



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Faculdade de Economia, Administração e contabilidade e Gestão de Políticas –**

**FACE**

**Programa de Pós-Graduação em Economia -PPGECO**

**Mestrado Profissional em Economia**

**Área de Concentração Gestão Econômica de Finanças Públicas**

**Título: Modelo de Gestão e Finanças da  
Educação no Setor Público do Distrito Federal:  
Um estudo da Coordenação Regional de Ensino  
da Ceilândia**

**Claudia da Silva Almeida de Farias**

**Brasília-DF**

**2017**



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração e contabilidade e Gestão de Políticas -**

**FACE**

**Mestrado Profissional em Economia**

**Área de Concentração Gestão Econômica de Finanças Públicas**

**Título: Modelo de Gestão e Finanças da Educação no Setor Público do Distrito**

**Federal: Um estudo da Coordenação Regional de Ensino da Ceilândia**

Claudia da Silva Almeida de Farias

**Brasília-DF**

**2017**

CLAUDIA DA SILVA ALMEIDA DE FARIAS

**Título: Modelo de Gestão e Finanças da Educação no Setor Público do Distrito**

**Federal: Um estudo da Coordenação Regional de Ensino da Ceilândia**

Dissertação apresentada ao Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de concentração: Economia e Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior

**Brasília-DF**

**2016**

CLAUDIA DA SILVA ALMEIDA DE FARIAS

**TÍTULO: MODELO DE GESTÃO E FINANÇAS DA EDUCAÇÃO NO SETOR  
PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL: UM ESTUDO DA COORDENAÇÃO  
REGIONAL DE ENSINO DA CEILÂNDIA**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, UNB, Orientador

---

Prof. Dr. Roberto de Góes Ellery Júnior, UNB- Membro interno

---

Prof. Dr. Adolfo Sachisida, IPEA -Membro Externo

Brasília –DF, 04 de dezembro de 2017

## **DEDICATÓRIA**

**Este trabalho acadêmico dedico aos meus pais Maria Aparecida da Silva Almeida e Bernardo Valdevino de Almeida, meus maiores incentivadores em prosseguir nessa vida acadêmica galgando degraus almejados por mim mas numa realidade distante. A vocês meus pais deixo a certeza de que o sonho com o esforço resulta no resultado concreto.**

## **AGRADECIMENTO(S)**

**Agradeço a Deus pelo dom da vida, por ter me permitido mesmo nos momentos de dificuldades ter progredido e seguido a diante.**

**Ao meu orientador, prof. Dr. Antônio Nascimento Júnior, por ter confiado em mim e na minha capacidade, por ter me incentivado, por ter transformado os nossos momentos em algo leve e fluido, pela parceria e disponibilidade minha eterna gratidão.**

**Agradeço a minha prima Fabiana Bandeira dos Santos pela meiguice das palavras de incentivo e amor.**

**Ao meu esposo Wagner pela parceria e companheirismo de todas as horas. Por ser sempre um grande incentivador e motivador de sonhos.**

**Aos colegas da turma Gabriela Varela, Carol Leite e Kleuber José pelas risadas, descontrações, estudos, almoços, monitorias e amizade.**

**E por fim agradeço aos meus três filhos Giovanna, Caroliny e Miguel minha fonte de energia diária pela paciência da minha ausência.**

## **RESUMO**

Esta dissertação traz uma reflexão acerca do modelo de gestão da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia. A pesquisa se propõe ao desafio crítico de analisar sob a ótica dos diretores das Unidades Escolares como tem se estruturado a maneira de governabilidade do gestor da Coordenação Regional de Ensino neste processo de transferência de responsabilidades e o novo processo de descentralização administrativa. Tendo com o objetivo contribuir com uma possível estruturação do modelo de gestão que seja capaz de alcançar de maneira exitosa tópicos que se mostraram deficitários no que concerne algumas necessidades gerais, a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, poderá assim refletir acerca dos procedimentos operacionais para a obtenção da qualidade da Educação no Distrito Federal.

**Palavras-chave:** Modelo de Gestão, Educação, Qualidade e Distrito Federal

## **ABSTRACT**

This dissertation brings a reflection about the management model of the Regional Coordination of Education of Ceilândia. The research proposes the critical challenge of analyzing from the point of view of the directors of the School Units how the governance of the manager of the Regional Coordination of Teaching in this process of transfer of responsibilities and the new process of administrative decentralization have been structured. With the aim of contributing to a possible structuring of the management model that is capable of successfully reaching topics that have been deficient in what concerns some general needs, the State Secretary of Education of the Federal District can thus reflect on the operational procedures to obtain the quality of Education in the Federal District.

Keywords: Management Model, Education, Quality and Federal District



**SUMÁRIO**

1- INTRODUÇÃO	10
2- REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1-Modelos De Gestão	15
2.2-Eficiência	24
2.3-Custos Da Administração Pública	27
2.4- Gestão Educacional	29
3- SECRETARIA DO ESTADO DE EDUCAÇÃO- Coordenação Regional de Ensino- CRE CEILÂNDIA	45
4- MÉTODO DE PESQUISA	59
4.1-Métodos e técnicas da pesquisa	59
4.2- Análise dos Resultados	64
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
5.1 limitações da pesquisa	76
5.2 Sugestões para pesquisa futura	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	78
ANEXOS	81

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento eficaz de receitas e despesas alcançou a gestão publicadas instituições escolares. A necessidade de aumentar a capacidade de gerir um órgão governamental levou a necessidade de substituir o empirismo por uma abordagem científica. Intervenções isoladas para equacionar problemas pontuais desses órgãos têm se mostrado pouco eficazes.

Segundo Parente e Lück (1999), a descentralização dos sistemas estaduais de educação que permeava o final do ano de 1996 e início de 1997 nos estados brasileiros não era satisfatoriamente divulgada e conhecida, existia uma literatura sobre o tema que apesar de importante e relevante, encontrava-se basicamente voltada a estudos de casos relacionados a casos particulares.

A transformação que se necessita, exige mudanças político-institucionais, técnico-econômico e culturais de profunda pujança e intensidade, demandando além de um tempo minucioso, vontade e competência não apenas da ala política, mas de todos os envolvidos. Para Longo (1996, p.7), o objetivo principal de toda essa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia e a centralidade do papel da educação.

No campo da gestão do ensino público a ação do Estado foi marcada por várias reestruturações de sua política. Os próprios representantes das administrações governamentais apresentavam discursos que urgiam dos movimentos democráticos em favor da descentralização das políticas.

No entanto, no campo da educação, a gestão e o controle na aplicação dos recursos eram tidos como importantes instrumentos de perpetuação no poder, manutenção em cargos públicos, barganhas e controle político de aliados e governantes. (Castro e Duarte, 2008).

De acordo com Zoghbi et al. (2011), no Brasil discute-se os gastos realizados pelos governos e os seus consequentes impactos, tanto a nível micro quanto à nível macro da economia. Mas de acordo com os autores a literatura é escassa no que concerne a qualidade desses gastos realizados pelos estados e municípios, sendo que se referem a eficiência do gasto.

Segundo dados do Relatório de Gestão e Políticas públicas, o planejamento da Secretaria de Estado da Educação do Distrito Federal é um desdobramento de um outro plano que é o Planejamento Estratégico do Governo do Distrito Federal, nesse sentido a organização dos diversos setores da SEE-DF se dá com o enfoque de assegurar o alinhamento e a concretização dos objetivos elencados através da orientação estratégica.

Também é utilizado como instrumento para organização das ações o Plano Plurianual (PPA), o mesmo assegura ainda à Secretaria de Educação o alinhamento da orientação estratégica que prevê a disponibilidade de recursos, além de alinhar as ações e metas que estejam em consonância com o planejamento orçamentário do Governo Federal, verificado através da Lei Orçamentaria Anual (LOA).

Resultantes de uma combinação de forças entre discursos e ações a administração contemporânea encontra-se constantemente desafiada pelas transformações exigidas dos órgãos governamentais. A perspectiva de um gerenciamento eficaz possibilitaria uma oferta de um ensino público de melhor qualidade para todos pela via da equidade e de uma boa gestão educacional.

Conforme afirma Catelli (1997), Rodriguez (2002), Perez Jr, Pestana e Franco (1997) e Crozatti (1998), o modelo de gestão é predominantemente o instrumento mais importante numa organização, seus princípios básicos norteiam os gestores na tomada de decisões e no controle das ações. Esses autores defendem que o modelo de gestão tem

como fundamento as crenças e os valores. Mintzberg (2003), acredita em um modelo de gestão predominante, onde prevaleça maior parte de características de um único modelo, no entanto o autor relata que esse modelo de gestão pode também transitar por outros modelos.

Na administração pública o modelo de gestão não pode ficar reduzido à burocracia pública. As políticas públicas, programas dentro de um modelo de gestão cujo a concepção e implementação são compreendidas como responsabilidade do Estado, deveriam ser compreendido como de responsabilidade também dos outros agentes da sociedade. Höfling(2001).

Havendo situado o contexto de análise, este é um estudo sobre o uso de procedimentos de gestão na Coordenação Regional de Ensino da Ceilândia, e apresenta portanto, o problema de pesquisa que consiste em buscar resposta e alternativas plausíveis para a seguinte indagação: **Quais os fatores preponderantes do modelo de Gestão da Coordenação Regional de Ensino da Ceilândia?** Sendo que o objetivo geral desta pesquisa é analisar sob a ótica dos diretores das escolas públicas da Região Administrativa da Ceilândia, os fatores dominantes do modelo de Gestão da CRE de Ceilândia entre os anos de 2014 a 2017. Além de uma abrangente e aprofundada revisão da literatura especializada em modelos de administração, Eficiência dos Gastos Público e gestão da Regional de Ensino – que será justificada e detalhada nas próximas páginas. - o desenho metodológico será baseado em uma análise comparativa de gestão de Regionais de Ensino.

A análise crítica da literatura científica especializada e a avaliação criteriosa das experiências concretas relevantes permitirão que três objetivos específicos sejam alcançados por esta Pesquisa, a saber: Objetivo (1): demonstrar a relevância dos modelos de gestão de organizações para a busca de eficiência de uma organização; Objetivo 2:

evidenciar as especificidades da organização da Gestão da Regional; Objetivo (3): estruturar modelo de gestão organizacional especificamente desenhado para organizações que objetivam a melhor eficiência das Regional de Ensino. Cada um desses objetivos receberá atenção direcionada em capítulos específicos da pesquisa.

Ante o exposto, as primordiais justificativas para o desenrolar deste trabalho são a necessidade de: (1) refletir a importância do modelo de gestão. Catelli (1997); (2) identificar as percepções dos diretores que são os principais atores envolvidos no processo que concerne a análise do modelo de gestão analisada aplicada e executada pela CRE-Ceilândia; (3) identificar e delimitar a situação-problema, se existir, de um determinado subsistema político, apresentando os pontos necessários a revisão com vistas a uma inusitada proposta política.

Vale ressaltar que Motta (2007) afirma que mudanças organizacionais no setor público é mais que simples arranjos estruturais, encontra-se atrelado a processos culturais arraigados de outrora.

O referente estudo tem a pretensão de contribuir para a análise sobre o modelo de gestão da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia, por intermédio da proposição de uma abordagem direta para avaliação do sistema político implementado e executado pelo Gestor e sua equipe da CRE-Ceilândia, avaliado pelos diretores das Unidades de Ensino- Escolas.

Para obter os objetivos propostos, a referida pesquisa utilizou o estudo de caso e a Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia- CRE – foi escolhida como lócus de pesquisa pela sua especificidade.

Por fim, no tocante a estrutura desta pesquisa, na seção seguinte são apresentados os principais conceitos que fornecem o suporte teórico para a elaboração desse trabalho.

Na seção 3, é apresentado o histórico e contexto da Coordenação Regional de Ensino, na quarta seção estão descritas as escolhas metodológicas que subsidiaram a preparação do estudo de caso e do questionário validado, além de caracterizar os procedimentos de análise e coleta de dados na sessão 4, naA seção 5, descrevem as considerações finais, firmados os resultados e as contribuições do trabalho, nessa seção ainda são expostas as limitações desta pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 Modelos de Gestão**

Pidd (1999) considera que um modelo pode ser entendido como uma representação externa e explícita de uma parte da realidade, podendo ser usado pelas pessoas que desejam entender, mudar, gerenciar e controlar uma parte da realidade que se interessem.

Portanto, Maximiano (2002) considera que um modelo de gestão é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas. Assim como cada pessoa tem características próprias e individuais e por consequência disso, desempenhos diferentes, as empresas também são dotadas de individualidades que as diferenciam umas das outras.

As características são diversas e podem ser verificadas, por exemplo, em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, cultura e estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros. De acordo com Crozatti (1998) tais características são resultantes da cultura, que por sua vez é derivada principalmente do modelo de gestão. Conseqüentemente, pode-se dizer que os níveis de eficiência e eficácia são diferentes em cada empresa e resultam da forma como as coisas são tratadas dentro dela, ou seja, de seu modelo de gestão. Isto significa que algumas culturas produzem níveis de eficácia melhor do que outras.

Segundo Santos (1992) os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em consequência disso, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho. Para Rodriguez (2002) o modelo de gestão é a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos, com a sua estrutura organizacional e cultura, sempre assegurando o atendimento às estratégias do negócio. O autor considera que é necessário a existência de

um modelo de gestão para o adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos funcionários.

Para Catelli (1997) o modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa, pois é produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da empresa (fundadores, proprietários e principais gestores). Portanto é possível inferir que o modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. Perez Jr, Pestana e Franco (1997) também acreditam que o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização/instituição e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle.

Segundo Crozatti (1998) as principais características do modelo de gestão podem ser elencadas da seguinte forma:

É o principal formador da cultura organizacional;

Determina as linhas de poder;

Estabelece as principais formas de ação na empresa;

Determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho.

Rodriguez (2002) também expõe que existem três pilares básicos que sustentam qualquer modelo de gestão: pessoas, processos e tecnologia amparados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes.

Independente do estilo de modelo de gestão a ser utilizado é necessário que o mesmo alcance níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade, além de que seus



respectivos indicadores precisam ser evidenciados e conhecidos. O modelo deve se adequar a natureza da organização e a sua relação com o ambiente, sendo que Ferreira et. al (2005) informam que organizações que se deparam com características de certeza, estabilidade e previsibilidade são mais adequadas à utilização dos modelos mecanicistas da abordagem estrutural, ao passo que para aquelas que se deparam com situações de incerteza e imprevisibilidade, os modelos humanísticos seriam mais adequados.

Cameron e Quinn (1996) apud Crozatti (1998) aconselham as empresas a sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo. Neste sentido, uma cultura adequada a uma empresa é aquela que procura estar em acordo com a cultura do meio que atua. A cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas na empresa, principalmente os gestores respondem aos desafios do ambiente externo.

Segundo Mintzberg (2003) uma organização sempre irá ter um modelo de gestão predominante, embora este modelo possa ter características de outros modelos, sendo possível uma organização transitar de modelos.

Ferreira et al. (2005) dizem que há duas dimensões presentes na gestão: a ‘forma’ e a ‘função’, sendo que também existem categorias de modelos de gestão sob três perspectivas: a estrutural, a humanística e a integrativa. A primeira é uma visão tradicional de gestão que sustenta a idéia de que, para gerir é necessário modelar os recursos financeiros, materiais e pessoais, o que dá uma visão instrumentalista da gestão, que prioriza a ‘forma’ ao invés da ‘função’, sobressaindo-se as normas e procedimentos, ao invés dos objetivos. O mesmo quase acontece na perspectiva humanística, se não fosse uma alusão à atividade funcional. Os autores afirmam que somente na perspectiva integrativa existe a preocupação dominante com a dimensão da função.

