



## **O DISCURSO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM EXTREMA – SUL DE MINAS GERAIS**

**Isaías Pascoal\***

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Campus Inconfidentes**  
[ipascoal@uol.com.br](mailto:ipascoal@uol.com.br)

**Maria Ruth de Carvalho\*\***

**Universidade Católica de Belo Horizonte – PUC**  
[mruthc\\_1@hotmail.com](mailto:mruthc_1@hotmail.com)

**RESUMO:** Este artigo tem o objetivo de analisar as contradições e fricções entre corpo docente e gestores da educação no município de Extrema, sul de Minas Gerais, por ocasião da realização do processo de avaliação de desempenho ordenado pelo prefeito municipal. Confronta seus discursos com suas práticas. Para tal, insere a avaliação de desempenho no interior de um arrojado projeto de mudança da estrutura educacional posto em prática pelo poder executivo municipal. Da análise emerge a categoria “eficiência”, chave para explicar o sentido das ações do prefeito e as tensões geradas no interior do corpo docente. Revela como campo de conflito as relações entre ambos, embora o fulcro das ações e das idéias do prefeito não seja atingido. O quadro que daí emerge é demonstrativo da complexidade das relações na qual os sujeitos se movimentam, e exprime as condições que tornaram possível a implantação do projeto de reforma idealizado pelo poder público municipal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Eficiência – Avaliação – Conflito.

**ABSTRACT:** This article aims to analyse the conflicts between teachers and education's managers in the city of Extrema, southern Minas, at the moment that was realized the process of performance assesment demanded for municipal mayor. It analyzes his discours and actions. For this, the performer assesment was included inside of a great educational project change realized by the public municipal power. From the analyzes a concept that explains the meaning of the mayor actions come out and it creates tension with teachers. From this analyzes a referential that shows how the social relations are complex is created, at the same time that it shows the condicions that allowed the implantation of the reform project idealized by the public municipal power.

**KEYWORDS:** Efficiency – Assessement – Conflict.

---

\* Doutor em Ciências Sociais pelo IFCH – UNICAMP. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Campus Inconfidentes.

\*\* Especialista em Letramento pela Universidade Católica de Belo Horizonte.

Situado no limite sul da serra da Mantiqueira, às margens da rodovia Fernão Dias, na divisa entre Minas Gerais e São Paulo, o município de Extrema vem passando por um intenso processo de transformação das suas estruturas sócio-econômicas nos últimos 20 anos.

De um município com típico perfil de uma cidade mineira de interior (pequena, rural, pacata), transformou-se numa cidade dinâmica, industrial e, em determinados quesitos, tornou-se referência na região. Notadamente na questão do lixo urbano. A coleta seletiva e o tratamento em aterro sanitário do lixo estão entre as atividades que lhe dão visibilidade. Um amplo programa de educação ambiental permitiu à população assimilar conceitos e desenvolver atitudes consentâneas ao que é hoje prescrito como ideal.

É a questão educacional, no entanto, que ocupa o centro das preocupações da administração municipal. As reformas nesse campo foram profundas e mudaram o perfil educacional do município, para além do bem e do mal.

Sobre todo o processo de transformação do município paira a figura do prefeito municipal, Luís Carlos Bergamin e de seu grupo político que há 20 anos controlam o poder público municipal. A análise do seu discurso é reveladora das disposições e do *modus operandi* das suas ações.

De que forma se deu a atuação do prefeito, a partir de que contexto, e de que instrumentos se valeu para implantar a nova estrutura educacional na cidade são as questões que este artigo se propõe a responder. Além da análise do que foi feito, será enfatizado o “como” foi feito, a partir das ações que foram desencadeadas e da desvelação do seu discurso, confrontado com o discurso do corpo docente. Além da observação in loco, foram feitas várias entrevistas com o prefeito municipal, com os professores (coletiva e individualmente) e com as secretárias de educação do prefeito (houve uma troca de secretária no período em que a pesquisa foi feita – segundo semestre de 2002 e primeiro de 2003).

É necessário ressaltar que os discursos não são a expressão fiel do que de fato se processa na realidade. Há muitas refrações em jogo. Incoerências, contradições, racionalização (entendida no sentido psicanalítico) exigem do analista a habilidade de perceber filigranas, tonalidades e, como certa vez escreveu Bachelard, operar a psicanálise do conhecimento. Quem enuncia, o faz sempre a partir de um dado ponto. Não há um “ponto de Arquimedes” que assegure a objetividade absoluta. Enquanto

sujeitos condicionados, os homens se movem como num jogo de espelho e erigem suas condições originárias de formação em crivos que asseveram o que será ou não tomado como verdade. Uma vontade de verdade<sup>1</sup> lhes atravessa a “alma” e se transforma no foco a partir do qual tudo passa a ser analisado. Isto não significa afirmar que não seja possível produzir conhecimentos seguros e empiricamente comprováveis, embora jamais definitivos e acabados, mas tão somente o caráter histórico e perspectivístico a eles inerentes.<sup>2</sup>

O *corpus* que será tomado para análise se constitui de todo o material documental que foi produzido durante o processo de avaliação de desempenho do corpo docente municipal, realizado entre 2002 e 2003 no município, mais o que foi produzido em torno dele, no caso, as entrevistas com o prefeito e com as secretárias de educação. É importante esclarecer, no entanto, que o processo de avaliação de desempenho só interessa na medida em que criou uma série de dados que explicitam contradições e permitem tomar as falas e as ações dos sujeitos nele envolvidos para fins de análise.

### CONDIÇÕES ESTRUTURAIS DO MUNICÍPIO

Extrema, de acordo com o censo de 2000, possuía 20 736 habitantes. Em 1988, quando Bergamim foi eleito prefeito municipal, possuía cerca de 12 mil, concentrados em sua maior parte na zona rural do município. Hoje, dois terços dos moradores se concentram na zona urbana. Mudou o perfil da distribuição demográfica da cidade.

Por se situar muito próxima a São Paulo e se localizar aos pés da serra da Mantiqueira, num espaço fisicamente atrativo por sua beleza natural e por seu clima aprazível, Extrema se vê às voltas com uma enorme população flutuante aos finais de semana e festas, fenômeno agravado pela sua tendência a se firmar como pólo turístico.

