemos afirmar que ela ainda é vista como uma política pública voltada a fins sociais, ou seja, uma política que, nos dizeres dos governantes, está voltada para o compromisso e bem-estar da sociedade. Para muitos, “as políticas públicas têm sido criadas como resposta do Estado às demandas que emergem da sociedade e do seu próprio interior, sendo a expressão do compromisso público de atuação numa determinada área a longo prazo” (CUNHA e CUNHA, 2002, p12).

Desse modo, as políticas públicas passam a ser vistas como uma vinculação ao desenvolvimento do estado capitalista e, conseqüentemente, entre as suas relações com as classes sociais. O conjunto de ações coletivas definidas pelas políticas públicas para o Estado estabelece que o interesse é voltado para garantir os direitos sociais dos cidadãos, configurando-se num compromisso público com o intuito de atender às demandas das mais diversas áreas de atuação da sociedade. Porém, não devemos nos esquecer de que, por trás desse discurso de compromisso, de haver a preocupação com o cidadão, existem relações de poder que têm o intuito de influenciar e modificar a dinâmica da vida política, social, cultural e econômica do país.

Podemos assegurar que a década de 1990 foi marcada por transformações nas suas estruturas políticas, sociais e econômicas, que reestruturaram as bases administrativas, fiscais e institucionais do país, estando relacionadas à redemocratização, descentralização, (re) arranjo interinstitucional e a mundialização econômica.

Nesse sentido, a Reforma do Estado foi apresentada como necessária em vista da crise fiscal dos anos de 1980, que evidenciou a inviabilidade da lógica que vinha presidindo a ação estatal até então. “A causa básica da grande crise dos anos 80 estava na forma do Estado, ou seja, uma crise fiscal do Estado, uma crise do tipo de intervenção estatal e uma crise da forma burocrática de administração do Estado” (BRESSER PEREIRA e SPINK, 1999, p.34).

Com a reforma do Estado, foi preciso fazer uma revisão de certos procedimentos estatais como, por exemplo, a forma como seria a intervenção no plano econômico, a forma de gestão e, também, a forma de relacionamento com toda a sociedade. Assim, no que diz respeito à reforma do Estado e às mudanças na forma de gestão dela advindas, permite-se afirmar que

tanto a racionalização quanto a modernização da estrutura administrativa foram elementos fundamentais neste processo caracterizado, sobretudo pela descentralização fiscal que em muito afeta a natureza das relações intergovernamentais (ARRETCHE, 1999, p. 73).

De modo geral, tal reforma insere-se dentro de um contexto relacionado

[...] com o esgotamento das condições de financiamento do antigo padrão de industrialização, que resultou em uma crise fiscal interna e desordem nas finanças públicas. Tal esgotamento estava associado às pressões advindas do acirramento do processo de globalização, que elevou o nível de competição entre os países e suas empresas, demandando um aumento no padrão de eficiência dos respectivos Estados (NASSUNO, 1999, p. 335).

Vemos, portanto, o estabelecimento de novas formas de relação entre o Estado e a sociedade, permitindo-lhe (o Estado) rever o papel que tem desempenhado na sociedade vigente.

A partir do momento em que se constatou que o modelo burocrático havia se tornado obsoleto e que a estrutura era incapaz de atender aos anseios da administração pública e dos seus cidadãos, houve a busca de novos modelos, que caminhavam em direção a um modelo de Estado, ou seja, um modelo de administração pública gerencial, com uma forte inspiração das formas de gestão surgidas na iniciativa/empresas privada. Segundo Bresser Pereira e Spink (1999), esses pressupostos são aplicáveis às organizações públicas. Os autores afirmam que essa transposição se deu a partir do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigiam novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER PEREIRA e SPINK, 1999, p. 67).

Assim, o Brasil, procurando ser um país mais competitivo no mercado internacional e, também, para atender às demandas do capital, tem assumido compromissos com o mercado, deixando muitas de suas obrigações sob a responsabilidade da sociedade. O que se percebe é que o Estado tem devolvido à sociedade funções que antes eram suas.

Nesse momento, o Brasil está abandonando algumas funções e assumindo outras. O que o está levando a um novo papel, onde o setor público passa de produtor de bens e serviços para indutor e regulador do desenvolvimento, através de um estado ágil, inovador e democrático. As principais funções desse novo Estado são a regulação, a representatividade política, a justiça e a solidariedade (PIMENTA, 1998, p. 173).

