



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

TEMÍSTOCLES RAFAEL LACERDA

**GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO: A CRIAÇÃO DO
PRÊMIO ESCOLA DE VALOR NA PARAÍBA**

Campina Grande – PB

2014

TEMÍSTOCLES RAFAEL LACERDA

**GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO: A CRIAÇÃO DO
PRÊMIO ESCOLA DE VALOR NA PARAÍBA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Darcon Sousa, Doutor.

Campina Grande – PB

2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Temistocles Rafael Lacerda

Aluno

Darcon Sousa, Doutor.

Professor Orientador

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2014

TEMÍSTOCLES RAFAEL LACERDA

**GESTÃO PÚBLICA E EDUCAÇÃO: A CRIAÇÃO DO PRÊMIO
ESCOLA DE VALOR NA PARAÍBA**

Relatório aprovado em: ____/____/____

Darcon Sousa, Doutor.

Professor Orientador

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

Examinador

Gesinaldo Ataíde Candido, Doutor.

Examinador

Campina Grande – PB

2014

Á minha família que sempre acreditou em mim: a minha mãe Rosimere, a minha avó Guia, a minha irmã Rafaela, a minha esposa Wanessa pelo companheirismo, amor, carinho e dedicação, a minha filha Emilly, por sua simplicidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, autor e consumidor de nossa FÉ. A Ele seja dada toda honra, glória, louvor e adoração. Só Ele é digno. Agradeço por todos os benefícios que me tem feito.

Agradeço a minha família, especialmente a minha mãe Rosimere, a minha avó Guia, a minha irmã Rafaela que apesar de todas as dificuldades sempre estiveram comigo, me ajudando.

Agradeço a minha esposa Wanessa e a minha filha Emilly, pessoas que DEUS colocou em minha vida para me completar. Pessoas que me amam com um amor incondicional e que eu retribuo amando-as mais a cada dia. Amo vocês.

Agradeço a meus amigos de curso, são tantos, mas especialmente quero lembrar de Victor Hugo (Vitão), José Paulo (Paulinho), Alberto Magno (Taquá), Wendel, Guillermo. Agradeço a DEUS por vocês. Registro a minha saudade por não conviver com vocês tão de perto, mas estão em meu coração.

Agradeço a todos que me ajudaram orando, orientando. A Igreja Batista de Liberdade, por suas orações por mim. A todos que tanto me cobraram a conclusão deste trabalho. Aí está, é para vocês.

Ao meu professor orientador Darcon Sousa por sua ajuda e orientação, contribuição substancial para conclusão deste trabalho. Obrigado por sua paciência, admiro muito você como pessoa, como professor.

A todos os meus amigos, a todos que de alguma forma contribuíram para essa conquista.

Que DEUS continue abençoando a todos.

“Conheçamos, e prossigamos em conhecer ao Senhor. Como a alva será a sua saída; ele a nós virá como a chuva, como chuva serôdia, que rega a terra”.

Oséias: 6: 3

RESUMO

A administração pública brasileira tem passado por diversas transformações nas últimas décadas. A população mais informada devido aos avanços tecnológicos, a popularização da internet e também devido ao processo de globalização tem exigido de seus governantes mais responsabilidade na administração dos interesses públicos. Uma gestão pública mais eficiente e voltada para o cidadão tem sido pauta de debates por todo país. Sendo assim surgiram no Brasil a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), criada em 1986, e ONG's como o INDG (Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial), hoje com o nome de FALCONI, e o MBC (Movimento Brasil Competitivo) com o objetivo de capacitar os gestores públicos para os novos desafios encontrados. Nesse sentido o presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos gestores das escolas estaduais do município de Campina Grande sobre um programa do governo do Estado da Paraíba, chamado Escola de Valor, que tem sido um diferencial na educação pública do Estado. Para o estudo foram aplicados dois questionários com os gestores das escolas públicas estaduais, sendo um questionário com os gestores das escolas que receberam a premiação e outro com os gestores das escolas que não foram contempladas. Esses questionários serviram como base para entender os anseios dos mesmos quanto ao programa, sua efetividade, de que forma o programa contribuiu para uma melhora concreta dentro da escola entre alunos, professores e funcionários, enfim, qual a contribuição relevante que o programa deixou. Os resultados evidenciaram que ainda falta muito a avançar na área da educação, algo fundamental em qualquer país, mas que a atitude mostrada com a criação dessa premiação é sim um grande avanço para a melhoria do sistema. Num olhar holístico, o programa é plausível, porém precisa de melhorias que devem ser analisadas pelos responsáveis na elaboração do mesmo. Tais sugestões foram apresentadas neste trabalho com o objetivo de promover a melhora do prêmio Escola de Valor.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública; Gestão Pública; Educação; Escola de Valor.

ABSTRACT

The Brazilian public administration has undergone several transformations over the past decades. The more up-to-date population due to technological advances, the worldwide spread of the Internet and due to the globalization process, has demanded more accountability from their rulers in the administration of public interests. A more focused and efficient public administration to citizens has been the agenda of debates throughout the country. Therefore, in 1986 began the Brazilian NSPA (National School of Public Administration), and NGOs as NIMD (National Institute for Management Development) - today named as FALCONI, and the CBM (Competitive Brazilian Movement) addressed to training public managers to the new challenges encountered. In this sense, the present study aims to analyze the perception of managers of state schools in the municipality of Campina Grande about a Paraíba State Government Program, entitled School Value, which has been a positive gap in State public education. For the research, two questionnaires were applied to the public schools managers, a questionnaire to the schools managers that participated in the awards and another for the schools that were not addressed. These questionnaires were used as a foundation for understanding the desires of managers about the program, its effectiveness, how the program subsidized to a concrete school improvement among students, teachers and staff, in simple terms, which was the significant contribution that the program accomplished? The results revealed that there is still much to advance in education, an imperative condition in any country, however the attitude evidenced by the creation of this award is rather a long way toward improving the system. In a holistic perspective, the program is conceivable, but needs improvement, which should be considered by those responsible for its formation. These suggestions were presented in this work with the goal of promoting the upgrading of School Value award.

KEYWORDS: Public Administration, Public management, Education, School Value.

LISTA DE QUADROS

QUADRO I – Critérios de Avaliação.	39
---	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. A Administração Pública e suas Funções	15
2.1.1. Conceitos Gerais	15
2.2. Princípios da Administração Pública	16
2.3. O Orçamento e as Finanças Públicas	17
2.3.1. Conceito de Orçamento	17
2.3.2. Princípios Orçamentários	19
2.3.3. O Ciclo Orçamentário	21
2.3.4. Conceito de Finanças Públicas	23
2.3.5. A Dívida Pública	25
2.4. A Administração de Recursos Materiais	25
2.4.1. A Administração de Recursos Materiais no Setor Público	27
2.5. O Poder de Compra do Estado	27
2.5.1. O Processo de Licitação no Brasil	28
2.5.2. Modalidades de Licitação	29
2.5.3. Aspectos Históricos da Área de Compras e Gestão de Materiais no Brasil	31
2.6. As Relações de Trabalho no Setor Público	33
2.7. Modelos de Administração Pública	35
3. Procedimentos Metodológicos	37
4. A Análise do Prêmio Escola de Valor	39
4.1. O Prêmio sob a Perspectiva dos Gestores	43
5. Considerações Finais	50
6. Referências	53
7. Apêndice	54

1. INTRODUÇÃO (DELIMITAÇÃO DO TEMA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS).

Atualmente o Estado tem passado por diversas reformas para atender melhor o cidadão. Historicamente o Estado sempre foi burocratizado, trancado dentro de si. Tudo era reflexo de políticas e costumes que desfavoreciam a população em geral, que é quem deveria ser a principal beneficiada.

O processo de globalização e a intensificação do uso das tecnologias contribuíram com o aumento das exigências da população para que os governos se tornem mais eficientes, e com foco no cidadão, no social. A população mais informada busca, assim, entender o que acontece dentro dos governos, e, por que razão, os governos são inertes diante de tantos problemas que afligem a sociedade.

Em função de toda essa pressão gerada pela população que está bem mais preparada, informada e organizada, com o auxílio da tecnologia e da globalização a administração pública precisa a cada dia se aperfeiçoar para atender a demanda de uma sociedade em transformação.

Também no Brasil vive-se hoje um momento em que a administração pública tem procurado se profissionalizar cada vez mais seguindo esse movimento que tem pressionado o Estado. Há alguns sinais evidentes de que existe um diálogo acerca do tema. O aperfeiçoamento da administração pública tem sido pauta de debates e discussões por todo o Brasil.

Nesta direção, surgiu a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), criada em 1986, com o objetivo de oferecer formação e aperfeiçoamento em administração pública a servidores federais. Conta-se também com publicações como a RAP (Revista de Administração Pública) da FGV.

Surgiram também diversas ONG's como o INDG (Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial), hoje com o nome de FALCONI, e o MBC (Movimento Brasil Competitivo), com o objetivo de estabelecer parcerias com a administração pública para promover uma melhoria dos serviços prestados pelo Estado. Tudo isso somado favorece o desenvolvimento de um ambiente propício para uma gestão pública mais eficiente Brasil afora.

Partindo do pressuposto de que as transformações sofridas pela Administração Pública têm afetado diversos estados do Brasil, entre eles a Paraíba, surgiu esta pesquisa, com o intuito de entender de que forma os gestores das escolas públicas estaduais, especificamente do município de Campina Grande, têm recebido a criação do Prêmio Escola de Valor.

