



FRANCISCO RIBEIRO DO AMARAL ORTEGA

**MECANISMOS DE CONTROLE ADOTADOS PELA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL E ESTADUAL: UM
ESTUDO FEITO COM PROFESSORES DA REDE PÚBLICA DE
ENSINO DA CIDADE DE SÃO CARLOS (SP)**

**LAVRAS - MG
2017**

FRANCISCO RIBEIRO DO AMARAL ORTEGA

**MECANISMOS DE CONTROLE ADOTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL E ESTADUAL: UM ESTUDO FEITO COM PROFESSORES DA REDE
PÚBLICA DE ENSINO DA CIDADE DE SÃO CARLOS (SP)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

**Prof.^a Dr.^a Nathália de Fátima Joaquim
Orientadora**

**LAVRAS-MG
2017**

FRANCISCO RIBEIRO DO AMARAL ORTEGA

**MECANISMOS DE CONTROLE ADOTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MUNICIPAL E ESTADUAL: UM ESTUDO FEITO COM PROFESSORES DA REDE
PÚBLICA DE ENSINO DA CIDADE DE SÃO CARLOS (SP)**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em ___ de Agosto de 2017.
Prof. Dr. _____ UFLA

Prof^a. Dr^a. Nathália de Fatima Joaquim
Orientadora

**LAVRAS-MG
2017**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente minha mãe Cassandra e meu pai Mauricio pelo apoio durante toda minha vida.

A minha orientadora Dra. Nathália por toda ajuda que foi fundamental para a realização deste trabalho.

A família Puro de Origem e todos os integrantes que fizeram parte da minha vida.

Aos amigos da turma da resenha.

A todos os professores durante minha graduação que contribuíram de forma muito significativa para minha formação.

RESUMO

A administração pública brasileira adotou o modelo gerencial que trouxe métodos do setor privado para melhorar a eficiência da administração dos recursos públicos, dentre essas mudanças incluem alterações no modo de administrar os recursos humanos. O controle sobre o trabalhador pode ser exercido de diversas formas para melhorar a eficiência do seu trabalho, métodos de controle foram aperfeiçoados pelo setor privado através da gestão de pessoas. O objetivo do trabalho é analisar as mudanças ocorridas em relação ao controle exercido sobre os professores no âmbito municipal e estadual para então saber se as mudanças gerenciais ocorridas aumentaram o controle e se essas medidas geraram resultados positivos em relação a educação pública. Na análise foram detectadas as mudanças gerenciais ocorridas no município de São Carlos através das leis 11.003 e 16.000 que guiam a carreira dos servidores municipais e também no Estado de São Paulo em relação a aplicação do índice IDESP para professores estaduais. O trabalho propõe estudar o controle sobre servidores no setor público após as mudanças gerenciais.

Palavras chaves: Administração Gerencial, Gestão de Pessoas, Mecanismos de Controle

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1 Processo de gestão de pessoas baseado nas competências	14
2 Evolução do controle na esfera municipal.....	28
3 Mudança do controle na esfera estadual.....	33
4 Notas Prova Brasil Português em São Carlos	34
4.1 Notas Prova Brasil Matemática em São Carlos	35
4.2 Crescimento Português Prova Brasil no Brasil e no Estado de SP.....	35
4.3 Crescimento Matemática Prova Brasil no Brasil e no Estado de SP.....	36

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Referencial Teórico.....	10
2.1 Mudança dos modelos administrativos no Brasil.....	10
2.2 Gestão por competências.....	13
2.3 Mecanismos de Controle	16
2.4 Gestão de pessoas como mecanismo de controle	17
2.4.1 Treinamento e socialização.....	20
2.4.2 Plano de Carreira e Remuneração	21
2.4.3 Avaliação e Desempenho	22
3. Metodologia.....	24
4. Resultados e discussões	26
4.1 Mudanças do controle na esfera municipal.....	26
4.2 Métodos de controle para professores estaduais	30
4.3 Eficiência das mudanças no controle.....	34
5 Conclusão	38
6. Referencias	39

1. Introdução

A administração pública no Brasil sofre diversas críticas acerca do funcionalismo público, propaga-se em diversos setores da sociedade que o funcionário público é pouco produtivo. O que raramente é questionado são as condições dos servidores, a pressão que eles enfrentam e as dificuldades da carreira. O Brasil passou por três modelos importantes que influenciam diretamente o modo de tratamento do servidor público, a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

A administração gerencial no Brasil surgiu em 1995 com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e veio como forma de substituir a administração burocrática racional-legal. Na administração gerencial houveram mudanças de conceitos, o Estado deixa de priorizar as normas para tratar o cidadão como um cliente contribuinte por meio de impostos, dentro dessa mudança vieram influências da administração de empresas. A influência do setor privado inclui a forma de tratamento do funcionário tendo em vista aumentar sua eficiência, então a gestão de recursos humanos tornou-se gestão de pessoas, passando não apenas a gerir salários e a parte burocrática, mas também a tratar o servidor como membro produtivo da organização visando aumentar seu comprometimento com a organização.

Desta forma, a utilização de métodos criados pelo setor privado consegue alcançar uma maior influência na vida do servidor, tornando assim uma ferramenta mais eficaz de controle. Esse controle é utilizado para fazer que o funcionário se dedique com maior vontade ao cargo, muitas vezes abdicando de sua vida pessoal para priorizar objetivos institucionalizados pela organização. Recursos humanos são ferramentas utilizadas para gerir as pessoas da organização, como a própria denominação diz as pessoas são tratadas como recursos. A mudança para gestão de pessoas é uma forma sutil de passar a ideia que a preocupação central é a pessoa que exerce o trabalho, no entanto nada mais é que conseguir extrair o máximo que o trabalhador pode oferecer.

Diante das mudanças conceituais inseridas na área de recursos humanos adotadas pela administração gerencial, o presente trabalho pretende estabelecer a relação de controle exercido em professores da rede pública nas escolas municipais e estaduais, através da política de carreira e salários e também de avaliação de desempenho adotadas no município de São Carlos a partir da lei 16.000 de 2012 e também após a implementação do IDESP em 2009 para professores estaduais. A pergunta a ser respondida é: As políticas de recursos humanos podem se constituir como mecanismos de controle sobre o servidor público de modo a impactar na eficiência do serviço por ele prestado?

Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar como as formas de controle sobre o servidor, especialmente as advindas com as mudanças administrativas do Estado, podem influenciar na eficiência do serviço público. Para isso o trabalho terá que identificar quais foram as mudanças ocorridas na gestão de recursos humanos durante esse período de transição, após isso, analisar de que forma essas mudanças influenciam no comportamento do servidor e se essa mudança foi positiva ou negativa, tanto para o servidor quanto para a eficiência do serviço prestado.

A importância desse trabalho se deve ao fato de existir pouco material relacionando métodos de controle na esfera pública e principalmente para o setor educacional. É importante também ressaltar o lado dos professores, pois este será peça central nesse trabalho, visando demonstrar o aperfeiçoamento das formas de controle exercidas.

O trabalho apresenta um caráter exploratório de natureza qualitativa, foram realizadas análises acerca do plano de carreira e da avaliação de desempenho na lei 11.003 de 1995 cuja qual possui características da administração burocrática e também da lei 16.000 de 2012, na qual são encontradas características gerenciais.

O presente trabalho possui o referencial teórico que sustenta a base teórica necessária para a discussão, nele está incluso as fases da administração pública brasileira, como recursos humanos é uma ferramenta de controle sobre o trabalhador e apresenta também características de métodos utilizados pelos recursos humanos, como avaliação de desempenho, treinamento e plano de carreira. Em seguida aparece a metodologia explicando detalhadamente os métodos que foram utilizados para chegar nos resultados da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Mudança dos modelos administrativos no Brasil

A administração pública brasileira pode ser didaticamente dividida em três fases, citando Mello e Silva:

Historicamente, a Administração no Brasil passou por três fases distintas e bem demarcadas conceitualmente: antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista; com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938, ficou conhecida como administração Pública Burocrática; e a partir da década de 50 teve um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial (MELLO; SILVA, 2013, p. 112).

Para Faoro (2001), o patrimonialismo começou no Brasil no período colonial, quando ainda era um patrimônio da coroa portuguesa. O patrimonialismo vigorou durante muitos anos no Brasil, deixando raízes em nossa sociedade e práticas que vigoram até os dias de hoje.

No estado patrimonialista se confunde o público e o privado, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano. Nepotismo e corrupção são comuns nessa forma de administração (BRASIL, 1995).

Segundo Weber (2004) conforme citado por Helal e Diegues (2009), são características dessa forma de administração a inexistência de especialização profissional, seleção de empregados a partir do círculo pessoal do senhor e a falta de distinção burocrática entre público e privado.

A partir de 1937, no governo de Getúlio Vargas, uma série de mudanças no aparelho do estado começaram a acontecer e em 1938 o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi efetivado visando definir e executar a política para o pessoal civil, dentre elas a admissão por meio de concurso público e capacitação técnica do funcionalismo, tornar os métodos no serviço mais eficientes e elaborar o orçamento da União (COSTA, 2008).

A administração pública burocrática surgiu como uma forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. As ideias foram inspiradas no modelo weberiano de burocracia racional-legal, nela se destacam a formação de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e o formalismo. O controle rígido nos processos se torna necessário pois parte de uma desconfiança prévia nos administradores públicos (BRASIL, 1995).