E acrescenta

[...] percebe-se, assim, uma mudança em relação à função social do Estado diante do novo contexto da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da emergência da sociedade civil (PIMENTA, 1998, p. 174).

Vendo dessa forma, a mudança de papel que o Estado passa a desempenhar tem semelhança a vários estados da Federação Nacional. Em 2002, o estado de MG apresentava um panorama de administração pública enfraquecido, imerso em uma grande crise fiscal e, com a falta de eficiência no serviço público, começou evidenciar uma decadência em diversos setores sociais e econômicos, aparentando um notório déficit no orçamento estadual.

Em diversos setores como educação, saúde, transporte e segurança pública entre outros, os métodos de gestão, no que dizia respeito ao processo estadual de planejamento, não se renovavam, ou seja, não havia inovação e transformação na área pública [...] por não haver critérios de metas e formas de acompanhar o desempenho de órgãos e servidores. [...] Esta era uma gestão pública que não estava voltada para os resultados, mas marcada por uma tecnocracia modernizadora em um ambiente político autoritário (ANASTASIA, 2006, p. 14 - 15).

Diante de tal situação, era preciso que se fizesse algo, que houvesse uma mudança/transformação. Foi aí que o então candidato a governador do Estado de Minas Gerais – MG, Aécio Neves, percebendo que estava instalado um grave problema na administração pública, não só em relação à questão da crise fiscal como também na forma como estava o funcionamento do Estado, apresentou o seu compromisso de governo pelo PSDB, que era o de “dar ao Estado modernidade, agilidade e eficiência, adequando-o aos novos tempos e, ao mesmo tempo, garantir transparência aos atos e ações do governo” (MENSAGEM DO GOVERNADOR À ASSEMBLÉIA, 2003, p. 356).

No ano de 2003, Aécio Neves, que havia vencido as eleições, passou a assumir a governabilidade do estado mineiro e anunciava uma forte crise financeira, adotando a partir disso medidas para modernizar e mudar o padrão de comportamento da máquina pública mineira. Buscou gerar um novo modelo de desenvolvimento que tivesse em sua gestão, o termo *inovação*, sendo o principal componente de seu governo na busca de sustentabilidade e ajuste estrutural das contas públicas. Para

tal medida, algumas iniciativas, como “a eliminação de funções governamentais, corte em despesas com custeio e investimentos, redução da folha de pessoal, privatizações, desregulamentação e descentralização” (CARVALHO E SOUZA, 1999, p. 34), foram tomadas para que pudesse haver uma reorganização na estrutura administrativa, social, econômica e política do estado de MG.

Nessa perspectiva, criou-se, no estado de MG, o programa denominado *Choque de Gestão*, um modo novo de funcionamento da administração pública mineira, ou seja, buscava-se por este programa, uma reformulação da gestão estadual que se constituía como a principal linha da ação do governo mineiro (ANASTASIA, 2006, p. 15). Dessa forma, em MG, Aécio Neves, com esse programa, parecia seguir os mesmos princípios gestados nos anos de 1990, pelo Presidente do Brasil Fernando Henrique Cardoso (FHC), adotando, com isso, um novo modelo de administração pública gerencial.

O modelo de administração gerencial objetiva a superação da crise da eficiência e da produtividade do sistema de educação. Seguindo o campo neoliberal, tal superação é possível quando a educação e o conhecimento são tratados pelos agentes reguladores como eixos de transformação da produtividade e de competitividade entre nações e entre empresas (COELHO, 2008, p. 231).

Desse modo, com essa nova forma de administração, a expressão *Choque de Gestão* foi estabelecida com o intuito mesmo da expressão, ou seja, uma nova criação em que o “objetivo é produzir nas pessoas um estado de ânimo para a superação das dificuldades uma vez que havia uma conjuntura desfavorável das contas públicas do Estado” (Entrevista com a Superintendente Regional de Ensino de Uberlândia/MG - 2010), ou seja, era preciso reformar e modernizar o Estado para torná-lo mais eficiente no propósito de alcançar bons resultados de desenvolvimento e melhoria da gestão pública. Nesse sentido, o governador Aécio Neves implantou e implementou o programa *Choque de Gestão*, com o objetivo de