Seguindo os critérios de uma administração pública mais eficiente, preocupada com a população e com os servidores destaca-se, no estado da Paraíba, um programa em que o governo, em parceria com a Secretaria de Educação, desenvolve desde 2011 para recompensar os profissionais das escolas estaduais que tiverem as melhores práticas administrativas. A premiação do programa ocorre no fim de cada ano letivo, onde todos os funcionários das escolas contempladas recebem um 14º salário como recompensa pelos objetivos atingidos, e os professores poderão receber até um 15º salário se os mesmos desenvolverem um projeto que envolva a escola e o social e forem contemplados.

O prêmio Escola de Valor faz parte do Plano de Gestão Paraíba faz Educação lançado em agosto de 2011 pelo governo do estado. Em sua primeira edição, no ano de 2011, o prêmio foi denominado Educação Exemplar, com duas categorias, a de Professor Exemplar e Gestor Exemplar, beneficiando 4.882 educadores, sendo todos os profissionais de 70 escolas e 126 professores que tiveram seus projetos selecionados.

Foram investidos R\$ 6 milhões pelo governo da Paraíba (GOVERNO DA PARAÍBA, 2014).

Esse prêmio visa selecionar experiências exitosas dos gestores desenvolvidas nas escolas públicas estaduais de Educação Básica. Toda e qualquer escola pública estadual pode concorrer ao prêmio. Para isso os seus gestores devem acessar o site do governo, clicar no link do prêmio, conhecer os critérios do edital e enviar todos os documentos comprobatórios exigidos pela organização.

Foi criada pelo governo do Estado uma comissão estadual formada por profissionais da educação e/ou personalidades públicas reconhecidas por sua atuação e contribuição no campo da educação básica, para avaliar os projetos enviados e, assim, selecionar os vencedores de acordo com o proposto no edital.

Todas as escolas que atendam ao mínimo de 60% dos critérios estabelecidos no edital são premiadas. Todos os profissionais de educação das escolas premiadas, que estejam em efetivo exercício de suas atividades na unidade escolar, e que não estejam atuando em regime de contrato de emergência, recebem o prêmio, que corresponde a um salário mensal, caracterizando o 14º salário.

Nesse sentido a pesquisa se orienta pelo seguinte problema: Como as escolas estaduais do município de Campina Grande responderam ao programa Escola de Valor?

Para responder a esse problema ficou estabelecido um objetivo geral que é analisar a percepção dos gestores sobre o Programa Escola de Valor edição 2012 nas escolas estaduais do município de Campina Grande.

Para cumprir o objetivo geral estabelecemos de antemão os seguintes objetivos específicos.

- Descrever o significado de cada critério utilizado no programa.
- Identificar as escolas premiadas.

- Analisar a repercussão da premiação nas escolas.
- Identificar as dificuldades para participação das escolas.
- Verificar o nível de envolvimento dos funcionários das escolas com o programa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS FUNÇÕES

2.1.1 CONCEITOS GERAIS

Os termos Estado, governo, administração pública e gestão pública estão interligados de tal forma que fazem com que os mesmos sejam com frequência confundidos, pois caminham juntos. Mas cada um expressa conceitos diferentes em vários aspectos.

O Estado, de acordo com Matias-Pereira (2008, pág.110), *“se apresenta concomitantemente como um sistema político e uma organização.”* O Estado é um reflexo da evolução da sociedade ao longo dos tempos, ele existe para a manutenção da ordem social, para a garantia de que sejam cumpridos os direitos e deveres de todos. Como sistema político ele nasceu absoluto, tornou-se liberal ao longo do século XIX e democrático a partir do século XX. Como organização nasceu patrimonial, passou o século XIX e boa parte do século XX como burocrática e a partir do final do século XX passou a adotar, mesmo que discretamente, o modelo gerencial.

Governos são os regimes políticos instituídos para a condução do Estado. São todas as organizações e instituições públicas necessárias para a manutenção do Estado. Segundo Saldanha (2006), governo é em sentido institucional o conjunto de poderes e órgãos públicos, desempenha funções estatais básicas e em sentido operacional é a condução política dos negócios públicos. Governo e Estado caminham juntos, porém o Estado não se dobra diante

do governo e o governo instituído não é detentor do Estado. Ainda de acordo com Saldanha (2006, pág.16), *“não podemos descartar a relação entre o Estado e seu governo, pois dela resulta a fixação dos objetivos do governo para trazer novos equilíbrios de força à sociedade”*.

Para falar sobre Administração Pública é imperativo destacar que o termo “Administrar” pode ser entendido como gerir interesses alheios. Assim acontece com a Administração Pública, tendo em vista que os bens de propriedade coletivos são colocados sob a sua guarda para que ela exercite todas as funções de que necessita como dirigir, governar, prestar serviços para atingir um resultado positivo e executá-los visando o bem da coletividade.

Segundo Matias-Pereira (2008, pág.110), *“a Administração Pública pode ser aceita como o aparelho de Estado organizado com a função de executar serviços, visando a satisfação das necessidades da população”*.

De acordo com Ferreira (1999 *apud* SALDANHA, 2006, pág.12), *“gestão pública refere-se às funções da gerência pública nos negócios do governo: mandato de administração.”* A gestão pública visa o bem coletivo. O gestor público tem a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do direito e da moral administrativa que regem a sua atuação.

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esses princípios auxiliam a Administração Pública e exercem influencia sobre a mesma. Gasparini (1995 *apud* Saldanha, 2006, pág.13) cita-os e acrescenta conceituando-os da seguinte forma:

- Princípio da Legalidade – a gestão pública deve obedecer à lei.

- Princípio da Impessoalidade – a gestão pública é feita para todos os cidadãos, sem distinção, é vedado privilegiar pessoas específicas, ou grupos específicos.
- Princípio da Moralidade – devem obedecer aos princípios morais, deve trabalhar com bases éticas na administração.
- Princípio da Publicidade – é obrigatória a divulgação dos atos dos gestores públicos.
- Princípio da Finalidade – os atos são voltados ao interesse da coletividade.
- Princípio da Continuidade – os serviços públicos não podem parar.
- Princípio da Indisponibilidade – o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado.
- Princípio da Igualdade – todos os cidadãos são iguais perante a lei e a administração pública.
- Princípio da Eficiência - o administrador tem o dever de fazer uma boa gestão, deve trazer as melhores saídas, sob a legalidade da lei, bem como mais efetiva.

Todos esses princípios constitucionais expressos na Carta Magna devem ser observados pela Administração Pública. No caso pode-se dar um destaque maior ao princípio da publicidade, pois, todos os atos dos governos, exceto os de sigilo obrigatório, devem ser publicados, não é admissível a falta de publicação sem que esta esteja amparada pela lei.

2.3 O ORÇAMENTO E AS FINANÇAS PÚBLICAS

2.3.1 CONCEITO DE ORÇAMENTO

Entre os principais desafios a serem vencidos por um governo estão as diversas formas de obtenção e administração de receitas para a execução dos programas estabelecidos com o

objetivo de suprir as necessidades públicas. Dentre essas formas de obtenção de receitas temos: impostos, taxas, contribuições, títulos da dívida pública, aluguel de imóveis, venda de imóveis, empréstimos externos, etc. Sendo assim, a atividade financeira é um instrumento para o alcance desse objetivo.

De acordo com Costin (2010, pág.97), *“o orçamento público, por sua vez, é o instrumento legal mais importante das Finanças Públicas.”* Ele é o planejamento do governo para guiar as ações de curto e médio prazo. É o instrumento legal que determina todas as despesas a serem realizadas, com base em uma receita futura, e envolve um relacionamento entre Executivo e Legislativo para sua aprovação e controle. Dessa forma, nada pode ser feito que envolva gastos, por nenhum dos três poderes do Estado, sem que esteja previsto no orçamento. E os parlamentares, que são os representantes do povo, dos contribuintes, irão avaliar se o orçamento proposto pelo Executivo atende as necessidades da população. O Legislativo também controlará por meio de tribunais especiais, no caso do Brasil o Tribunal de Contas da União (TCU), a execução correta, dentro da lei, do orçamento estabelecido.

Segundo Giacomoni (2005 *apud* COSTIN, 2010, p.98) a Constituição de 1988 *“reforçou a concepção que associa planejamento e orçamento como elos de um mesmo sistema, ao tornar obrigatória a elaboração de planos plurianuais abrangendo as despesas de capital e demais programas de duração continuada”*.

Deve-se ressaltar que o orçamento tem um caráter dinâmico e envolve várias etapas de um processo longo e exaustivo. Nas palavras de Giacomoni (2005 *apud* COSTIN, 2010, p.99):

“o documento orçamentário, apresentado na forma da lei, caracteriza apenas um momento de um processo complexo, marcado por etapas que foram cumpridas e que ainda deverão ser vencidas. É o desenrolar desse processo que possibilita ao orçamento cumprir seus múltiplos papéis e funções”.

De acordo com a Lei 4.320/1964, que estabelece normas para a elaboração e controle dos orçamentos públicos, o mesmo é um documento legal que “conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo”. Outra normativa que rege o orçamento público é o Decreto-lei 200 que estabelece o planejamento como um dos princípios que regem a administração federal, inclusive as finanças públicas.