Nas palavras do prefeito: “[...] eu estou fazendo um cadastramento rural e eu estou com 4 mil chácaras. Eu tenho 20 mil habitantes, chega no final de semana eu fico com 50 mil habitantes na cidade, aí você vê no feriado 50 mil habitantes”.<sup>3</sup>

O que ocorreu em Extrema?

---

<sup>1</sup> FOULCALT, Michel. A ordem do discurso. 6ª ed. São Paulo: Edições Loyola. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio, 2000.

<sup>2</sup> MANNHEIM, Karl. Ideologia e utopia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

<sup>3</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaiás Pascoal em 18/06/2003. Não publicada

Foi a conclusão tardia do ímpeto desenvolvimentista e industrialista que tomou conta de boa parte das cidades de Minas, embora o mesmo processo possa ser localizado em outros estados, na virada dos anos 70 para os anos 80. O sul de Minas, por sua localização geográfica nas proximidades do estado de São Paulo, e em função da conjuntura nacional e da política econômica posta em prática pelos prefeitos municipais, fortaleceu sua estrutura industrial, com reflexos em todos os níveis da sua vida social.

De certa forma, Extrema é apenas um exemplo do que se processou em várias cidades. A intensidade da industrialização mudou o perfil econômico e social de vários municípios, com todo tipo de conseqüências previstas para um tipo de crescimento econômico não planejado. Cidades como Pouso Alegre, Varginha, Poços de Caldas, Itajubá, Lavras, Três corações, situadas no sul de Minas, vivenciam as mesmas conseqüências da transformação rápida das suas estruturas.

No início dos anos 80, a conjuntura brasileira era marcada por uma profunda crise econômica, política e social, fruto do esgarçamento do modelo político-econômico do regime militar. Ondas de protestos sociais tomavam conta do dia-a-dia dos brasileiros contra a inflação, recessão, e perda salarial. Era o momento dos grandes movimentos sociais urbanos e rurais que deram as bases para o nascimento das centrais sindicais (CONCLAT, CUT) e para o nascimento e afirmação do PT.

O ABCD paulista e a própria cidade de São Paulo eram o palco para o renascimento dos movimentos sociais sufocados durante a vigência do regime ditatorial.

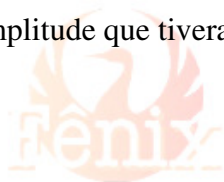
Essa situação levou a uma opção, por parte do empresariado paulista, no sentido de fugir ao movimento aguerrido dos trabalhadores organizados, fator encarecedor dos custos de produção, para outros lugares que se apresentavam mais receptivos.

Por estar contíguo a São Paulo, o sul de Minas foi visto como um espaço chamativo, ainda mais em função das políticas de atração de indústrias executadas pelas prefeituras municipais, concedendo isenção de impostos e locais adequados para a sua instalação.

O que ocorreu em Extrema só pode ser entendido no interior desse quadro. Da fabricação de tecidos à produção pesada, metalúrgica, o município mudou para industrial a sua base econômica.

Alguns números são muito significativos como expressão dessa realidade. Entre os 24 municípios mineiros com população entre 20 001 a 50 000 habitantes, no ano 2000, Extrema ocupa o 21º lugar com uma população de 20 736 pessoas. Nos outros itens, entretanto, sua posição se inverte expressivamente. Pelos dados de 1997, seu PIB era de R\$ 186 727,86, o quinto maior. A arrecadação de ICMS, dados de 1999, foi de R\$ 17 730 760, 98, o primeiro. Mais que muitas outras cidades com população muitas vezes maior. A sua arrecadação total foi de R\$ 19 416 896,78, também em primeiro lugar no seu grupo. Porém, o dado mais significativo, indicador da sua poderosa base industrial, é o do consumo de energia: 102 344 848 KWh, o terceiro no seu grupo, maior que cidades do porte de Pouso Alegre, Três Corações e Itajubá.<sup>4</sup>

São muitas as conseqüências advindas dessas transformações. Não é o caso de analisá-las aqui. Uma, no entanto, é muito importante para a política posta em prática pelo prefeito Luis Carlos Bergamim. A prefeitura dispõe de recursos suficientes para executar projetos arrojados. As transformações na área educacional são deles tributárias. Sem esses recursos, as reformas teriam um ritmo mais lento e, possivelmente, sem a amplitude que tiveram.



[www.revistafenix.pro.br](http://www.revistafenix.pro.br)

### VONTADE POLÍTICA

Em 1988, o “doutor” Luis Carlos Bergamim, um médico que havia pouco se instalara no município, se candidatou à prefeitura nas eleições municipais. Era de Londrina, onde nasceu, norte do Paraná, formado em medicina na Universidade Estadual de Londrina. Chegou em Extrema em 1981. Trabalhava como médico. Ganhou a eleição de 1988 e se tornou a mais importante liderança política no município desde então. Venceu mais duas eleições para prefeito: em 1996 e 2000. O interregno 1992-96, quando não havia o instituto da reeleição, esteve sob a responsabilidade de outro político que fazia parte do seu grupo. Nas eleições de 2004, novamente membros do grupo assumiram o poder municipal.

Ou seja, desde 1988, o grupo político sob a liderança do médico Luis Carlos Bergamim ocupa o poder executivo municipal.

---

<sup>4</sup> BR 381 – Rodovia Fernão Dias: delimitação da área de influência. INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais, s/d, p. 27.

Neste período, além de firmar-se como principal liderança política do município, teve tempo suficiente para consolidar orientações e estabelecer uma linha de atuação bem visíveis.