reformar o Estado, obter saldo positivo entre arrecadação e despesas – denominado “Déficit Zero”, monitorar ações para que se obtenha o máximo de eficiência nas intervenções do governo e resultados positivos. As ações implementadas nesse sentido buscam revisar o modelo de gestão dos recursos humanos, dos processos e rotinas administrativas, consolidar a parceria com o terceiro setor e o setor privado na prestação do serviço público, alinhadas à avaliação de desempenho institucional e individual e à transparência da ação pública. É importante destacar que todo o arcabouço legal do projeto estruturador “Choque de Gestão” foi constituído a partir de um novo paradigma, que prevê o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, objetivos organizacionais e avaliação dos resultados das políticas públicas (MENSAGEM DO GOVERNADOR À ASSEMBLÉIA, 2004, p. 356).

Desse modo, o programa *Choque de Gestão* tornou-se um forte instrumento do governo estadual mineiro, uma vez que o tal programa, de acordo com os seus preconizadores, possibilitou ao Estado um crescimento econômico, geração de empregos e a melhoria na qualidade na área da educação e também da segurança pública. O coordenador do programa “*Choque de Gestão*”, vice-governador e, posteriormente, sucessor de Aécio Neves no governo de MG, explica, assim, o programa *Choque de Gestão* na sua biografia oficial.

Em 2002, quando o choque de gestão foi concebido, Minas Gerais apresentava um déficit orçamentário de R\$ 2,4 bilhões. Colocado em prática a partir de 2003, o choque de gestão enxugou a máquina pública, sem prejuízos prestados à população e, racionalizou, os gastos públicos na busca de maior eficiência. Em dois anos, o governo do Estado equilibrou suas finanças, chegando ao déficit zero, possibilitando a regularização do pagamento de direitos dos servidores públicos, a retomada dos contratos de financiamento com as agências de fomento internacionais e iniciando uma política de investimentos focada, sobretudo na segurança pública e nas áreas sociais (ANASTASIA, 2010a, p. 03).

As iniciativas pioneiras, nesse sentido, implementadas logo que a atual gestão teve início, deram-se a partir de reformas em determinadas secretarias estaduais como nas instâncias de gestão de pessoas e também no campo institucional. Na instância institucional, novos instrumentos de gestão foram adotados orientados para os resultados que tinham como base a Avaliação de Desempenho Institucional realizada a partir da celebração do que se denomina Acordo de Resultados, que nada mais é do que um “instrumento de pactuação de resultados, mediante negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão” (VILHENA, 2006, p. 352).

Já em relação à instância de Gestão de Pessoas, focalizou-se a meritocracia, a valorização continuada e o desenvolvimento dos funcionários públicos, criando assim, em toda a esfera do Poder Executivo Estadual, a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos funcionários públicos mineiros.

A proposta da ADI insere-se na lógica social-liberal, que nada mais é que a convergência entre a agenda liberal e a social-democrata. O Estado é concebido, para muitos, como garantidor de liberdades e fonte para o desenvolvimento. Dessa maneira, as críticas à ineficiência do sistema burocrático de governo contribuíram, sobremaneira, para a instauração de uma nova lógica administrativa, pautada em critérios advindos do setor privado, em que a análise do desempenho de pessoas e instituições torna-se elemento chave.

É possível afirmar, que a Avaliação de Desempenho é baseada num modelo de avaliação de desempenho realizada nas empresas privadas, que esteve muito em voga nos anos de 1980 e início dos anos de 1990, tendo uma visão taylorista e fordista³ de se desenvolver dentro de um contexto de reforma gerencial de Estado. Na visão da administração científica de Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863 - 1947), o objetivo de tal administração é baseado no aumento da produtividade do trabalho e na competição existente dentro das instituições, sendo a motivação do trabalhador, portanto tendo a recompensa material obtida pelo aumento da produtividade e pelo desempenho dele (trabalhador).

O padrão produtivo taylorista e fordista vem sendo crescentemente substituído ou alterado pelas formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas, das quais a chamada acumulação flexível e o modelo japonês ou toyotismo⁴ são exemplos (ANTUNES, 2001, p.16).