2.3.2 PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS

Esses princípios foram instituídos para conduzirem a boa prática orçamentária, porém não são universalmente aceitos. Segundo Giacomoni (2005 *apud* COSTIN, 2010, pag.100-103) os princípios são:

- ✓ Princípio da unidade – o orçamento deve ser uno para cada unidade governamental, evitando assim o que ocorria no período da ditadura, onde existiam dois orçamentos desiguais. Embora a Lei Orçamentária Anual possua três orçamentos eles não ferem o princípio da unidade.
- ✓ Princípio da universalidade – o orçamento deve conter todas as receitas e despesas do Estado. Este princípio permite ao Legislativo exercer o controle sobre as finanças públicas.
- ✓ Princípio do orçamento bruto – as receitas e despesas constantes no orçamento devem aparecer pelo valor total, sem deduções.
- ✓ Princípio da anualidade ou periodicidade – o orçamento deve ser elaborado e autorizado para um período específico, chamado de exercício financeiro.
- ✓ Princípio da não vinculação de receitas – recomenda a boa prática que se evitem receitas vinculadas a despesas específicas. Em algum momento podem sobrar recursos que, se estiverem vinculados, podem impedir sua melhor

distribuição. Porém existem interesses de Estados que independem de governos assim, o constituinte de 1987, optou por vincular recursos, nos três níveis de governo, a educação.

- ✓ Princípio da discriminação ou especialização – para facilitar o trabalho de fiscalização as receitas e despesas devem aparecer no orçamento de forma discriminada.
- ✓ Princípio da exclusividade – o orçamento deverá conter apenas a previsão de receitas, a fixação de despesas, eventuais aberturas de crédito suplementares e contratação de operações de crédito.
- ✓ Princípio do equilíbrio – as despesas não devem ser superiores as receitas. Alguns investimentos justificam operações de crédito e crises podem demandar recursos extraordinários. A constituição de 1988 recomenda que deve-se evitar déficits, exigindo que a contratação de crédito não exceda as despesas de capital.
- ✓ Princípio da clareza – deve utilizar linguagem clara e compreensível.
- ✓ Princípio da publicidade – deve dispor de todo meio de comunicação para dar amplo acesso a população, tanto no que se refere a lei, quanto a sua execução.
- ✓ Princípio da exatidão – deve buscar evitar qualquer falha técnica ou ética.
- ✓ Princípio da programação – voltado para uma visão mais moderna do orçamento, não restrita ao papel de autorização de gastos ou de controle. Trata-se da ligação entre planejamento, gestão e controle social.

Os gestores públicos responsáveis pela elaboração do orçamento devem estar atentos a todos os princípios descritos acima, pois se os mesmos forem devidamente observados, certamente muitos dos problemas que surgem posteriormente não aconteceriam.

2.3.3 O CICLO ORÇAMENTÁRIO

Antes de prosseguir com o ciclo orçamentário no Brasil deve-se destacar uma breve explicação sobre a Lei Complementar N°101 de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal que também estabelece regras para a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual que fazem parte do ciclo orçamentário.

De acordo com o art. 1º, § 1º da Lei de Responsabilidade Fiscal:

“a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar”.

Esta lei traz normativas no art. 4º para a LDO, e no art. 5º para a LOA. Porém, no que tange ao PPA, a Lei de Responsabilidade Fiscal teve seus dispositivos vetados. (BRASIL, disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm], acessado em 10/02/2014).

Conforme Costin (2010) a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece algumas normas que devem constar na LOA. São elas: conter um anexo de demonstrativo de compatibilidade entre receitas e despesas do orçamento; ser acompanhada de um demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, das isenções fiscais, também com as medidas de compensação dessas perdas; conter uma reserva de contingência em caso de imprevistos; conter todas as despesas relativas a dívida pública e as receitas que as atenderão; evidenciar, separadamente, o refinanciamento da dívida pública; incluir investimentos com duração superior a um exercício, apenas se estiver previsto no PPA ou lei que o autorize; conter todas as despesas referentes ao Banco Central.

Para Costin (2010) o ciclo orçamentário contém três instrumentos: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). São

elaborados pelo Executivo, enviados ao Congresso para apreciação e votação e, posteriormente, devolvidos ao Executivo para sanção do presidente.

O processo inicia-se com a elaboração do projeto de lei do Plano Plurianual (PPA) pela Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. De acordo com o Plano de Gestão do PPA (2004-2007 *apud* COSTIN, 2010, p.106) “o PPA organiza a atuação governamental em programas, inserindo na administração pública a orientação do gasto para resultados na sociedade”. O mesmo contempla todas as obras previstas pelo governo, todos os programas sociais, todo tipo de investimento do governo para um período de quatro anos. O projeto é analisado inicialmente no Congresso pela Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização e é emitido um parecer para ser analisado e aprovado pelo Legislativo. Após virar lei, o PPA define as prioridades do Governo por quatro anos, contados a partir do segundo ano do mandato do governante, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas da administração federal. O PPA deve ser elaborado e enviado para aprovação até 31/08 do primeiro ano de governo.

A partir do PPA é elaborado, pelo Executivo, o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). A LDO, segundo Costin (2010), é elaborada anualmente pela Secretaria de Orçamento Federal com o objetivo de orientar a preparação dos orçamentos fiscal, de seguridade social e de investimentos de empresas estatais. Estabelece metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente. A LDO deve conter ainda um Anexo de Metas Fiscais, com as metas anuais relativas a receitas e despesas e dados sobre a dívida pública e um Anexo de Riscos Fiscais que deve conter os passivos contingentes e outros possíveis riscos que possam afetar as contas públicas, com as providências que serão tomadas caso esse cenário se concretize. Também dispõe sobre alteração na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento. Para Pontes Lima e

Miranda (2006 *apud* COSTIN, 2010, p.106) a LDO “*tem conseguido ser um instrumento que estabelece os parâmetros gerais para a elaboração do orçamento*”. A LDO deve ser elaborada e enviada para aprovação até 15/04 de cada ano.

Após a aprovação do PPA e da LDO é elaborado pela Secretaria de Orçamento Federal o projeto de Lei Orçamentária Anual. Segundo Costin (2010) na LOA estão estimadas as receitas e são fixadas as despesas que serão custeadas com esses recursos. Também é definido um teto de gasto para cada ministério e órgãos vinculados ao governo. Ela contempla os orçamentos fiscal, o da seguridade social e o de investimentos das empresas estatais.

2.3.4 CONCEITOS DE FINANÇAS PÚBLICAS

Na opinião de Costin (2010, pág.115), “*as finanças públicas dizem respeito à captação de recursos pelo Estado e os gastos públicos que procuram atender às necessidades da população. Em outros termos: trata do gasto e de seu financiamento*”.

Ainda de acordo com Costin (2010), o Estado pode financiar seus gastos por meio da arrecadação de impostos ou mesmo venda de serviços; através da dívida externa ou interna; através da inflação (emitindo papel moeda para cobrir seus gastos ou atrasando pagamento de fornecedores ou pessoal em contexto inflacionário).

No orçamento público temos todas as receitas e despesas do governo devidamente planejadas com o objetivo de que gastemos somente o que arrecadamos. Mas nem sempre o que está previsto no orçamento se concretiza no momento da execução, podendo surgir diversos imprevistos como receita superestimada ou necessidades de créditos adicionais. Porém, de acordo com Costin (2010, pág.116), em qualquer situação deve-se adotar dois procedimentos que fazem parte da boa gestão das finanças públicas:

- Estabelecer a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso;

- Estipular um resultado fiscal positivo que permita pagar parcelas da dívida e acompanhar sua evolução.

O orçamento público brasileiro é chamado de Resultado Fiscal ou Necessidade de Financiamento do Setor Público (NFSP) que analisa o desempenho fiscal da administração pública entre 1.º de janeiro e 31 de dezembro do ano corrente. Para Costin (2010) são apuradas em três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Sendo assim, o resultado fiscal é, de forma objetiva, a diferença entre o total das despesas e as receitas do poder público.

De acordo com Giambiagi e Além (2000 *apud* COSTIN, 2010, p.117), “*as NFSP correspondem à variação do endividamento do setor público não financeiro junto ao setor financeiro e ao setor privado, doméstico e do resto do mundo*”.

$$\text{NFSP} = \text{CSP} + \text{JSP} + \text{ISP} - \text{T}$$

Onde CSP é o consumo do setor público, JSP, os juros da dívida, ISP, o investimento e T, a receita tributária. É a diferença entre as despesas do setor público e suas receitas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal determina que seja apurado o resultado fiscal, segundo dois conceitos (fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-Sistema Orçamentário): resultado primário que registra o desempenho fiscal do governo no período. É a diferença entre as receitas do período e suas despesas no período; e o resultado nominal que registra o quanto precisou ser captado para pagar as despesas do governo.

Ainda de acordo com Costin (2010) existem ainda duas formas de apuração das NFSP. São os critérios chamados de “abaixo da linha” que leva em consideração apenas as dívidas, apurando o desempenho fiscal pelo cálculo de variação do endividamento líquido em determinado período e critério “acima da linha” que apura o desempenho fiscal do governo por meio de fluxos de receitas e despesas orçamentárias em determinado período.

2.3.5 A DÍVIDA PÚBLICA

Para Costin (2010) a dívida pública divide-se em dois tipos: externa e interna. Ela é constituída da soma de tudo o que o setor público não financeiro deve ao setor privado e ao setor financeiro, doméstico e do resto do mundo. Considera-se a dívida líquida do setor público já que o Estado também é credor.

O setor público não financeiro são as administrações diretas federal, estaduais e municipais, as administrações indiretas, a previdência social e as empresas estatais não financeiras federais, estaduais e municipais, além da Itaipu Binacional, os fundos públicos que não são intermediários financeiros. Ou seja, tudo o que não for banco ou tenha papel semelhante no setor público.