Embora o processo de transformação da base sócio-econômica do município tenha começado antes de 1988, coincide, em sua maior parte, com o exercício da atuação política de Bergamim à frente da prefeitura. Nas palavras do prefeito<sup>5</sup>, em entrevista concedida, referindo-se às suas impressões sobre Extrema, comparando o que encontrou no início da sua gestão com o que ocorre hoje:

Eu tinha aqui, quando entrei, em 89, duas farmácias, hoje nós temos 12. Eu tinha um supermercado e duas vendas, hoje tenho meia dúzia de supermercados. Materiais de construção nós tínhamos dois, hoje nós temos 12 lojas. Há 3 anos atrás não tinha nem hotel, nem pousada, estou com 23, sendo que nós temos agora o Amoreiras (hotel de grande porte situado no município) que sai na mídia nacional e traz uma repercussão muito boa para cidade (grandes times de futebol de São Paulo passam temporadas no hotel se preparando para os campeonatos) [...].<sup>6</sup>

Embora existam pobres em Extrema, não se vê mendicância. A prefeitura montou um esquema de assistência aos necessitados, que abarca a criação de creches à existência de centros de reabilitação. Nas palavras do prefeito:

[...] e outra coisa... na segunda-feira falou Terezinha (assessora e secretária de educação) falou que viu uma criança pedindo esmola, já mandei levantar na assistente social quem é o pai e a mãe, tudo direitinho e vou lá no ângulo da questão, que é na casa dela ver se está passando fome e vamos dar condições e chamar essa criança para escola, trazer para dentro desse poliesportivo. Vamos dar todo um amparo para essa criança. Então é aí que você segura. E não acontece nada, por exemplo, 20 mil pessoas que eu tenho aqui, eu tenho 200 crianças ... praticamente dá 1% de crianças que eu vou dar um tratamento especial, não custa nada.<sup>7</sup>

### **EDUCAÇÃO: “MENINA DOS OLHOS”**

O prefeito faz questão de enfatizar suas realizações no campo da educação. Praticamente, toda população em idade escolar freqüenta a escola.

---

<sup>5</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

A infra-estrutura montada para dar suporte ao esquema é muito significativa. Há transporte de alunos dos bairros para as escolas nucleadas na zona rural e para 3 escolas na sede do município. Os prédios que abrigam a educação municipal impressionam pela leveza, praticidade e beleza.

Da mesma forma, a alimentação nas escolas municipais é digna de nota. Controlada por uma nutricionista, a oferta é rica e variada. Além de possuir hortas próprias, a prefeitura dispõe de um centro de fabricação de pães, que são distribuídos em todas as escolas municipais e, em alguns dias da semana, nas escolas estaduais.

Todos os professores entrevistados, e todos os que comentaram a questão, são unânimes na afirmação da positividade da ação do prefeito em relação à criação de uma infra-estrutura exemplar. Há um reconhecimento explícito da sua vontade política como instrumento insubstituível na implantação das mudanças.

Para isto, algumas reformas importantes foram executadas pelo prefeito desde o seu primeiro mandato. Ele não foi um pioneiro. Elas ocorreram em todos os municípios de Minas. Chama a atenção em Extrema a agilidade e persistência com que foram feitas.

A prefeitura acabou com as salas multisseriadas e com a fragmentação das escolas dispostas em cada bairro. Foi executado um programa criterioso de nucleação de escolas, com sedes em bairros estratégicos adequados ao atendimento de crianças de bairros vizinhos. Na sede, foram criadas três escolas para atender crianças da cidade e dos bairros vizinhos.

Para viabilizar o processo, montou-se uma rede de transporte eficiente e criou-se o programa de alimentação das crianças nas escolas.

Apesar da reação negativa inicial, com o tempo as resistências foram vencidas e hoje, pode-se dizer, não constitui mais qualquer problema.

Feita a nucleação, o prefeito ordenou a organização de concurso para todos os professores e o estabeleceu como única forma de admissão. Para o prefeito, é o único jeito de evitar a manutenção de maus profissionais no quadro de servidores.

Cursos de atualização e reforma teórico-metodológica foram executados para preparar os professores para uma atuação pedagógica renovada. Entre as ações nesse sentido, ganha destaque o curso de preparação para a compreensão e adoção do método construtivista de ensino. Dado por professores com experiência na área, oriundos da UNICAMP, o curso é interpretado pelos professores como um marco fundamental em

sua atuação. Com o tempo, o método construtivista foi mesclado a outras orientações pedagógicas. A maior parte dos professores fala com orgulho da continuidade do regime seriado na educação municipal, por oposição à organização em ciclos nas escolas estaduais, interpretado como termômetro da decrepitude do ensino público estadual.

Por fim, como parte do projeto de reorganização da escola municipal, o prefeito ordenou a realização de um processo de avaliação externa de desempenho do corpo docente, a ser executado por uma instituição contratada para este fim.

### **O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A idéia de submeter o corpo docente municipal à avaliação de desempenho tem como pano de fundo a concepção do prefeito de que a eficiência nos procedimentos para alcançar resultados esperados é condição necessária. Para ele, é impossível a conquista de resultados sem a vigilância e monitoramento sistemático por parte do poder público. Em seu discurso, põe muita ênfase em relação à necessidade de comando como mecanismo insubstituível de maximização da qualidade. Ele afirma, referindo-se a uma funcionária que até março de 2003 exercera a função de secretária de educação, substituída em função de não possuir a visão do todo, nem o dinamismo inerente à função, inapta para a gestão do sistema: “[...] e outra coisa, falta comando nela, porque você tem pessoas que são boas para serem comandadas e pessoas para comandar”.<sup>8</sup>

Para o prefeito, a estabilidade no emprego acomoda o trabalhador. A eficiência é função da cobrança e da sanção positiva ou negativa. Aumento de salário e promoção na carreira não devem vir desvinculados da demonstração comprovada de mérito, manifestado na busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional, por meio de cursos, e no desempenho exemplar das funções.

Neste ponto, é perceptível uma grande confusão e muitas incoerências nos pronunciamentos, quer das autoridades, quer do corpo docente.

A confusão é a respeito da existência e vigência de um Plano de Carreira para o magistério. Percebe-se por parte das autoridades falta de clareza sobre o assunto. Há um plano, mas ninguém, exceto a diretora de uma das escolas municipais, fala com

---

<sup>8</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.



convicção da sua vigência. Por parte dos professores há unanimidade: não há plano e se há, não funciona.

A incoerência diz respeito à razão de ser de um plano de carreira, que não possui outra função senão demarcar a caminhada do profissional, garantindo previsibilidade sobre o que vai ocorrer e sobre que procedimentos adotar para chegar a determinados patamares ao longo do tempo. Diz o prefeito<sup>9</sup>, em resposta à pergunta sobre a existência ou não do Plano:

Foi feito um plano de carreira, mas em cima do plano de carreira (sic). O plano de carreira é assim, ele vai ficando, mas eu não posso fazer uma reciclagem e se manter, então qual o meu posicionamento que eu bati sempre... que eu queria que os professores estudem e nós damos o prêmio em cima da parte monetária, a única coisa que nós podemos premiar o professor é monetariamente, não tem outro jeito ... nós vamos fazer uma lei, mas não deixar nada fixo ... porque eu também não quero. Não é no salário, é dar realmente um prêmio para as professoras, aquela gratificação [...]<sup>10</sup>

Na verdade, havia um Plano de Carreira, só que não era posto em prática. Daí o seu desejo em realizar a avaliação de desempenho do corpo docente. Não deixa de ser flagrante incoerência a inexistência de um Plano de Carreira em funcionamento no interior de uma concepção, como a expressada pelo prefeito, da maximização da eficiência.