As escolas administrativas enquadradas nas perspectivas estrutural, humanística e integrativa não apareceram de repente, mas em função das necessidades humanas e das pressões econômicas. Ferreira et al. (2005) descrevem que as primeiras teorias da administração surgiram a partir da Segunda Revolução Industrial, onde existia uma diversidade fabril, com grandes descobertas tecnológicas produtivas. O movimento de administração científica se originou da preocupação de assegurar a produtividade das empresas, predominando nesta época a visão instrumental, assim refletindo entre todas as demais, a intensidade da perspectiva estrutural.

A evolução das teorias de gestão passa necessariamente pelas indústrias automobilísticas, exemplos práticos das aplicações teóricas em administração. Morgan (1996) contextualiza essa evolução por intermédio de metáforas. Um exemplo clássico é a companhia Ford, que utilizou os conceitos desenvolvidos na administração científica para a produção de automóveis. Embora não tenha inventado o automóvel nem mesmo a linha de montagem, Ford inovou na organização do trabalho com a produção em massa, denominando o movimento de fordismo, que está dentro da visão estrutural.

O problema do modelo de gestão estrutural é que se baseia em chefes autoritários, que não consultam os funcionários para realizar o processo decisório, além de não aceitarem questionamentos. O prejuízo que este modelo traz é a desumanização dos trabalhadores, pois não eram enxergados como seres humanos, e sim, como máquinas. Por isso, ao modelo mecanicista adotado por Ford é atribuída a metáfora de organização como máquina.

Uma evolução ao conceito mecanicista é atribuída às organizações vistas como organismo. As teorias organizacionais transformaram-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, grupos, espécies e

ecologia são colocados em paralelo com aqueles entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécie) de organização e ecologia social. (MORGAN, 1995).

A metáfora da organização como organismo é atribuída à fábrica de automóveis Toyota, que utilizou em sua construção muitas características do modelo de gestão humanístico. A produção flexível começou a ser desenvolvida na década de 50, em que os engenheiros Eiji Toyoda e Taiichi Ohno fizeram uma visita de três meses as instalações da Ford em Detroit e concluíram que a produção em massa não poderia funcionar bem no Japão. Aspectos culturais como a preocupação com a coletividade, motivos geográficos, etc, inviabilizavam importar o modelo americano.

Segundo Wood Jr. (1995), a reestruturação da linha de produção fizeram os engenheiros responsáveis desenvolverem uma série de inovações técnicas que possibilitaram uma drástica redução no tempo da produção dos equipamentos de moldagem. Para alcançar objetivos de qualidade e reduções de custo, a Toyota dispõe de ferramentas administrativas relacionadas com aspectos sociais e humanos que visam o perfeito equilíbrio entre entrada, transformação e saída de recursos.

Hamel (2007) destaca que muito do sucesso da Toyota baseia-se na habilidade inigualável de envolver os empregados na busca incansável de eficiência e qualidade, e dessa forma, oferece aos seus funcionários treinamentos de qualificação e autonomia quanto à liderança. Por mais de quarenta anos, a capacidade de melhoria contínua da Toyota foi movida pela crença na capacidade de empregados “comuns” para resolver problemas complexos. O autor ressalta que os funcionários da Toyota às vezes referem-se ao Sistema Toyota de Produção como “Thinking People System” (Sistema de Gente que Pensa”).

Ferreira (2005) fala que Rensis Likert, psicólogo americano, desenvolveu uma série de estudos sobre estilos de liderança e gerência, dedicando-se a realização de experiências e à análises de informações obtidas em experimentos de outros pesquisadores. A partir disso, ele ficou convencido de que um sistema participativo seria mais eficaz. As principais características, de um sistema de gestão seriam:

Compor um eficiente fluxo de comunicação com os subordinados.

O processo decisório deve ser feito de forma participativa

Buscar o bem estar dos indivíduos

Oferecer aos trabalhadores condições para que se sintam satisfeitos com os colegas.

(LIKERT apud FERREIRA 2005).

Wood (1995) destaca que um aspecto que dificulta o uso da metáfora de organizações como organismo é o pressuposto implícito da utilização de um modelo discreto, no qual as espécies e suas características são bem definidas. As organizações por sua vez, tendem a ter características com variação contínua. Além disso, um organismo representa uma visão exageradamente concreta, enquanto as organizações são fenômenos socialmente construídos. Conclusivamente, os pontos positivos dessa metáfora são: compreender a relação entre organização e meio ambiente, focar a sobrevivência como objetivo central, valorizar a inovação e, finalmente, uma busca de harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas.

Outra empresa automobilística inserida nos estudos organizacionais é a Volvo. A empresa tem se caracterizado por um alto grau de experimentalismo, sendo que seu modelo organizacional é baseado na descentralização, com unidades autônomas e responsabilidade compartilhada, trabalhando-se com menos hierarquia. A introdução gradativa de inovações tecnológicas e conceituais combina flexibilidade funcional na

organização do trabalho com um alto grau de automação e informatização. Esse modelo de organização é chamado de organização modular, celular, atomizada ou holográfica. (MOTTA, 2007).

Ferreira (2005), dentro da abordagem integrativa, enxerga as organizações como sistemas sócio-técnicos, tendo aspectos comportamentais e culturais que orientam a atuação dos grupos ou equipes de trabalho nas organizações como componente social. Já a parte técnica inclui os sistemas de produção, as tecnologias de processo, a organização do trabalho e a distribuição entre outros a ele relacionados.

Pode-se dizer que a Volvo utiliza uma abordagem bastante integrativa, pois esta lida com questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação organizacional. Essa abordagem integra, portanto, contribuições encontradas nas duas perspectivas anteriores destacadas: a estrutural e a humana. (FERREIRA, 2005).

Operando num mercado de trabalho complexo, a Volvo ajustou sua estratégia a dois fatores fundamentais: a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho. Wood (1985) destaca que o objetivo dela é projetar um trabalho ergonomicamente perfeito, que torne os operários mais saudáveis. Na Volvo todo transporte de materiais é automatizado, e em cada uma das seis oficinas de montagem trabalham 80 a 100 operários divididos em grupos de oito a dez, sob a supervisão de um único gerente. As tarefas são distribuídas de acordo com as competências, que são constantemente aperfeiçoadas. O planejamento de recursos humanos é parte integral da estratégia de produção. Cada grupo de trabalho possui salas espaçosas e equipadas com cozinha, banheiro, chuveiros e até um computador. A área industrial é iluminada com luz natural e os ambientes são extremamente limpos. Uma característica interessante é que 45% da mão-de-obra é feminina. O objetivo de tudo isso é, obviamente, aumentar a produtividade, reduzir custos, e produzir com mais qualidade.

De acordo com Ferreira (2005) as abordagens integrativas tentam superar algumas limitações presentes nos modelos de orientação mais estrutural, dentre elas:

Limites dos ideais racionais – Se passou a exigir grandes competências de coordenação, integração e implementação de processos de mudança rápida e constante.

Limites da eficiência dos modelos burocráticos – sua implementação gerou inúmeros processos perversos de burocratização, complicações desnecessárias, descaminhos administrativos e operacionais.

Limites das autonomias organizacionais – O desenvolvimento acelerado das organizações ao longo do século XX determinou o surgimento também de inúmeros mecanismos de controle e regularização social.

Limites dos recursos naturais – a crise do petróleo, vivida na década de 1970 pode ser considerada um marco significativo de uma nova consciência e tomada de posições relativamente ao uso mais parcimonioso dos recursos naturais escassos e a garantia da sua disponibilidade para as gerações futuras.

Apesar das organizações estarem ajustando seus modelos organizacionais às novas realidades, observa-se uma forte influência dos modelos de gestão clássicas nas organizações modernas. Hamel (2007) salienta que quando compara as mudanças monumentais em tecnologia, estilo de vida e geopolítica que presenciamos nos últimos cinquenta anos, a prática da gestão parece ter evoluído a um passo extremamente lento. Dessa forma, o autor ressalta que avanços importantes na prática gerencial normalmente provocam mudanças significativas na posição em relação a concorrência e geralmente conferem uma vantagem competitiva duradoura para as empresas pioneiras.

A inovação baseia-se em um princípio original de gestão que desafia a ortodoxia antiquada, abrangendo uma gama de processos e métodos num processo contínuo que

umenta com o tempo. Para Castells (1999), as organizações precisam inovar nos seus modelos organizacionais para lidar com as incertezas causadas pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico das organizações.

No entanto Motta (2007) adverte que as mudanças organizacionais antes de ser um processo técnico, ou um simples arranjo organizacional, consistem essencialmente em um processo cultural de alterar valores. Mudar produtos, serviços ou organograma pode significar, em muitas instâncias, uma agressão violenta a um sistema de valores existentes. E quanto maior a resistência a mudanças e consideração pelo sistema cultural vigente, maior será a relutância e o número de inaptações provocados por novas ideias.

As mudanças organizacionais resultam em mudanças no modelo de gestão praticado em uma organização. Segundo Pereira & Santos (2003), as organizações que se mantêm competitivas no mercado estão se transformando continuamente, empreendendo mudanças no seu modelo de gestão para atender às diversas demandas que as desafiam. É pressuposto que mudanças na prática da administração equivalem a mudanças no modelo e gestão e vice-versa.

Assim, um modelo de gestão é uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos. Portanto a utilização de modelos é aplicável tanto a técnicas quanto às explicações e aos princípios administrativos, podendo ser aplicado a aspectos tangíveis quanto a aspectos intangíveis.

A lógica de um modelo de gestão fica caracterizada pela mudança na concepção. As mudanças são relacionadas a "como fazer", que está atrelado aos princípios que orientam as técnicas, ou seja, muda a concepção. Portanto, deverá ser o diferenciador de uma organização. O que fazer, permanece, os elementos e as funções não mudam, embora novas funções possam surgir e se agregar. Modelo de gestão consiste no corpo de

conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização, (PEREIRA & SANTOS, 2003).

Se o modelo de gestão é o corpo de conhecimento de uma organização, então torna-se evidente que o grande desafio consiste em descobrir os modos de estimular a aprendizagem organizacional e de gerir o conhecimento para desenvolver as competências específicas da organização.

## **2.2 EFICIÊNCIA**

O conceito de eficiência apresenta uma grande diversidade conceitual, sendo utilizada em várias áreas do conhecimento, como economia, direito e administração. No campo da administração eficiência significa, conforme Drucker (1993), fazer as coisas certas de maneira correta, ou seja, trabalhar corretamente, evitando cometer erros. No direito público, eficiência está relacionada diretamente ao princípio da eficiência, que foi estabelecido com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, e pode ser entendido, de acordo com Moraes (1999, p. 30), como:

“o que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.”



Já no âmbito da economia, eficiência está relacionada com a maximização dos resultados para um determinado conjunto de recursos e o aumento do bem-estar social. Dessa forma, eficiência pode ser definida, conforme Sander apud Belloni (2000) como um critério econômico utilitário que revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Ou seja, eficiência pode ser entendida como a relação entre os resultados e os custos para obtê-los (ALONSO, 1999).

Nesse sentido, convêm a compreensão de dois conceitos de eficiência que estão presentes na literatura econômica, que são, Eficiência de Pareto e Eficiência de Kaldor-Hickis.

A Eficiência de Pareto, também conhecida como Ótimo de Pareto, foi desenvolvida pelo francês Vilfredo Pareto em 1897 e enuncia que o bem-estar de uma sociedade é máximo se não existe outro estado tal que seja possível aumentar o bem-estar de um indivíduo sem diminuir o bem-estar dos demais, ou seja, ninguém pode melhorar de situação, sem prejudicar a situação de outro indivíduo<sup>1</sup>.

Dessa forma, surgiu a Eficiência de Kaldor-Hickis, também conhecida como Eficiência Potencial de Pareto. De acordo com esse critério se o aumento do bem-estar de um dos indivíduos for maior que a perda de bem-estar do outro, a decisão foi eficiente. Em outras palavras, para que ocorra a Eficiência de Kaldor-Hicks, o benefício da decisão tem que ser maior que o custo, ou seja, os benefícios de uma das partes tem que compensar a perda do bem-estar da outra parte. Nesse sentido, de acordo com Nied (2012) a

---

<sup>1</sup> Definição retirada da apresentação do Livro Os economistas – Vilfredo Pareto – Manual de Economia Política, São Paulo, SP, 1996.

eficiência de Kaldor-Hicks aumenta a utilidade da Eficiência de Pareto, viabilizando a sua aplicação em casos concretos.

Já nas organizações, eficiência é estudada sob a ótica econômica, ou sob a ótica das possibilidades físicas de produção, ou seja, eficiência alocativa ou eficiência produtiva/técnica, respectivamente.

Eficiência alocativa é a capacidade das organizações de combinar recursos e resultados em proporções ótimas, dados os preços vigentes dos insumos, dos fatores de produção e dos produtos finais (BELLONI, 2000). Já eficiência produtiva segundo Mankiw (2009), é a capacidade de se obter tudo o que se pode dos recursos escassos que se tem à disposição, sendo demonstrada pelos economistas por meio da fronteira de possibilidades de produção.

A fronteira de possibilidade de produção mostra as diversas combinações de produção, que podem ser produzidas dados os fatores de produção e a tecnologia produtiva disponíveis para transformar esses fatores em produtos (MANKIW, 2009). Ela também pode mostrar se a sociedade está usando toda a sua capacidade produtiva e demonstra o princípio econômico do trade-off, ou seja, ao direcionar mais recursos para a produção de um determinado bem implica em produzir menos de outro bem, tendo em vista a escassez dos recursos.

Os pontos sobre a fronteira de possibilidade de produção representam os níveis eficientes de produção, ou seja, são os pontos eficientes, onde a economia está obtendo tudo o que pode dos recursos escassos que tem à disposição e da tecnologia disponível. Pontos abaixo da fronteira são ineficientes, e os acima da fronteira são impossíveis de serem atingidos tendo em vista os recursos e a tecnologia disponíveis.

Um ponto que merece atenção é a confusão que frequentemente ocorre entre os conceitos de eficiência produtiva e produtividade. Nesse sentido, é importante entender que produtividade é definida como a quantidade de saídas entregues por unidade de insumo utilizado (mão de obra, serviços de capital e insumos comprados) (SULLIVAN ET AL, 2012). Já eficiência produtiva conota a capacidade de maximização dos resultados utilizando o mínimo de recursos possíveis na produção (LOVELL APUD BELLONI, 2000).

Nos estudos realizados na área educacional,, a eficiência é calculada pela ótica das possibilidades físicas de produção, uma vez que essa ótica utiliza exclusivamente as quantidades dos recursos e dos resultados e não exigem o conhecimento dos respectivos preços (BELLONI, 2000). Isso ocorre, pois, as Organizações de Ensino Públicas são organizações que operam com múltiplos insumos e produtos, com recursos públicos e não tem como objetivo a lucratividade, não sendo possível calcular a eficiência alocativa, uma vez que sob essa ótica as avaliações são baseadas no preço de mercado, custos e investimentos (BELLONI, 2000). A educação pode gerar, ainda as externalidades de proximidade, que normalmente são conhecidas como “spillovers” de conhecimento. Spillovers de conhecimento pode ser entendido, conforme Silva e Silveira Neto (2005), como a disseminação do conhecimento em função da interação entre as pessoas, o que pode resultar no desenvolvimento regional.

### **2.3 Custos da Administração Pública**

Custo pode ser definido como o sacrifício financeiro que as organizações assumem no momento da utilização dos fatores de produção para a realização de um bem ou serviço.

Nesse sentido a apuração desses custos é importante para que as organizações possam medir o consumo de recursos na produção de um bem ou serviço (custo do produto) ou o consumo de recursos das suas atividades (custo da atividade ou de processo) (ALONSO, 1999).