A dívida pública interna é constituída pelos débitos contraídos pelo governo junto ao setor privado e ao setor financeiro dentro do país, em moeda nacional. A dívida externa pode ser pública ou privada e inclui os débitos contraídos pelo setor público ou privado fora do país. Os empréstimos contraídos pelo setor privado ocorrem com o aval do governo. Para saber se a dívida externa está em níveis saudáveis deve-se acompanhar as reservas do país em moeda estrangeira e a relação dívida externa/exportações. Para avaliar a capacidade de pagamento da dívida utiliza-se a relação dívida/PIB.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS

Segundo Costin (2010, pág.183), “*a Administração de Materiais é uma área da gestão que visa assegurar que a organização disponha, de modo contínuo, dos insumos necessários para suas atividades*”. Também se ocupa da contratação de serviços e gerenciamento dos contratos.

Costin (2010) cita cinco fatores que são fundamentais para uma boa gestão de recursos materiais. Esses fatores nos levam a identificar a importância de se ter, na organização, mecanismos que garantam a qualidade do material recebido e que as quantidades certas cheguem a cada destino de maneira eficiente e eficaz. São eles: qualidade do material; quantidade necessária; prazo de entrega; preço; e condições de pagamento.

Com o avanço da internet e dos sistemas de computação, a informatização dos processos nas organizações se tornou fundamental, isso vem modificando de forma relevante a Administração de Recursos Materiais. Surgiram os sistemas integrados de gestão (ERP na sigla em inglês) que vinculam todos os processos desde a entrada de insumos até a venda, contabilidade e obrigações fiscais, tudo no mesmo sistema.

De acordo com Luiz Fernando Bandeira (2006 *apud* COSTIN , 2010, p.184), a partir dos anos 90 surgiram diversos sistemas automatizados de compra de produtos, conhecidos como *e-procurement*, ou compras por meio eletrônico. Segundo ele:

“Os sistemas de *e-procurement* se caracterizam por um trato totalmente ou quase totalmente informatizado das entradas de mercadorias, seu consumo e as emissões de novos pedidos de fornecimento, sempre de maneira integrada com o fornecedor, por meio de um sistema eletrônico e com mínima intervenção humana.”

Porém, mesmo diante de tanta tecnologia utilizada, uma preocupação que vem se tornando relevante na administração de materiais é quanto a ética nos processos de compras. Não é somente o setor público que sofre com problemas éticos nessa área, o privado também. Dessa forma são comuns os procedimentos de auditoria em estoques e nos procedimentos de compras evitando que os envolvidos nessa área busquem vantagens pessoais ou desviem estoques ilicitamente.

2.4.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS NO SETOR PÚBLICO

No Brasil a Administração de Materiais e Patrimonial é feita por cada ente federado. Porém as normas gerais de licitação são definidas pela União. Hoje, com o avanço da informática e com o advento da Tecnologia de Informação, o controle sobre a gestão desses recursos se tornou mais sistemático.

Na opinião de Costin (2010) as funções do processo de Administração de Materiais e Patrimoniais no setor público são: compras governamentais e contratação de serviços; gestão de estoques; distribuição; e administração de pessoal.

No Decreto-lei 200 de 1967 foi instituído o Sistema de Serviços Gerais onde estão incluídas as atividades de licitações, contratações, transportes, comunicações administrativas, documentação e administração de edifícios públicos e imóveis funcionais.

2.5 O PODER DE COMPRA DO ESTADO

Para Costin (2010) o governo tem um poder de compra superior à maioria das organizações privadas. O impacto gerado na economia pelas compras governamentais é sempre relevante. Esse poder de compra do governo tanto pode levar empresas a euforia quanto pode leva-las a falência. Nesse sentido as compras governamentais podem ser sujeitas a pressões políticas, fisiologismo e corrupção.

Para garantir que as compras governamentais não sofram nenhuma interferência externa essa área se tornou uma das mais regulamentadas. Mesmo diante de tantas normas a corrupção ainda é uma ferida aberta nesse meio. Por isso diversos países têm buscado

desburocratizar essa área, porém sem perder o controle sobre a mesma, para favorecer a competição justa no fornecimento ao governo.

2.5.1 O PROCESSO DE LICITAÇÃO NO BRASIL

De acordo com Hely Lopes Meirelles (1996 *apud* COSTIN, 2010, p.186), licitação é o “*procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse*”. É um processo legal com o objetivo de assegurar que não haja favorecidos e, assim, garantir a moralidade dos procedimentos e a promoção da livre iniciativa.

No Brasil a Constituição de 1988 e a Lei 8.666 de 1993 estabelecem normas para compras e contratações de serviços. Na Constituição os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência exercem influência sobre os procedimentos de compras. A Lei 8.666 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos de serviços.

A Constituição de 1988 estabelece que:

[...] ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (CF-Artigo 37 – XXI).

Na opinião de Costin (2010) o processo para elaboração de uma licitação envolve diversas etapas. Inicialmente se define o objeto que será contratado. Após isso é elaborado o instrumento de convocação que será por meio de Edital ou Carta Convite. No caso do Edital, o mesmo deverá ser publicado em um Diário Oficial ou em um jornal de grande circulação. Na Carta Convite fica dispensado a publicação no Diário Oficial ou jornal de grande circulação desde que os convidados sejam no mínimo três e estejam informados dos pré-

requisitos para a contratação. Qualquer interessado poderá enviar sua proposta para análise junto com a documentação exigida. A melhor proposta de acordo com o edital será contratada.

O art. 45 da Lei 8.666/93 estabelece que existem quatro tipos de licitação a serem consideradas: o de menor preço que leva em consideração a proposta que segue os critérios do edital com o menor preço possível; o de melhor técnica e melhor técnica e preço utilizados para serviços de natureza predominantemente intelectual como elaboração de projetos; e o de maior lance ou oferta destinado a alienações e concessões como, por exemplo, concessões de trechos de rodovias e exploração de petróleo.

2.5.2 MODALIDADES DE LICITAÇÃO

De acordo com Costin (2010) existem diversas modalidades de licitação. O que determina a modalidade a ser utilizada é o valor do objeto a ser contratado. Essa regra, porém, não se aplica a modalidade de pregão que pode ser adotado independentemente de valores. As modalidades de licitação estão previstas na Lei 8.666, exceto a modalidade de pregão que está prevista na Lei Federal 10.520 de 2002, que também estabelece a modalidade de pregão eletrônico.

1. Concorrência – para os concorrentes participarem dessa modalidade eles têm que comprovar que possuem os requisitos de qualificação estabelecidos no edital. Vence a proposta mais vantajosa. É obrigatória para obras e serviços de engenharia superiores a R\$ 1.500.000,00 e em compras e serviços superiores a R\$ 650.000,00.
2. Tomada de preços – realizada entre interessados cadastrados ou que atendam as condições para cadastramento até três dias antes do recebimento das

propostas. É recomendada em obras e serviços de engenharia com valores entre R\$ 150.000,00 e R\$ 1.500.000,00.

3. Convite – é a mais simples. Ocorre entre as empresas convidadas pela Administração Pública, em número mínimo de três e que sejam do mesmo ramo de atividade do objeto da licitação. Podem participar interessados que tenham sido convidados desde que estejam cadastrados no órgão ou entidade licitadora ou no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), do Governo Federal. Deve solicitar o convite até 24 horas antes da apresentação das propostas. Para o processo ocorrer normalmente e a contratação do vencedor ser efetivada, ao menos três propostas enviadas devem ser válidas, ou seja, devem atender a todos os critérios do ato convocatório.
4. Pregão – ocorre em uma sessão pública onde os participantes apresentam suas propostas por escrito e por lances verbais, por isso ela é mais rápida que as outras modalidades. Também reduz os custos e confere maior transparência aos processos.
5. Pregão eletrônico – se dá através da internet, por meio de portais eletrônicos de compras governamentais que possuem sistemas *e-procurement*. Nesse caso qualquer fornecedor de qualquer lugar do país pode participar aumentando a concorrência e, assim, diminuindo os preços. Nessa modalidade tanto a Administração Pública quanto as empresas participantes acabam reduzindo despesas, pois não há necessidade de enviar representantes, como no caso do pregão presencial.

Para Costin (2010) outras modalidades de escolha são possíveis desde que previstas em lei. A dispensa de licitação e a inexigibilidade são outras duas opções. No caso da

dispensa de licitação a lei permite que à Administração Pública use desse método tendo em vista o pequeno valor envolvido, a existência de situações excepcionais, o objeto de contratação, ou a pessoa do contratado. A inexigibilidade envolve caso em que não existe a possibilidade de competição, por exemplo só havendo um objeto, ou uma pessoa, que atenda a requisitos do edital, sendo inviável a realização da licitação. Também há os casos de dispensa de licitação em situações de emergência como casos de guerra e calamidade pública.

2.5.3 ASPECTOS HISTÓRICOS DA ÁREA DE COMPRAS E GESTÃO DE MATERIAIS NO BRASIL

De acordo com Costin (2010, pág.196):

“o Brasil estabelece normas e procedimentos de compras públicas há mais de cem anos, tendo-se como marco normativo o Decreto federal nº 2.926, de 1862, do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Esse decreto regulamentou as arrematações dos serviços a cargo do referido Ministério. Ainda estabeleceu regras gerais relacionadas à arrematação no Brasil, buscando constituir marcos normativos sobre a temática”.

Porém com o passar dos anos e as conseqüentes mudanças ocorridas na Administração Pública, devido também às mudanças sofridas pela sociedade, tornou-se necessária a ampliação e uma melhor regulamentação dessas normas. A partir do Decreto nº 4.536, de 1922, que estabeleceu o Código de Contabilidade da União, o procedimento de compras públicas, principalmente por meio de licitação foi consolidado. Esse código trouxe a centralização do serviço de contabilidade, determinou regras para receitas e despesas públicas, normatizou os bens públicos do Estado e regulamentou as responsabilidades por sua manutenção.