Da mesma forma como o corpo docente reconhece o empenho do prefeito na criação de uma infra-estrutura modelar no sistema educacional, manifesta um surdo descontentamento com a situação profissional que poderia ser melhor, embora reconheça a sua superioridade frente a situação dos professores da rede pública estadual.

É para aferir o desempenho do professorado da rede pública municipal de Extrema, no interior de uma concepção de trabalho eficiente e racionalizado da parte do poder executivo, que a secretaria municipal de educação começou a organizar a avaliação de desempenho, que deveria ser executada por uma instituição contratada após licitação pública.

Realizados todos os procedimentos necessários, o trabalho de avaliação de desempenho do corpo docente da rede municipal foi atribuído à UNIVÁS –

---

<sup>9</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

<sup>10</sup> Ibid.

Universidade do Vale do Sapucaí, com sede na cidade de Pouso Alegre, distante 100 km de Extrema.

A análise do processo de elaboração do projeto e de sua execução é reveladora das múltiplas facetas do executivo municipal, das autoridades educacionais envolvidas e dos anseios dos professores, todos portadores de expectativas, contradições e potencialidades que manifestam o caráter complexo das relações sociais, visíveis em tonalidades, nuances que só uma reflexão atenta será capaz de captar.

### **DESCAMINHOS E DESENCONTROS**

Espalhou-se a notícia de que o corpo docente da rede pública municipal de Extrema seria submetido a uma avaliação de desempenho, a ser realizada por uma instituição externa, especialmente contratada para executá-la.

De uma forma geral, o corpo docente ficou apreensivo, amedrontado e se sentiu pressionado.

As entrevistas realizadas com os professores demonstraram claramente o medo e a perplexidade que a todos assolaram. Mesmo os que disseram aceitar com naturalidade o processo, deixavam escapar expressões que confirmavam o alto nível de constrangimento gerado pelo processo. A “aceitação” do processo soava mais como uma capa de autodefesa frente a inevitabilidade do que estava programado e prestes a acontecer.

Que razões levaram os professores a este sentimento generalizado de insegurança?

Primeiro, o processo de avaliação em si. Ser avaliado implica em ser observado, em ter que se mostrar, em ser qualificado, quantificado, expor-se frente a figuras que aparecem como que portadoras de poder e frias detentoras da capacidade de julgar e exarar vereditos com reflexos sobre as atividades de cada um.

Segundo, pela forma como tudo foi divulgado junto à comunidade e entre os próprios professores.

Por inabilidade e falta de sensibilidade, a divulgação deixou escapar que a avaliação cumpriria uma finalidade de enquadramento de todos com a possibilidade de demissão dos que fossem julgados inaptos, e de que ela serviria como critério de promoção ou não na carreira.

O prefeito deixou claro que essa seria a finalidade. Em trecho já citado neste artigo, ele se refere à gratificação que seria dada aos professores em função da sua avaliação de desempenho.

Entre a divulgação de que seria feita uma avaliação e a sua efetiva realização, passou-se um tempo que funcionou como mecanismo de pressão junto ao corpo docente.

A Pró-reitoria de Ensino e Assuntos Acadêmicos da UNIVÁS (Universidade do Vale do Sapucaí, com sede na cidade de Pouso Alegre, no sul de Minas) foi a gestora do processo.

Os contatos com a Universidade foram feitos pela secretária de educação de Extrema em fins de 2001. Vários encontros entre a secretaria de educação e a Pró-reitoria moldaram o formato que seria dado à avaliação.

Em linhas gerais, ficou definido que ela se prestaria a dimensionar o perfil de cada professor, atribuindo-lhe uma determinada classificação que seria utilizada pelo poder executivo municipal para efeito de promoção ou não na carreira. Pediu-se que uma nota fosse atribuída a cada professor, como índice demonstrativo de desempenho. A pontuação seria de 0 a 100. Acima de 70 pontos, o professor seria considerado exemplar no desempenho de suas funções, tornando-se merecedor da promoção. Entre e 50 e 70 pontos, deveria ser submetido a processos de melhoria por meio de requalificação. Abaixo de 50 pontos, seria passível de demissão.

O conhecimento desses critérios, antes do início da execução, vazados junto aos professores, a todos atemorizou, e um clima de apreensão, para muitos, quase agonia, criou uma expectativa muito forte em relação ao início dos trabalhos e aos avaliadores que, desconhecidos ainda, apareciam com um mágico poder de observar, ler a alma, dar a nota e selar o destino profissional com promoção, necessidade de requalificação (designação em si portadora de preconceitos, como demonstrou cabalmente a sua prática), e, o mais temido, a demissão.

A demissão em uma cidade de pequeno porte como Extrema, teria significado econômico, social e psicológico intenso. Significaria a perda do emprego e a criação de um estereótipo social de fracassado, a ser carregado por tempo indefinido, mesclado à mágoa e a uma auto-imagem depreciativa.

A reação, velada ou não, dos significados do efeito da avaliação se fizeram sentir desde o início.

A secretária de educação, desde o primeiro encontro com a Pró-reitoria, deixou claro os critérios a ser utilizados e uma grande preocupação: não amedrontar os professores, oferecer subsídios para orientar a requalificação dos que apresentassem deficiências. Precaução que não se efetivou em função das tentativas de ingerência sobre o processo feitas por representantes do poder público municipal ao sabor das conveniências e do jogo de pressões que emanavam de todos os lados.

De um lado, era evidente a pressão do executivo municipal para a realização da avaliação e obtenção de um mapa de desempenho a ser utilizado para promoção ou não. De outro, a reação do corpo docente e a manifestação da sua angústia tornaram-se manifestos e pesaram sobre a secretária. Por dois motivos, era uma antiga professora dos cursos de formação de professores (magistério de segundo grau), por longo tempo ocupara cargos na direção de escolas públicas estaduais, e havia lecionado ou já trabalhado em escolas com professores que agora ela geria; a secretaria de educação funcionava no prédio que era a sede da maior escola da rede municipal de ensino.