O DASP representou a concretização desses princípios, já que se tornou a grande agência de modernização administrativa, encarregada de implementar mudanças, elaborar

orçamentos, recrutar e selecionar servidores, treinar o pessoal, racionalizar e normatizar as aquisições e contratos e a gestão do estoque de material (COSTA, 2008).

A principal crítica à administração burocrática é que o controle se transforma na própria razão de ser do funcionário, como consequência o Estado deixa de se preocupar com a qualidade do serviço prestado ao cidadão, preocupando-se majoritariamente com o próprio controle (BRASIL, 1995).

Para Pereira (1996) a administração burocrática clássica foi adotada pois tratava-se de uma administração muito superior a patrimonialista, no entanto o pressuposto da eficiência não se concretizou. A administração burocrática não se tornou garantia de prestação de serviços para a população, pelo contrário, ela mostrou-se lenta, cara e pouco ou nada voltada para o cidadão.

Nos anos 80 inicia-se uma grande revolução na administração pública em alguns países (Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália), conhecida como administração pública gerencial. Surgiu inspirada nos avanços da administração de empresas baseando-se na melhoria da eficiência e qualidade na prestação de serviços ao cidadão (PEREIRA, 1996).

A administração gerencial nasce uma resposta ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, a eficiência do Estado passa a ser questionada e então surge um modelo que entende a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, voltados exclusivamente para o cidadão (Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE, 1995).

Embora baseada na administração burocrática, a administração gerencial flexibiliza alguns princípios fundamentais. A principal diferença é a forma de controle, que deixa de se concentrar nos processos e passa a se concentrar nos resultados (BRASIL, 1995).

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida (PEREIRA, 1996, p. 6).

O modelo gerencial revelou ser o mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais pois possui uma definição clara de objetivos para cada unidade

da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado (BRASIL, 1995).

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade (BRASIL, 1995).

Segundo o próprio MARE (1995) a constituição de 1988 possuía equívocos em relação a área de recursos humanos e as relações de trabalho no setor público possuíam um caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor, que é contrário ao modelo gerencial.

Dentre as estratégias da administração pública gerencial, volta-se: I – Definição precisas dos objetivos a serem atingidos; II – Garantir autonomia do gestor na administração de recursos humanos, materiais e financeiros à sua disposição para atingir os objetivos estabelecidos e; III- Cobrança a posteriori ou controle dos resultados. Para concluir, defende-se a inserção de mecanismos de competição no interior do próprio Estado (BRASIL, 1995).

Como dito no próprio caderno:

(1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (BRASIL, 1995, p. 16).

Para Pereira & Spink (1998) coloca-se como desafio transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Para viabilizar esse processo de racionalização organizacional é necessário adotar padrões criados pelo setor privado com adaptações necessárias ao setor público.

Para Fevorini (2014) nos anos 80 começou uma onda internacional na gestão pública em utilizar práticas e políticas gerenciais da esfera corporativa privada, no Brasil essa tendência chegou em meados dos anos 90.

Como destaca Guimarães et al. (2000, p.134) “[...]a competência tem sido utilizada também em processos de gestão de recursos humanos em organizações públicas brasileiras, como relatam Brandão (1999), Ribeiro (1999) e Guimarães et alii (2000).

Segundo Souza (2004) a gestão de pessoas baseada em modelos de gestão por competências não é antiga no Brasil, no entanto vem se difundindo de forma acelerada em diversas instituições.

Ao nortear-se pelo modelo gerencial a educação brasileira, o governo empreendedor deve financiar os resultados e não os recursos. Ou seja, fundou-se na concepção de que a adoção de mecanismos de mercado facilitaria a obtenção de eficiência nos serviços prestados e nos gastos públicos. Dessa forma cumpre-se uma das funções do Estado referente ao controle e a fiscalização dos serviços prestados (NOMA, 2009).

O modelo moderno de gestão em que a administração gerencial se enquadra, preza pela busca de explorar melhor a eficiência dos recursos, incluindo a qualidade de trabalho dos servidores. Buscando essa melhora a gestão por competências encaixa-se dentro da reforma gerencial.

Paes de Paula (2003) aponta limites da administração gerencial, por exemplo, é uma administração que enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão, o processo decisório é centralizado e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social.

É uma administração limitada também por ter se inspirado nas recomendações e no design sugerido pelo movimento internacional de reforma do Estado, não se tornando assim um modelo específico da administração brasileira. Dessa forma não há uma proposta realmente nova para a organização do aparelho do Estado (PAES DE PAULA, 2003).

2.2 Gestão por competências

Competência pode ser entendida como um conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que justificam um desempenho elevado, seguindo o raciocínio que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Competência pode ser entendida também como o estoque de recursos que o indivíduo detém (FLEURY e FLEURY, 2001).

O conceito de competência traz o significado de conjunto de características subjacentes nos indivíduos, que determinam um desempenho superior (Souza, 2004). Segundo a mesma autora, a escola gerencial trata competências considerando-as unidades diferenciadas do desempenho pessoal, social ou organizacional, que une condutas desejadas (resultados) e aptidões subjacentes (capacidades individuais).

A gestão por competências exige atenção prioritária aos aspectos qualitativos do investimento em pessoas e deve ser utilizada para a seleção de pessoas, para o planejamento de carreiras, para a gestão de desempenho e para o desenvolvimento pessoal (AMARAL, 2006, p. 557).

Capuano (2015) diz que gestão por competências é uma ferramenta bastante útil para empreender avaliações meritocráticas na prática, ajudando assim a solucionar um dos principais problemas na gestão de pessoas nas organizações: a dificuldade de encontrar critérios objetivos para mensuração da capacidade profissional e desempenho individual. Suas características contribuem para a objetividade, transparência e democracia nas avaliações individuais. O mesmo autor ainda acrescenta que esse modelo de gestão oferece parâmetros mais técnicos e realistas para o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, promoção, apontamentos para cargos de alta gestão e sucessão (CAPUANO, 2015).

Em suma, conclui-se que a gestão por competências constitui um verdadeiro “estilo de vida” de uma organização que planeja sua força de trabalho, recruta e seleciona talentos, avalia o desempenho individual, reconhece, promove, remunera e substitui seus executivos, gerentes e colaboradores com base em competências (CAPUANO, 2015, p. 392).

É importante lembrar que no caso do setor público é necessária uma associação sinérgica de dois instrumentos tecnológicos de gestão: avaliação de competências e desempenho (CAPUANO, 2015).

A utilização de um modelo de gestão de recursos humanos baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais. Utilizando essa estratégia pode-se verificar as competências necessárias para garantir o futuro da organização. É uma visão estratégica que orienta políticas e ações visando melhorar a eficiência (GUIMARÃES, 2000).

(...)seria mais apropriado considerar um processo de gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que esses instrumentos são interdependentes e associados a um contexto de gestão de pessoas que busca a consecução de objetivos organizacionais, por intermédio da utilização de filosofias, políticas e sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (GUIMARÃES, 2000, p. 133).

Apesar do discurso aparentemente neutro, esse tipo de gestão também é passível de críticas. O conceito de organização flexível nada mais é que um aperfeiçoamento das práticas tradicionais de gestão. A flexibilidade obriga o empregado a desempenhar múltiplas funções,

seja nas relações de trabalho ou através de diferentes formas do contrato de trabalho, também da flexibilidade financeira, caracterizada pelo uso da remuneração variável, baseada nas competências e nos resultados (GUIMARÃES, 2000).

Ainda com Guimarães (2000) seguindo as ideias de Legge (1995), a especialização flexível é uma espécie de neofordismo, que busca reformar o processo produtivo e a força de trabalho procurando aumentar a versatilidade e a adaptabilidade do indivíduo as novas tecnologias, isso sem perder o princípio fundamental do fordismo, que é a necessidade de reforçar o controle sobre os funcionários.

Diniz e Vieira (2008) acrescentam que essa prática de gestão é um mecanismo que visa garantir a prevalência da racionalidade instrumental na gestão organizacional, tornando seus fundamentos mais preciso ao classificar pessoas quanto às suas competências. Essa prática permite a hierarquização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados, aumentando o poder e controle da organização sobre o trabalhador.

A crítica de Diniz e Vieira vai além, segundo eles a gestão de competências pode ser descrita como:

(...)uma prática individualizante, classificatória, divisional e de vigilância contínua, à medida que: a) rompe com o conceito de categorias profissionais organizadas ao incentivar (seja via avaliação, recompensas ou imposições) a busca pelo desenvolvimento individualizado e diferenciado de competências; b) passa a selecionar, remunerar e promover as pessoas via suas competências individuais, mantendo um sistema classificatório e de divisões cada vez mais específicas e detalhadas, além de avaliá-las pelo resultado que apresentam para a organização, e não só pela qualificação que possuem; e c) como implicação das observações anteriores, esse sistema de gestão permite o exercício de uma vigilância muito mais contínua e abrangente, fazendo uso inclusive de novas tecnologias de informação (*softwares* e computadores em rede) (DINIZ E VIEIRA, 2008, p. 12).

Assim ainda nos pensamentos de Diniz e Vieira (2008) ao classificar as qualidades, compara-se e hierarquiza as competências individuais, assim obtendo um maior controle sobre cada servidor.

No capítulo seguinte será mostrado o que é o controle e seus mecanismos para obter o objetivo de controlar por completo os trabalhadores.