Poucos anos após surgir o Código de Contabilidade da União foram criadas mais leis normatizando a área de compras no Brasil. Surgiu o Decreto-lei nº 200, de 1967, que

estabeleceu a reforma administrativa federal. Também temos a Lei nº 5.456, de 1968 que estendeu esse decreto aos Estados e Municípios.

Na década de 80 surgiram outros Decretos-lei que traziam regras para o setor. Em 1986 surgiu o Decreto-lei nº 2.300, sendo atualizado em 1987 através dos Decretos-lei 2.348 e 2.360 que criaram o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos. Esse decreto estabeleceu as hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação em casos específicos como explicado no tópico acima.

Assim como o Decreto federal nº 2.926 de 1862 foi um marco para a regulamentação da área de compras e administração de materiais no Brasil, a Constituição de 1988 foi um divisor de águas para o setor. Ela trouxe um avanço significativo para o tema e tornou a licitação como fundamento das compras públicas, dando à mesma *status* de princípio constitucional sendo obrigada a exigência do processo licitatório tanto na administração direta quanto na indireta e por todos os poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios.

A regulamentação do processo de licitação com suas normas e procedimentos legais foi estabelecida na Lei nº 8.666 de 1993. Segundo Fernandes (2003 *apud* COSTIN, 2010, pág.198) essa lei “*foi elaborada e aprovada em contexto histórico peculiar, marcado pela repercussão sobre a opinião pública de denúncias de corrupção do Estado*”. Também temos a Lei Complementar nº 101, de 2000, conhecida com Lei de Responsabilidade Fiscal como uma das mais importantes para a gestão dos processos da área de compras no setor público e a Lei Federal nº 10.520, de 2002, que criou a modalidade de licitação chamada de Pregão.

Diante do exposto observa-se que a evolução nos processos de compras e gestão de materiais no Brasil ocorre continuamente devido as mudanças sofridas pela própria Administração Pública, também as mudanças sofridas pela sociedade, que está mais informada e busca a cada dia respostas concretas e objetivas do governo para suas

necessidades e a evolução das tecnologias de informação. Tudo isso com o objetivo de tornar esse setor mais eficiente e transparente.

2.6 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

As relações de trabalho no setor público e/ou privado são um grande desafio para os profissionais da área, pois são compostas por dois grupos distintos: empregados e empregador. Essas relações podem ser tanto harmoniosas quanto conflituosas, isso por causa dos interesses distintos de ambos os lados. Daí a necessidade de se formularem contratos de trabalho claros e objetivos, com vistas a minimizar esses conflitos. Seja no Brasil ou em outra parte do mundo as relações de trabalho não diferem muito em sua essência.

No setor público os conflitos nas relações de trabalho são mais acentuados que no setor privado. Divergências políticas, ideológicas, alguns com posições de esquerda, outros de direita, etc. Tudo isso também fica evidenciado pela própria crise política e funcional pelo qual o Estado passa.

Num passado não muito distante, o trabalho no setor público era fortemente influenciado pelas posições políticas das pessoas. A escolha era subjetiva, não havia o cuidado quanto à capacidade técnica de um funcionário para exercer determinada função. Não havia preocupação com escolaridade ou com o conjunto de habilidades do funcionário, as escolhas dos funcionários eram feitas com caráter meramente político, o apadrinhamento político.

Nas palavras de Costin (2010, pág.149) *“o trabalho no setor público reveste-se de características especiais, pois tanto a natureza da função exercida, o empregador, quanto o beneficiário da ação contratado possuem traços distintos”*.

Segundo Costin (2010) foi para evitar todo tipo de influência externa nessas relações de trabalho no setor público que surgiram os concursos públicos com provas escritas e a exigência de comprovação das competências e aptidões dos candidatos, também com a garantia da estabilidade para evitar demissões de caráter político. Foi dado mais objetividade na seleção e contratação de pessoal, influenciado também pelas empresas privadas que valorizam muito o saber técnico.

Ao longo dos anos as relações de trabalho no setor privado passaram por diversas transformações. Uma verdadeira revolução tomou conta das organizações desde a época do fordismo e do toyotismo. Mas o grande salto ocorreu com a disseminação da tecnologia da informação. O uso do e-mail, da internet, dos sistemas ERP's eliminou grandes gargalos das organizações, fazendo com que fosse dada uma maior atenção aos clientes, que ganharam rapidez no atendimento e qualidade nos produtos adquiridos.

Com tantas mudanças sofridas nas relações de trabalho no setor privado durante o século XX, no setor público não podia ser diferente. Afinal as organizações públicas não são isoladas da sociedade. Um consumidor mais informado, mais exigente e por dentro de seus direitos e que está acostumado a um melhor atendimento e produtos com mais qualidade no setor privado exige o mesmo do setor público.

Para se adequar a tantas mudanças, Costin (2010) supõe que o Estado teve que rever suas práticas, abordando: a orientação para o cidadão, que passa a ter voz ativa; a flexibilidade, permitindo adequação a novas demandas e a preocupação com custos de programas de governo, para evitar o descontrole financeiro e a incapacidade de o Estado poder fazer novos investimentos.

Ainda de acordo com Sylvie Trosa (2001 *apud* COSTIN, 2010, p.154) foi através dessas mudanças sofridas pelo Estado que *“surge a proposta da gestão por resultados,*

associada ao Estado contratual.” Uma verdadeira revolução gerencial passa a fazer parte da realidade do Estado demandando profissionais mais competentes.

Para cada área de atuação do setor público, desde o núcleo estratégico do governo até as atividades de fiscalização, regulação e policiamento são necessários um tipo de profissional, especializado ou generalista, mas, independentemente do setor de atuação, o que não deve faltar são profissionais competentes com habilidades e conhecimento.

E desta forma, sob essas vertentes, as relações de trabalho são tão dinâmicas no setor público, demandando uma gestão de recursos humanos eficiente e preocupada com o desenvolvimento do pessoal através de um planejamento rigoroso e de uma execução minuciosa das metas estabelecidas, suprimindo a demanda com servidores competentes e qualificados.

2.7 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Matias-Pereira (2008) existem três formas de atuação da Administração Pública na história recente do Brasil: Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial. Segundo o autor o modelo que vem começando a ser aplicado na atualidade é o gerencial que trabalha em parceria com a gestão pública na administração dos Estados que adotaram o modelo.

O autor registra ainda que na história recente do Estado moderno duas grandes reformas administrativas foram realizadas: a reforma burocrática, iniciada na segunda metade do século XIX com a transição do Estado patrimonial para o burocrático; e a reforma da gestão pública, com a transição do Estado burocrático para o gerencial.

- Administração pública patrimonialista – para Matias-Pereira (2008, pág.111), nesse modelo de administração pública,

“o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem status de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos.”

- Administração pública burocrática – ainda segundo o autor inicia-se na segunda metade do século XIX, era pautada em controle rígido dos processos e de procedimentos, centralização e autoritarismo, formalismo, rigidez e rigor público. Surgiu como uma resposta à sociedade que desejava o fim da corrupção patrimonialista, mas logo se tornou indesejada por não atender aos interesses da sociedade.
- Administração pública gerencial – esse modelo é orientado para o cidadão, combate ao nepotismo e a corrupção, tem foco no desempenho e controle dos resultados. Também é descentralizado e incentiva a criatividade e a inovação. Surgiu para se contrapor ao modelo burocrático, que rapidamente deixou de agradar a população.

Essa necessidade de transição entre essas três modelos de administração pública se deu basicamente pela própria necessidade de evolução do Estado. Essa evolução natural, que ocorre em intervalos de tempo, reflexo da globalização e da exigência da população, mais informada, é inevitável. O Estado deve se adequar as mudanças da sociedade.

No modelo de administração pública que vem tentando ser aplicado atualmente, o Estado, nas palavras de Matias-Pereira (2008, pág.114), passa a “*se adequar a uma nova função de Estado gerencial*”. Ele deixa de ser o provedor direto do desenvolvimento econômico e social e delega-o ao setor privado por meio da liberalização comercial. Para Bresser-Pereira (2001 *apud* Matias-Pereira, 2008, p.114) “*o Estado gerencial vai além de criar agências reguladoras: é também o Estado democrático e eficiente que financia a fundo*

perdido os serviços sociais e a pesquisa científica e age como capacitador (enabler) da competitividade das empresas privadas”.

Ainda segundo o autor o modelo gerencial ajuda a elevar o nível de eficiência do Estado, exigindo descentralização e controle dos resultados. Esse modelo traz consigo desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento dos mercados existentes e busca de novos e globalização da economia. Ele é baseado nas práticas disseminadas nas empresas privadas. É um modelo que ainda está se desenvolvendo, tendo muito o que avançar, para isso será necessário um compromisso real dos governos com o tema.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da problemática apresentada, a fim de proporcionar uma melhor aproximação com o tema, foi feita uma pesquisa qualitativa através da análise conteúdo. No universo de população e amostra usou-se uma amostragem não probabilística por acessibilidade.

A 3ª Gerência Regional de Ensino, situada em Campina Grande, possuía um total de 140 escolas estaduais de educação básica, espalhadas por 41 municípios com aproximadamente 81.000 estudantes matriculados em 2012. Das 140 escolas, 58 se situam no município de Campina Grande e contavam com aproximadamente 40.000 estudantes matriculados em 2012.

Das 140 escolas da 3ª Gerencia Regional de Ensino, apenas 46 foram contempladas com o prêmio escola de valor no ano de 2012, correspondente a 32,8%. O município de Campina Grande responde por 26 destas escolas contempladas, sendo assim, já que o município possui 58 escolas, 44,8% foram contempladas com a premiação em 2012, um número acima da média do estado.