Desse modo, podemos observar que a influência do Taylorismo trouxe, para a educação moderna, modelos de gerenciamento e de um tipo de avaliação diferenciada presente em tal concepção, refletindo, nos dias atuais, no que denominamos de Avaliação de Desempenho Individual (ADI). É preciso verificar que, diferentemente da avaliação estabelecida na concepção de Taylor, a ADI que ocorre atualmente deve ser realizada numa perspectiva transformadora, ou seja, numa perspectiva que seja capaz de possibilitar ao trabalhador um prazer por aquilo que faz, efetuando seu trabalho com a máxima eficiência possível e com maior produtividade. Assim,

³ O taylorismo e o fordismo como padrão produtivo capitalista desenvolvido ao longo de século XX e que se fundamentou basicamente na produção em massa, em unidades produtivas concentradas e verticalizadas, com um controle rígido dos tempos e dos movimentos, desenvolvidos por um proletariado coletivo e de massa sob forte despotismo e controle fabril (ANTUNES, 2001, p. 16).

⁴ O toyotismo expressa a forma particular da expansão do capitalismo monopolista do Japão no Pós-45. Suas características básicas (em contraposição ao taylorismo e fordismo) são: produção vinculada à demanda de forma variada e bastante heterogênea fundamentada no trabalho operário em equipe, com multivariabilidade de funções; tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo da produção e funciona segundo o sistema Kanban, placas ou senhas de comando para a reposição de peças e de estoque que, no toyotismo, deve ser mínimo (ANTUNES, 2001, p. 21).

uma avaliação de desempenho em uma perspectiva transformadora significa quebrar preconceitos arraigados, investindo em novos valores, na produção de novas atitudes, na construção de nova mentalidade, de nova postura em relação à prestação do serviço público, uma tomada de consciência do papel social do profissional da área da Educação, enfim, uma nova postura (MINAS GERAIS, 2003, p. 03).

Consideramos que a ADI é um instrumento que visa ao acompanhamento e à avaliação contínua do desempenho do servidor, tendo em vista atribuições, responsabilidades, atividades e tarefas a ele atribuídas com a finalidade de diagnosticar sua aptidão e capacidade para o desempenho das atribuições ao cargo por ele ocupado. O objetivo maior da ADI, portanto, é buscar a melhoria do desempenho dos servidores, contribuindo para implantar uma nova forma de gestão pública que tenha por fim último constituir um Estado com uma prestação de serviços públicos de qualidade a todos os seus cidadãos. Chiavenato (2004) define e indica a importância da avaliação no contexto da gestão de pessoas, assim

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. [...] Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação (CHIAVENATO, 2004 p.259).

Dessa maneira, o que se tem observado nas instituições educacionais, em específico no caso da educação mineira, é a busca de instaurar uma nova lógica de administração pública, voltada para uma administração baseada na meritocracia, ou seja, uma administração gerencial baseada na eficiência, eficácia, transparência e modernidade. Assim, foi instituída, no Estado de Minas Gerais/MG no ano de 2003, a Avaliação de Desempenho Individual⁵ (ADI) dos servidores efetivos de todas as áreas do serviço público mineiro. Na área da educação não foi diferente.

A ADI foi instituída no contexto da reforma gerencial do Estado e da valorização do servidor público. É um dos instrumentos para a implementação do modelo meritocrático da Administração Pública e da nova gestão pública. Essa lógica enseja em uma gestão de pessoas pautada no *mérito do servidor*, diferentemente do que ocorria anteriormente, cujo decurso do tempo era o único diferencial para a concessão de benefícios aos servidores e independia de seu desempenho (SILVA, et .al., 2006, p. 162).

Essa avaliação (ADI) foi criada para o acompanhamento e a valorização do servidor, passando o Estado a ser o indutor direto do processo econômico, ou seja, o Estado passa a ser mais avaliador, regulador e gestor do processo político-administrativo-social. Assim, é possível perceber que a ADI é um dos mecanismos do Estado Gerencial, que busca mudar o sentido da administração pública federal/estadual, ou seja, do público para o privado; do coletivo (social) para o individual (pessoal); do Estado para o cidadão. Esses são aspectos possíveis de ser percebidos na cultura do desempenho individual, ou seja, no sentido de se ter sempre mais e melhor.