2.3 Mecanismos de Controle

Faria (2004) destaca em sua obra que os processos de controle existem desde o início dos anos 1900 no âmbito da Organização Científica do Trabalho, com Taylor, Ford e Fayol e a partir dos anos 1980 ganhou uma maior importância, advindo da gestão flexível. Ainda na obra de Faria, ele destaca que os mecanismos de controle estão cada vez mais sofisticados e sutis, agindo cada vez mais sobre a subjetividade do trabalhador, sobre os aspectos emocionais e sobre o subconsciente. A importância de métodos subjetivos no controle se dá devido a intenção de fazer com que o empregado se envolva fortemente com os objetivos organizacionais, sendo mais flexível e entusiasta. Dessa forma podemos dizer que o controle é uma forma de poder sobre o trabalhador (FARIA, 2004).

Para realizar o controle de forma sutil, a organização passa a oferecer grandes vantagens aos indivíduos para que o mesmo aceite a exploração sem que seja percebida, Pages et al (1987) destaca quatro formas que as organizações usam para mediar esses interesses, que são: econômica, política, ideológica e psicológica.

Na econômica utiliza-se o controle concedendo vantagens para o trabalhador em contraposição de seu trabalho. É possível identificar nas políticas de altos salários, possibilidades abertas de carreira, segurança do emprego e até mesmo maior aceitação no meio social em que está incluso, o trabalhador aceita trabalhos excessivos achando que sendo bom para a organização é bom para ele também (PAGES, 1987).

A instância política cria um sistema decisório controlado que assegura o respeito às diretrizes centrais da empresa e simultaneamente desenvolve no indivíduo, através de regras e princípios a interiorização, aplicação e reprodução do que é desejado para a organização. O indivíduo tem a falsa sensação de que pode controlar a finalidade do seu trabalho, no entanto essa autonomia é controlada pela organização (PAGES, 1987).

Na forma ideológica o controle se dá na aceitação e reprodução da ideologia (representações e valores) dominante na organização. Os sujeitos aceitam interpretações individuais e diversas para a ideologia dominante produzida pela organização. Muniz (2008) define de tal forma:

Na instância ideológica, o controle é exercido através da interiorização dos valores de consideração pela pessoa, do serviço e da eficácia, articulando todas as práticas da empresa a fim de legitimá-las, justificá-las, na tentativa de ocultar seus objetivos de lucro e dominação (MUNIZ, 2008, p. 26).

No aspecto psicológico o controle é percebido nas políticas de gestão de afeto, que induzem o investimento inconsciente massivo da organização e por meio desta encontra a dominação sobre o aparelho psíquico dos indivíduos. A organização é vista como uma máquina de prazer e angústia, onde o prazer se relaciona com o privilégio e a angústia com as restrições (coerção). A recompensa das angústias (que a própria organização oferece) é o prazer que move o indivíduo, um prazer do tipo agressivo, prazer em conquistar, dominar os outros clientes e colegas, de se superar, se fundir com a organização (MUNIZ, 2008).

Faria (2004) analisa as formas de mediação de acordo com o discurso oficial das organizações, nesses estão inclusos: (i) assegurar que os trabalhadores sejam “donos” da fábrica, (ii) estabelecer uma forte mentalidade de redução do desperdício e controle do custo, (iii) garantir que soluções proativas e colaboradoras sejam feitas, (iv) incrementar o desenvolvimento de grande habilidade para resolver problemas.

Segundo Muniz (2008) essas instâncias mediadoras reforçam a forma de assegurar o controle central da organização sobre seus integrantes. Essas políticas expressas nas práticas de gestão de pessoas dificultam a percepção do controle por parte do indivíduo, assegurando assim sua eficácia, junto com outros métodos coercitivos e diretos de controle.

2.4 Gestão de pessoas como mecanismo de controle

As transformações socioeconômicas mundiais de globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações, competitividade, dentre outros fatores fizeram com que as organizações começassem a focar o trabalhador, não mais como força produtiva, mas sim como uma pessoa na sua totalidade. Nessa perspectiva as pessoas tornaram-se, para as organizações, parceiras em seu desenvolvimento e crescimento, para garantir a sobrevivência e competitividade frente ao novo cenário mundial. Dessa forma as pessoas são tratadas pelas organizações como partes que contribuem com seus conhecimentos, habilidades e aptidões para manter a harmonia e o funcionamento integrado dos subsistemas que compõe o sistema organizacional. A gestão de pessoas surge como um modelo de gestão que conduz as pessoas aos alcances dos objetivos organizacionais, denominado inicialmente de administração de recursos humanos, posteriormente por gestão de pessoas (PHILADELPHO, 2007).

Segundo Fischer e Dutra (2001, apud PHILADELPHO 2007, p. 29):

O conceito de gestão de pessoas é uma nova terminologia utilizada pelos que estudam e praticam a gestão de RH nas organizações. Percebe-se uma busca por explicar o motivo das pessoas serem vistas como vantagem competitiva para as organizações e convencê-las disto, como forma de obter delas o que de fato interessa às organizações; dedicação e desempenho para garantir lucro. Sob esta perspectiva, a terminologia recursos humanos foi substituída pela expressão 'gestão de pessoas', com o argumento de que as pessoas não são recursos, o que legitima a noção das pessoas ser vista como participantes do desenvolvimento da organização como um todo (PHILADELPHO, 2007, p. 29).

Assim, podemos afirmar que há uma produção ideológica relacionando a gestão de pessoas com um discurso ideológico e legitimador de algumas práticas, concebendo assim um caráter exploratório e de alienação do trabalhador ao invés de realmente promover sua participação e desenvolvimento (PHILADELPHO, 2007).

Guimarães et al (2000) critica a gestão de pessoas afirmando que ela representa um exercício convencional de pragmatismo e oportunismo, procurando aumentar o controle sobre o trabalhador. É dito ainda que as práticas de recursos humanos são tratadas como uma modernidade dentre os estilos administrativos, apresentando grandes inovações nas práticas de gestão, no entanto não negam sua origem na escola fordista e taylorista, em que o controle está incluso. Segundo Schmitt (2003) apud Faria (2004) Recursos Humanos pode ser analisado da seguinte forma:

Possui um 'mapa' que demonstra a posição de cada indivíduo na hierarquia da empresa. Através desse mapa, levando-se em consideração as avaliações e índices de produtividade de cada trabalhador (...) determina-se o plano de sucessão de cada um dentro da empresa, bem como as ações necessárias para o desenvolvimento dos indivíduos e o tempo em que irá alcançar uma nova posição. (Apud SCHMITT, 2003, p. 55)

Ainda nas ideias de Schmitt (2003) segundo Faria (2004), esse mapa é determinante no destino de cada um dentro da empresa. Da mesma forma que o trabalhador tem garantia que existem planos específicos para ele, ele fica aprisionado à vontade organizacional, que é quem determina as regras do seu desenvolvimento.

A prática de gestão de recursos humanos baseada nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais (GUIMARÃES et al, 2000).

Faria (2004) corrobora com a ideia quando diz que o controle se apoia na estrutura organizacional, seja em normas ou procedimentos que delimitam a função, cargo, salário, tempo de trabalho, competências, autoridade. Dessa forma impessoal, a estrutura organizacional passa a controlar de forma mais ampla o trabalhador.

Pagès et al (1987) ratificam essa concepção dizendo que:

As políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica (...) que têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam (PAGES et al 1987, p. 98).

Encontra-se os mecanismos de controle em diversas políticas de gestão de pessoas: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, políticas de cargos e salários, socialização, trabalhos em equipe, valorização da flexibilidade, maior democratização e participação do trabalhador, entre outros (MUNIZ, 2008).

A Administração de Recursos humanos, cuja configuração tende a consolidar-se e, ideologicamente firmar-se como valor moral nas organizações, na verdade, marcaram a ocorrência da violência contra o trabalhador (MUNIZ, 2008).

Muniz (2008) complementa dizendo que a gestão de pessoas pode expressar violência contra o servidor ao serem utilizadas pelas organizações como mecanismo de controle indireto para envolver o indivíduo em sua estrutura e fazê-los comprometerem-se com o objetivo organizacional, intensificando a exploração da força de trabalho.

Avaliando o discurso que gestão de pessoas atrai de modo incisivo diversas modalidades de controle, de vigilância, de obsessão por resultados e por produtividade, Siqueira e Mendes (2009) pondera que é necessário buscar modelos alternativos nessa perspectiva crítica, o que implica mudanças no processo de trabalho, na atitude, comportamento de todos os membros da organização. Segundo os autores essa mudança significa intervir nos grupos de trabalho, visando construir um espaço da fala e, de modo coletivo, elaborar estratégias para melhorar a organização do trabalho, por meio da participação dos empregados.

É por intermédio da linguagem que o empregado poderá expressar como ele vive o trabalho, como constrói e se constrói com o trabalho, como se relaciona com ele. Nesse sentido fica reforçada a ideia de que o acesso à vivência do trabalho só pode existir se mediatizado pela palavra. Esse tipo de ação busca promover, além da prevenção do adoecimento do indivíduo, a melhoria da eficácia organizacional, do desempenho e dos serviços prestados a sociedade (SIQUEIRA E MENDES, 2009, p. 247).

A seguir serão colocadas algumas das formas mais comuns de controle.

2.4.1 Treinamento e socialização

Bergue (2014) analisa o treinamento como um conjunto de ações que visam capacitar o servidor para a realização e possível aperfeiçoamento de tarefas e rotinas.

Treinamento pode ser definido como ação organizacional planejada, que possibilita a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, assim como contribui com o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras (BORGES-ANDRADES, 2002).