Dessa forma, conforme Martins (2001), a apuração dos custos pode apresentar duas funções relevantes sendo elas, o auxílio no controle e à ajuda na tomada de decisões.

Percebe-se com isso que as informações referentes aos custos podem servir como base para o estabelecimento de padrões, orçamentos e formas de previsão para os gastos das instituições, bem como, podem servir para acompanhar se o realizado está de acordo com os valores preestabelecidos (MAGALHÃES ET AL, 2010).

Nesse sentido, a apuração dos custos de uma organização auxilia também no alcance de um dos principais objetivos da economia, que é a alocação eficiente dos recursos escassos entre as necessidades que são ilimitadas.

Na administração pública federal, a apuração dos custos, colabora para a transparência dos gastos públicos e para uma alocação de recursos mais eficiente proporcionando com isso uma melhor gestão do dinheiro público. É importante ressaltar que a apuração dos custos também contribui, de acordo com Monteiro et al (sem data), com o avanço na melhoria da qualidade dos gastos, uma vez que propicia a efetiva mensuração do desempenho governamental.

Além disso, a apuração dos custos é importante para uma administração pública mais eficiente, já que essas medidas estão diretamente relacionadas. Conforme visto anteriormente, eficiência é a relação entre os resultados e os custos para obtê-los. Portanto, sem um sistema de custos a administração pública abre margem para encobrir a ineficiência dos seus serviços (ALONSO, 1999).

## 2.4 Gestão Educacional

Um número considerável de reformas passou por um processo de operacionalização na área da educação na década de 1990, tais mudanças envolviam os diversos níveis e modalidades do ensino ora vigentes. Para melhor compreensão das referidas mudanças que permearam o sistema educacional brasileiro torna-se necessário situá-las diante do processo de reestruturação da organização do trabalho capitalista e principalmente dos novos modelos de gestão. Seus recursos humanos para essa nova fase

Para Fogaça (2001) o Estado deveria priorizar reformas nos sistemas educacionais dos países industrializados ou em processo de industrialização, de forma a preparar melhor seus recursos humanos para uma fase de transição do capitalismo industrial para uma nova sociedade com ênfase na tecnologia. Na qual a escola cumpriria um papel fundamental na qualificação profissional básica de todos os segmentos da hierarquia ocupacional.

Ainda segundo o autor, para o bom funcionamento dos recursos humanos não somente é necessário a inovação tecnológica advinda do capitalismo que se apresenta desde a década de 70, mas de um grande número de cidadãos que possui as transformações dos processos de produção e principalmente a organização do trabalho, apontando assim para impactos significativos e crescentes provenientes desse avanço, isso com vistas a um mercado profissional que passa a impor um novo padrão de concorrência que começava a se globalizar.

Necessário avaliar esse breve balanço e contextualização histórica para que possamos elucubrar em qual contexto histórico insere-se o processo o planejamento

governamental no Brasil e qual influencia esse exerce sobre a gestão e suas diversas vertentes.

Segundo Campante (2013) patrimonialismo remete a patrimonial, ou seja, a um tipo específico de dominação, sendo essa uma representação da vontade do soberano, o que faz com que os dominados ajam como se eles fossem os portadores dessa vontade.

De acordo com Weber (2004) das três formas de dominação existentes (burocrático-legal, tradicional e carismática) o patrimonialismo se fundamenta na dominação tradicional, em que o poder político é organizado através do poder do soberano, e é legitimado pela tradição.

De acordo com Campelo (2010) a administração patrimonialista tem suas ideias baseadas no clientelismo e na troca de favores. Ainda de acordo com o mesmo autor, essa corrente da administração tem o prevalecimento dos interesses públicos em detrimento dos interesses privados.

A origem deste modelo se dá no Estado Absolutista, onde não havia distinção entre o patrimônio público e o do monarca absolutista, gerando assim uma frágil diferenciação entre público e privado. No Brasil essa administração se dá desde a chegada do rei de Portugal em 1808 (CAMPELO, 2010).

Conforme Vargens e Helal (2013) um dos desdobramentos da característica da mistura entre o público e o privado da administração pública é a predominância do nepotismo, do empreguismo e da corrupção, uma vez em que as funções públicas são distribuídas como se fossem particulares.

Essa falta de distinção entre o público e o privado, favorecia a existência da corrupção e do nepotismo, e com aparecimento do capitalismo e da democracia era necessário um modelo administrativo que fixasse a distinção entre público e privado e

também entre político e administrador (BRESSER-PEREIRA, 1998). Neste contexto a administração burocrática surgiu para substituir o modelo de administração pública definida pelas monarquias absolutas.

A administração burocrática, segundo Campelo (2010) é baseada na adoção de procedimentos legais rigorosos, com os requisitos previstos em normas, visando possibilitar a prática de atos da administração pública. Ainda de acordo com o mesmo autor, essas práticas buscavam combater as condutas da administração patrimonialista, em que os interesses privados se sobressaíam sobre os interesses públicos. Esse modelo também buscava lutar contra a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista.

De acordo com Campelo (2010) a legitimidade da administração burocrática tem como fonte o poder Racional-Legal, que segundo Weber (2004), é uma das três formas de dominação, e nessa forma, a autoridade é imposta em função da legalidade, ou seja, as obrigações são reconhecidas de acordo com um estatuto legal.

São características desse modelo: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, divisão horizontal do trabalho, entre outros. Esses aspectos visavam a melhoria da administração e dos serviços públicos. Porém, ainda de acordo com Campelo (2010) as perspectivas negativas desse modelo são: autorreferência, ineficiência e incapacidade de voltar-se o serviço para os cidadãos vistos como clientes.

No Brasil, o surgimento desse modelo foi a partir de 1930, em que o contexto da época era o aceleração da industrialização. Nesse meio, em 1936 houve a criação do Departamento de Administração Pública (DASP), com o objetivo de modernizar a administração pública no Brasil (CAMPELO, 2010).

Conforme Bresser-Pereira (2001) o DASP representava a nova forma de pensar da administração pública e teve como suas principais realizações: ingresso no serviço

público por concurso, organização do serviço de pessoal, administração orçamentária, racionalização geral de vários métodos.

O Departamento de Administração Pública (DASP) buscava modernizar os processos administrativos, desta forma, causando a racionalidade e a eficiência do Estado. Procurava também trazer uma administração pública baseada no mérito, dessa forma objetivava implantar critérios para o ingresso, promoção e desenvolvimento da carreira no setor público (PDRAE, 1995).

Segundo Bresser-Pereira (1998) apesar de ter surgido importantes instrumentos como o concurso público e o treinamento sistemático, não foi aderida uma política de recursos humanos condizente com as demandas do Estado.

Não garantia rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 10-11).

Apesar de ter sido essencial para conter o modelo patrimonialista, a administração burocrática necessitou ser substituída por um outro modelo (MARINI, 2003 apud VARGENS; HELAL, 2013). Em 1967, com o decreto-lei nº 200, houve a tentativa de ultrapassar a burocracia, sendo assim um marco da administração gerencial no Brasil (CAMPELO, 2010). De acordo com Campelo (2010) a reforma administrativa fundamentada pelo o decreto Lei nº 200, ocorrido no governo militar, é um dos primeiros marcos do gerencialismo, o qual tinha por finalidade descentralizar a administração pública, com a criação de autarquias, empresas estatais e fundações, elevando assim a administração indireta. Esse decreto que visava superar a dureza da burocracia, conforme Bresser-Pereira (2001) foi o primeiro instante da administração gerencial no Brasil.



Porém, apesar desse avanço na época dos militares, a Constituição de 88 trouxe alguns retrocessos, do ponto de vista do gerencialismo, como o regime jurídico uno para os servidores da união e os privilégios da aposentadoria integral independente do tempo e valor de contribuição e a estabilidade advinda do concurso público (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Mas ainda de acordo com o autor, a Constituição de 88 teve como vantagem a redução empreguismo característica da administração patrimonialista, com a exigência de concurso público. Esse retrocesso ocorreu devido à crença de que a crise do Estado foi por causa desconcentração e flexibilização gerados pelo decreto-lei 200, todavia, a crise foi gerada por causa crise fiscal que ocorreu no país (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, foi instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o qual buscava instituir as diretrizes para a implementação da administração gerencial no Brasil. A reforma do Estado, segundo Bresser Pereira (1999, apud VARGENS; HELAL, 2013) tinha três objetivos: elevar a eficiência e efetividade dos órgãos do Estado, aperfeiçoar a qualidade das decisões do governo e garantir a democracia na Administração Pública.

De acordo com Castro (2006), a maior conquista que se obteve com essa reforma, foi a aprovação da Emenda Constitucional 19 de 4 de junho de 1998, a qual concebeu o princípio da Eficiência na Administração Pública, assim, foi proporcionada a admissão de várias inovações na máquina pública.

As características desse modelo de administração foram: descentralização e desconcentração, separação dos órgãos formuladores e executores, controle gerencial das agências autônomas, distinção entre agências de serviços exclusivos do Estado e as que não são e terceirização das atividades auxiliares (VARGENS; HELAL, 2013).

Bresser-Pereira (2001) considera que a reforma foi bem sucedida, pois conseguiram implantar diversas práticas que buscavam substituir a rigidez burocrática, porém é uma reforma que tem vários anos para ocorrer, uma vez que o Estado Democrático Gerencial no Brasil está em formação.

O resgate histórico da gestão da política educacional, advém de um enfoque dado as políticas e aos processos de tendências descentralizadoras da educação pública no Brasil iniciados em meados da década de 1980.

Durante os regimes autoritários o poder em nível federal era marcado por administrações centralizadoras, isso particularmente após o período de 1964, podendo ser constatado tanto na gestão como na formulação das políticas públicas em todos os setores, inclusive o educacional.

Com esse modelo de administração, a gestão e o controle na aplicação de recursos era utilizado como objeto de barganha e controle político com o intuito de que os detentores do poder pudessem manter a sua perpetuidade ou de seus aliados políticos (CASTRO e DUARTE, 2008 p.7).

Afirmam ainda que o discurso em favor da descentralização e, particularmente, da municipalização da gestão educacional no Brasil remonte aos anos de 1940, com processos de tendências descentralizadoras ou políticas voltadas para esse fim.

Existem algumas vertentes para o conceito de descentralização no contexto contemporâneo. Podemos destacar três principais formas de entendimento desse conceito, a primeira reporta-se a um modelo de descentralização onde o foco refere-se à transferência de competências para outros níveis do governo como para área federal, estadual, municipal ou até mesmo voltado para a privatização, tendo a entidade o poder de decisão e uma gestão com autonomia para as demandas emergentes, a segunda trata-

se da desconcentração que é evidenciada pela delegação regulamentada da autoridade, mas sujeita a uma subordinação a entidade principal bem como uma prestação de contas e a terceira e última é a compilação dos dois modelos de descentralização que trata de uma forma de gestão mista. (PARENTE e LÜCK, 1999).

Considerando o esfacelamento do modelo de gestão governamental e a necessidade de uma reestruturação desse sistema de gestão e planejamento, inclusive educacional, o estado brasileiro obrigou-se a correr contra o tempo por meio das quais a missão em desenvolver-se era necessidade espaço-tempo nacional.

Nesse contexto (Cardoso Jr. 2011, p. 8), afirma que estrutura do planejamento e da gestão pública sofreu no Brasil havia resquício de traços que tiveram ausentes durante longos períodos, a despeito principalmente de iniciativas desencadeadas tanto por Getúlio Vargas, com o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), como pelos militares, como ainda as inovações contidas na constituição Federal de 1988 e as anteriores a ela. Ou, por fim, a “reforma gerencialista” como classifica o autor propugnadas na década 1990. Ratifica concluindo que esses foram os quatro grandes marcos de reformas ou tentativas de reformas na administração pública brasileira.

Notadamente remata-se que nem mesmo o período autoritário compreendido entre 1964-1985 seriam suficientes para romper traços de burocratismo ainda latentes na gestão das organizações públicas brasileiras.

Nunes *et al.* (2015), faz alusão a Constituição Federal aprovada em 1934 especificamente em seu artigo 5º que traz pela primeira vez um capítulo inteiramente voltado à educação, passando a partir desse momento e consecutivamente a União ter a obrigação constitucional de: traçar as diretrizes da educação nacional. Já no seu artigo 150º fixar o plano nacional de educação, compreensivo do ensino de todos os graus e

ramos, comuns e especializados; e coordena e fiscaliza a sua execução, em todo o território do País.

No que tange a constituição Federal de 1988, Castro e Duarte afirma que a mesma direcionou para a municipalização do ensino fundamental e pré-escolar, e que o ensino médio e superior ficaria primeiramente sobre a incumbência dos Estados e da União. Ressaltando que essa descentralização ocorrida no país indica uma nova ótica no que concerne à condução da gestão, inclusive a educacional.

Constata-se que a constituição já indicava a importância de se discutir a gestão com foco na descentralização fiscal e administrativa do sistema educacional, e isso foi referendado com a promulgação da constituição Federal de 1988. A referida constituição propõe uma nova estrutura de gestão e de distribuição de responsabilidades, como ratificado por Castro e Duarte (2008), Cardoso (2014) e Davies (2012).

Contudo, desde a redemocratização do Brasil, ocorreram mudanças acentuadas na gestão educacional refletindo na educação brasileira, com destaque para a aprovação e promulgação da Constituição Federal de 1988, que assegura uma concepção horizontal de educação e sua aceitabilidade como direito social inalienável. Nesse sentido, a Constituição Federal desagrega parte de sua responsabilidade com seus entes federados municipais bem como, a vinculação constitucional de recursos para a educação.

Alguns fatos importantes ocorreram no começo da década de 1990 e nos anos posteriores, visando os processos de reformas de educação no Brasil e na América Latina. Nessa década continuou argumentando-se em defesa da descentralização da política educacional, indicação da Constituição Federal de 1988, que direcionava especificamente à gestão educacional, discorriam que a descentralização otimizariam recursos, promoveria maior eficácia das políticas públicas, sendo os beneficiários os responsáveis

por estabelecer as prioridades que seriam atendidas e principalmente tornaria o processo mais idôneo e transparente, permitiria ainda um acompanhamento e fiscalização por parte da população dos recursos empregados de forma mais pontual e eficaz. (CASTRO e DUARTE, 2008 P.9).

Portanto a década de 1990, foi em rumo à descentralização das políticas públicas institucionalizando o estabelecimento de novas diretrizes, podemos analisar que a direção dessa descentralização foi crescente em relação aos governos.

Na administração do Governo Collor que apesar do discurso não efetivou as mudanças necessárias e acabou em consonância com o modelo de governos anteriores que obtinham um modelo de gestão centralizador e arcaico.

Começou a se estabelecer de um novo critério de transferência de recursos aos municípios no Governo Itamar Franco, o que fez com que aumentasse o número de matriculados nas redes públicas de ensino, no que concerne a descentralização percebeu-se inéditas iniciativas em favor dela e avanços práticos em favor de sua operacionalização das políticas públicas notando-se quando passou a nortear alguns programas. (CASTRO e DUARTE, 2008 P.9).

Destacando o mesmo autor, ele pontua que no Governo Fernando Henrique Cardoso ocorreu a continuidade do debate acerca da descentralização e seu consequente aprofundamento. Esse Governo seguia recomendações gerais preconizadas pelo chamado Consenso de Washington, como a abertura comercial e financeira, as privatizações e as reformas pró-mercado. Na metade da década de 1990, precisamente em 1995 descentralização ganha força com a implementação do FUNDEF (Fundo de Manutenção

e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização Do Magistério), reduzindo decisivamente a centralização.

As práticas de gestão das políticas públicas se manteve sem maiores alterações no Governo Lula, no entanto, esse Governo originou o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) que foi criado ao final do ano de 2006.