O contato com o professorado era intenso física e psicologicamente, nada desprezível enquanto mecanismo de recepção das pressões e sentimentos emanados do corpo docente.

Não era uma secretaria fria, burocrática, longe das escolas, situada na impessoalidade do prédio da prefeitura municipal ou de seus órgãos de execução.

Entranhada entre duas forças de pressão, a secretária de educação deu os primeiros passos para o desencaminhamento do processo.

O projeto de avaliação elaborado sob a responsabilidade da Pró-reitoria da UNIVÁS considerava as duas faces da pressão. Era necessário oferecer dados criteriosos, qualificados, justos e confiáveis ao contratante do seu trabalho, sem criar pânico entre os professores, ao mesmo tempo em que oferecia um diagnóstico da situação com sugestões para a requalificação dos que fossem considerados inadequados, embora suscetíveis de alcançar o ritmo dos demais.

Era desafiador elaborar e executar um projeto capaz de mediar pressões tão díspares.

Seria executado a partir do segundo semestre de 2002 em duas etapas:

Primeira: coleta de material junto aos professores, coordenadores e supervisores e alunos, por meio de entrevistas individuais e coletivas, questionários, observação de aula, entremeadas por reuniões, palestras, dinâmica de grupo. O material

colhido seria processado e analisado para a aferição de dados objetivos. Esta primeira fase seria feita no município de Extrema.

Segunda: elaboração do diagnóstico que subsidiaria a seleção dos professores com desempenho acima de 70 pontos e os demais, abaixo. Esta parte do trabalho seria executada na sede da UNIVÁS.

Seria dado um *feed back* aos professores em relação aos critérios observados e à dinâmica utilizada, e um relatório definitivo seria entregue à secretaria de educação, com a pontuação de cada professor e indicações de caminhos e ações que poderiam ser desenvolvidos para a requalificação dos professores com pontuação acima de 50 e abaixo de 70 pontos.

Em setembro de 2002 começou a execução do trabalho. Uma série de procedimentos casuísticos por parte dos gestores da educação municipal, pressionados pelo prefeito, no entanto, conduziram o processo ao descaminho e, por ele, ao labirinto, paradoxalmente esclarecedor do campo de forças e atuações que operam de forma explícita ou velada.

Em setembro de 2002, foi realizado o primeiro contato entre a equipe avaliadora e o corpo docente, permeado por expectativas aguçadas, medo, angústia, num ambiente falante, aparentemente descontraído, que mais escondia que revelava descontração.

Todas as dinâmicas e cuidados foram utilizados pela equipe de avaliação para se mostrar simpática, acessível, criteriosa, embora profissional. Apresentados os membros que a compunham, os objetivos e procedimentos de trabalho foram explicitados, foi feita uma palestra sobre relações humanas e necessidade de aperfeiçoamento pessoal contínuo. Tudo muito calculado para obter a colaboração dos participantes naquele dia e ao longo do processo de avaliação.

Em outro momento, realizou-se a primeira reunião coletiva. Em princípio ressabiados, ao perceber na equipe senso de justiça e disponibilidade para ouvir, os professores prorromperam em declarações catárticas sobre sua situação profissional. Manifestaram o seu medo, angústia, e a revolta em relação às ameaças canalizadas via realização da avaliação de desempenho.

Por outro lado, não era difícil perceber a preocupação das autoridades educacionais com aquele momento. Embora não estivessem presentes à reunião,

estavam no prédio. Tinham consciência da possibilidade de estar sendo alvo de comentários e foco de críticas.

Este momento se revelou muito forte e evidenciou a existência de um abismo entre os anseios do corpo docente e a gestão da educação municipal. Revelou, também, as contradições entre os próprios professores sobre sua prática e situação, mais claras à medida que esse momento foi ficando para trás. Com o tempo, foi se estabelecendo um lapso entre a catarse verificada na reunião e as manifestações individuais, cada vez mais cuidadosas, quase amedrontadas, verificadas nos momentos de encontro entre os avaliadores e professores, por força das entrevistas individuais. A força das críticas quando do momento coletivo não era respaldada nos encontros individuais. Processo que pode ser explicado pela força do grupo sobre seus membros, ausente quando o indivíduo se percebe só e responsável pelo que fala e faz.

De forma geral, no momento coletivo, os professores reclamaram muito em relação a salário, incompatível com as exigências do trabalho; à truculência com que eram tratados pela secretaria de educação; às excessivas demandas extra-sala, como organização de festas (exemplo dado: festa junina) e ao controle rigoroso em relação a licenças. E denunciaram o “terrorismo” de que estavam sendo vítimas em função da avaliação de desempenho. Para eles, a equipe avaliadora encarnava as ameaças. Isto só ocorreu a partir do momento em perceberam a abertura para ouvir e tomaram conhecimento do processo por parte da equipe avaliadora. Em si, o processo de avaliação nada tinha de punitivo. Tratava-se de construir um diagnóstico da situação de cada professor.

Em março de 2003, uma mudança inesperada na gestão municipal de educação provocou interrogações e confusão.

A secretária que geria a educação municipal, sem alarde, foi tirada (exonerada? Não ficou claro) do cargo. Passou a dirigir uma parte das escolas públicas municipais. O cargo (informal? Igualmente sem clareza) de secretária de educação foi atribuído a uma antiga colaboradora do prefeito, sua assessora, em quem ele demonstrava depositar confiança absoluta. Assim ele se refere a ela: “A Terezinha (nome da referente) é do meu estilo, então nós nos identificamos bastante ...No comando você tem que enxergar tudo... ela tem que olhar para todas as professoras e falar não, aqui está errado”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaiás Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

Há inúmeras referências do prefeito a respeito da capacidade de comando e liderança da nova secretária. Ela se revelava portadora de espírito empreendedor, grande capacidade de liderança, comando, articulação e dinamismo, espírito impositivo, qualidades enaltecidas pelo prefeito. Na realidade, ele se enaltecia. Via um reflexo de si nela. “Falar não, aqui está errado”: diz muito do que queria o prefeito. Ele desejava quebrar o corporativismo dos professores, acostumados, segundo foi ouvido dele e da nova secretária, a fazer “corpo- mole” e abusar de licenças.