Muniz (2008) se aprofundando nos pensamentos de Pages (1987) o treinamento se configura como um mecanismo de controle político, pois utiliza a cultura como uma forma de mediação de conflito.

Motta (1979) enxerga o treinamento da seguinte forma:

O treinamento, na medida em que desenvolve as habilidades técnicas ligadas de modo direto a tarefas para o desempenho de funções, facilita a mudança de comportamento, em termos de atividades diretamente funcionais. Além disso, o treinamento também age sobre a mudança de autoimagem, sobre a criação de novos relacionamentos e novos valores, isto é, no desenvolvimento de habilidades normalmente chamadas adaptativas (MOTTA, 1979. p. 12).

Além de destacar a mudança de comportamento que o treinamento tem capacidade de exercer sobre o indivíduo, Motta (1979) também acrescenta que o aprendizado é o modo de socialização preferido nos sistemas nos quais os valores a serem transmitidos são tão importantes quanto as realizações.

Segundo nos pensamentos de Motta (1979) socialização é um processo global no qual o indivíduo, dotado de inúmeras potencialidades comportamentais é levado a desenvolver um comportamento bem mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo. O mesmo autor cita também o processo de socialização que ocorre quando o indivíduo concorda de maneira implícita com as demandas “legítimas” da organização, privando-lhes de liberdade, limitando seus comportamentos alternativos. O autor ainda acrescenta que o processo de socialização implica em forte transmissão de ideologia, influenciando diretamente na lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade (Motta, 1979).

Isso nos volta as ideias de Muniz (2008) quando cita Leal (2003) e Faria (2004) dizendo que o processo de socialização e treinamento são políticas que tem o objetivo de transmitir e empreender a ideologia da organização no novo funcionário.

2.4.2 Plano de Carreira e Remuneração

No artigo 39 da Constituição Federal de 88 diz que os entes federados, no âmbito de sua competência, deverão instituir o regime jurídico e os planos de carreira dos seus respectivos servidores. O sistema de remuneração deve estar ligado à natureza, complexidade e responsabilidade do cargo (SANTOS, 2010).

É fundamental uma estrutura de progressão adequada para as carreiras no setor público pois suas características definem as formas e os incentivos do desenvolvimento profissional do servidor. As regras devem associar a ascensão do funcionário de acordo com o acúmulo de novas competências, atribuições e ao seu desempenho (MARCONI, 2003).

Um plano de carreira bem construído é fundamental para a retenção e motivação das pessoas, além de ser uma ferramenta que permite alinhar claramente os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, através do alinhamento da carreira aos resultados do negócio. (FREITAS E JABBOUR, 2010).

O plano de carreira é uma ferramenta de gestão cujo objetivo é oferecer uma trajetória de desenvolvimento do servidor, a remuneração deve possuir um aumento proporcional ao aumento das atribuições e responsabilidades (MINAS GERAIS, 2013).

O plano de carreira deve estar alinhado com ações de capacitação e avaliação de desempenho, essas que devem ser elaboradas segundo um mapeamento das competências tidas como fundamentais pela organização (MINAS GERAIS, 2013).

É importante que a estruturação da carreira nas prefeituras seja estabelecida com base no conceito de competência (conhecimento, habilidades, atitudes), fazendo assim com que cada servidor tenha seu desenvolvimento funcional individualizado de acordo com a demonstração desses aspectos no exercício do cargo (Conselho Federal de Administração, 2012).

Marconi propõe a seguinte ideia para a política de remuneração dos entes públicos:

Recomenda-se também o aumento da amplitude remuneratória, entendida como a diferença entre a remuneração inicial e final. A tendência nos órgãos públicos nos últimos tempos era a redução dessa amplitude, chegando a descaracterizar o significado de “carreira”. Promovendo um aumento da diferença entre o valor da remuneração inicial e final, pretende-se tornar mais atrativa a permanência no setor público, pois o funcionário tem um estímulo maior não só para continuar no cargo, mas também para buscar melhorias na sua produtividade ou desempenho (MARCONI, 2005, p. 12).

Analisando as palavras mencionadas anteriormente de Marconi juntamente com o Estudo de Muniz (2008) em uma instituição bancária, Muniz encontrou duas formas de controle econômico nas práticas remuneratórias. A primeira diz o seguinte:

(...)mantendo-os (salários) baixos, faz com que os funcionários tenham que se comprometer com as práticas da empresa, a fim de vislumbrarem um aumento em suas retribuições e, desse modo, o Banco tem ampliadas as formas de vincular comprometimento funcional a algum tipo de acréscimo no salário (MUNIZ, 2008, p. 76).

A segunda forma de controle econômico está vinculada a ascensão profissional, os servidores devem agir de acordo com os preceitos definidos e desejados pela organização a fim de ascender profissionalmente. Levando os servidores a comprometerem-se com os objetivos organizacionais em troca de vantagens financeiras (MUNIZ, 2008).

2.4.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo estabelecer os resultados a serem acompanhados, o acompanhamento do processo de trabalho e o fornecimento constante de feedback sobre o desempenho para, a partir daí obter-se dados para o estabelecimento de novas ações que vão repercutir na melhoria de resultados. A avaliação de desempenho deve ser tratada como um instrumento de planejamento institucional e, como tal, deve estabelecer objetivos e metas setoriais em consonância com o planejamento global da instituição, além de fornecer indicadores (SILVA, 2011).

Para Silva (2011) a avaliação de desempenho tem sido um importante instrumento para mensurar a qualidade do trabalho na administração pública, portanto esse tema merece uma reflexão sobre os limites e o benefício de sua aplicação no serviço público brasileiro. Os conceitos trazidos da administração privada como qualidade total, atendimento a clientes e remuneração por desempenho começaram a fazer parte da gestão estatal nas três esferas de governo com o objetivo de proporcionar ao contribuinte serviços de qualidade.

O gestor público ao introduzir a avaliação de desempenho dos servidores como forma de mensuração dos resultados do trabalho busca como finalidade proporcionar maior qualidade no atendimento das demandas da sociedade e assim fazer com que o Estado cumpra o dever constitucional de ser um servidor da população. Assim é possível verificar que os servidores são os instrumentos mais importantes para que o Estado, nas suas três esferas de governo, cumpra com qualidade o seu papel. Por isso a avaliação de desempenho deve ser uma ferramenta de orientação, correção e incentivo para que os servidores

se sintam valorizados, e, portanto, realizem suas funções de forma qualitativa e quantitativa (SILVA, 2011, p. 37).

A avaliação de desempenho pode ser considerada um mecanismo que visa garantir a prevalência da racionalidade instrumental, fortalecendo seus fundamentos ao classificar pessoas quanto ao seu desempenho. Assim permite hierarquizar as qualidades e habilidades dos empregados, aumentando o poder e controle exercidos pela organização sobre eles. Além disso, esse mecanismo permite utilizar um tratamento igual para todos, pois o processo de avaliação é igual para todos, sendo assim acaba funcionando como um meio de diferenciação, destinados a reconhecer as melhores competências e punir as piores, bem como a interiorizar nas pessoas o código de conduta da organização. Da mesma maneira a organização pode aumentar a produtividade e diminuir os custos mediante a uma metodologia que fiscaliza e incentiva o alcance de resultados (BRITO, 2001).

Brito (2001) analisa também que esse sistema de avaliação gera uma maior competitividade entre as pessoas na organização, essa competitividade muitas vezes faz com que funcionários tenham conflitos com outros para ver quem alcança os melhores resultados. Dessa forma podemos afirmar que: “(...) ao destilar estímulos à competição e valorizar as ações individuais, o processo de avaliação de desempenho reafirma os fundamentos da racionalidade instrumental e institucionaliza o paradoxo entre a cooperação e competição, aumentando a capilaridade do poder e do controle” (BRITO, 2001, p. 59).

Nas palavras de Diniz e Vieira (2008, p. 13) a avaliação de desempenho pode ser tratada como um:

processo de gestão, ao produzir o conhecimento do trabalho realizado pelas pessoas, reforça uma relação de poder que define o que deve ser realizado, classifica as qualidades, compara e hierarquiza as competências, tendo ainda, a função de objetivação e reafirmação da individualização. Pode-se afirmar que as pessoas, nesse processo, estão sujeitas à arte da distribuição, que tem como finalidade produzir diferenciações, separar os que produzem dos que não produzem, institucionalizar um ordenamento político que reduz as pessoas a objetos (DINIZ e VIEIRA, 2008, p. 13).

Por ser uma ferramenta utilizada no sentido de reforçar ou punir comportamentos desejados ou não pela empresa, é uma forma de garantir o controle político sobre os funcionários pois beneficiando os funcionários que reproduzem os valores da organização, a política de avaliação levaria os demais funcionários a também os reproduzir para crescerem hierarquicamente e obter maior remuneração. Dessa forma também se considera o controle econômico, pois dessa forma eles são levados a reproduzirem as diretrizes organizacionais em troca da possibilidade de aumento das vantagens financeiras (MUNIZ, 2008).

3 Metodologia

Este capítulo tem como função apresentar a metodologia utilizada para alcançar os objetivos estabelecidos no início do trabalho, será apresentada a classificação do estudo, o objeto de pesquisa e a coleta e análise de dados.