Contudo, além da gestão das políticas públicas, marcos importantes nessa década necessitam de enfoque, o primeiro deles é a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien. Tailândia, em 1990. O Banco Interamericano de Desenvolvimento-BIRD- participou como um dos co-patrocinadores e foram convocados para o congresso a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura- UNESCO-, o Fundo das Nações Unidas para a Infância- UNICEF-, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD- e o Banco Mundial.

Segundo (Casassus, 2001, p. 9), essa reunião teve como enfoque principal a criação de um contexto político favorável à educação com vistas a orientar as políticas educacionais e com o intuito de fortalecer a educação básica, reorientando os processos de aprendizagens e principalmente o crédito internacional dos bancos, antes voltado apenas para questões de infra-estrutura.

Ainda destacando o autor, o mesmo afirma que, pode-se conjecturar que nos anos 90 foram delineados três objetivos que têm norteado as reformas educacionais na América Latina, inicialmente discorre que colocar a educação ao pela sua importância financeira e

principalmente social seria o primeiro, o segundo foi de principiar um novo ciclo educacional mediante transformações na gestão e mudando a maneira de administrar o Estado sobretudo os recursos e o terceiro obter melhorias nos níveis de qualidade do ensino por intermédio de ações no nível macro (sistemas nacionais de avaliação) e micro (focalizando na gestão escolar).

Sendo assim a indicação da necessária reforma educacional brasileira, voltada para a descentralização com mais autonomia para a gestão administrativa e financeira assegurando que os governantes estejam preparados para gerir com eficácia os recursos e ratificado por Casassus (2001), Michels (2006) e Castro e Duarte (2008).

Dessa forma a municipalização da educação passa a ser compreendida como um processo de ascendência do poder público municipal, nos últimos anos dessa ascendência ocorreu uma crescente demanda na oferta do número de vagas do ensino básico (educação infantil e ensino fundamental), devido a transferência de recursos dos estados para a rede municipal que deveria gerir com eficiência esses recursos, essa rede passou a concretar o que vinha sendo discutido nos debates da última década acerca da descentralização.

O processo de reforço do poder público municipal foi intensificado a partir de 1998, através de um fundo de caráter contábil, o já citado Fundef, que agia como mecanismo de equalização dos recursos financeiros arrecadados pelos estados, esse utilizava alguns critérios distributivos sendo que caberia à União a complementação dos recursos necessários para o provimento do financiamento da educação, uma vez que cada esfera governamental teria sua cota de contribuição de recursos para a área educacional.

De acordo com a lei nº 9.424/96, que regula o Fundef, designou, ainda no âmbito da União, associados aos estados e municípios a criação de Conselhos destinados ao acompanhamento e controle social de recursos provenientes do Fundef, sendo que além

dos poderes executivos, participam também representações de professores e pais de alunos.

Segundo a Emenda Constitucional nº 14/ 1996, a União, de acordo o § 3º, complementará os recursos do Fundef sempre que, em cada estado e do Distrito Federal, seu valor por aluno não alcançar o mínimo definido nacionalmente.

Uma nova fase emergiu mediante a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação-LDB- de nº 9394/96, onde atribui importantes responsabilidades na área, principalmente na educacional. (Castro e Duarte 2008, p.12).

Observa-se que na LDB, em seu título V, capítulo IV, artigo 55 discorre que “...caberá à União assegurar, anualmente, em seu Orçamento Geral, recursos suficientes para a manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas.” Nesse sentido, percebe a descentralização no encontro da municipalização da responsabilidade da educação infantil e ensino fundamental.

O Plano Nacional de Educação – PNE, foi alterado pela Emenda Constitucional nº 59/2009 e muda o plano de uma disposição transitória da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9.394/1996) para uma exigência da constituinte com uma periodicidade decenal, o PNE passa então a ser a base para a elaboração do plano plurianual –PPA, que quando aprovado deve prever os recursos orçamentários para executar o que se propõe.



No quadro 1 vemos a divisão das fontes de recursos do sistema educacional entre as esferas do governo. Podemos verificar que a grande maioria dos recursos são procedentes de fontes do sistema fiscal, constata-se que a LBD reconhece a importância e principalmente a autonomia dos municípios nesse processo de utilização dos recursos enviados, no entanto, com a falta de controle por parte da população os recursos podem se perder ou serem utilizados de forma pouco cautelosa pela a administração dos municípios

De acordo com a Michels (2006, p.410), o Governo Federal emprega a municipalização como um processo que facilita a União o repasse dos recursos financeiros para a Educação Básica, afirma que não é somente uma política educacional, mas assume uma posição de destaque em toda área social. O Estado passa a ter sua participação diminuída e toda a sociedade tem a necessidade de responsabiliza-se por fiscalizar a conduta dos gestores.

Afirma Castro e Duarte 2008, a vinculação dos recursos de impostos para a educação, com uma reserva de uma parte do percentual do valor arrecado é uma das medidas políticas mais importantes para o cumprimento das medidas necessárias para essa área, conforme é verificado no quadro 1.

Quadro 1- Recursos destinados à Educação

União	Estados	Municípios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita de impostos próprios;</li> <li>• Vinculação da receita de impostos (18%);</li> <li>• Receita de transferências constitucionais;</li> <li>• Salário-Educação</li> <li>• Outros: previsto em Lei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita de impostos próprios;</li> <li>• Vinculação da receita de impostos (25%);</li> <li>• Receita de transferências constitucionais;</li> <li>• Salário-Educação/quota Federal;</li> <li>• Salário-Educação/quota estadual;</li> <li>• Outros: previsto em Lei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita de impostos próprios;</li> <li>• Vinculação da receita de impostos (25%);</li> <li>• Receita de transferências constitucionais;</li> <li>• Salário-Educação/quota Federal;</li> <li>• Salário-Educação/quota estadual;</li> <li>• Salário-Educação/quota municipal;</li> <li>• Outros: previsto em Lei</li> </ul>

Fonte: LDB

Elaboração da autora

Constata-se que a União na composição de seus recursos divide com o Estado a aplicação dos mesmos, o Estado para manter sua composição faz a junção dos recursos que investe mais o que recebe da União e por sua vez o Município para compor os seus recursos com fins à expansão da rede de ensino dos municípios e sua manutenção recebem recursos da União e dos Estados que se somam aos próprios.

Nesse contexto percebeu-se que o papel do Estado teve sua efetividade reduzida para que pudesse prover uma educação que assumisse posição de destaque nessa reforma. O encolhimento do Estado como provedor da educação alterou também os padrões de gestão que tendo como foco a descentralização a municipalização acabou sendo percebida como sinônimo de democratização.

Por conseguinte, o governo implementa como forma de suplementação financeira o Programa Dinheiro na Escola – PDDE -, que destina recursos financeiros de caráter complementar com fins específicos ou gerais para uso em despesas com manutenção diversas, os repasses são realizados em duas parcelas de igual valor recebidos anualmente. O intuito desse é assegurar a autogestão e estimular a participação da sociedade.

De acordo com a lei que rege o PDDE, a nº 11.947, de junho de 2009, as resoluções são estabelecidas por um Conselho Deliberativo do Fundo Nacional de Desenvolvimento da educação que dispõem acerca desse repasse e efetuados pelas Unidades Executoras Próprias (UEX)

Segundo dados do censo escolar de 2016, são cerca de 145 mil escolas potenciais beneficiárias do PDDE, nas quais estão matriculados em torno de 39 milhões de alunos. Tomando-se a média dos últimos três anos, o programa e suas ações agregadas envolveram investimento da ordem de R\$ 2,08 bilhões anuais. (CENSO ESCOLAR 2016).

Nessa perspectiva, o tema central da descentralização e consequente municipalização é assegurar estejam aptos para administrarem com um novo modelo de gestão implementada a partir das mudanças estruturais no que concerne as reformas educacionais.

Progressos são perceptíveis no que concerne o acesso à educação básica no Brasil, no entanto percebe-se que estamos avançando lentamente em alguns direitos realizados em parte na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, como a gestão democrática da educação, a municipalização dos recursos para a educação básica desmembrada como educação infantil, fundamental e média, entre outros assegurados.

Portanto é nesse contexto, que se insere a necessidade de uma gestão educacional mais incisiva, eficaz e eficiente, e que pretende contribuir para o movimento de atualização e ressignificação do planejamento no Brasil, isso por se acreditar que seja necessário e meritório em si mesmo.

### **3. GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL – Secretaria Do Estado De Educação-Coordenação Regional De Ensino – CRE – Ceilândia**

A sociedade em sua contemporaneidade encontra-se notadamente conduzida pela economia, pautada no conhecimento e na tecnologia da informática e da comunicação. As informações permeadas por esses novos conceitos constituem em oportunidades, sejam elas nas áreas culturais ou focadas em tecnologia, nesse contexto as organizações se obrigam a acompanhar essa nova tendência mundial com uma abordagem baseada nas perspectivas mundiais. Segundo Meyer & Kamens: “A educação de massas, no momento atual, não só tem sido altamente valorizada como também tem sido vista como um método científico ou racionalizado de produzir progresso social.”

Sendo assim, um dos maiores intentos da comunidade escolar passa a ser o de transformar o ensino em algo efetivo para toda a comunidade, para tanto faz necessário o aprimorando da qualidade. Nesse sentido, o papel da gestão escolar, da escola e das organizações ligadas à ela apresentam novas perspectivas.

De acordo com Casassus (1995, p.80) “melhorar o serviço educativo para o conjunto da população e, ao mesmo tempo, fazê-lo num período de austeridade orçamentária, se faz necessário outorgar uma alta prioridade à melhoria da gestão do sistema, mediante a simplificação de estruturas e a redefinição de funções e responsabilidades do aparelho central”. Nesse sentido, (LÜCK,2007) afirma que a transição da educação de uma ótica fragmentada passa a ser tida como uma ótica organizada pela visão de conjunto, as pressuposições apresentam repercussão intensa sobre a gestão escolar, nesse contexto a articulação entre o modo de pensar e o fazer educacional devem estar em conexão.

A gestão escolar, por conseguinte, passa a ser percebida como um substrato importante na qual se assentam as demais dinâmicas do ambiente educacional, sendo necessário um repensar na organização, numa perspectiva mais dinâmica e participativa tanto dos serviços quanto dos recursos financeiros.

Para dar resposta a alguns questionamentos houve a necessidade de analisar como o governo Distrital através da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEDF tem administrado sua organização e definido suas estratégias e metas para o

prosseguimento da Educação a partir de uma perspectiva que compreende a importância da educação acadêmica para o indivíduo objetivando ao mesmo a inserção na vida social, econômica e política do país, assegurando assim condições indispensáveis para o crescimento econômico não apenas do país, mas provendo também a equidade entre cidadãos.

De acordo com o Relatório de Gestão 1º Ano Quadriênio 2015-2018, a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal- SEEDF apresenta uma estrutura administrativa e pedagógica centralizada responsável pelo desenvolvimento, implantação, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas na área educacional, de esporte e de lazer no Distrito Federal e, conseqüentemente, dos programas, dos projetos, e das ações necessárias à consecução dessas políticas. O planejamento da Secretaria de Educação é um desdobramento do Planejamento estratégico do Governo de Brasília Visão 2019, que prevê para a área da Educação à promoção ao amplo acesso e a qualidade na educação.

Cabe ressaltar que entraves foram encontrados nessa trajetória. Entre os principais identificados, evidencia-se entraves culturais da própria organização do estado, no entanto contrapondo a essa cultura uma sociedade cada vez mais exigente que fiscaliza e cobra um melhor gerenciamento dos recursos públicos, bem como o alcance das metas projetadas pelos projetos executados no governo.

Perante esta questão cultural, foram necessárias medidas legais por parte do governo para que pudesse lograr êxito nas políticas públicas governamentais implantadas. Um dos marcos fundamentais para a reforma educacional foi a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE, que resultou da Conferência Mundial sobre Educação para Todos, realizada em Jomtien, na Tailândia, no ano de 1990. Segundo Torres (1996), o formato educativo que o Banco Mundial propôs se destaca em relação as outras agencias por estar articulado com à educação dos países em desenvolvimento. Em meados do ano de 1990 inicia a discussão acerca da reforma educacional brasileira, com o intento de tornar mais administrativa sua gestão. De acordo com Oliveira (2000, p.331), “as reformas educacionais dos anos 90 apresentam como seu principal traço a tentativa de ‘modernização’ administrativa do aparato público”.

Cabe ressaltar que a Emenda Constitucional nº 59/2009 mudou a condição do Plano Nacional de Educação – PNE, passando-o de uma disposição transitória da LDBEN - (Lei

nº 9.394/1996) -Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional para uma obrigação constitucional com periodicidade decenal. Inclusive em seu artigo 21 a LDBEN preconiza acerca da composição da Educação Escolar da seguinte maneira:

I – Educação básica que é formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio;

II – Ensino superior; compreende ainda à educação básica a Educação de jovens e adultos, e a educação profissional. (Brasil, 1996).

Sendo assim, o Plano Nacional de Educação - PNE passa a ser a base para a elaboração do Plano Plurianual – PPA, que, quando aprovado em lei, deve prever recursos orçamentários para a sua execução. Nesse sentido, a propensão do Ministério da Educação – MEC para os estados e o Distrito Federal é de que o foco central dos PPAs seja a construção de metas alinhadas e articuladas ao PNE.

Nesse sentido, as Políticas educacionais devem ser abarcadas pela Secretaria de Educação Fundamentado nesse entendimento, as novas solicitações oriundas do Plano Nacional de Educação e as provenientes do crescimento populacional do Distrito Federal – DF devem ser absorvidas não somente pela Secretaria em suas políticas públicas educacionais. Dessa forma, a Secretaria de Educação precisa estar atenta e acolher a demanda emergente e inesperada no que diz respeito ao crescimento populacional, que devem pertencer as políticas públicas educacionais.

Importante ressaltar que a estrutura administrativa da Secretária de acordo com o regimento interno sugere um ganho significativo no que concerne à construção de procedimentos operacionais com vistas a colaborar para a otimização das ações e para a melhor realização das políticas educacionais logrando assim à melhoria da qualidade da Educação no Distrito Federal.

Analisando a historicidade dessa Secretaria, constata-se que a mesma era antes apresentada como Fundação Educacional do Distrito Federal (FEDF), sendo extinta pelo Decreto nº 21.396, de 31 de julho de 2000, publicado no DODF nº 146, de 01 de agosto de 2000, mudando para Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEDF), onde foi delegado à mesma a competência para praticar atos e adotar medidas necessárias à gestão da entidade.

Essa nova estrutura passou ainda por duas outras alterações ao longo do ano de 2015: uma por meio do Decreto Nº 36.828, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal – DODF Nº 205, de 23 de outubro de 2015 e a anterior a esta e extinta Decreto Nº 36.336. A mais recente consta no Decreto Nº 37.140, de fevereiro de 2016, onde dispõe acerca da estrutura administrativa, com vista ao aperfeiçoamento das atividades administrativas da Secretaria de Educação e da redução de gastos. Essa nova estrutura promoveu a junção de duas secretarias: a de Educação e a Secretaria de Estado de Esporte e Lazer objetivando a diminuição do número de subsecretarias, coordenações e Assessorias vinculadas ao gabinete.