A percepção dos professores, a julgar pelo que manifestaram na reunião coletiva, não corrobora a do prefeito e a da nova secretária. Para eles, sufoco e dureza. Para esses, pusilanimidade e abusos que necessitavam ser cortados. Situação agravada pela fragilidade da antiga secretária, conforme deixa claro o prefeito. Daí a necessidade de uma secretária com características parecidas com as suas.

Institucionalmente a situação tornou-se muito confusa. Não houve, por parte do executivo municipal, formalização da mudança. Sem desejar ferir os brios da antiga secretária, pessoa benquista na cidade, a gestão da rede municipal de educação foi dividida entre ambas, por meio da atribuição a cada uma de espaço de controle, demarcado em torno de duas grandes escolas municipais urbanas às quais se subordinavam as escolas rurais. Cada parte com o seu planejamento e com a sua execução, embora a interlocução com o prefeito fosse realizada pela nova secretária.

Não há como deixar de perceber a forma incoerente de solucionar o problema de comando por parte do prefeito. A não formalização da mudança, a divisão da rede escolar em dois comandos e a sugestão de que a interlocução com a secretaria da educação seria feita com a “nova secretária” não se coaduna com o discurso do “dizer não, está errado”. Na verdade, é a sua negação. A dureza da fala cede espaço ao “jeitinho” de acomodar conflitos e não ferir qualquer suscetibilidade, a despeito do arranjo absurdo do novo comando. Como não evocar aqui o modelo do “homem cordial” indisposto ao rito e aos procedimentos claramente delimitados?<sup>12</sup>

Embora paradoxal, a solução encontrou apoio entre os professores. Cada grupo se alinhou ao estilo de trabalho sob o qual se colocara.

---

<sup>12</sup> HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

O processo de avaliação de desempenho, a despeito das suas mazelas e de uma série de contratempos, é bastante revelador dos conflitos existentes na gestão da educação, da forma personalista de atuação do executivo municipal, distante da obediência a rituais e procedimentos previamente estabelecidos, e mais que tudo, explicita os valores que movem os sujeitos envolvidos, suas incoerências, comportamentos estratégicos e jogos de cena. Evidencia as formas de exercício do poder e as reações a que dão lugar. Reações que nem sempre são claras e se explicitam em função de cálculos consciente ou inconscientemente feitos. Às vezes de forma evidente, como na fala e nas ações do prefeito. Outras, de maneira enviesada, contraditória, como no caso dos professores. Sob ambas as formas, no entanto, são os valores, visão de mundo e explicitação de sentimentos que se manifestam. Eles emergem da trama que coloca frente a frente atores sociais que nem sempre portam os mesmos interesses, e nem sempre concordam com a legitimidade dos métodos de ação. Não há como deixar de perceber que isto se aplica ao caso que aqui está sendo enfocado.



### DESATANDO O NÓ

[www.revistafenix.pro.br](http://www.revistafenix.pro.br)

Fundamental em todo processo analisado é a personalidade e o *modus operandi* do prefeito municipal. Neles se encontram a chave explicativa capaz de esclarecer as realizações e a forma na qual elas se deram, que tiveram lugar no município, sobretudo no campo educacional, para além de qualquer julgamento de valor.

Impressiona o denodo e a persistência com que o prefeito persegue e realiza as metas estabelecidas. Há 16 anos no poder, pessoalmente ou por meio do seu grupo, firmou um estilo empreendedor de atuação.

Nestes 16 anos, vários projetos foram consolidados. Seu estilo de atuação fez escola em Extrema e se tornou modelo para outros gestores de outros municípios.

O prefeito tem clareza do que pode, do seu estilo e dos meios de que deve lançar mão para alcançar seus objetivos. Dois elementos se destacam como propulsores da sua forma de atuar. A sua trajetória pessoal e a crença na capacidade de comando para maximizar eficiência.

Vindo de Londrina, de área rural, sem riqueza, estudou em escola pública, e conseguiu ingressar no curso de medicina da UEL. Prestou concurso e foi aprovado em



residência médica no hospital de Tatuapé, em São Paulo. Foi para Extrema, tornou-se sócio do hospital municipal e ingressou na carreira política.

Essa trajetória o marcou profundamente, sobretudo o fato de ter estudado em escola pública e ter sido aprovado para o curso de medicina da UEL. A sua trajetória se coloca como modelo para os outros. O prefeito interpreta as situações e sinaliza para o futuro a partir das suas experiências pessoais. Há várias referências em sua entrevista neste sentido<sup>13</sup>:

[...] para nós que queremos melhorar a parte pública, porque é isso que nós temos que olhar pelo retrovisor o que ensinaram para gente atrás, porque eu vou falar uma coisa para você: eu saí do primário, fiz admissão, naquele tempo era admissão pública, fiz ginásio público e passei numa escola estadual. Você está vendo que eu não paguei nada... então o que acontece hoje... minha família, que eu tenho condições, ela passou na Paulista, medicina, mas porque eu tenho dinheiro. O pobre que hoje que tem neste país vai no ensino público, vai prestar uma particular porque ele não tem o nível para chegar na parte pública, este é um problema que o governo federal vai ter que tomar iniciativa e mudar. Aonde nós temos que começar, se você perguntar onde foi a base, foi lá no começo, no primário.

Afirmações da mesma estirpe aparecem em outros pontos. Ele deixa claro o quanto crê na educação como força fundamental de mudança. Enfatiza que vai investir no ensino fundamental para torná-lo uma ferramenta com que possam contar os estudantes para se colocar melhor socialmente. Deseja que suas realizações no campo educacional se tornem modelo para as demais prefeituras.

Até onde essa crença na educação como principal veículo de transformação da vida social, num país como o Brasil, é ou não mito, fica por conta das discussões teóricas sobre o estatuto do ensino e suas repercussões sociais. Ao prefeito basta sua crença, à qual se entrega com sincera paixão. Ele próprio se coloca como penhor da eficácia das suas ações na área educacional.

Outro elemento fundamental para o entendimento da dinâmica do que se processa em Extrema se encontra na sua forma de atuação, reflexo da sua crença singela e explícita na capacidade de comando e liderança como instrumentos sem os quais a eficiência dos procedimentos fica comprometida.