O estudo tem caráter exploratório pois segundo Gil (2002) esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito, dessa forma, o estudo procura analisar as formas de controle exercida sobre professores municipais e estaduais, analisando as leis que regem o plano de carreira e salários e também a avaliação de desempenho. Outro fator que faz a pesquisa ser de origem exploratória segundo Gil (2002) é que na maioria dos casos essas pesquisas incluem pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Trata-se se uma pesquisa qualitativa pois segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa é direcionada de acordo com o seu desenvolvimento e geralmente não envolve material estatístico. Encaixa-se no objetivo proposto pois a presente pesquisa envolve as relações vividas no ambiente de trabalho, assim não sendo possível quantificar em valores as experiências vividas. Outro fator de enquadra-se nas pesquisas qualitativas nos ensinamentos de Neves (1996) é que geralmente nesse tipo de pesquisa o pesquisador procura entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, a partir disso faz sua interpretação dos fenômenos apresentados.

Para estudar o controle exercido sobre os professores, é recomendado o estudo de caso pois de acordo com Fonseca (2002) é um método de coletar e organizar informações sociais preservando o caráter único do fenômeno e contexto analisado, nele o pesquisador busca descobrir o objeto de estudo sem intervir na realidade, com a intenção de descrevê-lo segundo sua percepção.

Segundo o mestre Gil (2002) o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos de pesquisa possíveis pois os dados podem ser obtidos através de análise de documentos, entrevistas, dentre várias outras formas. Durante a pesquisa foram analisadas as leis 11.003 de 1995 e a lei 16.000 de 2012, que tratam dos servidores no município São Carlos. Após análise dessas leis foram realizadas visitas na prefeitura para checar mais informações, a partir de conversas informais com pessoas da área de gestão de administração de pessoal.

A entrevista foi semiestruturada e realizada em professores de uma escola estadual, ao todo foram entrevistados 7 professores de um total de 12, os outros não tiveram interesse em participar da pesquisa. As entrevistas semiestruturadas segundo Boni e Quaresma (2005) são

aquelas em que o pesquisador deve seguir algumas perguntas anteriormente definidas, mas o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em pauta semelhante ao de uma conversa informal. As perguntas foram pensadas em relação ao aumento das atribuições do cargo, cobrança sentida após a implementação da lei, mudanças no ambiente e a relação com os colegas.

Para a realização dos gráficos e a relação com as mudanças sentidas em relação a eficiência organizacional após a aplicação do bônus, foram utilizados dados retirados do site www.qedu.org.br. Nele foram retiradas as notas da Prova Brasil dos anos 2005 até 2015, foram analisadas escolas municipais e estaduais do município de São Carlos e também a média nacional e do estado de São Paulo.

4 Resultados e Discussões

4.1 Mudanças do controle na esfera municipal

No seguinte capítulo será destacado o que foi encontrado na legislação municipal e após isso será apresentado um quadro facilitando a compreensão das mudanças, e então será discutido as formas de controle.

Em relação a progressão salarial da lei 11.003, é dito no artigo 16: *“Ficam mantidas as seguintes vantagens salariais: I – O adicional por tempo de serviço (Triênio), instituído através da Lei 9658, de 20 de dezembro de 1986”*.

A Lei 9.658 dispõe sobre a concessão do “adicional por tempo de serviço” aos servidores em geral e logo no primeiro artigo está escrito da seguinte forma: *“Artigo 1 – O servidor público municipal efetivo ou em comissão, bem como o contratado pelo regime C.L.T., pertencentes ao quadro do Executivo e do Legislativo terá direito após cada 03 (três) anos, contínuos ou não, a percepção de um adicional por tempo de serviço, calculado a razão de 5% (cinco por cento) sobre a remuneração ou salário contratual(...).”*

Na lei 11.003 o único momento que aparece o termo “avaliação de desempenho” é no seguinte artigo: *“Artigo 9º - O servidor poderá concorrer por promoção à outro cargo ou emprego desde que preencha os requisitos mínimos e seja aprovado em concurso interno ou público, fixado por ato do Poder executivo.*

Parágrafo único – Nos casos constante do anexo VII, da presente lei, a promoção por deslocamento dentro do mesmo cargo ou emprego, para outro grupo salarial imediatamente superior, terá os seguintes critérios: I – Tempo de exercício na função; II – Avaliação de desempenho. ”

No anexo VII contêm “cargos/empregos de acesso” cujo qual possui: Auxiliar Administrativo Junior e Pleno; Aux. Pessoal Junior e Pleno e Procurador Jurídico I. Ou seja, para todos os outros cargos/empregos apenas o tempo de serviço era levado em consideração para obtenção de um crescimento salarial.

A lei 16.000 de 23 de fevereiro de 2012 que é a lei em vigor no momento, dispõe sobre o Plano de Carreiras e Salários e estrutura de Governança da Carreira dos servidores públicos da administração pública municipal.

A reformulação do Plano de Carreira e Salários é devido a adoção da Evolução Funcional. Segundo os novos dispositivos da lei, a progressão ocorre de duas formas: I –

Progressão Vertical; e II – Progressão Horizontal. Segundo o artigo 11º os processos de evolução funcional devem ocorrer em intervalos regulares de doze meses.

A Progressão Vertical é a passagem de um nível para o outro, mediante avaliação de desempenho e qualificação.

Art. 14. Está habilitado à progressão vertical o servidor que: (...) IV - houver obtido dois desempenhos superiores à média, consideradas as três últimas Avaliações de Desempenho; V - não possuir, durante o interstício, mais de: a) quinze faltas, abonadas ou não; b) vinte atrasos ou saídas antecipadas, abonadas ou não;

VI- Houver obtido qualificação profissional, seguindo as exigências dispostas no Anexo XIV e observado o disposto no artigo seguinte.

Art. 15. A Qualificação exigida para a Progressão Vertical, conforme Anexo XIV, pode ser obtida mediante: I - Escolaridade Formal; II - Titulação; III - Capacitação.

Escolaridade formal e titulação devem ser reconhecidas pelo Ministério da Educação. A capacitação é obtida mediante a somatória das cargas horárias de cursos de capacitação. Importante ressaltar que a qualificação deve ser pertinente com as atribuições do emprego, exceto nos casos de conclusão da formação de nível fundamental e nível médio.

Em relação a outra forma de progressão existe: *Art. 16. A Progressão Horizontal é a passagem de um Grau para outro, imediatamente superior, dentro do mesmo Nível, mediante Avaliação de Desempenho.*

Podemos notar que para que seja possível o acesso a níveis e graus superiores são necessárias avaliação de desempenho (principalmente para progressão horizontal) e capacitação (relacionada a progressão vertical).

A avaliação de desempenho é dada nos seguintes artigos:

Art. 19. O Sistema de Avaliação de Desempenho será composto pela Avaliação de Desempenho, utilizada anualmente para fins de Evolução Funcional.

Art. 20. A Avaliação de Desempenho é um processo anual e sistemático de aferição do desempenho do servidor, e será utilizada para fins de programação de ações de capacitação e qualificação e como critério para a Evolução Funcional, compreendendo:

I - Assiduidade;

II - Avaliação funcional;

III - Avaliação de metas.

§ 1º A Assiduidade será sistematizada em regulamento.

§ 2º A Avaliação Funcional ocorrerá anualmente, a partir da identificação e mensuração de conhecimentos, habilidades e atitudes, exigidos para o bom desempenho do emprego, na forma de regulamento.

§ 3º A Avaliação de Metas ocorrerá anualmente a partir da mensuração do cumprimento da missão institucional do órgão em que o servidor estiver em exercício.

A partir disto, o seguinte quadro expõe de forma mais simples as mudanças do controle para os servidores:

Evolução do controle na esfera municipal	Lei 11.003 - 1995	Lei 16.000 - 2012
Plano de carreira	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento por triênio - Promoção por concurso interno ou público 	<ul style="list-style-type: none"> -Progressão horizontal: avaliação de desempenho. (12%) - Progressão vertical: qualificação. (6%)
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas para cargos de acesso (estagiários por exemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> -Avaliação funcional: mensuração de conhecimentos, habilidades e atitudes, mensurados a partir de regulamento -Avaliação por metas organizacionais - Após a soma das duas avaliações, os servidores serão classificados em lista para a seleção daqueles que irão progredir.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O aumento por triênio relacionado a permanência no serviço público é ao lado de concurso as formas de conseguir aumento salarial pela legislação de 1995, com a nova legislação para o servidor crescer na carreira ele precisa passar por avaliação funcional e de metas, o que configura uma gestão de competências segundo Capuano (2015), quando ele diz

que no setor público é necessário uma associação sinérgica de dois instrumentos tecnológicos de gestão: avaliação de competências (funcional) e desempenho (metas).

Nesse ponto o Conselho Federal de Administração (2012) aconselha sobre o plano de carreira das prefeituras sejam estabelecidos com base no conceito de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), que foi o caso adotado na prefeitura de São Carlos. Nessa prática o controle psicológico é atenuado no setor público devido a estabilidade do cargo, assim o objetivo é melhorar as competências individuais daqueles que deixam a desejar, e não punir com demissão devido ao não atingimento das metas. No entanto encontra-se uma forma de remunerar e promover as pessoas via suas competências individuais, além de avalia-los pelo resultado que apresentam para organização, dessa forma aumenta-se a o controle permitindo uma maior vigilância dos servidores, o que contribui com os estudos de Diniz e Vieira (2008).

Nas mudanças da lei percebem-se a influência gerencial da lei 16.000, concordando com Ramos (1998) ao definir administração gerencial como uma administração por resultados e o controle a posteriori.