A Secretaria de Educação dispõe de uma estrutura administrativa e pedagógica centralizada responsável pelo desenvolvimento, implantação, implementação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas na área educacional, de esporte e de lazer no Distrito Federal e, conseqüentemente, dos programas, dos projetos, e das ações necessárias à consecução dessas políticas. Já no quesito educação, existe uma estrutura regionalizada com o objetivo de acompanhar diretamente as 703 unidades escolares da rede pública de ensino e a viabilizar o atendimento às demandas da comunidade em idade escolar concernentes as regiões administrativas, cuja organização é desenvolvida e acompanhada pelas 14 Coordenações Regionais de Ensino - CRE. O Modelo de gestão praticado atualmente pelas CRE'S engloba sistemas de concessões, parcerias, cooperação técnica, gestão compartilhada e conselho gestor diversificado. Para Oliveira (2000, p. 95-96), “

“A lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil em todos os âmbitos (administrativo, financeiro, pedagógico) e níveis (básica e superior) tem o mesmo vetor. Os conceitos de produtividade, eficácia, excelência serão importados das teorias administrativas para as teorias pedagógicas.”



Essas mudanças relacionadas à estrutura organizacional e a gestão escolar chegam à escola e alteram o cotidiano da mesma. Para Michels (2006), na atualidade, a proposição tem sido descentralizar até chegar à escola. Nessa perspectiva, centra-se na unidade escolar a responsabilidade em “gerenciar” os problemas que esta e a comunidade ao seu entorno apresentam.

A estrutura da Secretaria de Educação encontra-se organizada em seis unidades orgânicas, vinculadas diretamente ao gabinete do Secretário de Educação compostas da seguinte forma:

**Subsecretaria de Educação Básica - SUBEB:** Encarregada pela elaboração, implementação e avaliação de políticas voltadas para a garantia do acesso e da permanência com qualidade dos alunos que compõem a Educação Infantil, o Ensino Fundamental, o Ensino Médio, a Educação Profissional, a Educação de Jovens e Adultos-EJA e a Educação Especial.

**Subsecretaria de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação Educacional - SUPLAV:** Defini políticas e diretrizes relacionadas ao planejamento estratégico, acompanhamento e avaliação da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, cabendo ainda a essa subsecretaria acompanhar a aplicação dos recursos orçamentários destinados à Secretaria, coordena ainda pesquisas e estudos para subsidiar a implantação e implementação de políticas públicas, programas e projetos na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal;

**Subsecretaria de Infraestrutura e Apoio Educacional – SIAE:** Determina e implementa políticas e diretrizes destinadas a oportunizar condições de assegurar o atendimento ao estudante da educação básica da Rede Pública de Ensino, por meio de programas suplementares como o de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde, e, ainda coordenar e controlar a execução das obras de infraestrutura nas Unidades.

**Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGEP:** Essa Subsecretaria é responsável por coordenar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de gestão e desenvolvimento de pessoas em suas competências e desempenhos relacionados a condutas profissionais,

**Subsecretaria de Administração Geral – SUAG:** Concatena, acompanha e monitora as tarefas de obras, administração orçamentária e financeira, de serviços gerais, de gestão de documentos de arquivos e dos recursos de informação e informática. Essa subsecretaria ainda coordena atividades contábeis, financeiras, orçamentárias e de informática.

**Subsecretaria de Modernização e Tecnologia – SUMTEC:** É uma unidade de comando e supervisão que visa formular políticas e programas das Tecnologias da Informação, referentes aos serviços de segurança e armazenamento das informações e redes de comunicação as Secretaria de Educação, também responsável por promover a elaboração da Política de Tecnologia da Informação da SEDF.

Rego e Silva (2011) define ganhos tangíveis e inatingíveis da administração pública com uma mudança em seu modo de gestão e com a renovação da forma de atuação dessa administração com vistas a obtenção de melhores resultados para a sociedade, que é o foco do serviço público. Esse aprimoramento da capacidade de gestão das instituições públicas a torna mais eficaz, fazendo-o com que os recursos governamentais sejam utilizados de maneira perspicazes.

Dessa maneira, essa estrutura descrita é concernente ao atual organograma da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, que dispõe de uma estrutura administrativa regida pelo Decreto N° 37.140 de 29 de fevereiro de 2016.

Em articulação com o nível central da Secretária de Educação, encontra-se as Coordenações Regionais de Ensino (CRE), em organização com a gestão do sistema educativo e estão localizadas nas cidades do Distrito Federal-DF que, realizam as ações que concretizam as políticas para a educação.

Dentre as quatorze Coordenações Regionais de Ensino existentes focalizaremos especificamente em uma delas que foi nosso objeto de estudo: a Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia que é um órgão de natureza específica e local, que tem por objetivo coordenar, supervisionar e ofertar assessoria ao trabalho desenvolvido nas escolas da sua abrangência.

Segundo Censo Escolar de 2016, a Coordenação Regional de Ceilândia é a primeira em quantidade de unidades escolares por localização, segundo Região

Administrativa da Rede Pública estadual com um total de 95 instituições escolares, seguida pela região administrativa de Brasília com 86 unidades, 67 de Planaltina, Taguatinga com 56 e Gama com 48 escolas, conforme quadro II.

QUADRO II

RA	UNIDADES ESCOLARES		
	URBANA	RURAL	TOTAL
<b>CEILÂNDIA</b>	90	5	95
<b>BRASÍLIA</b>	86	0	86
<b>PLANALTINA</b>	46	21	67
<b>TAGUATINGA</b>	56	0	56
<b>GAMA</b>	42	6	48

Fonte: Censo Escolar – SE/DF  
Criação da autora

Reportando-se ainda aos dados do Censo de 2016, a RA de Ceilândia é a primeira das Unidades Escolares com maior oferta da etapa e/ou modalidade de Ensino, segundo Coordenação Regional de Ensino.

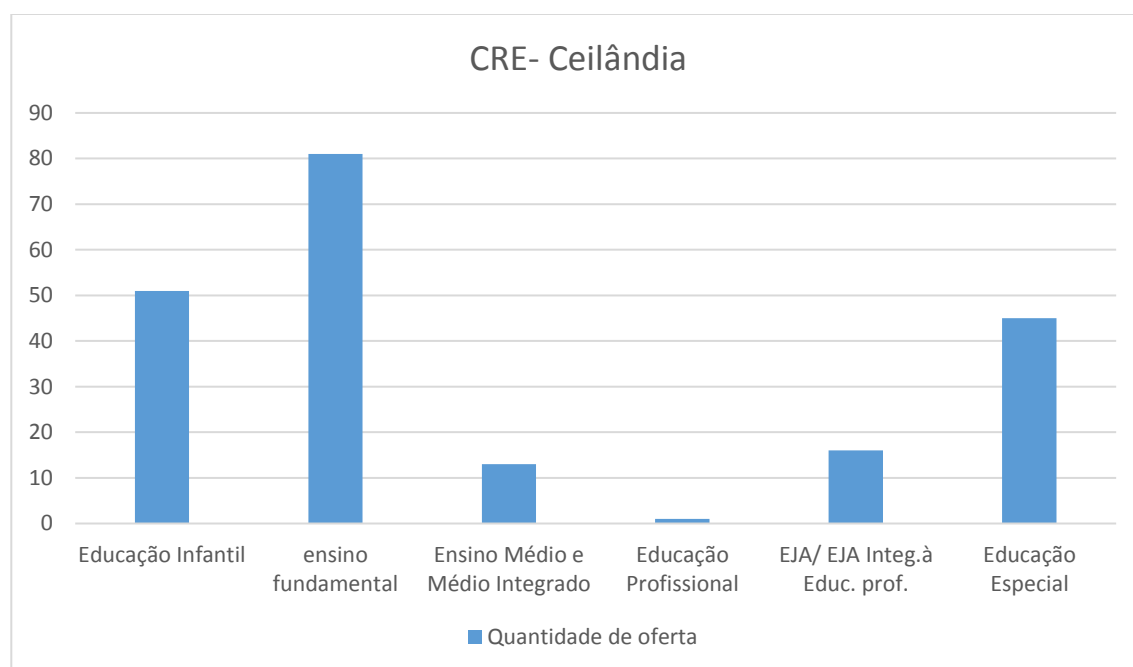
Destaca-se, que a estrutura organizacional da Secretaria de Educação trabalha o intuito de atender às escolas, que são as unidades centrais no sistema e o principal espaço onde é possível obter resultados sistêmicos das ações implementadas em níveis governamentais e que se desenvolve na educação pública do DF.

A estrutura organizacional da Secretaria de Educação visa proporcionar uma educação pública democrática, onde os envolvidos possam atuar como responsáveis não só pela construção científica mas também pela exitosa implantação de políticas públicas voltadas para a sociedade, assegurando a universalização do acesso à escola. Nos dados

abaixo observamos as Coordenações Regionais de Ensino que obtém o maior número de escolas e a quantidade de vagas ofertadas pelas mesmas.

Ao analisar o gráfico 1 constatamos que Ensino Fundamental sobrepõe a educação Infantil em 30 pontos de ofertas a mais, estando com 81 em detrimento a 51, já Educação Profissional é oferecida em apenas 1 escola, enquanto Educação Especial vem sendo uma demanda crescente e encontra-se sendo ofertada em 45 escolas. Cabe ressaltar, que de acordo com o Censo Escolar as escolas podem oferecer mais de uma modalidade de ensino.

GRÁFICO 1

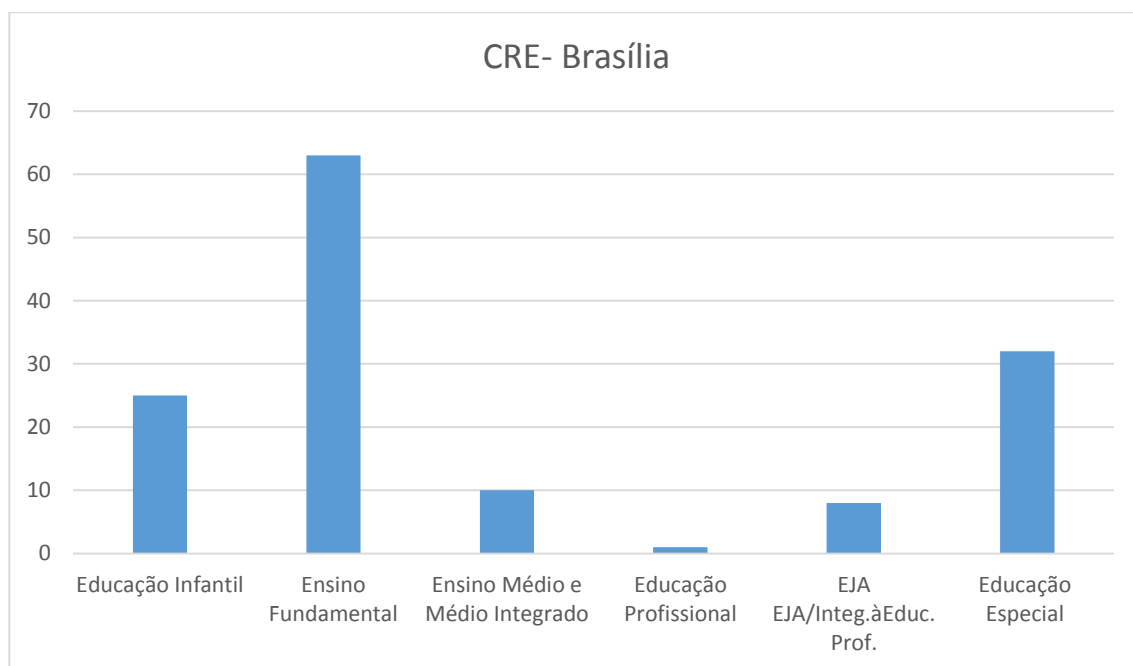


Fonte: censo escolar

Elaboração da autora

Em relação a RA de Brasília e Planaltina, (gráficos 2 e 3) ambas têm a oferta do Ensino Fundamental maior que a da Educação Infantil como ocorre na Coordenação Regional de Ceilândia, seguidas por ofertas de modalidades similares aos analisados na gráfico I. Apesar de concernentes os dados, verificamos que a CRE-Ceilândia aparece dispare em relação as demais coordenações, motivo esse que justifica a mesma ter se tornado o lócus de pesquisa da tese.

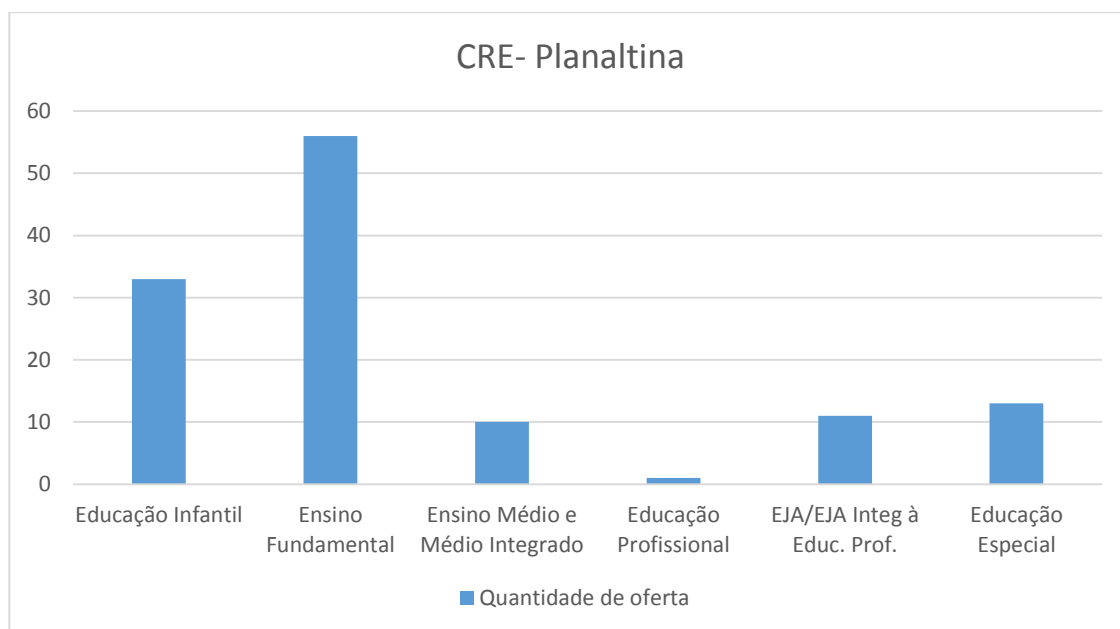
GRÁFICO 2



Fonte: censo escolar

Elaboração da autora

GRÁFICO 3



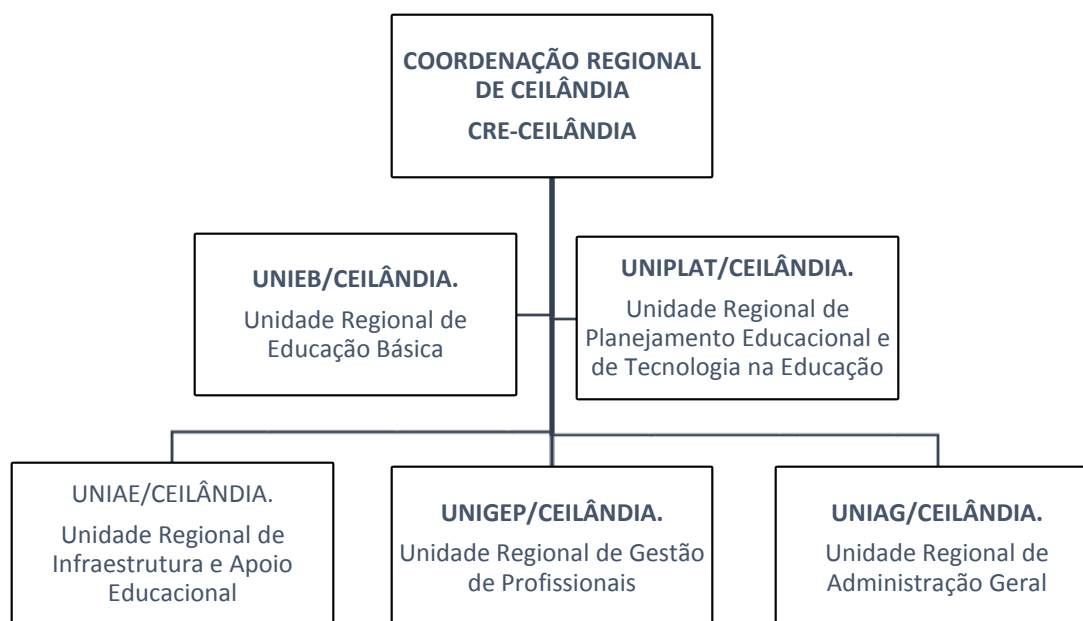
Fonte: censo escolar

Elaboração da autora

Em relação a RA de Brasília e Planaltina, ambas têm a oferta do Ensino Fundamental maior que a da Educação Infantil como ocorre na Coordenação Regional de Ceilândia, seguidas por ofertas de modalidades similares aos analisados na gráfico I. Apesar de concernentes os dados, verificamos que a CRE-Ceilândia aparece dispare em relação as demais coordenações, motivo esse que justifica a mesma ter se tornado o lócus de pesquisa da tese.