Foram realizadas entrevistas em 9 (nove) escolas estaduais no município de Campina Grande, Paraíba. Dentre essas escolas, 5 (cinco) foram contempladas com a premiação Escola de Valor, oferecida pelo Governo do Estado, e outras 4 (quatro) escolas não foram contempladas pela premiação. As entrevistas foram direcionadas principalmente aos gestores das instituições e/ou responsáveis diretos pela gestão da premiação na escola. O objetivo dessas entrevistas foi entender a percepção dos gestores das escolas participantes sobre o programa, a repercussão do mesmo, as dificuldades encontradas para enquadrar-se nos critérios do edital do programa, o nível de envolvimento dos funcionários e quais sugestões ficam para o aperfeiçoamento do programa.

Os critérios de escolha das escolas pesquisadas obedeceram; a presença de escolas em bairros mais populosos do município de Campina Grande; o tempo de atuação da instituição no município; o tamanho físico (escolas de grande e pequeno porte); a receptividade dos gestores ao desenvolvimento da pesquisa.

Entre as escolas premiadas possuem entrevistas as seguintes unidades:

- EEEF de Aplicação
- EEEIEF Augusto dos Anjos
- EEEM Dr Elpídio de Almeida (Prata)
- EEEFM Professor Raul Córdula
- ENE Padre Emídio Viana Correia

Entre as escolas não-premiadas possuem entrevistas as seguintes unidades:

- EEEF Maria Emília de Oliveira
- EEEF Murilo Braga
- EEEFM Félix Araújo (Liberdade)
- EEEFM Nenzinha Cunha Lima

4. ANÁLISE DO PRÊMIO ESCOLA DE VALOR

O prêmio Escola de Valor edição 2012, lançado de acordo com o edital 013/2012/GS, possui alguns critérios a serem avaliados através dos quais as escolas participantes devem atingir uma pontuação mínima exigida e estabelecida no edital de convocação. Esses critérios são: avaliação administrativa, avaliação pedagógica e avaliação financeira. Cada critério avaliado, se cumprido, receberá uma pontuação que, somada as demais, poderá chegar ao montante de 10,0 pontos e, assim, garantir o recebimento do prêmio. (ver quadro I)

Quadro I – Critérios de avaliação

1-AVALIAÇÃO ADMINISTRATIVA		
Critérios	Documentos Comprobatórios	Pontuação
1	Relatório do Plano de Gestão 2012 com fotografias que comprovem a manutenção dos bens, espaços físicos e limpeza da escola e Regimento Interno atualizado para o ano letivo 2012.	0,0 a 0,5
2	Cópia do Censo Escolar 2010/2011 que comprove índices de qualidade da educação: crescimento de matrícula, crescimento de aprovação, redução de reprovação, redução de evasão e redução de abandono.	0,0 a 1,0
3	Apresentação de 60% das ATAS de reuniões dos Conselhos Escolares 2011/2012	0,0 a 0,5
4	Formulários de Frequência Escolar do Programa Bolsa Família/2011 atestado pelo Operador Municipal Máster	0,0 a 0,5
5	Instrumento que comprove a permanência e desempenho progressivo do estudante na escola (matrícula inicial e ao final de 2012).	0,0 a 0,5
6	Quadro de todos os profissionais da Educação lotados na escola com seus respectivos horários, funções e planilha de frequência	0,0 a 0,5
2-AVALIAÇÃO PEDAGÓGICA		
Critérios	Documentos Comprobatórios	Pontuação
7	Documento que comprove crescimento dos resultados no IDEB/2009/2011/INEP/ME e obter, no mínimo, a nota 4,0 no IDEB/PB 2012.	0,0 a 1,0
8	Proposta Pedagógica atualizada e desenvolvida no ano letivo de 2012 que inclua temas como direitos humanos, diversidade, enfrentamento e minimização da violência na escola, na perspectiva da redução da evasão escolar.	0,0 a 2,0
9	Relação dos profissionais da escola que participaram da Formação Continuada do Estado, no ano de 2011, equivalente a 60% do quadro da escola.	0,0 a 1,0
10	Apresentação da ATA da Plenária do OD Escolar 2012	0,0 a 0,5
3-AVALIAÇÃO FINANCEIRA		
Critérios	Documentos Comprobatórios	Pontuação
11	Comprovante da aquisição de produtos da agricultura familiar igual ou superior a 30% emitido pela Gerência Regional de Educação (GRE).	0,0 a 0,5
12	Declaração de prestação de contas do PDDE 2011 atestado pela Secretaria de Estado da Educação (SEE)	0,0 a 1,0
13	Declaração de prestação de contas do PNAE 2011 atestado pela SEE	0,0 a 0,5
TOTAL		0,0 a 10,0

Essas avaliações se dão por meio de documentos comprobatórios enviados por cada escola participante a Secretaria de Estado da Educação e todas as escolas que atingirem o mínimo de 60%, ou 6,0 pontos, receberão o prêmio como forma de 14º ou 15º salários para todos os seus funcionários ativos.

Na entrevista com a professora Junia Coutinho Barbosa, chefe administrativa na 3ª Gerencia Regional de Educação, que participou como jurada no processo do ano 2011, a mesma explicou o significado de cada critério avaliado, qual a sua importância e por que os mesmos devem ser considerados. A entrevistada também nos informou que todas as escolas públicas estaduais de educação básica do estado da Paraíba estão automaticamente inscritas no programa, cabendo às mesmas, tão somente realizar o envio da documentação comprobatória exigida no edital para concorrer ao recebimento do prêmio.

Em relação ao critério da “Avaliação Administrativa” podemos considerar que essa avaliação trata da responsabilidade de cada gestor com o funcionamento da instituição no decorrer do ano. Essa avaliação é dividida em seis critérios, que são:

1. Relatório do Plano de Gestão para o ano corrente, que é um plano de trabalho da escola, onde devem constar provas fotográficas da boa manutenção da escola envolvendo os bens materiais, espaço físico e limpeza da escola, estabelecendo assim, um compromisso da escola com o patrimônio público. Também é avaliado o regimento interno com as normas da escola atualizado.
2. Cópia do Censo Escolar 2010/2011, que comprove os índices de crescimento da qualidade da educação, crescimento de matrícula, crescimento de aprovação, redução de reprovação, redução de evasão e abandono. Nesse relatório deve constar o crescimento desses índices de forma duradoura e sustentável.
3. Apresentação de 60% das atas das reuniões do Conselho Escolar 2011/2012. O Conselho Escolar é constituído por 13 membros representantes das diversas esferas

que compõem a escola. São representantes do diretor e do vice-diretor, representantes da secretaria, dos professores e dos funcionários da escola por turno, e representantes dos pais dos alunos, também por turno. Esse conselho é responsável pela tomada de decisões dentro da escola. Toda decisão que irá refletir na escola como um todo, em qualquer área, deve ter o endosso do Conselho Escolar.

4. Formulário de Frequência Escolar do Programa Bolsa Família 2011. Nesse formulário deve constar a presença durante o ano de todos os alunos matriculados na escola que estão cadastrados no programa Bolsa Família e recebem esse auxílio do governo federal. Esse formulário é encaminhado ao Ministério da Educação para sua avaliação, e os alunos cadastrados no programa que não possuem frequência na escola são cortados do mesmo.
5. Matrícula inicial e matrícula final da escola. Nessa avaliação são analisados o número de alunos matriculados no início do ano letivo, e o número de alunos que concluíram o ano letivo. Esse é um número sazonal, que pode ter um acréscimo ou uma redução no decorrer do ano letivo.
6. Quadro de todos os funcionários lotados na escola com descrição de seus cargos, horário de trabalho e planilha de frequência.

Já em relação ao critério da “Avaliação Pedagógica” entendemos que há uma preocupação por parte do governo com o aprimoramento da proposta pedagógica, de forma que ela seja coerente e esteja atualizada. Também há uma preocupação com a capacitação do capital humano, que são os profissionais da escola, que devem participar de programas do aprimoramento do governo estadual. Essa avaliação é dividida em quatro critérios.

1. Documento que comprove o crescimento dos resultados da escola no IDEB 2009/2011. O IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007 pelo Ministério da Educação, como método de avaliação das escolas públicas. A

escola também deve obter no mínimo a nota 4,0 no IDEB/PB 2012, que é a avaliação feita pelo governo estadual em suas escolas.

2. Proposta Pedagógica atualizada. A proposta pedagógica da escola deve ser revisada e atualizada anualmente sofrendo modificações com a inclusão de temas que estiverem em evidência e refletirem diretamente na formação das pessoas. Devem ser considerados a inserção de temas como direitos humanos, diversidade, enfrentamento e minimização da violência na escola, redução da evasão escolar.
3. Relação dos profissionais da escola que participaram da Formação Continuada do Estado em 2011. Essa Formação Continuada são cursos de capacitação em diversas áreas que afetam diretamente a escola, seja para professores ou funcionários, evidenciando assim uma preocupação do estado com o capital humano. Essa relação deve possuir o mínimo de 60% do quadro de pessoal da escola que fizeram a Formação Continuada.
4. Apresentação da ata da plenária do Orçamento Democrático Escolar 2012 (OD Escolar). Na reunião do Orçamento Democrático Escolar é discutido entre os representantes da escola e os pais dos alunos como deverá ser aplicada a verba recebida pela escola através do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) do governo federal. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse.

No que diz respeito a “Avaliação Financeira” destacamos que ela preza pela boa conduta dos gestores com relação ao uso das verbas destinadas a instituição tanto pelo governo federal quanto pelo governo estadual, e que essas verbas tenham sua devida prestação de contas. Essa avaliação é dividida em três critérios.