O controle econômico de Pages é percebido ao ler as recomendações de Marconi (2005) para o setor público, no qual é dito que o aumento da amplitude remuneratória é uma forma de incentivar a busca por melhorias na produtividade e desempenho do servidor. Isso pode ser percebido na lei 16.000, visto que existem duas formas de progressão, uma de 6 e outra de 12%, diferente dos triênios de 5% ou no caso de concursos que são relacionados ao estudo para determinada prova, e não avaliar as competências do servidor.

Contudo, mesmo com as mudanças na lei, na prática as ferramentas para verificação de resultados da avaliação de desempenho, funcional e de metas, ainda não foram desenvolvidas. Após pesquisa no local (prefeitura) foi alegado que por falta de verbas ainda não foi completo. Desse modo a avaliação de desempenho ainda não foi sentida na prática pelos servidores municipais, prejudicando a obtenção de resultados sobre o controle na pesquisa, por exemplo: A avaliação de desempenho é indicada por Silva (2011) como uma *“ferramenta de orientação, correção e incentivo para que os servidores sintam-se valorizados, e, portanto, realizem suas funções de forma qualitativa e quantitativa”*. Segundo a responsável pela área de gestão de pessoas da prefeitura os instrumentos são elaborados com as mesmas finalidades indicadas por Silva (2011), mas a falta de acesso não permita que se perceba na prática.

Sabendo qual o regimento dos professores municipais a partir do que é encontrado na lei 16.000 e na prática a não ocorrência da avaliação de desempenho, torna impossível medir as consequências das novas regras em relação ao controle do servidor e também mensurar a mudança da qualidade do ensino a partir de um sistema de avaliação de desempenho para

professores municipais. Assim a pesquisa estendeu-se para o nível estadual, onde houve a implementação de um sistema de avaliação de desempenho.

É possível notar também os limites do gerencialismo pois segundo Paes de Paula (2003) a administração gerencial apresenta recomendações para a estruturação da administração pública, no entanto não oferece na prática a organização do aparelho estatal.

4.2 Métodos de controle para professores estaduais

Em nível estadual, a legislação é diferente para os professores. De acordo com a Lei Complementar nº 444 de 27 de dezembro de 1985, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista fala-se da promoção por dois modos, antiguidade e merecimento (assiduidade), na qual são levados em consideração o tempo de serviço e a apuração das ausências conferidas ao professor. Dispõe também sobre a evolução funcional, na qual é considerada a especialização do profissional como licenciatura, mestrado, doutorado ou cursos de especialização, de aperfeiçoamento e de extensão cultural.

Assim é possível notar que os métodos estabelecidos em pela legislação em 1985 pelo estado de São Paulo são os mesmos praticados no município de São Carlos.

Em 2008 a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo criou o Programa Mais Qualidade da Escola (PQE) que avalia anualmente as escolas do estado a fim de acompanhar a qualidade da educação ministrada em cada unidade de ensino. (FERNANDES, 2007)

Nesse programa foi instituído o IDESP (Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo), cujos índices avaliam: I- o desempenho escolar, medido pelos resultados alcançados no SARESP (Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo; II- o fluxo escolar, qual seja, em quanto tempo os alunos aprenderam, medido pela taxa média de aprovação nas séries do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. Ainda na resolução SE nº 74 sobre o IDESP, no artigo 3º define: I - o cálculo das metas de qualidade fixadas para cada unidade escolar; II - o indicador coletivo específico a ser utilizado na atribuição da bonificação por desempenho ou mérito dos servidores.

O Estado cria metas através do índice IDESP que podem gerar bonificações para as escolas que alcançarem as metas. O índice é calculado pela multiplicação de dois indicadores: o índice de desempenho (ID), medido pelo resultado obtido pelos alunos nos exames de Língua Portuguesa e Matemática e o indicador de fluxo (IF) escolar. O cálculo do ID sintetiza o resultado da escola nos exames do SARESP, o IF é medido pela taxa média de aprovação em cada etapa da escolarização.

Trata-se de um método retirado do setor privado, confirmando sua tendência gerencial, como diz Matuda (2013), trata-se de um sistema utilizado em muitas empresas e que recompensa os funcionários de acordo com os resultados apresentados em período determinado (MATUDA, 2013,).

O Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo (SARESP) é uma prova que tecnicamente substitui a gestão de pessoas na escola, pois quantifica em dados o desempenho dos alunos de cada escola, dessa forma, cumpre o papel da gestão de pessoas de avaliar o rendimento dos funcionários. É uma prova que passa por críticas de professores entrevistados inclusive, na entrevista 6 é dito sobre a falta de empenho dos alunos em relação a prova: *“os alunos não costumam levar a sério a prova do SARESP, nosso bônus depender disso é errado”*. A entrevista 4 também analisa que os resultados dependem mais dos alunos que dos professores: *“os resultados dependem mais dos alunos do que dos professores propriamente.”*

No caso aplicado aos professores estaduais o método não se mostra eficaz, pois não é avaliado o desempenho do professor diretamente, apenas o desempenho dos alunos na escola, podendo haver variações de acordo com a vida pessoal de cada aluno nas turmas avaliadas.

A avaliação de desempenho torna-se uma forma de controle econômico pois é vinculada ao cumprimento de metas. O bônus sendo aferido por metas de cada escola, faz com que cada funcionário exija mais do outro, pois o bônus depende do conjunto todo da escola atingir as metas estabelecidas. Pode-se inserir o excesso de trabalho, aumento da pressão psicológica causada pelo ambiente, aumento de desavenças entre os profissionais e tudo isso motivados devido ao salário baixo que recebem. A motivação econômica pode ser percebida em partes da entrevista por diferentes professores.

O entrevistado 1 citou: *“As mudanças que eu percebi são que os professores e funcionários da escola começam a trabalhar em função desse bônus, é um dinheiro que vem no começo do ano e o professor ta (sic) sempre com problemas financeiros, no começo o valor do bônus era maior, chegava a 4, 5 mil, hoje é bem menos, fica por volta de mil reais.”*

O problema do salário com a importância do bônus também foi citado na entrevista 4: *“Todos eles (professores) queriam ganhar o bônus até porque o salário não é bom”*.

Colaborando com os estudos de Muniz (2008), é prática conhecida de organizações privadas manter uma política de benefícios como vale alimentação, e outros auxílios como formas de vantagem e conjuntamente um salário base baixo, dessa forma o controle é exercido de todas as formas no indivíduo, o forçando a desprender maior sacrifício para atingir as metas que resultam em aumento substancial no salário.

O bônus dessa forma age como um controle político pois os professores passam a agir como responsáveis pelos atingimentos das metas organizacionais, caso as metas não forem alcançadas eles podem apenas culpar a si mesmo ou os colegas, dando a falsa impressão de que os resultados dependem exclusivamente do trabalho deles, quando na verdade existem fatores externos que podem influenciar no resultado dos alunos.

Existe a ideia por esse método de avaliação que apenas os professores são responsáveis pelo desempenho dos alunos. Segundo as pesquisas de Muniz (2008) o controle ideológico é exercido por meio da vinculação dos resultados organizacionais aos individuais. Dessa forma faz com que cada membro atue como “patrões” pois para atingir a meta depende que todos cumpram suas funções, aumentando a fiscalização por parte dos colegas.

Essa cobrança maior exercida resulta também num controle psicológico sobre o professor, visto que nenhum deles quer ser visto como responsável pelo não cumprimento das metas, nas entrevistas houveram várias lembranças em relação a esse problema, na entrevista 2 foi citado: *“Depois da lei da bonificação houveram mudanças em relação as cobranças da Diretoria de Ensino com relação ao cumprimento do conteúdo, também ao índice de reprovação e evasão. Percebi também um aumento de cobrança entre os próprios colegas.”*, e também: *“senti um aumento muito grande de cobranças para atingir metas, tanto entre professores quanto coordenação e direção”*.

Com essas declarações nota-se que o controle é exercido até mesmo pelos colegas, não existindo assim um setor responsável para a cobrança de resultados, como existe o setor de RH nas instituições privadas. O aumento da cobrança segundo relatada na entrevista 3 possuem outras consequências: *“Percebi que devido ao aumento das cobranças ocorreu um aumento dos conflitos na escola”*. O aumento de conflitos na escola foi percebido por outros professores também, a entrevista 1: *“Em relação a esse aumento da cobrança pode ser que tenha gerado problemas”*.

Ao que indica a pesquisa, o aumento da cobrança gerou uma maior desarticulação da classe, como comentado na entrevista 5: *“Houve uma maior desarticulação da classe, logo, mais desentendimento entre os pares, aliás, esse parece ser o maior objetivo do Estado, bem como a diminuição de despesas”*. e também na entrevista 2: *“O trabalho em equipe é a melhor forma de se atingir resultados e a lei só serviu para dividir a comunidade escolar”*.

Em alguns momentos essa cobrança pode levar a situações graves, como é relatado na entrevista 5: *“Alguns professores vão trabalhar doentes para aumentar sua renda, portanto é obvio que não contribui para melhoria de resultados”*. Esse problema deve-se ao fato do professor possuir um limite de faltas, extrapolando esse limite ocorre a redução do bônus (caso

a escola alcance as metas), fazendo assim que o professor tenha que ir trabalhar mesmo quando não há condições. Autores como Assunção e Oliveira (2009) defendem que a intensificação do trabalho que ocorreu nas escolas públicas brasileiras é um motivo que comprometeu a saúde do professor, a intensificação pode ser percebida na entrevista 2: *“Surgiram várias resoluções para viabilizar as cobranças citadas, por exemplo, a resolução “quem falta faz falta” onde devemos compensar através de trabalhos, as ausências dos alunos”*.