Diante dos dados expressivos a Coordenação Regional de Ceilândia que tem como missão, promover junto com os demais atores envolvidos no processo de ensino da instituição educacional processos de conscientização acerca do trabalho coletivo no âmbito da CRE, criando mecanismo que possam corrigir possíveis falhas detectadas, para a melhoria da qualidade de ensino e que reflita nos resultados das avaliações institucionais foi avaliada em sua estrutura organizacional abaixo descrita no gráfico 4

GRÁFICO 4



Fonte:SEE-DF  
Elaboração da autora

A CRE – Ceilândia define suas estratégias e metas para o prosseguimento da Educação a partir de uma perspectiva que compreende a importância da educação acadêmica para o indivíduo objetivando ao mesmo a inserção na vida social, econômica

e política do país, assegurando assim condições indispensáveis para o crescimento econômico não apenas do país, mas provendo também a equidade entre cidadãos.

Segundo Regimento Interno a estrutura administrativa da CRE propõe um ganho significativo no que concerne à construção de procedimentos operacionais com vistas a contribuir para a otimização das ações e para a melhor execução das políticas educacionais com vistas à melhoria da qualidade da Educação na cidade satélite de Ceilândia.

A Rede Pública de Ensino do Distrito Federal tem como composição, observada a vinculação das instituições educacionais às respectivas Diretorias Regionais de Ensino, definidas por áreas de atuação, especificamente da Ceilândia.

Segundo Galvanin 2005, o Estado é o autor dos investimentos e do planejamento educacional em prol do pleno desenvolvimento do país, nesse sentido o melhor aproveitamento desse recurso com uma proposta de concreta de descentralização administrativa e financeira.

Com a ascensão da redemocratização no decorrer dos anos 1980 e 1990, reafirma a imprescindibilidade de fomentar práticas de gestão descentralizadas como um dos recursos para o aperfeiçoamento democrático.

De acordo Castro e Duarte 2008, p.8, controlar a gestão das políticas públicas em que se inclui a educação, exercendo autoridade e poder decisório de onde, como e quando investir faz com que tenha-se soberania de apoderar-se dos mais importantes instrumentos de controle político, cooptando lideranças, beneficiando-se aliados. Diante desse cenário ocorre a necessidade de aplicar a gestão democrática como uma das formas de descentralização política e financeira.

Em seu artigo 37, a Constituição Federal Brasileira de 1988, nos propõe princípios que devem reger a administração pública como: a legalidade, a moralidade, a eficiência, a impessoalidade e a publicidade. Quando utilizados com coerência e licitude, esses princípios enaltecem a transparência e colocam a competência como fundamento para a gestão democrática e a descentralização necessária para que ela se torne efetiva.

Aparece na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, retomando o que já havia sido previsto na Constituição Federal a questão da autonomia

dos entes da federação. No artigo 3º, VIII e do artigo 14 postulam acerca de como os sintomas de ensino passarão a definir as diretrizes acerca da gestão democrática do ensino público na educação básica brasileira levando em consideração os princípios da participação dos profissionais na elaboração das propostas da escola e de toda comunidade escolar em conselhos escolares.

Segundo Cury 2002, p.172, o Estado tem como um dos seus princípios a gestão democrática nas políticas educacionais, onde conta com a presença dos cidadãos no processo e no produto dessas políticas, conduzindo assim para um Estado Democrático de Direito, vislumbrando, no caso de conselhos consolidados no âmbito de controle e fiscalização de recursos obrigatórios destinados para a área da educação escolar.

A estrutura da ação do estado no financiamento da educação concernente a Constituição Federal de 1988, bem como o discurso de descentralização administrativa e financeira, ganhou força em sucessivos anos com discursos e na formulação das políticas voltadas para a área educacional ganhando a descentralização uma representatividade expressiva no Distrito Federal à partir da publicação do Decreto nº 28.513, de 06 de dezembro de 2007, no Diário Oficial do Distrito Federal (Ano XLI Nº 233 Brasília-DF, 7 de dezembro de 2007), que institui o Programa de Descentralização Administrativa e Financeira- PDAF, para as Instituições Educacionais e Diretorias Regionais de Regionais de Ensino da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.

O Programa de Descentralização Administrativa e Financeira é um relevante instrumento que visa gerar autonomia financeira para as escolas e Coordenações Regionais de Ensino (CREs), atualmente esse programa encontra-se consolidado à dinâmica de cada órgão de Ensino do Distrito Federal. O PDAF não só proporciona isonomia financeira para as escolas, mas também autonomia administrativa com a garantia da participação da comunidade na tomada de decisão junto ao Estado da melhor maneira de investimento dos recursos públicos específicos financeiros do Governo do Distrito Federal destinados à educação.

De acordo com o Decreto 28.513, em seu artigo Nº 2, para que as instituições escolares tenham os recursos liberados para utilização faz-se necessário que sejam criadas Unidades Executoras- UEx com um Conselho Fiscal, que são entidades sem fins lucrativos, sob forma de pessoa jurídica de direito privado. Essas entidades exemplificam-



se por Associações de Pais e Mestres, Caixas Escolares, Alunos e Mestres ou outras entidades similares.

A Lei Orçamentaria Anual do Distrito Federal-LOA, consigna os recursos destinados ao PDAF, sendo necessário que a instituição seja cadastrada ao programa junto à Secretaria de Estado de Educação (SEDF).

Conforme a Secretaria de Educação, os recursos financeiros destinados ao PDAF é de R\$ 55,00 reais por aluno, tendo uma alternância de valor conforme as etapas de ensino, sendo que as escolas que oferecem ensino de educação básica recebem valores maiores que as escolas técnicas por terem um quantitativo de estudantes frequentes maior na educação básica.

De acordo com o decreto, a deliberação dos recursos é executada pelo governo por cota anual para as despesas de custeio e para as despesas de capital sendo as mesmas distintas entre si. As despesas de capital estão relacionadas com obras de pequeno porte e aquisição de materiais permanentes..

O Decreto afirma ainda que para o recebimento dos recursos financeiros do ano seguinte sem prejuízos, as Unidades Executoras deverão realizar a prestação de contas conforme orienta o decreto quanto à aplicação dos recursos do exercício do ano anterior.

Segundo a Secretaria de Educação do Distrito Federal, em 2015 as Coordenações Regionais de Ensino (CREs) e às escolas da rede pública receberam um valor equivalente a R\$ 68.344.542,53 do programa de descentralização administrativa e financeira para 703 unidades escolares e mais 14 Coordenações Regionais de Ensino – CRE, isso corresponde a um valor considerado maior se comparado ao ano anterior. Esse valor está relacionado a todas as Instituições de ensino e coordenações do Distrito Federal.

No ano de 2016 o 1º repasse do PDAF- custeio, segundo a Secretaria de educação totalizou R\$4.212.549,75. No repasse do PDAF do segundo semestre o valor geral foi de R\$ 3.915.572,64, sendo que desse valor, R\$ 1.237.935,50 fazem parte das escolas que não solicitaram o recurso ou de algumas que encontram-se inadimplentes, visto que na prestação de contas não poderá ocorrer falhas pois caso ocorra, no artigo 25 §2º discorre acerca da possibilidade de não receber o repasse no ano seguinte. Isso reforça uma gestão

Já no corrente ano, de acordo com a divulgação da Secretaria de Educação em 19 de setembro de 2017, o 1º repasse do PDAF na área de custeio da Regional: CRE Ceilândia (quadro III) foi de R\$ 4.921.792,90, valor superior a todas as demais Coordenações Regionais de Ensino.

Quadro III

<b>CRE</b>	<b>REPASSE 2017</b>	<b>VALOR RECEBIDO</b>
Brazlândia	1º Repasse	R\$ 1.537.125,88
Ceilândia	1º Repasse	R\$ 4.921.792,90
Gama	1º Repasse	R\$ 2.314.235,62
Núcleo Bandeirante	1º Repasse	R\$ 1.292.054,10
Paranoá	1º Repasse	R\$ 1.401.660,36
Planaltina	1º Repasse	R\$ 2.296.335,62
Plano Piloto/ Cruzeiro	1º Repasse	R\$ 4.222.632,76
Recanto das Emas	1º Repasse	R\$ 1.333.574,72
Samambaia	1º Repasse	R\$ 2.005.165,60
Santa Maria	1º Repasse	R\$ 1.445.011,74
São Sebastião	1º Repasse	R\$ 1.252.065,20
Sobradinho	1º Repasse	R\$ 1.654.197,40
Taguatinga	1º Repasse	R\$ 2.726.156,92

Fonte: Secretaria de Educação  
Criação da autora

Essa maneira de governabilidade e transferência de responsabilidades e ônus facilita e viabiliza a gestão escolar das Instituições e Coordenações Regionais de Ensino. Esse processo de descentralização administrativa e financeira efetivamente democratiza a gestão. No entanto, tais políticas públicas educacionais apresentam limitações, para responder questionamentos acerca do gerenciamento e administração da gestão financeira foi pesquisada a Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia. Pesquisa realizada somente com os diretores das Unidades de Ensino de Ceilândia.

#### **4. MÉTODO DE PESQUISA**

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a verificação da visão do modelo de gestão do órgão governamental- Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia através de uma análise dos principais atores envolvidos.

Nesta seção estão descritos os procedimentos metodológicos que subsidiaram a consecução em estudo de caso em concomitância com o procedimento *survey*. A partir de então foram construídos os processos de análises e coleta de dados que viabilizaram a execução desta pesquisa.

O universo desta pesquisa foi pre-determinado através de uma criteriosa escolha que elencou como prioridade o tamanho da unidade administrativa/financeira gerenciada. Buscou analisar através da ótica dos diretores das escolas públicas a percepção dos mesmos acerca do gerenciamento administrativo e financeiro da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia- CRE.

##### **4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Considerando o objetivo desta pesquisa foi utilizado o método de abordagem Indutivo, proposto pelos empiristas Bacon, Thomas Hobbes, John Locke e Hume. Eles

consideravam que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

Segundo Gil (2008), ainda que uma particularidade notável da pesquisa aplicada é a do interesse na aplicação, utilização e decorrências práticas do conhecimento que foi produzido através da pesquisa.

Apresenta ainda como um de seus pilares a permanente consulta à literatura científica relacionada com os objetivos que se busca alcançar. Para que possamos estar na fronteira do conhecimento é essencial uma busca constante de estudos relevantes disponibilizados em periódicos indexados, revistas científicas, dissertações, teses e anais de congressos. Essa moldura conceitual será essencial no delineamento da parte empírica da investigação científica, que será fortemente baseada em análises de documentos da organização selecionada. Nesses documentos serão buscadas informações da estrutura organizacional, sua relação com custos, movimentação de visitantes, para mencionar apenas alguns.

É uma pesquisa de natureza aplicada cujo as implicações encontram-se no campo prático, mas que as condições da pesquisa não podem ser controladas pelo pesquisador, pois esse não terá o controle absoluto do objeto estudado.

De acordo com Silva e Menezes (2001), a forma de abordagem do problema de pesquisa constatou-se que trata de uma pesquisa quantitativa, onde traduz e quantifica em números, opiniões e informações acerca do item pesquisado. No que concerne aos objetivos é uma pesquisa que apresenta características descritivas por demonstrar a intencionalidade de mapear um fenômeno buscando compreender através da visão dos

diretores a forma de gerenciamento administrativo e financeiro da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia e suas peculiaridades.

Segundo os procedimentos técnicos (Gil, 1991), afirma que a pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. Especificamente para esta pesquisa serão utilizadas fontes documentais, relatórios e arquivos.

Ainda conforme os procedimentos técnicos a presente pesquisa apresenta a associação de mais dois instrumentos (estudo de caso e survey), pois a aplicação desses recursos demonstram serem mais adequados para que se analisem o órgão em questão.

Utilizar-se-á o método de estudo de caso, fator muito relevante na escolha foi o modelo de gestão praticado atualmente pelas regionais: sistema de concessão, parcerias, cooperação técnica, gestão compartilhada, conselho gestor diversificado. Por meio desse procedimento poderemos identificar aspectos relevantes e aspectos frágeis de cada item do modelo de gestão em uso e compará-los com as recomendações “ideais” de um modelo de gestão considerado ótimo pela literatura especializada. Para Martins (2008) o estudo de caso é um técnica a construção de uma investigação empírica que investiga um acontecimento dentro de um contexto real, com pouco controle pelo pesquisador sobre as manifestações do que ocorre.

Yin (2005) define estudos de casos segundo finalidades e características:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e

o contexto puderem não ser claramente evidentes.  
(Yin, 2015,p.17).

Este estudo é descritivo e está circunscrito à Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia. A escolha deste órgão para pesquisa deveu-se ao fato de divergentes opiniões emergiam acerca do gerenciamento financeiro e administrativo do mesmo, logo, o estudo de caso proposto nesta pesquisa coaduna com o autor Yin que relata:

A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muitas variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidências, com dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior de proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados. ( Yin, 2015, p.18).

Cabe ressaltar que essa coordenação foi escolhida como lócus de pesquisa por apresentar uma especificidade no que concerne quantitativo. O coordenador é escolhido diretamente pelo governador do Distrito Federal de uma lista Tríplice e coordena uma regional com o maior número de escolas em relação as demais Coordenações Regionais de Brasília.

Com o propósito de compreender a questão apresentada inicialmente, optou-se também por realizar em associação uma pesquisa do tipo survey que representa processos legítimos e científicos de coletar dados de um público específico.

De acordo com Freitas et al. (2000, p.105) uma pesquisa do tipo survey pode ser explicada como a consecução de dados, informações, características ou opiniões de um

público específico, indicado como público-alvo, obtido por meio de um instrumento de pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados foi um questionário de perguntas fechadas estruturadas em cinco eixos geradores a saber: a) liderança; b) estratégia e planos c) informações e conhecimentos; d) pessoas e e) capitação de recursos, gastos e investimentos.

Foram subdivididos esses eixos e o primeiro tratou de questões relacionadas com o envolvimento entre as partes e foi subdividida em dez itens, o segundo tópico abordou questões relacionadas aos desdobramentos dos setores e a estratégias utilizadas e foram subdivididas em nove, o terceiro discorre acerca da segurança da informação e de conhecimento e de como ela foi percebida e encontra-se subdividida em sete perguntas, o quarto está subdividida em onze itens diz respeito sobre a interação, cooperação entre os atores envolvidos e o último tópico discorre acerca de como os gestores percebem o gerenciamento dos gastos pela CRE.

A coleta de dados foi realizada nos meses de julho e agosto de 2017 e os entrevistados foram os diretores eleitos de maneira democrática no corrente ano com voto direto da comunidade escolar com investidura de 2 anos, defendendo assim a elegibilidade dos respondentes.