1. Comprovante de aquisição de produtos da agricultura familiar. A escola deve destinar 30% ou mais do orçamento com merenda escolar para aquisição de produtos da

agricultura familiar produzidos na região de Campina Grande. A comunicação entre a escola e os produtores rurais é realizada através da Emater. Os produtores rurais que quiserem fornecer as escolas da região devem ser cadastrados na Emater, e assim garantir a venda de seus produtos.

2. Declaração da prestação de contas do Programa Dinheiro Direto na Escola 2011 (PDDE). Essa prestação de contas deve ser atestada pela Secretaria de Estado da Educação e nela devem constar todos os recibos de pagamentos realizados através da verba do PDDE. É indispensável que toda a verba recebida seja utilizada e comprovada. Essa prestação de contas deve ser realizada no prazo estimado pelo governo.
3. Declaração de prestação de contas do PNAE 2011. O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) garante, por meio da transferência de recursos financeiros, a alimentação escolar dos alunos de toda a educação básica matriculados em escolas públicas e filantrópicas. A verba recebida deve ser totalmente utilizada e sua prestação de contas deve ser feita dentro do prazo estipulado pelo governo.

Na avaliação financeira também é considerado que tudo o que a escola adquiriu devem ser itens que não tenham seu fornecimento garantido pelo estado. Essas verbas devem ser disponibilizadas para adquirir qualquer outro item, seja bem patrimonial ou não, que não seja de responsabilidade direta do estado sua aquisição e envio as instituições sobre sua responsabilidade.

4.1 O PRÊMIO SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES DAS ESCOLAS

Nos dois primeiros anos de realização do prêmio foram distribuídos mais de R\$ 20,8 milhões. Na edição 2011 foram contemplados 126 professores e 70 escolas da rede estadual

de ensino, beneficiando 4.882 servidores. Na versão 2012, foram premiados 1.105 professores e 290 escolas, beneficiando 16.345 servidores (GOVERNO DA PARAÍBA, 2014).

Entre todos os gestores das escolas entrevistadas, contempladas e não contempladas, pode-se destacar que 100% afirmou que o prêmio Escola de Valor foi, e está sendo, já que no ano de 2013 tem uma nova edição do prêmio, um programa válido e que inspira os profissionais da área, desde o porteiro da escola até a direção, a trabalharem de uma forma mais focada dentro da instituição, dado o retorno financeiro assegurado no final do ano.

Segundo o professor Jorge Mendes da Silva, que era o gestor da EEEFM Raul Córdula no ano de 2012, a premiação foi “[...] *uma atitude bem pensada do governo do Estado da Paraíba, que analisa a gestão das escolas como um todo e premia as melhores*”.

Para a professora Paula Adriana Silva, diretora da EEEF Murilo Braga, “[...] *o programa é fundamental, é um incentivo e um apoio aos profissionais da área, um estímulo muito bem vindo*”.

Já para o professor Silvio Araújo Barros, gestor da EEEFM Félix Araújo o prêmio é “[...] *uma inovação do governo do Estado, um grande projeto voltado para a educação, um estímulo e um desafio para os profissionais da área*”.

Para a professora Edineis Neves Cavalcante, diretora da EEEM Dr Elpídio de Almeida “[...] *o programa é um incentivo para todos os profissionais que trabalham na escola, já que o mesmo contempla todos os profissionais da Escola, desde o porteiro até o Diretor*”.

Na opinião do professor José Leite de Almeida, que era o diretor da ENE Pe Emídio Viana Correia, “[...] *o Prêmio ESCOLA DE VALOR é uma iniciativa do Governo do Estado da Paraíba, por intermédio da Secretaria de Estado da Educação, que consiste no fomento, seleção, valorização e premiação das experiências administrativas e práticas pedagógicas exitosas, resultantes de ações integradas e executadas por profissionais de educação em*

exercício e lotados nas escolas públicas estaduais de Educação Básica, e que, comprovadamente, estejam tendo sucesso no enfrentamento dos desafios no processo de ensino e aprendizagem”.

Destacamos também a opinião da professora Edna Maria Serafim, gestora da EEEF Augusto dos Anjos, que disse: *“[...] o programa Escola de Valor é importante, pois já que todos são contemplados, desde o porteiro até a diretora, ele vem para unificar a comunidade escolar em torno do objetivo de melhorar o aprendizado do aluno, (...) nesse sentido o programa também proporciona que nós possamos melhorar nossa metodologia e nossa didática”.*

Para Lucinete Elias, psicóloga da EEEF de Aplicação, e que esteve na coordenação do programa Escola de Valor na sua escola, *“[...] o programa é um incentivo do governo do Estado que visa à valorização do magistério e dos profissionais ligados ao mesmo, está sendo um programa proveitoso, pois contempla a todos”.*

De uma forma sintetizada podemos falar que, sobre uma opinião geral do programa, os gestores e funcionários das escolas participantes consideraram a premiação como uma iniciativa plausível por parte dos gestores públicos, que traz estímulo para esses profissionais que são tão mal remunerados no nosso país, agregando assim uma melhoria na qualidade do ensino para nossas crianças, adolescentes e jovens.

Um segundo tópico da entrevista diz respeito às dificuldades encontradas pelas escolas para enquadrar-se nos critérios do edital. Nesse quesito todos os gestores informaram que tiveram mais dificuldades em preparar as documentações em dia, principalmente aquelas que precisavam ser enviadas para as escolas pelos órgãos competentes, como a Secretaria de Estado da Educação, pois houve atrasos na entrega desses documentos por parte desses entes públicos, devido à burocracia e a morosidade típica dos órgãos públicos. Já no meio escolar a

demora na preparação da documentação foi principalmente por falta de conhecimento dos próprios funcionários encarregados de tal tarefa.

Segundo o professor Jorge Mendes da Silva, gestor da EEEFM Raul Córdula, o mesmo teve dificuldades quanto a formação continuada dos professores, para ele: “[...]temos colegas mais novos que participam desses cursos oferecidos pelo governo, porém existem aqueles mais antigos, com mais bagagem, também devido a idade e outras preocupações, que não se interessam muito em participar desses cursos de formação continuada, prejudicando assim esse critério de avaliação”.

Na opinião de Denise Maria do Nascimento Sousa, gestora da EEEF Maria Emília, “[...] não houve dificuldades para enquadrar-se nos critérios do edital, a única dificuldade diz respeito à inscrição da escola, que não foi realizada, o que impediu a escola de ser contemplada”.

Para Lucinete Elias, psicóloga da EEEF de Aplicação, a maior dificuldade encontrada para poder atingir os critérios exigidos no edital esteve no fato de ter de reunir todos os funcionários em prol desse mesmo objetivo. Para ela, “[...] os professores já estavam acostumados a trabalhar com projetos e já tinham um diferencial, já para os profissionais de nível um pouco menos intelectual foi uma novidade que exigiu um pouco mais de cuidado no repasse das informações aos mesmos”.

Já para a professora Rita de Cássia Martins, diretora da EEEFM Nenzinha Cunha Lima, “[...] as dificuldades se situaram no fato da 3ª Gerencia Regional de Ensino não orientar melhor os gestores sobre os critérios do edital, deveria existir esse cuidado por parte do governo em fornecer um treinamento e dar maiores esclarecimentos sobre as documentações exigidas.”

Ainda no tópico sobre as dificuldades encontradas para enquadrar-se nos critérios do edital vamos destacar a posição do professor Silvio Araújo Barros, diretor da EEEFM Félix

Araújo, que informou ter tido muita dificuldade sim para reunir a documentação exigida no edital, ele afirma que: “[...] tivemos muita dificuldade por que documentação não é fácil, ficamos dependendo muito de declarações do PNAE, do PDE, que são enviadas pelo governo do Estado, recebemos tudo de última hora. Não tivemos um apoio do Bolsa Família para o envio do relatório da escola, que não quiseram nos dar no ano passado. Enfim foram dificuldades que encontramos em 2012, porém que diminuíram muito em 2013, pois já estamos com muitos de nossos relatórios em tempo hábil”.

Um terceiro tópico da entrevista tratava sobre o nível de envolvimento dos funcionários da escola, e todos os gestores das escolas entrevistadas afirmaram que houve sim uma participação assídua dos funcionários em todos os níveis da escola. Agora, como era de se esperar, também houve muita desconfiança sobre o pagamento da premiação, o que fez com que alguns funcionários não estivessem empenhados na participação do programa.

Nesse tópico destaca-se a opinião do professor José Leite de Almeida, diretor da Escola Normal no ano de 2012: “[...] tratando-se de gestão democrática participativa, o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar é imprescindível, reconhecendo e dando visibilidade ao esforço empreendido por gestores e demais profissionais da educação que estão inseridos no ambiente escolar como mediadores do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes, buscando, assim, uma maior participação desses profissionais na construção coletiva do conhecimento”.

Uma reclamação de 100% dos gestores das escolas entrevistadas, contempladas e não contempladas, foi a falta de *feedback* da gerência regional de educação. Essa reclamação ficou constatada no quarto tópico da entrevista que perguntava sobre em quais critérios as escolas foram melhor avaliadas, se na avaliação administrativa, pedagógica ou financeira. Nesse tópico ninguém soube responder em que áreas a escola obteve melhor nota, apesar de o edital estabelecer notas para cada um desses critérios.

Nesse quesito todos os gestores citaram que essa falta de *feedback* da gerência regional causou uma enorme confusão, pois pelo fato de os mesmos não saberem onde estavam as deficiências de cada gestão, de cada escola, não tinham como atacar com uma estratégia mais eficiente, e conquistar assim mudanças significativas na escola.