A seguinte tabela exemplifica as formas de controle exercidas pela adoção do bônus.

Controle	IDESP
Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Bônus vinculado ao atingimento de metas - Baixos salários fazem o professor dar uma importância muito grande ao bônus.
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Professores se tornam responsáveis pelo atingimento de metas, mesmo que para isso seja avaliado o desempenho do aluno. - Controle pelos pares - Conflitos
Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da cobrança - Resultados dependem dos alunos, e não necessariamente apenas do professor
Ideológico	<ul style="list-style-type: none"> - É exercido por meio da vinculação dos resultados organizacionais aos individuais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A flexibilidade nos conceitos de Guimarães (2000) enquadra-se na prática vivida pelo professor, pois o professor passa a desempenhar múltiplas funções, como fiscalizar o trabalho dos colegas ou ter que repor atividades para compensar faltas dos alunos como falado na entrevista, o que caracteriza uma forma de controle político, ideológico e psicológico, contribuindo com aumento do problema na vida pessoal do professor. O uso da remuneração

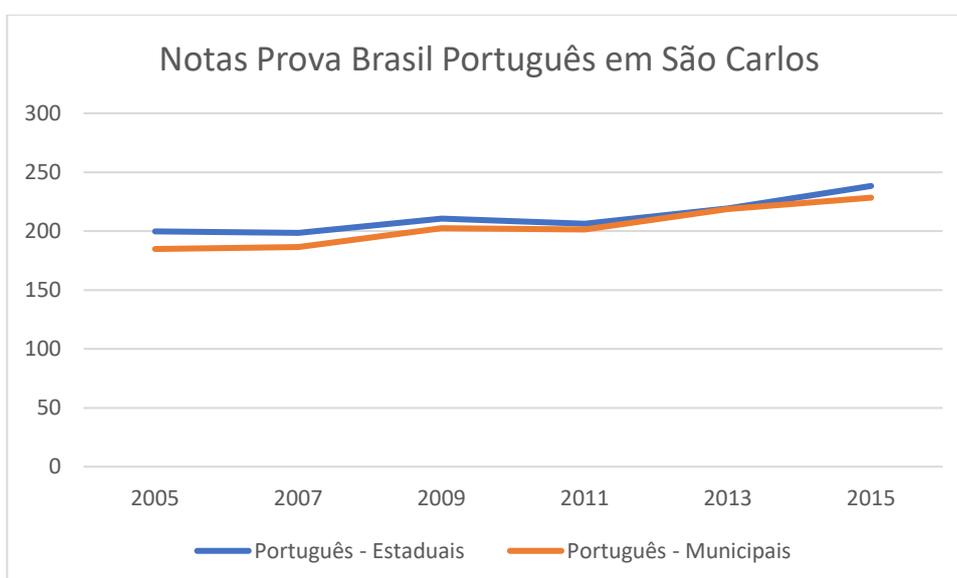
variável, baseada nos resultados também apresenta característica da flexibilidade do trabalhador, inclusive, a remuneração sendo o motivo econômico, é o que possibilita todas as outras formas de controle

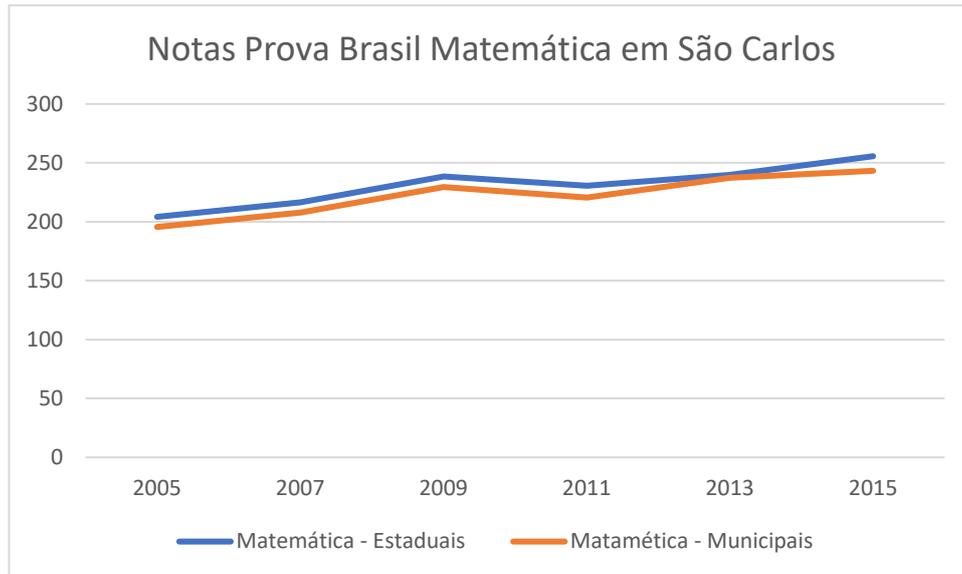
No próximo tópico serão analisadas de acordo com os resultados da Prova Brasil se surgiu uma melhora significativa após a implementação do bônus.

4.3 Eficiência das mudanças no controle

Tendo percebido as mudanças gerenciais ocorridas nas escolas estaduais com a implementação do IDESP e notado que nas escolas municipais ainda se prendem majoritariamente nas características burocráticas da administração, sem avaliação de resultados por metas ou por competências, foram analisadas segundo informações do site qedu.org.br o desempenho dos alunos na Prova Brasil em relação as matérias de português e matemática.

A Prova Brasil é realizada em escolas municipais, estaduais e federais com o objetivo de avaliar a qualidade do ensino. Participam alunos matriculados no 5º e no 9º ano de todas escolas que possuem mais de 20 alunos. Foram encontrados dados do desempenho dos alunos em português e matemática de 2005 até 2015 foram traçados os gráficos com as médias das turmas de 5º ano das escolas municipais e estaduais do município de São Carlos.

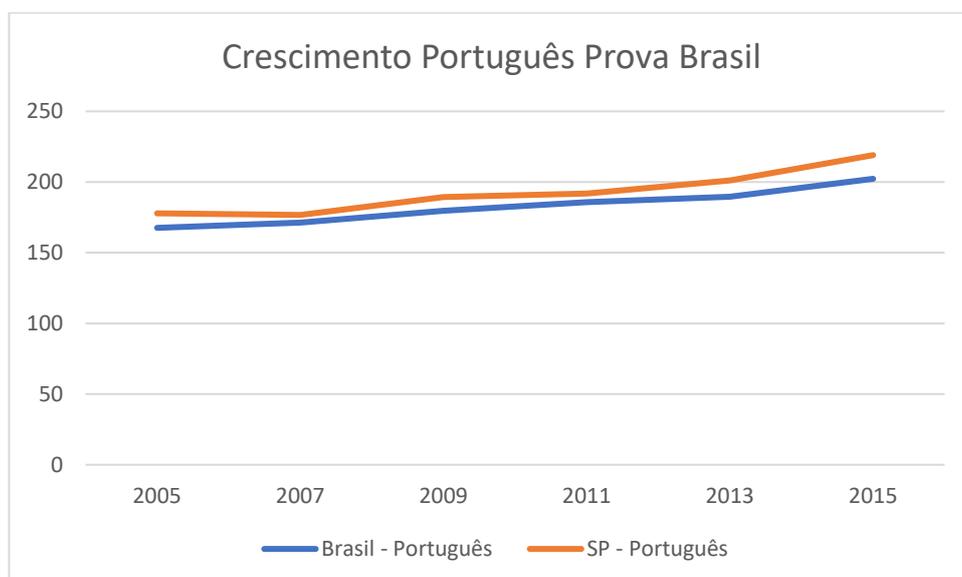


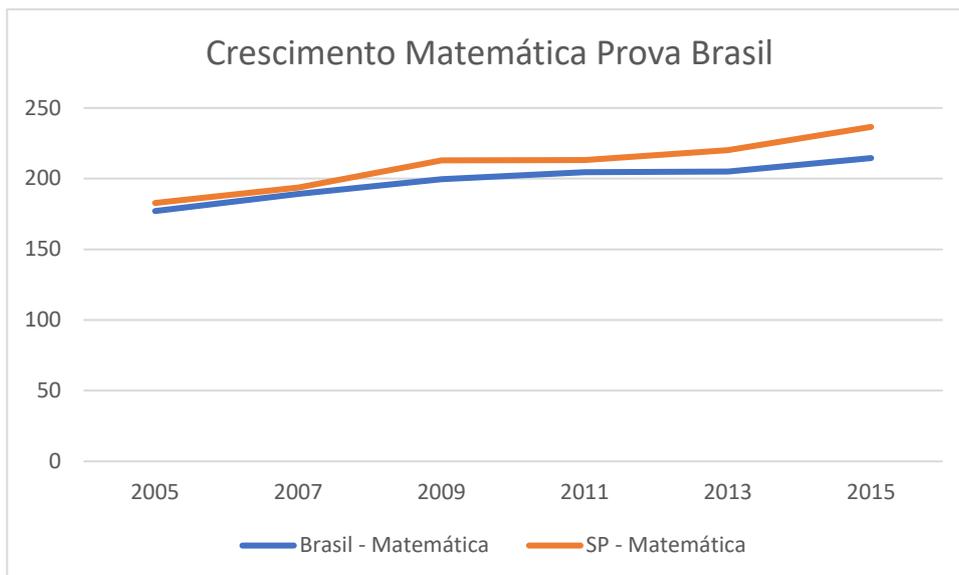


Fonte: qedu.org.br

A análise dos gráficos mostra que os crescimentos das linhas são muito semelhantes, tanto nas escolas municipais quanto estaduais. O bônus para professores estaduais entrou em vigor a partir de 2009, ano que apresentou crescimento igual das escolas municipais para matemática e em português as municipais apresentaram um crescimento maior que as estaduais. A queda para o ano de 2011 mostra que não existe relação de melhora mesmo com a continuidade da aplicação do bônus.