Assim, podemos argumentar que a ADI se traduz em um fator relevante dentro da proposta de dotar o Estado de uma organização racional centrada nos resultados, ou seja, a ênfase na produtividade, eficiência, eficácia, otimização entre arrecadação e despesas foram “*emprestados*” da administração gerencial com a finalidade de acabar com o modelo burocrático até então vigente. Hoje, o que se tem é um modelo gerencial de gestão educacional que busca metas preestabelecidas.

⁵ ADI – Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores da Educação (ADI), no âmbito do Estado de Minas Gerais, foi implantada com a Lei Complementar nº 71 de 30 de julho de 2003, e regulamentada pelo Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003. Tem como objetivo acompanhar o desempenho dos servidores, promovendo benefícios decorrentes dessa avaliação do tipo Adicional de Desempenho e Desenvolvimento na Carreira. (Manual da Avaliação de Desempenho Individual – ADI – dos Servidores da Secretaria de Estado da Educação. 2003).

Desse modo, o Estado mineiro, com esta nova administração, definida como gerencial, quer mostrar que é possível modernizar e tornar mais efetivos seus instrumentos de gestão, aplicando um modelo de avaliação dito imparcial e objetivo, compatível com as necessidades da sociedade. Porém, “torna-se difícil uma avaliação objetiva e imparcial quando as relações do cotidiano estabelecem redes de amizade e resistência entre o corpo docente e a direção da escola” (SANTOS, 2004, p. 1.150) e, complementando, entre os próprios docentes. Dessa maneira, é preciso que a ADI seja feita de maneira imparcial, mas com mecanismos que assegurem ao avaliado e/ou avaliador o direito de questionar sobre seu processo avaliativo, buscando a percepção e o reconhecimento do desenvolvimento profissional de cada indivíduo.

É nesse sentido que percebemos a ação do Estado por meio dessa avaliação, a qual tenta adequar o quadro dos servidores educacionais aos novos perfis de profissionais que o setor público busca, ou seja, um perfil de empreendedor, de competidor e de transformador da realidade, ainda que isso implique conflitos com a sociedade uma vez que,

ao incentivar e criar mecanismos que valorizam os comportamentos empreendedores, baseados na iniciativa de cada servidor nos marcos da instituição em que atua, assim como na produtividade e presteza, desperta-se o perfil do “empresário de si mesmo”. Ideal é o servidor que se identifica com os pressupostos institucionais, que convirja suas ações aos rumos da instituição, produz muito, isto é, consegue processar um grande volume de tarefas em curto espaço de tempo e está sempre à disposição para cumprir suas demandas de trabalho. Logo, deve cada servidor controlar seu tempo e contribuir para a eficiência do serviço prestado. Passa a ser o responsável pela sua estabilidade no emprego, tida não mais como um direito adquirido, e sim função da “qualidade” de seu desempenho. É de responsabilidade do indivíduo se lançar no mercado de trabalho e nele sobreviver, assim cada trabalhador é o responsável por sua condição no mercado de trabalho (BALL, 2002, p.08).

Dessa maneira, podemos perceber que esse processo de ADI se caracteriza como um mecanismo capaz de levar o servidor a “produzir” mais em menos tempo, ou seja, quanto mais produtividade e presteza do servidor na prestação de serviço e/ou no desempenho de sua função, maior deve ser a sua eficiência na qualidade do trabalho desenvolvido, o que se define, muitas vezes, como a garantia da estabilidade no serviço e, também, a garantia de alguns benefícios.

Desse modo, para que a ADI cumpra seus objetivos, a metodologia do seu desenvolvimento se realiza, primeiramente, mediante orientações advindas da Secretaria Estadual de Educação (SEE/MG) via Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Uberlândia, de onde são passadas para as escolas (diretores) orientações sobre os instrumentos necessários para a realização da ADI com a equipe pedagógica da instituição. Os diretores, simultaneamente com a equipe pedagógica, se reúnem para repassar as informações que se fazem necessárias quanto ao processo/desenvolvimento da ADI, esclarecendo dúvidas, apresentando os critérios para o preenchimento do Plano de Gestão de Desenvolvimento Individual (PGDI) além de auxiliar no cumprimento das metas preestabelecidas.