Para o professor Sílvio Araújo Barros, gestor da EEEFM Félix Araújo, essa falta de um retorno sobre os critérios avaliados nas escolas é uma enorme deficiência do programa. Segundo o mesmo, “[...] *todas as documentações foram enviadas, e chegamos até a acreditar na contemplação, o que não ocorreu e deixou todos sem saber os reais motivos de não terem sido premiados para que possamos buscar as melhorias necessárias para a participação na próxima edição do prêmio.*” Segundo ele “[...] *as mesmas dificuldades poderão se repetir, o que vai gerar novamente a não contemplação e, assim, a frustração dos funcionários*”.

Muitas mudanças foram percebidas nas escolas após a participação no programa, e outra pergunta da entrevista buscava entender que mudanças são essas.

Para Lucinete Elias, psicóloga da EEEF de Aplicação: “[...] *a comunidade escolar como um todo está mais informada em relação aos critérios avaliados, faltando apenas um pouco mais de conscientização por parte dos mesmos*”.

Algumas escolas tiveram avanços na parte pedagógica, como é o caso da EEEFM Raúl Córdula, segundo relato de seu gestor Jorge Mendes da Silva, e da EEEEF Augusto dos Anjos, como informou a diretora Edna Maria Serafim.

Destacamos nesse quesito a resposta do professor José Leite de Almeida, gestor da Escola Normal, que disse: “[...] *ocorreu uma Valorização da escola pelos clientes externos: Secretaria de Educação, Gerência Regional, parceiros e comunidade; melhoria pela competência nas diversas dimensões da gestão escolar e por experiências inovadoras e bem sucedidas que contribuem para a melhoria contínua da escola; incentivo para o desenvolvimento da cultura da autoavaliação nas diversas dimensões da Gestão Escolar;*

estímulo para a aplicabilidade da Pedagogia de projetos; prática da interdisciplinaridade; maior envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar”.

Entre as escolas não contempladas, a participação no programa, e a conseqüente não contemplação, despertou o interesse dos profissionais para que na edição de 2013 a escola esteja entre as vencedoras, conforme relatou Paula Adriana Silva, diretora da EEEF Murilo Braga, mesma opinião de Denise Maria do Nascimento Souza, da EEEF Maria Emília.

Para os gestores entrevistados existem muitas propostas de melhoria a serem consideradas pelos idealizadores do programa. Entre eles podemos destacar a falta de *feedback* sobre a participação das escolas no programa, quais critérios foram melhor avaliados, quais critérios ficaram deficientes para que assim pudessem ser melhorados.

Também foi muito discutido o tempo em que o edital é disponibilizado, para os entrevistados é muito pouco para preparar tanta documentação. Segundo eles esse edital deveria estar disponível já no início do ano letivo, e no calendário escolar deveriam constar reuniões para tratar sobre os critérios abordados no edital. Para Lucinete Elias, da EEEF de aplicação: “[...] o governo deveria incluir no calendário escolar dias específicos para que fossem realizadas as reuniões para o acompanhamento do programa”.

Segundo o professor Jorge Mendes da Silva, da EEEFM Raul Córdula: “[...] o governo deveria oferecer capacitação aos profissionais da área, que reduza a burocracia para envio dos relatórios, dar um *feedback* sobre as notas das escolas e com antecedência disponibilizar o edital”.

Para a professora Rita de Cássia Martins, da EEEFM Nenzinha Cunha Lima “[...] o edital já deveria ser disponibilizado no início do ano, e os responsáveis deveriam trazer mais esclarecimentos sobre o programa”.

Na opinião de Silvio Araujo Barros, da EEEFM Félix Araújo: “[...] o que poderia realmente melhorar no programa seria a promoção de uma desburocratização para ter mais

agilidade na entrega dos relatórios e que a equipe de avaliação das escolas fosse composta por pessoas que realmente tivessem conhecimento da realidade da educação no nosso estado”.

Já para Edna Maria Serafim, da EEEF Augusto dos Anjos o que precisa ser melhorado é: *“[...] que as pessoas tenham mais informação e formação, principalmente no uso das novas tecnologias. E que também tenham mais tempo disponível para a realização das reuniões de trabalho sobre o programa”.*

Destaca-se também a sugestão feita pelo professor José Leite de Almeida, gestor da Escola Normal: *“[...] disponibilizar espaço e tempo para a premiação, certificados com detalhes importantes que possam identificar a avaliação dos critérios, possibilitando assim, melhorias e aperfeiçoamento nas ações da escola e fornecimento de certificados para os prêmios individuais – Mestre da Educação, para comprovação nos currículos”.*

De certo modo, os gestores entrevistados foram receptivos e responderam de forma contundente as questões apresentadas. Alguns ficaram um pouco reservados mas, num balanço geral, podemos relatar que foi satisfatório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública brasileira tem evoluído muito nos últimos anos, e tem oferecido oportunidades para o desenvolvimento do modelo gerencial em nossas repartições, evidenciando a preocupação, ainda que pequena, por parte de nossos governantes quanto à forma de se administrar os bens públicos.

Esse modelo de gestão voltado para o cidadão, que se preocupa em combater o nepotismo, a corrupção, a ingerência também necessita ser aperfeiçoado e melhor trabalhado em nosso meio. Necessita de mais incentivo para sua realização. As transformações sociais pelas quais passamos nas últimas décadas nos impulsionaram a uma nova era no setor

público, porém não podemos procrastinar nesse quesito. No Estado da Paraíba não tem sido diferente.

Quanto ao programa Escola de Valor, numa avaliação geral, pode-se afirmar que o mesmo tem sido bem aceito dentro das escolas públicas e vem contribuindo para a melhoria da educação básica no Estado da Paraíba. Os profissionais da educação estão se sentindo de certo modo valorizados por esse reconhecimento que aparentemente pode parecer pouco, quando comparado a premiação que os mesmos recebem.

É bem verdade que ainda há muito que avançar no campo da educação. Nessa matéria o Brasil ainda se encontra muito atrasado. Mas deve-se levar em consideração que diariamente professores estão se doando em nossas escolas com o objetivo de oferecer um futuro melhor aos cidadãos.

Apesar de nas últimas edições do programa ter sido entregue mais de R\$ 20 milhões de reais, comprovando assim que existe um interesse do governo em melhorar a educação do estado, ainda existe certa desconfiança por parte dos professores e dos funcionários das escolas da rede estadual quanto ao recebimento da premiação do programa.

O prêmio Escola de Valor precisa evoluir, ser melhor elaborado. Dentre as escolas que tiveram seus gestores entrevistados diversas sugestões de melhorias foram fornecidas, entre as quais podemos destacar:

- Mais empenho dos entes públicos na adequação do programa a realidade das escolas públicas estaduais.
- Mais agilidade na liberação do edital, para que assim as escolas possam se programar.
- Inclusão no calendário escolar de datas específicas para realização das reuniões estratégicas para o programa.
- Treinamento para os participantes sobre os critérios do edital.

- Menos burocracia e morosidade no envio dos relatórios do PNAE, PDE, Bolsa Família para as escolas participantes.
- Dar *feedback* sobre a avaliação das escolas participantes, contempladas ou não.
- Fornecer certificados para todos os participantes, tanto na premiação coletiva como na individual.

Destaca-se também a importância de os responsáveis pela elaboração e execução do programa, ou seja, a Secretaria de Estado da Educação, se preocupar em oferecer treinamento para os gestores das escolas sobre os quesitos exigidos no edital. Fica evidenciada a falta de preparo de alguns gestores e a falta de conhecimento sobre os critérios do edital.

A falta de *feedback* por parte da secretaria de educação após o término do envio das documentações pelas escolas participantes e sua avaliação gerou um conflito nos gestores das escolas, pois todos disseram não saber informar em qual quesito do edital eles não foram satisfatórios e em qual foram bem sucedidos para assim poder atacar as frentes que precisariam de um reforço.

É imperativo destacar que o programa é um avanço plausível para a melhoria de uma área tão importante e, ao mesmo tempo, tão defeituosa de nossa sociedade. O prêmio Escola de Valor, assim como outros programas do tipo, reflete um salto dos nossos governos buscando a valorização do profissional e o compromisso com o social, porém fica evidenciada a importância de uma melhor elaboração e execução dos mesmos.

6. REFERÊNCIAS

Brasil [www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm]

Brasil [www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm]

Costin, C. Administração Pública. Ed. Campus, Rio Grande do Sul RS, 2010.

Governo da Paraíba. [www.paraiba.pb.gov.br, acesso em 12 de janeiro de 2014].

Matias-Pereira, J. Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais. Ed. Atlas, São Paulo SP, 2008.

Saldanha, C. Introdução à Gestão Pública. Ed. Saraiva, São Paulo SP, 2006.

7. APÊNDICE

Roteiros de entrevistas

Escolas contempladas (A)

1. Qual a opinião geral sobre o programa?
2. Quais as dificuldades encontradas para enquadrar-se nos critérios exigidos no edital?
3. Qual o nível de envolvimento dos funcionários?
4. Em que critérios a escola obteve melhor resultado?
5. Por quais razões a escola considera que obteve melhor resultado na avaliação descrita acima?
6. Quais mudanças foram percebidas na escola após a participação no prêmio?
7. Quais sugestões ficam para o aperfeiçoamento do programa?

Escolas não contempladas (B)

1. Quais motivos levaram a escola a não ser contemplada no programa?
2. Qual a opinião geral sobre o programa?
3. Quais as dificuldades encontradas para enquadrar-se nos critérios exigidos no edital?
4. Quais sugestões ficam para o aperfeiçoamento do programa?