Como o IDESP vale para todo estado, foram comparadas as médias do Estado de São Paulo em relação as médias de todo Brasil.





Fonte: qedu.org.br

Em 2009 ano da aplicação da lei o estado de SP mostrou uma melhora relativamente maior que o resto do Brasil, principalmente em matemática, no entanto em 2011 o crescimento foi menor que a média brasileira, voltando a equiparar o crescimento.

Os resultados analisados, principalmente no nível municipal, mostram que a aplicação do bônus não possui impacto direto na melhoria de desempenho dos alunos na Prova Brasil, contudo, a aplicação do bônus possui impacto direto na vida do professor, aumentando o controle em diversos aspectos e prejudicando a saúde do profissional. No nível federal mostra que até pode existir relação do bônus com a melhora do desempenho dos alunos, mas os dados se mostram imprecisos nessa relação.

Seguindo nas ideias de Matuda (2013), ao atrelar os resultados da avaliação de rendimento dos alunos nos testes ao desempenho de profissionais, revela que a verdadeira intenção desse sistema avaliativo é responsabilizar os profissionais pelo bom ou pelo mal desempenho de toda uma rede de ensino. Com um discurso que passa a ideia de modernização e de busca por um padrão de qualidade, na verdade ele deixa de responsabilizar o estado pelas políticas de educação ineficientes e joga a responsabilidade nos envolvidos diretos com os alunos. Dessa forma mostra que o IDESP é uma forma de estipular metas e responsabilizar os agentes escolares (professores, alunos, gestores) pelo não cumprimento delas, cabendo apenas a esses agentes melhorar o ensino.

Noma (2009) reforça esse pensamento ao relacionar a reforma gerencial com a adoção dos modelos de mercado para a modernização do sistema educacional, segundo a autora a educação destinada a garantir o acesso a todos, conforme os princípios constitucionais,

restringiu-se aos limites da política econômica, que estabelece baixos investimentos na área educacional. Nesse processo a política de descentralização foi uma das estratégias utilizadas pelos reformadores para estimular a participação da sociedade civil, que passou a assumir responsabilidades pelo financiamento e execução dos serviços educacionais.

5 Conclusão

No âmbito municipal foi possível notar a tentativa de aplicar as tendências gerenciais na administração, no entanto a falta de investimentos impossibilitou a ação em prática das mudanças relacionadas a estrutura de carreira dos servidores previstas em lei, de fato, é uma limitação da administração gerencial a falta de aplicabilidade em todos os âmbitos principalmente na questão da estruturação da administração.

As mudanças gerenciais da esfera estadual mostraram uma influência direta na qualidade de vida do professor, fazendo com que a partir do bônus financeiro os professores movidos aos baixos salários aumentassem a dedicação e tempo para o atingimento de metas. Metas estas que não necessariamente dependem de suas competências, mas, principalmente do desempenho dos alunos avaliados, gerando uma avaliação muitas vezes injusta. Esses problemas geram conflitos entre colegas de trabalho e em alguns casos até adoecimento, desgastando psicologicamente o profissional.

O controle político se mostrou bastante influente na vida do professor, principalmente no fato do controle entre os pares, em que aumentou a fiscalização dos próprios colegas para atingir as metas organizacionais, o que gerou aumento nos conflitos, como comentado em entrevista: *“Houve uma maior desarticulação da classe, logo, mais desentendimento entre os pares, aliás, esse parece ser o maior objetivo do Estado, bem como a diminuição de despesas”* (Colocar aqui o entrevistado que disse isso... por exemplo Entrevistado 2). Dessa forma, o IDESP teve influência direta para piorar a vida do profissional, e não se mostrou eficaz na melhora do desempenho dos alunos, como apontado pelos gráficos.

Após a análise dos gráficos, verificou-se que a implementação do bônus por desempenho não melhorou significativamente o desempenho dos alunos na Prova Brasil, mostrando assim que o IDESP apresenta uma eficiência questionável, embora tenha se mostrado negativa na vida do profissional de educação.

Seria interessante um futuro trabalho relacionando políticas em discussão na atual sociedade, como a Escola Sem Partido e indicar as mudanças nos mecanismos de controle que esse projeto causaria na vida do professor, a fiscalização do que é ensinado nas escolas como seria percebida pelo professor na prática de suas atividades. É um projeto que aparentemente tem a função de diminuir a liberdade do professor, sendo assim uma forma de controle político exercida sobre os profissionais, gerando impactos negativos para o trabalhador. Um estudo nesse sentido seria mais um ponto para refutar a eficiência desse programa.

Referências

AMARAL, H. K., **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006

ASSUNÇÃO, A. A.; OLIVEIRA D. A., **Intensificação do Trabalho e Saúde dos Professores.** Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 107, p. 349-372, maio/ago. 2009 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

BERGUE, S. T., **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público.** São Paulo: Atlas, 2014.

BONI, V.; QUARESMA, S. J., **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Vol. 2 nº 1 (3), p. 68-80, janeiro-julho/2005.

BORGES-ANDRADE, J. E., **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** 2002.

BRASIL. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.** Plano Diretor da Reforma do Estado. Brasília, DF, 1995.

BRITO, V. da G. P. et al., **Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho.** Revista de Administração Pública 4: 45-62. 2001.

CAPUANO, E. A., **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil.** Revista do Serviço Público 66.3 (2015): 371-394.

COSTA, F. L. da., **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reforma.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 829-874, Set/Out. 2008.

DINIZ, P. A.; VIEIRA, A., **O Controle e o Exercício de Poder na Gestão por Competências: um Olhar Foucaultiano.** XXXII encontro da ANPAD, Rio de Janeiro (2008)

FAORO, R., **Os donos do poder.** 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FARIA, J. H., **Poder e relações de poder nas organizações**. Curitiba: UFPR, 2004a. v.1.

FARIA, J. H., **Poder e relações de poder nas organizações**. Curitiba. UFPR, 2004b. v.2.

FARIA, J. H., **Poder e relações de poder nas organizações**. Curitiba: UFPR, 2004c. v.3.

FERNANDES, R.; GREMAUD, A.P. **Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas**. In: VELOSO, F. et. al. (org.). Educação básica no Brasil: construindo o país do futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p. 213-238.

FEVORINI, F. B., SILVA, R. T., CREPALDI A. M., **Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo**. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe). ISSN 2237-1427 4.2 (2014).

FONSECA. J. J. S. da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Centro de Educação – UECE, 2002

LEMANN; MERITT, Fundação. Portal **Qedu.org.br**. (2012)

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., **Construindo o conceito de competência**. Revista de administração contemporânea 5.SPE (2001): 183-196.

FREITAS, W. R. S.; & JABBOUR, C. J. C., **Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista**. Revista de Ciências da Administração, 12(26), 163. 2010

GIL, A. C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, T., **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000.

HELAL, D. H., DIEGUES, G. C., **Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté–MG.** Administração Pública e Gestão Social 1.1 (2010): 23-45.

MARCONI, N., **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público.** Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, 2005.

MATUDA, F. G., **Indicadores sintéticos na educação: O IDESP e o Programa de Bonificação por Resultados do Estado de São Paulo.** Revista Eletrônica Científica Inovação e Tecnologia (UFRP). 2013.

MELLO, S. P. T. de; SILVA, F. M. da., **A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público.** Revista Eletrônica de Administração e Turismo, Pelotas, v. 2, n. 1, p. 110-127, Jan/Jun. 2013.

MINAS GERAIS. **Governo do Estado de Minas Gerais. Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais.** Belo Horizonte – MG, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Guia da Boa Gestão do Prefeito.** Brasília, 2012, 96 p.

MOTTA, F. C. P., **Controle social nas organizações.** Revista de Administração de Empresas 19.3 (1979): 11-25.

MUNIZ, M. M. de J., **Políticas e práticas de gestão de pessoas como expressão de controle e violência em uma organização bancária.** / Mayara Maria de Jesus Muniz. – Lavras : UFLA, 2008.

NEVES, J. L., **Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 1, n. 3, 2º SEM. 1996.

NOMA, A. K., **Reforma do Estado e a Educação no Brasil dos Anos 1990.** Disponível em <http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/AC19.pdf>

PAES DE PAULA, A. P., **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE, Volume 45, num. 1 p. 36-49. 2003.

PAGÈS, M.; et al., **O poder nas organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 234 p. 1987.

PEREIRA, L. C. B., **Texto para discussão 9: administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. 1996.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P., **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. FGV Editora, 1998.

PHILADELPHO, P. B. G., **Avaliação de desempenho como instrumento de poder na gestão de pessoas**. Aletheia n.26 Canoas dez. 2007

RAMOS, M. D. M., **Fundamentos para uma política de carreiras no contexto da reforma gerencial**. Revista do Serviço Público, 1998.

SANTOS, A. R. dos; et al., **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Cap. V, p. 221-261.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M., **Gestão de pessoas no setor publico e a reprodução do discurso no setor privado**. Revista do Serviço Público Brasília 60 (3) 241-250. 2009.

SOUZA, R. L. S., **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. Trabalho apresentado ao IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Vol. 9. 2004.