A ADI é realizada, obrigatoriamente, para o servidor público estável, ocupante do cargo de provimento efetivo e detentor da função pública, ou seja, o servidor tem de estar em exercício efetivo. O processo de ADI é realizado anualmente, em dois momentos, ou seja, numa periodicidade semestral, sendo um instrumento de acompanhamento das ações desenvolvidas pelos profissionais das instituições. A ADI percorre os seguintes estágios/caminho: o preenchimento do formulário de condições de trabalho e do PGDI instrumento/formulários de avaliação realizada pela comissão de avaliação, composta pela chefia imediata do avaliado, dois membros eleitos pelos servidores e dois membros indicados por essa chefia; e o registro final, denominado Termo Final de Avaliação. A ADI, nas instituições educativas, é “organizada e executada por uma comissão de avaliação composta por, no mínimo, três e, no máximo, cinco servidores ocupantes de cargos não inferiores hierarquicamente ao do avaliado, sendo que pelo menos dois devem ter três anos de exercício efetivo no mesmo órgão do servidor avaliado” (MANUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - ADI, 2003, p. 11 e 12).

Dessa forma, a ADI figura-se como elemento estratégico no quadro de ações a serem implantadas no Estado em direção à reestruturação administrativa, sendo um processo de avaliação que possui mecanismos de premiação e punição, instituindo um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático. Os resultados da ADI são utilizados como requisitos para o cálculo de alguns “benefícios” para o servidor que teve sua nota satisfatória (acima de 70%) como, por exemplo, o pagamento do prêmio por produtividade⁶ e o Adicional de Desempenho (ADE), que busca a identificação das necessidades de capacitação e a formação que possam contribuir para a melhoria do desempenho das suas funções, as quais terão prioridades no investimento pelo Estado (SILVA et. al., 2006, p. 163).

Em 2008, todos os funcionários avaliados em MG que ficaram com notas acima de 70% nas avaliações receberam o prêmio por produtividade, que equivaleu a 90% do seu vencimento.

O governador Aécio Neves inaugurou no dia 14, no Palácio da Liberdade, o pagamento do prêmio por produtividade para 100% dos servidores que alcançaram metas de desempenho definidas para cada área de atuação do governo de Minas (MINAS GERAIS, 2008, p. 03).

O Jornal Minas Gerais, de circulação em todos os órgãos estaduais, traz as seguintes informações:

Segundo o governador, ao instituir o prêmio por produtividade, Minas inaugura uma nova fase na administração pública brasileira. Ele disse que reconhecer o bom desempenho do servidor é dar prioridade à gestão transparente e de qualidade (MINAS GERAIS, 2008, p. 03).

Porém, não se pode deixar de mencionar que, os resultados negativos, ou seja, resultados inferiores a 70%, o que é considerado um resultado insatisfatório, poderão incorrer em punição com o não recebimento do prêmio por produtividade e/ou a demissão do servidor público estável.

Se, por um lado, a avaliação satisfatória significa o recebimento do prêmio por produtividade, por outro, está prevista a punição do acordado que obtiver resultado insatisfatório, ou seja, inferior a 70%. A partir de duas avaliações insatisfatórias sucessivas ou três intercaladas em cinco, ou quatro intercaladas em dez, o representante do acordado sofrerá censura pública com a divulgação do Diário Oficial do Estado e em outros meios de comunicação do não cumprimento do Acordo de Resultados. Além disso, os acordos são suspensos, são canceladas as autonomias e indisponibilização dos recursos provenientes de economia com despesa corrente ou ampliação de receita (DUARTE, 2006, p. 101).

Desse modo, pode-se afirmar que tal lógica de premiação por desempenho, instituída como reconhecimento pelo desempenho satisfatório do servidor público, acaba por juntar-se com um movimento amplo de reformas que reduz e/ou finaliza com os direitos e as vantagens que, antigamente, os servidores públicos adquiriam (quinqüênio, biênios e, ao cargo, gratificação de incentivo à docência), implicando salários mais baixos, desestimulando, assim, os trabalhadores, uma vez que as vantagens conferidas em proporção ao tempo de serviço (é substituído pelo desempenho no cálculo dos adicionais) não mais estão presentes no novo plano de carreira dos trabalhadores docentes estaduais. Nesse sentido, o contexto atual da administração pública enxuga, reduz e desqualifica os direitos dos trabalhadores em educação (MELO e AUGUSTO, 2004, p.149).

⁶ O prêmio por produtividade decorrente da Avaliação Institucional é pago aos servidores em atividade, ocupante de cargo de provimento efetivo e em provimento em comissão ou detentor da função pública. Isso quer dizer que os servidores designados não farão jus a esse benefício.