O questionário compreendeu um total de 45 questões fechadas divididas nos cinco eixos já citados. Tal questionário foi baseado na escala Likert, criada pelo psicólogo Renis Likert em 1932 e deveu-se pelo fato da mesma oferecer a possibilidade de mensurar a intensidade da opinião dos entrevistados nos quesitos analisados.

Para a realização da pesquisa foram cumpriram-se as seguintes etapas: a) elaboração do instrumento de coleta de dados; b) realização do pré-teste e validação do instrumento; c) coleta dos dados; d) monitoramento da coleta e e) tabulação, apreciação e produção do relatório final.

Foi utilizado a amostra totalizando um quantitativo de 95 escolas (90 escolas na área urbana e 5 escolas na área rural) contemplando todo o universo da região administrativa de Ceilândia, no entanto, os gestores tinham a liberdade e autonomia da negativa e devolução do questionário.

A opção por aplicar os questionários aos diretores das unidades de ensino deveu-se em primeiro lugar, à facilidade de acesso aos pesquisadores e, em segundo lugar, ao fato de tratar-se potencialmente, de um público qualificado no tema pesquisado. A alternativa de aplicar o instrumento somente aos diretores deveu-se à necessidade de aumentar as chances de resposta e a possibilidade de não ter contaminada a amostra.



## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisados os resultados da pesquisa do modelo de gestão da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia, realizada com os gestores das Instituições Escolares de Ensino. Importante ressaltar, que a responsabilidade de responder o questionário era direcionada apenas ao diretor da escola.

A ferramenta utilizada para catalogar, realizar a pesquisa e levantar os dados não buscou fazer associações significativas entre variáveis de sexo ou de nível acadêmico, no entanto, cabe ressaltar que do total pesquisado a maioria eram mulheres (43) contra apenas (25) de homens. Deste total apenas um pesquisado possui doutorado e 100% concluíram o ensino superior, 61 são especialistas e nenhum dos pesquisados possui mestrado.

Do total de sessenta e oito respondente pode-se considerar que as informações relativas à tempo de serviço de Secretaria de Educação variam entre quatro anos e seis meses do diretor mais recente no cargo a trinta e dois anos e dez meses para o mais antigo exercendo a função de diretor.

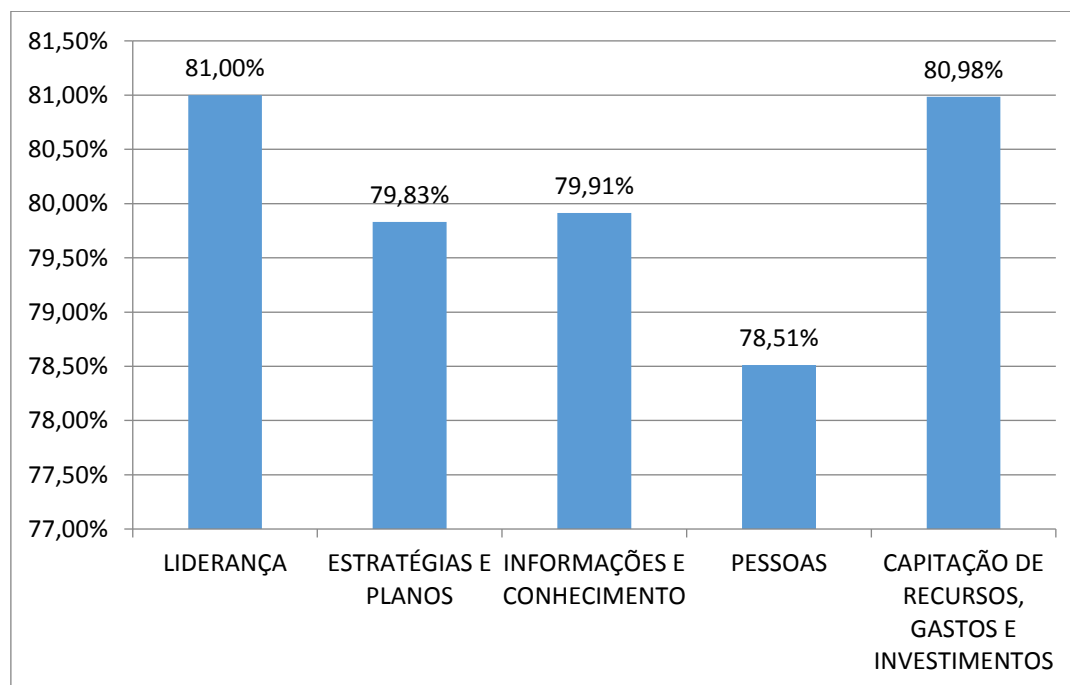
Foram avaliados os quesitos Liderança, Estratégia e Planos, Informações e Conhecimentos, Pessoas e por fim Capitação de Recursos, Gastos e Investimentos e foi verificado que no quesito Capitação de Recursos o item 5.5 que aborda acerca dos recursos financeiros provenientes da Secretaria de Educação compartilhados com os diretores, obteve a melhor avaliação alcançando 86,36% da nota máxima possível. O quesito 4.6 que versa acerca de como as pessoas são estimuladas a alcançarem o seu melhor foi o item de menor pontuação. Encontra-se no quesito Pessoas e obteve avaliação de 70,91%.

Observa-se na análise geral no gráfico 5, dos cinco quesitos avaliados foi verificado que o quesito Liderança obteve na média a melhor avaliação, alcançando 81% da nota máxima possível. Conforme quadro IV e gráfico 5, observamos ainda que o quesito Pessoas obteve a menor avaliação com 78,51% da pontuação máxima possível.

QUADRO IV

LIDERANÇA	81,00%
ESTRATÉGIAS E PLANOS	79,83%
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	79,91%
PESSOAS	78,51%
CAPITAÇÃO DE RECURSOS, GASTOS E INVESTIMENTOS.	80,98%

GRÁFICO 5



Fonte: Secretaria de Estado de Educação  
Elaboração da autora

Para avaliação do item Liderança - gráfico 6 foram elencados dez questionamentos, onde foram avaliados tópicos importantes acerca da visão da Liderança da Coordenação Regional sob a ótica dos diretores.

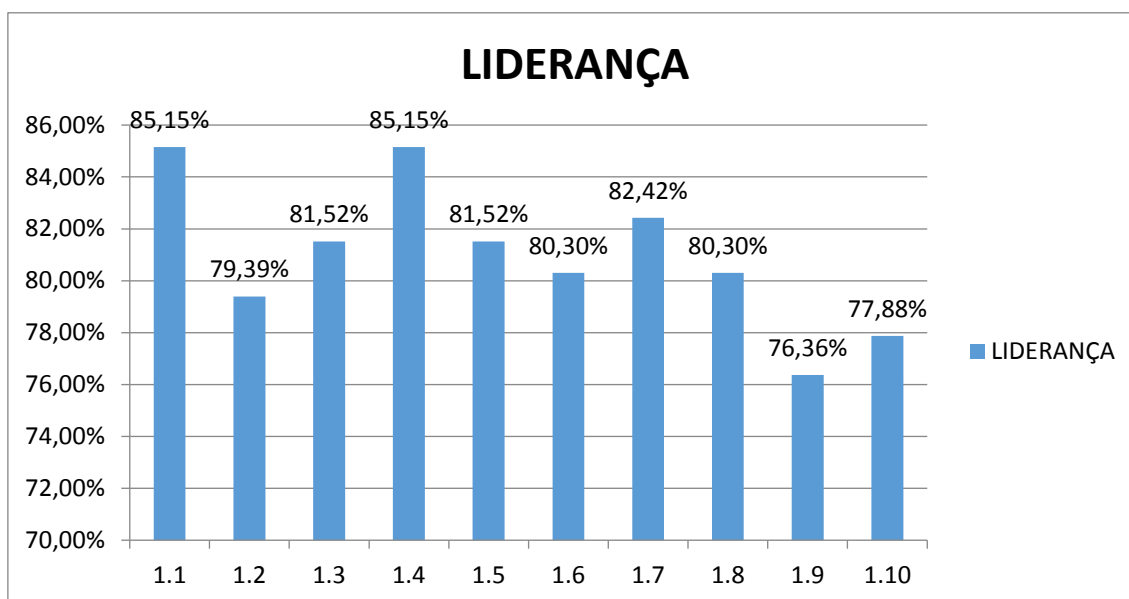
Como resultado da pesquisa aponta que o item 1.1 onde discorre que as principais decisões na CRE são tomadas, comunicadas e implementadas pela direção asseguradas a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas, em concomitância aparece o item 1.4 que versa sobre como a direção das escolas buscam pessoalmente novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas, esses foram os item que obtiveram as melhores avaliações com 85,15%. Entre todos os itens constantes do quesito Liderança os itens 1.1 e 1.3 obtiveram a melhor pontuação na avaliação dos entrevistados com 85,15%. O item 1.9 obteve a menor avaliação com 76,36% da pontuação máxima possível.

Ao analisar os itens com as piores avaliações constatamos que o item 1.9 com um percentual de 76,36%, que aborda acerca das decisões decorrentes da análise do desempenho da Coordenação Regional onde deveriam ser comunicadas `a força de trabalho (colaboradores e terceirizados), em todos os níveis da CRE, e a outras partes interessadas quando pertinente, obteve a pior avaliação dos diretores em relação à Coordenação Regional. Acompanhado desse item, encontra-se o item 1.10 com uma avaliação de 77,88% e que discorre acerca da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da CRE e do seu acompanhamento sistemático.

Cabe ressaltar uma peculiaridade deste item Liderança, ao analisar o gráfico constata-se que o percentual da avaliação em mais de um item ocorreu empate entre quesitos além do item melhor avaliado. O item 1.3 que versa acerca da interação da gestão da CRE obteve o mesmo percentual do item 1.5 que versa acerca de que os princípios

organizacionais são internalizados à força de trabalho, ambos com 81,52%. Já o item 1.6 e o item 1.8 ambos com 80,30%, onde o primeiro reporta-se as práticas para estimular a diversidade de ideias e culturas e o segundo item afirma que a CRE apresenta um ambiente de aprendizado estimulante.

GRÁFICO 6

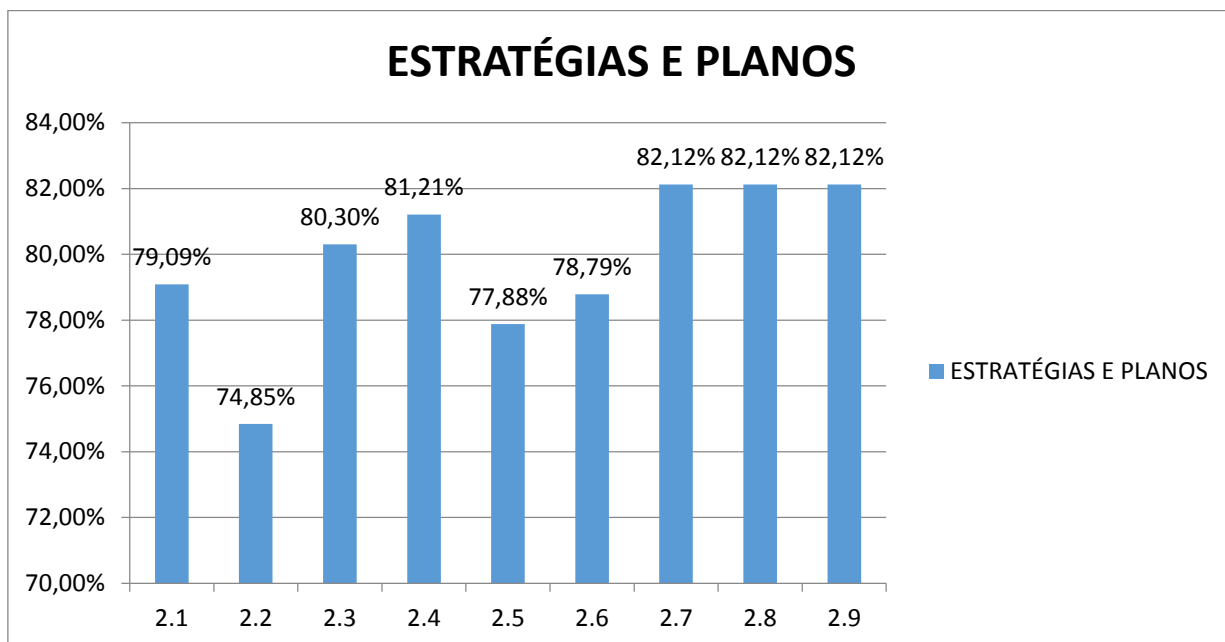


Fonte: Secretaria de Estado de Educação  
Elaboração da autora

Analisando os itens constantes do quesito Estratégias e Planos- gráfico 7 obteve-se um empate em termos percentuais de três dos nove itens integrantes da pesquisa com melhor avaliação. O item 2.7, 2.8 e o 2.9 obtiveram uma avaliação de 82,12%, sendo que em relação ao item 2.7 o mesmo discorre acerca de como as estratégias são comunicadas às partes interessadas visando o estabelecimento de compromissos mútuos, o item 2,8 avaliou os indicadores para avaliação da operacionalização das estratégias, das metas de curto e longo prazos, e dos planos de ação, se são definidos e acompanhados sistematicamente. E por fim, o item 2.9 que versa acerca da implementação dos planos de ação e sua monitoração. No que diz respeito ao item com pior avaliação ressaltamos o 2.2

que discorre acerca dos departamentos/setores e sendo que os mesmos não participam ativamente do processo de formulação das estratégias.

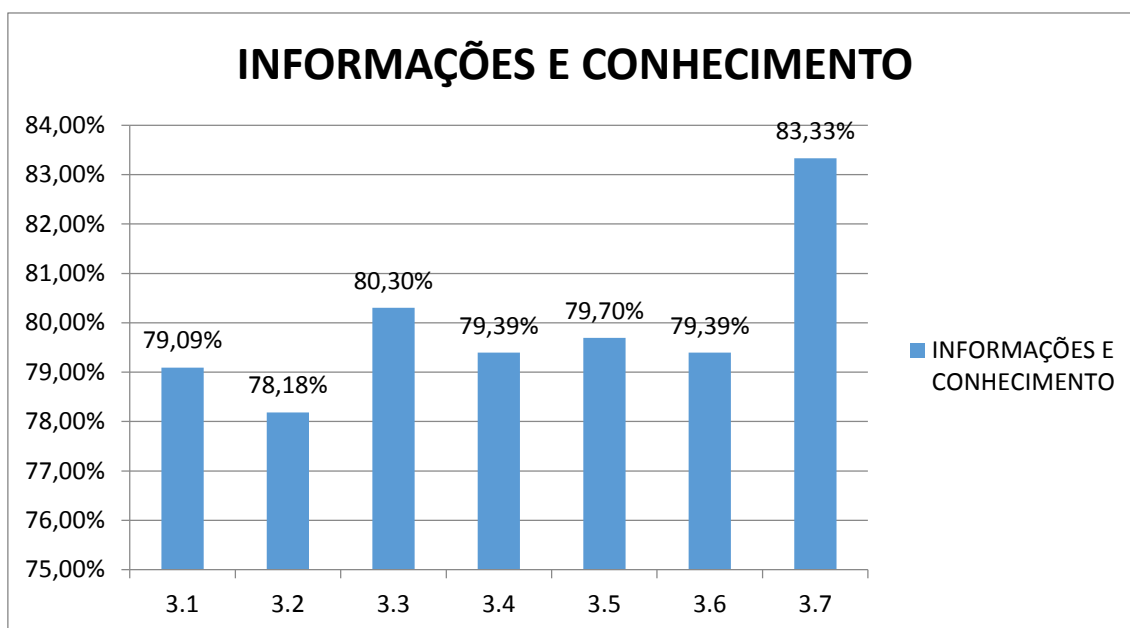
GRÁFICO 7



Fonte: Secretaria de Estado de Educação  
Elaboração da autora

Ao analisar o tópico que versa acerca das Informações e Conhecimento-gráfico 8, é possível verificar que o Item que foi melhor avaliado foi o 3.7 com 83,33% e o mesmo discorre acerca de que a CRE assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os processos, produtos e serviços, em contraposição o item que teve a pior avaliação foi o 3.2 com 78,18% que diz respeito à memória administrativa da CRE se é estabelecida e preservada, constatando assim a dificuldade de manter documentos oficiais e/ou de outros modelos de gestão preservado.