---

<sup>13</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

Ele assume sua forma de atuação centralizadora e autoritária como requisitos da eficiência. Para ele, não é concebível desperdiçar tempo e recursos quando o sentido social da obra a ser executada é gritantemente necessário. Ao se referir à sua companheira de trabalho, acima já referida, Terezinha, diz textualmente<sup>14</sup>:

A Terezinha é do meu estilo, então nós nos identificamos bastante, porque quando acontece qualquer coisa é na porrada, este negócio e ficar conversando, conversando, a coisa não vai. E a Terezinha é explosiva, vamos fazer? Vamos fazer e tal e fazemos e eu acho que isto é importante.

Quando compara o estilo Terezinha ao da antiga secretária de educação, o faz tendo como foco a característica da falta de liderança e comando da última.

O seu discurso revela o aspecto centralizador por meio da utilização sistemática de pronomes pessoais e pronomes possessivos na primeira pessoa: eu fiz, eu quero, assim eu não quero, meus alunos, meus professores, minhas escolas, meus comandados.

As constantes intromissões no processo de avaliação de desempenho, a pressão sobre a secretária de educação, entre outros fatores, revelam o estilo característico das gestões com alto grau de voluntarismo e personalismo, com desdém por procedimentos próprios da dinâmica democrática, que exigem o cumprimento de rituais que funcionam como garantes contra o arbítrio.

Este, contudo, não é um problema para os gestores do processo que aqui foi analisado. Em nenhum momento há qualquer referência a procedimentos que poderiam ter sido autoritários e arbitrários. A palavra-chave que dá o tom e resolve todas as contradições é “eficiência”. Ela implica em racionalização do processo de trabalho e da produção, seja lá a que for, maximizando dividendos e minimizando custos. Implica em que seja realizado, da melhor forma possível, o que a cada um compete. É o caso analisado aqui. A promoção na carreira e o aumento salarial a serem dados aos professores da rede pública municipal de Extrema estão na dependência do que aferir a avaliação de desempenho. Na realidade, ela funciona como mecanismo de enquadramento dos professores, pressionados a desempenhar o papel a eles atribuído não só pela legislação, mas pela interpretação que dela dão os gestores da educação e da

---

<sup>14</sup> BERGAMIN, Luis Carlos. Gestão pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

prefeitura. A legislação, por exemplo, prevê o direito a licenças. Os gestores entenderam que havia abusos que precisavam ser cortados. Que critérios podem ser estipulados para avaliar a justiça ou não de um pedido de licença? Esta foi uma questão em que, de forma muito clara, professores e gestores estavam em campos opostos. Mas, pelo que se pode observar, dificilmente os professores teriam forças para se opor às ações dos gestores. Não se trata aqui de tomar partido. Simplesmente trata-se de uma constatação que com clareza se evidenciou. Os professores, de forma geral, não interpretavam como abuso as licenças que tiravam. Exemplificaram em casos concretos os sacrifícios pessoais que tiveram de se impor para cumprir o que consideravam injustiça.

Ao falar de eficiência, os gestores se colocavam como promotores da justiça. Tanto no que se refere à necessidade de exigências iguais para todos os funcionários quanto na maximização do trabalho em prol de quem ele se destina, no caso em questão, os alunos. No primeiro caso, trata-se de impor um padrão de trabalho geral que a todos contemple. No segundo, em oferecer aos alunos o melhor, tanto em termos de quantidade quanto em termos de qualidade do trabalho desenvolvido.

Por isso, na concepção dos gestores<sup>15</sup>, eficiência requer comprometimento do profissional, que se traduz por desempenhar a contento a função e se dedicar a atividades que a escola realiza fora dos períodos de aula, como festas e atividades extracurriculares. Para os professores, a participação nesses eventos, sem alguma forma de compensação, toma muito tempo, já tão escasso, pois muitos deles se dedicam a dobra de turno em outras escolas. Sem desconsiderar a participação em atividades extracurriculares, que julgam importante, entendem que o resultado os leva a ficar sobrecarregados. No final, paradoxalmente, o cansaço e o estresse diminuem a eficiência, razão de ser da implementação do programa de racionalização do trabalho.

Estes são pontos de atrito que claramente jogam gestores, inclusive supervisores e diretores, em campo oposto ao dos professores. Sem ter como externar sua visão, em função de cobranças e do temor de sofrer represálias, os professores executam o que lhes é ordenado, embora critiquem entre si os abusos, ou os denunciam em ocasião que permite a catarse, como na reunião coletiva no mês de setembro de 2002 com a equipe avaliadora.

---

<sup>15</sup> ONISTO, Terezinha Aparecido Monteiro. Gestão da educação pública em Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 18/06/2003. Não publicada.

O corpo docente<sup>16</sup> não tem uma visão negativa da gestão municipal e não se coloca em campo oposto de oposição sistemática aos gestores da educação e ao prefeito. Entende e aplaude as reformas efetuadas, desde a nucleação das escolas, a criação de uma infra-estrutura exemplar da qual muito se orgulha, até a vontade e a habilidade do prefeito em fazer acontecer e dar outro rumo ao panorama da educação municipal.

Com freqüência, uma comparação com a situação das escolas da rede pública estadual é feita no sentido de perceber a melhor qualidade da rede municipal em todos os quesitos: regime seriado em contraposição ao de ciclos adotado pelas escolas estaduais, sinalizando que as exigências feitas aos alunos são maiores nas escolas municipais; o salário dos professores da rede municipal é melhor que o da rede estadual, o que contribui para elevar o status de quem a ela está ligado; a infra-estrutura é incomparavelmente melhor na rede municipal, percebida entre outros exemplos, no fato da doação de pães da padaria da rede municipal às escolas estaduais em certos dias da semana, na alimentação farta ofertada nas escolas da rede municipal; a possibilidade de participar de cursos de aperfeiçoamento e atualização constantemente oferecidos pela prefeitura, item levado em consideração na composição do salário; a metodologia renovada aplicada nas escolas, inspirada no construtivismo, embora mesclada a outras orientações pedagógicas.