As sucessivas reformas na estrutura administrativa, empreendidas pelo governo estadual, vêm alterando a realidade educacional dentro das instituições, uma vez que o processo que preside a ADI considera que, a partir de critérios de julgamento, tanto avaliativos, quanto punitivos, aperfeiçoa os serviços públicos, garantindo a maior eficiência e controle das ações praticadas pelo servidor avaliado. Porém, Ricci (2009) afirma que, muitas vezes, a ADI fica subjugada somente dentro da instituição, e acrescenta que

este modelo de avaliação (ADI) incorre em erro grave para um serviço público: ressentir-se da relação com a sociedade, fechando-se na lógica institucional. Em outras palavras, não consegue relacionar condições de trabalho e produtividade com a relevância do serviço para a comunidade. O conceito de relevância pressupõe o que a comunidade escolar considera apropriado e necessário para seu desenvolvimento. A avaliação de desempenho implementada não consegue estabelecer nexos entre o trabalho individual e o consórcio de aulas e ações pedagógicas que formam o aluno, relação típica do trabalho educacional. No mesmo sentido, não incorpora a participação do professor nas atividades de gestão escolar, nem mesmo procura avaliar a pertinência do Projeto Político Pedagógico da escola ou relação com instâncias superiores, como as SREs. Nem se as condições de trabalho são adequadas ou se há coerência e conexão entre atividades e projetos escolares. O professor é avaliado isoladamente, como se fosse um produtor de um objeto que pode ser avaliado pelo resultado final, quando objeto se torna mercadoria. Enfim, a avaliação peca por transpor – e nem mesmo traduzir – modelos de avaliação de desempenho empresarial, muito em voga nos anos 80 e início dos 90, fartamente criticados em estudos especializados dedicados à dinâmica dos serviços públicos (RICCI, 2009, p.123 - 124).

Dessa forma, fica explícito que os impactos gerados pela ADI, nem sempre positivos, se traduzem, via de regra, por inquietações e tensões dentro do ambiente de trabalho, já que os resultados das avaliações determinam os salários, as progressões na carreira e as formas de intervenção para redirecionar as ações, e até a possibilidade de dispensa de pessoal pelo mau desempenho do profissional. Isso pode se traduzir, muitas vezes, dadas as condições de precarização e intensificação do trabalho docente e as condições de organização do trabalho escolar (OLIVEIRA, 2004), afetando a subjetividade docente, uma vez que ele (profissional da educação) se sente ameaçado diante de tanta pressão e cobrança, na medida em que sinalizam novas exigências na prática cotidiana, influenciando, assim, nos resultados da avaliação (ADI).

Desse modo, não é raro poder observar um retorno construtivo para os avaliados, pois o que ocorre está “legitimado como real e, mesmo observando outras mazelas sociais que afetam diretamente o desempenho, tais situações não são tratadas em conjunto” (FONSECA, 2001, p.173). Como podemos verificar, apesar de todo e qualquer projeto ter suas falhas, o que se percebe é que o processo de ADI tem tentado se aperfeiçoar ao longo dos anos, ou seja, os formulários, os recursos e os próprios procedimentos vêm melhorando.

Diante disso, podemos perceber, ainda hoje, na educação de modo geral, os reflexos da concepção taylorista presente dentro das instituições escolares na forma de competição, hierarquização e na organização do trabalho pedagógico. Portanto, nós, como educadores, sujeitos desse processo, precisamos refletir sobre tais mudanças que vêm ocorrendo no campo educacional que, muitas vezes, são impostas a nós de cima para baixo. É preciso que tenhamos um olhar mais crítico para a realidade da qual fazemos parte.

Assim, para que tenhamos profissionais mais compromissados com sua prática pedagógica, é pertinente que as instituições, principalmente o Estado, possam possibilitar meios e ações de tornar o processo de ADI um momento prazeroso e agradável, em que a troca e o compartilhamento de experiências possam existir. Portanto, a sociedade espera que o Estado faça a sua parte. Primeiro, atuando como poder mediador, capaz de catalisar as demandas emanadas do campo científico e econômico, da comunidade educacional e das famílias, e de conduzi-las ao encontro de um projeto educacional que contemple todas as dimensões do conhecimento humano. Segundo, exercendo sua capacidade equalizadora no sentido de prover condições para a superação das dificuldades (RICCI, 2009).

Por fim, é possível perceber que o intuito da criação e implementação do programa *Choque de Gestão* deu-se na tentativa de buscar recuperar a capacidade do Estado de gerir e enfrentar problemas sociais e econômicos em MG, em específico, no setor educacional capaz de “produzir” sujeitos que saibam romper com o processo excludente de maneira consciente e reflexiva, em todas as estâncias de que participam, buscando sua formação integral, livres da fragmentação da consciência, recurso básico necessário para o exercício da cidadania.

REFERÊNCIAS

ANASTASIA, Antônio Augusto. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão. In: VILHENA, Renata. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006, p. 13 - 40.

_____. *Plano do governo Antônio Anastasia*. Disponível em http://www.band.com.br/jornalismo/eleicoes2010/candidatos/mg/p_Anastasia.pdf. Acesso em 05 dez. 2010a.

ANTUNES, Ricardo. Reestruturação Produtiva e mudanças no mundo do trabalho numa ordem neoliberal. In: Dourado, Luiz Fernandes; PARO, Vitor. *Políticas Públicas & Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001, p. 13 – 27.

ARRETCHE, Marta. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 14, n 40. São Paulo, jun. 1999, p. 111 – 141.

BALL, Stephen J. Reformar escolas, reformar professores e os terrores de performatividade. *Revista portuguesa da educação*, V. 15, n. 02. Minho, 2002, p. 3-23.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CARVALHO, Inaiá e SOUZA, Celina. Reforma do estado, descentralização e desigualdade. Lua Nova, *Revista de cultura e Política*, n. 48. São Paulo: Cedec, 1999.

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

COELHO. M. I. M. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 59, p. 229-258, 2008.

CUNHA, E. de P. e CUNHA, E.S.M. *Políticas públicas e sociais*. Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 12.

DUARTE, Kenia. Acordo de Resultados In: VILHENA, Renata et. all. (Org.). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: política da gestão publica para o desenvolvimento*. BH: UFMG, 2006.

FONSECA, Marília. *Novos modelos de gestão da educação básica: o que mudou na escola? Projeto integrado de pesquisa*. 2001, p. 23.

MELO, Savana Diniz G.; AUGUSTO, Maria Helena. A (des) valorização do magistério na rede pública estadual de Minas Gerais. *Revista Trabalho e Educação*, v. 13, n. 2. Belo Horizonte, ago./dez. 2004, p. 139-151.

IMPrensa OFICIAL. *Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais*: apresentada na reunião inaugural da primeira sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2003.

_____. *Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais*: apresentada na reunião inaugural da segunda sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2004.

_____. *Manual da Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores da Secretaria do Estado da Educação*. Governo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2003.

_____. *Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais*. Órgão Oficial dos Poderes Do Estado. Belo Horizonte, Ano CXVI, nº 67, sexta-feira, 11 abr. 2008.

NASSUNO, Marianne. O controle social nas organizações sociais no Brasil. In: BRESSER PEREIRA, L.C. e GRAU, Nuria Cunnil. *O público não-estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

OLIVEIRA, Dalila. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 25, n.89, set/dez 2004, p.1127-1144.

PIMENTA, C.C. A Reforma Gerencial do Estado Brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 05, p. 173 – 199, set./out., 1998.

RICCI, R. *Avaliação de desempenho na educação mineira: o empresariamento do serviço público*. 13 mar. 2009. Disponível em: < <http://www.domtotal.com.br/colunas/detalhes.php?artid=522>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

SANTOS, Lucíola Licínio de C. P. Formação de professores na cultura do desempenho. *Educação e Sociedade*, V. 05, n. 89. Campinas, set/dez, 2004, p. 1145 -1157.

SANTOS, O.J. Fundamentos da Relação Trabalho e Educação. *Trabalho & Educação*. NETE/FAE/UFMG, n. 09, jul/dez, 2001.

SILVA, J.; et. al. Avaliação de Desempenho Individual. In: *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006, p. 161 - 189.

VILHENA, Renata. Rumo à segunda geração do choque de gestão. In: *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006, p. 351 – 356.

Recebido em março de 2013.
Aprovado em junho de 2013.