Tudo isso compõe um quadro que, no geral, faz o corpo docente municipal interpretar a estrutura educacional do município de forma positiva. Não significa que não haja descontentamentos, ou que não se possa melhorar o que já existe. Esta foi uma expressão que apareceu muito na fala dos professores, quando se expressaram coletiva ou individualmente. Afinal, para uma prefeitura que dispõe de recursos oriundos da forte arrecadação fiscal do município (é bom lembrar que Extrema é uma cidade com forte perfil industrial) e dos fundos governamentais direcionados à educação, que investiu na criação de uma infra-estrutura educacional modelar, não investir na mesma proporção na remuneração dos professores constitui uma incoerência. É importante frisar que a percepção dos professores não é que ganham mal, ainda mais se comparados com os professores da rede estadual, referencial comparativo realmente

---

<sup>16</sup> CORPO DOCENTE das escolas municipais de Extrema. Entrevista concedida a Isaías Pascoal em 24/09/2002. Não publicada.

existente, mas que poderiam ganhar melhor até em função do nível de cobrança a que são submetidos.

O momento de mais forte tensão entre gestores e corpo docente apareceu quando da divulgação da avaliação de desempenho para fins de classificação dos professores. O significado que ela passou a ter para eles era o de um divisor de águas que poderia ter conseqüências para a vida pessoal, tanto no que se refere à possibilidade de perda do emprego, quanto de não ficar bem entre os colegas e junto à comunidade em razão de uma classificação abaixo do esperado.

Neste momento, todas as tensões vieram à tona. Não se relacionavam a problemas de projeto pedagógico ou de carência de materiais. Diziam respeito a sua vida pessoal: o temor do que poderia implicar a avaliação, o sufoco com as demandas estressantes, a questão das licenças. O momento da avaliação de desempenho criou um espaço coletivo de catarse por duas razões: o coletivo se alimentou. Uma declaração mais arrojada ensejava a que outros dela participassem e o grupo se alimentou continuamente; a confiança na equipe de avaliação que se mostrou desarmada, apresentou sua forma de trabalho de forma transparente, com disposição para ouvir e ser justa.

Numa cidade de interior sem tradição de luta sindical, esses momentos são raros, e a não ser de maneira informal e muito cuidadosa, não há possibilidade de um diálogo e de um debate franco e aberto. Daí que em certas ocasiões, quando se abrem frestas, eles passem a ocorrer. O momento da avaliação de desempenho cumpriu este papel, ao menos na sua fase inicial.

## CONCLUSÃO

O que ocorreu em Extrema, e que aqui foi relatado e analisado, deixa algumas lições a quem trabalha com políticas públicas, ou com o mundo da educação, que revelam as potencialidades e os limites das ações dos sujeitos envolvidos. Para os que se fixam apenas na análise dos processos sociais, igualmente serve de alerta pela demonstração das sutilezas, da complexidade e das relações de poder que os atravessam. Essas relações não são unívocas e nem se colocam num plano de linearidade claramente perceptível. Elas são muito mais foscas, fugidias e reticentes do que parecem num primeiro momento.

Antes de tudo, como ficou evidenciado na avaliação feita pelos professores e pela população em geral, nada há que substitua a vontade política quando se trata de implantação do novo, da implementação de políticas públicas, do “fazer acontecer”. Da parte da população, é sintomático que há 20 anos o grupo político, que é liderado pelo prefeito, esteja no comando da prefeitura. Evidente que esta questão pode levar a uma análise a respeito do populismo e de formas clientelistas de exercício do poder. Não parece ser este o caso de Extrema, ou ao menos num grau apreciável. O que lá ocorreu está muito mais ligado a uma concepção de exercício do poder com alto grau de voluntarismo, ancorado numa visão racionalizadora e eficiente das ações públicas. A fala do prefeito é por demais explícita neste sentido. Ele parece se sentir imbuído de uma missão moralizadora e empreendedora que não se verga por nada. Ademais, dispõe, ele e o seu grupo, de uma visão estratégica que sabe quando e como agir no sentido de angariar recursos capazes de viabilizar seus projetos.

No que respeita à educação municipal, sua forma empreendedora de agir foi amplamente aprovada pela população e pelo corpo docente. A colocação da sua assessora especial, Terezinha, a mesma que atrás foi referida, para gerir a educação municipal, de certa forma é a extensão de uma parte de si (da vontade, do espírito empreendedor, da capacidade de comando), como sua fala evidenciou de maneira inequívoca.

A forma de agir, própria de estilos vigorosos e voluntaristas, corre o risco de desrespeitar direitos, dar-lhes interpretação diversa e sufocar sujeitos sociais. O corpo docente da rede municipal de educação o demonstrou explicitamente no momento da avaliação de desempenho. Todos esses problemas desaparecem, ou ganham uma tonalidade mais fraca, quando vistos sob a ótica da ideologia da eficiência. Não se deseja aqui fazer qualquer apologia da ineficiência, do “corpo-mole” e da falta de empenho nas atividades, mas constatar que a categoria “eficiência” consegue se justificar em nome da promoção da justiça, da maximização de resultados em prol dos mais necessitados e da necessidade de comprometimento, frente aos quais os problemas pessoais e profissionais, cotidianamente enfrentados, perdem sentido e significado. Daí que eles se acumulem e se revelem sob a forma de cansaço e estresse, só suportados em função do imperativo de enfrentar as necessidades inadiáveis de prover a existência pessoal e familiar.

A fragilidade dos professores enquanto grupo coletivo, sobretudo nas escolas cujo comando está próximo, caso das escolas particulares e das escolas municipais, notadamente em cidades de menor porte, é outro elemento que precisa ser considerado. Os professores ficam à mercê do poder ou de quem dele dispõe. Relações de poder permeiam os vários níveis em que se dão as relações entre sujeitos sociais colocados de forma diferenciada na hierarquia das organizações, inclusive da organização educacional.

Em Extrema ficou evidente a pressão sobre a secretaria da educação, por parte da gestão municipal, a tal ponto que, de uma solicitação inicial da secretaria para que a avaliação de desempenho não suscitasse temor, passou-se, em suas ações concretas, a desenvolvê-lo junto ao corpo docente.

O corpo docente atemorizado, num primeiro momento, coletivo, prorropeu em críticas, amenizadas posteriormente, talvez num cálculo estratégico do custo que poderiam ter. Afinal, enquanto a equipe de avaliação era externa e só em poucos momentos se fazia presente, a relação com a direção era diária e não tinha como ser olvidada.

Finalmente, a capacidade de discernimento do professorado a respeito da sua situação pessoal e da sua inserção profissional se revelou aguçada. Sem deixar de expressar descontentamentos, graves, mas pontuais, não deixou de avaliar a obra do executivo municipal que, a bem da verdade, não deixa de impressionar.