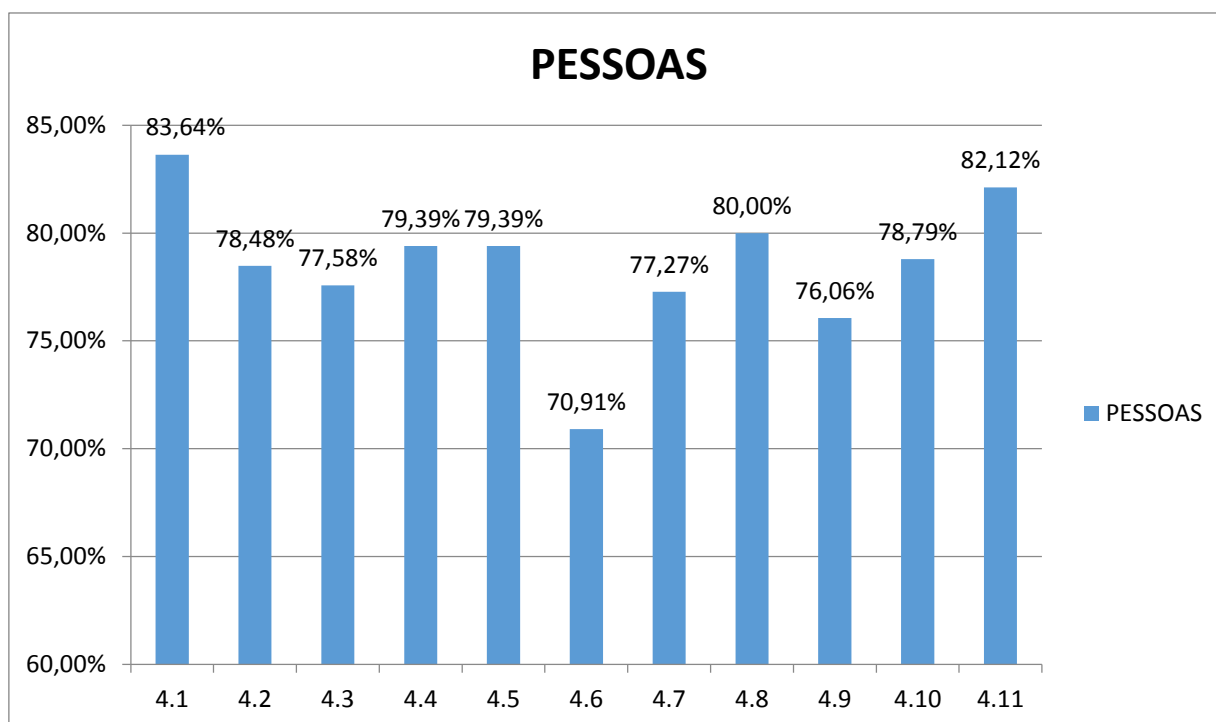
GRÁFICO 8



Fonte: Secretaria de Estado de Educação  
Elaboração da autora

No quesito Pessoas- gráfico 9 foram analisados onze itens dos quais o item 4.1 apresentou a melhor pontuação com 83,64%, e versa acerca de como a organização do trabalho é definida e implementada, visando o alto desempenho da CRE, em contrapartida, o item que obteve o menor desempenho foi o item 4.6 com uma avaliação de 70,91% e diz sobre o sistema de remuneração, de reconhecimento e incentivos para as pessoas de modo que estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura de excelência, nesse sentido é necessário reformular estratégias para que se contemplem as metas e objetivos estabelecidos pela equipe.

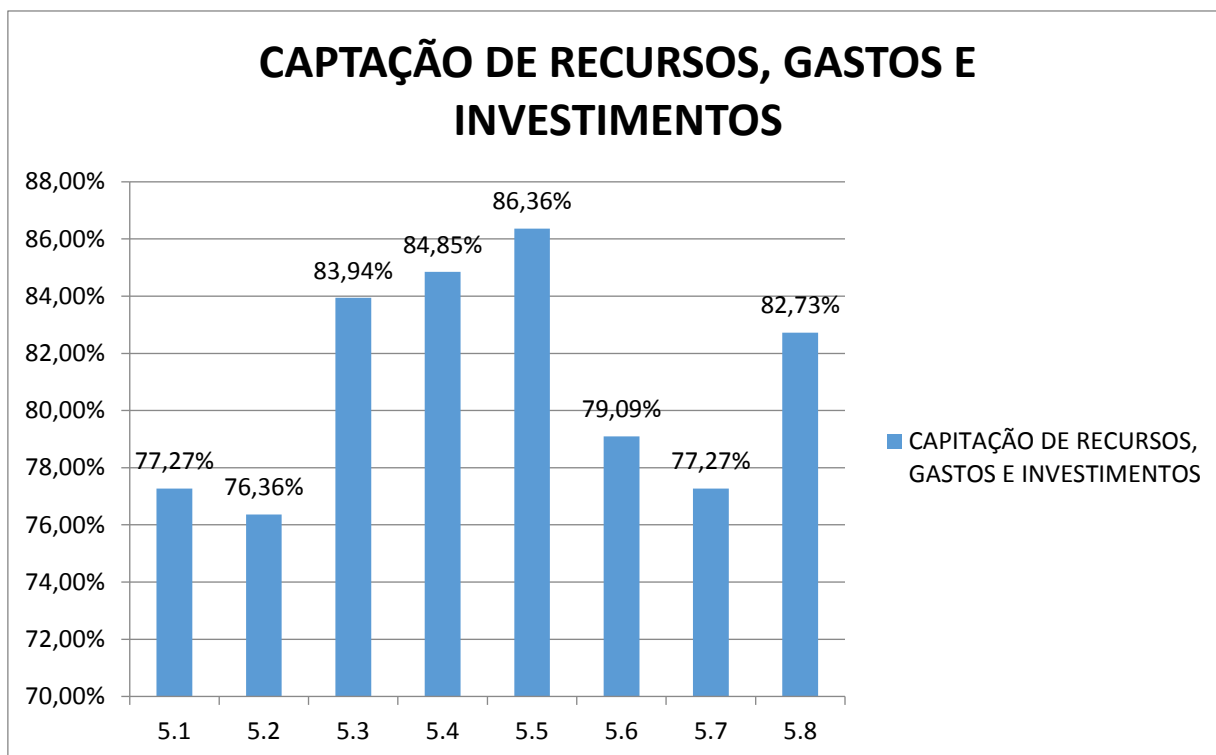
GRÁFICO 9



Fonte: Secretaria de Estado de Educação  
Elaboração da autora

Por fim, foi avaliado o quesito Capitação de Recursos, Gastos e Investimentos (gráfico 10), com oito itens onde verifica-se que o item com melhor avaliação pelos diretores das unidades escolares foi o Item 5.5 com 86,36%, que diz respeito aos recursos financeiros que são provenientes da Secretaria de Educação e são compartilhados com os mesmos. O Item 5.2 apresentou a pior avaliação com 76,36 % da pontuação máxima possível e versa acerca do incentivo da CRE às parcerias público privado. Podemos constatar uma falta de incentivo da CRE às parcerias o que justifica uma avaliação tão negativa do item 5.2.

GRÁFICO 10



Fonte: Secretaria de Estado de Educação

Elaboração da autora



## 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação pública ofertada pela Secretaria de Educação do Distrito Federal em todas as suas modalidades de ensino é voltado principalmente ao modelo de gestão descentralizado, onde a gestão de cada órgão e instituição escolar é responsável não só pela alocação dos recursos provenientes do governo federal, mas também sua melhor utilização. A eficácia final desses recursos é monitorada pelos resultados educacionais realizados nas unidades escolares através das avaliações institucionais.

Essa forma de governabilidade favorece o procedimento adotado para análise do modelo de gestão empregado pela CRE, pois favorece externar a existência de visões diferenciadas, ou não, acerca do modelo de gestão implementado e executado pela CRE-Ceilândia.

Segundo Parente e Lück 1999 p. 5, a descentralização implica a distribuição espacial do uso e controle do poder, nesse sentido podemos verificar como positivo o resultado do item 1.1 do aspecto Liderança que obteve uma das melhores votações dentre os 45 itens pesquisados, este item versa sobre a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.

Podemos constatar que os diretores pontuam como efetiva a condução da CRE no que concerne este item, que conforme comprova a pesquisa foi um dos itens de melhor avaliação, alcançando empate percentual de 85,15% com o item 1.4 também do quesito Liderança que discorre acerca da CRE atuar pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização, nesse contexto, podemos reconhecer que a complexidade das relações sociais de trabalho e a heterogeneidade dos sujeitos no

processo e esse encontra-se dentro de um contexto harmônico favorecendo o modelo de gestão e liderança exercido pela CRE-Ceilândia.

Importante ressaltar que os itens que obtiveram piores avaliações no subtema Liderança também estão associados aos aspectos relacionais, no entanto, com foco nos colaboradores e terceirizados e em todos os níveis da CRE, e a outras partes interessadas quando pertinentes. Cabe evidenciar que essas questões relacionais encontram-se de acordo com a pesquisa, ou seja, em prejuízo, necessitando atenção diferenciada com processos estratégicos mais próximos aos usuários.

Os dados apontam que no quesito Estratégias e Planos os itens 2.7, 2.8 e 2.9 que versam acerca da comunicação e execução das estratégias, metas de curto e longo prazo e implementação dos planos de ação, estão associados à qualidade uma vez que tiveram sua melhor avaliação com 82,12%, no entanto, para melhor governabilidade da CRE, a pesquisa sugere que os departamentos e setores participem ativamente na consecução e formulação das estratégias uma vez que esse foi o tópico com menor avaliação desse quesito com 74,85%.

Considerando o tópico de melhor avaliação de toda a pesquisa dentre os 45 itens, verificamos que o item da Capitação de recursos, gastos e investimentos foi o de 5.5 com 86,36%, representando assim a melhor articulação entre os gestores das escolas e o modelo de gestão da CRE, esse item versa acerca de como os recursos financeiros provenientes da Secretaria de Educação são compartilhados com os diretores das escolas.

À medida que lida com dimensões antagônicas entre as avaliações dos itens sugere-se a gestão da CRE- Ceilândia que articule mudanças em sua estrutura no tocante à implementação do processo de participação efetiva dos atores envolvidos no processo, tanto na organização mais ampla do sistema de reconhecimento como no estímulo dos

mesmos para o alcance das metas e objetivos estabelecidos visando garantir a excelência da ação realizada.

Essas mudanças na estrutura de participação buscam a autonomia do modelo de gestão e tem sido apresentada de diversas maneiras, visando ampliar os espaços de participação e decisão entre o segmento gestão da CRE-Ceilândia e diretores das unidades escolares.

O compromisso de transformações e melhorias da realidade sócio-educacional, deve trazer elementos que modifiquem e/ou apoiem decisões e ações que possam garantir a melhoria do modelo de gestão da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia. Nesse sentido, sugere-se para ações futuras a construção de consensos fruto de negociações que adote uma metodologia de condução de um diagnóstico que promova a participação dos segmentos (CRE- diretores), prevendo espaços de debates para externar divergências de opiniões, afim de que as intervenções dependam da interação dos atores envolvidos.

Imprescindível estar atento não somente as contribuições das diferentes instâncias do sistema educacional, mas também dos mais variados setores da sociedade, uma vez que o modelo de gestão articula demandas, ao mesmo tempo que constrói princípios de autonomia e compromisso com a Educação.

## **5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Como limitação da pesquisa, podemos elencar como a primeira, o local da aplicação do instrumento de avaliação, ou seja, o fato de seu preenchimento ter ocorrido na escola, durante o horário letivo muitas vezes os gestores das unidades de ensino se recusavam a responder na hora e solicitavam que fosse buscar depois.

A segunda limitação da pesquisa encontra-se associada a primeira, sendo que ao retornar para retirar o questionário o mesmo não encontrava-se respondido e em algumas oportunidades foram recolhidos em branco.

## **5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA**

Como agenda de trabalho para pesquisas futuras, tem-se a expectativa de levar a investigação deste recorte de pesquisa para uma ótica longitudinal, ou seja, pesquisar o modelo de gestão de todas as Coordenações Regionais de Ensino da Secretaria de Educação do Distrito Federal.

O fato de aumentar o lócus de pesquisa proporia ao trabalho um desdobramento coeso levando em consideração a amplitude da visão gerencial das Coordenações Regionais de Ensino sob a ótica dos diretores das unidades escolares.

## Referências Bibliográficas

BRUNER, A.G. *et al.* **Effectiveness of parks in protecting tropical biodiversity.** *Science*, v. 291, p. 105, 2001.

BUSCHBACHER, R. **Expansão Agrícola e Perda da Biodiversidade no**

CASTELLS, M. – **A sociedade em rede.** In: A era da informação, economia, sociedade e cultura, v.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FONSECA, G.A.B., PINTO, L.P.S., RYLANDS, A.B. **Biodiversidade e Unidades de Conservação.** In: Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação, 1997, Curitiba. *Anais...* Curitiba: IAP, 1997. p.263-285.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração.** Rio de Janeiro, campus, 2007.

PEREIRA, M. I & SANTOS, S.A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual.** Pioneira Thomson Learning, 2003.

YIN, R.K. **Case Study Research: design ed methods.** Thousand Oaks, 2a. ed., Sage Publications, 2005.

ALONSO, Marcos. **Custos no Serviço Público.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 50, n. 1, p. 37-63, jan-mar/1999. Disponível em: [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=2708](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2708). Acesso: 20/03/2014.

AMARAL, Nelson Cardoso do. **Evolução do Custo do Aluno das IFES: Eficiência?.** Avaliação – Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 9, n. 2, p. 115-125, 2004.

Disponível em:  
<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=1272>. Acesso em: 20/01/2015.

BELONNI, José Angelo. **Uma Metodologia de Avaliação de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000.

CHIAU, Angélica Violeta; PANUCCI – FILHO, Laurindo. **Custos nas Instituições Federais de Ensino Superior: Análise comparativa entre duas Universidades Federais do Sul do País**. Revista *Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, n. 12, v. 1, p. 55-71, 2014. Disponível em:  
<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num1/art4.pdf>. Acesso: 19/01/2015.

CORBUCCI, Paulo Roberto. **As Universidades Federais: Gasto, Desempenho, Eficiência e Produtividade**. IPEA, texto para discussão 752, 2000. Disponível em:  
[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0752.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0752.pdf). Acesso em: 18/11/2014.

CORBUCCI, Paulo Roberto. **Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: Da deserção do Estado ao projeto de reforma**. Educ. Soc., Campinas, v. 25, n. 88, p. 677-701, 2004. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a03v2588.pdf>. Acesso em: 18/02/2015.

COSMOS, Gilvam Joaquim. **Economias de Aglomeração, Tamanho de Cidades e Qualidade da Universidade**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. 2013.

COSTA, Edward Martins; SOUZA, Hermínio Ramos de; RAMOS, Francisco de Sousa; SILVA, Jorge Luiz Mariano da. **Eficiência e Desempenho no Ensino Superior: Uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras**. Rev. Econ. Contemp., Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 415-440, set-dez/2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rec/v16n3/a03v16n3.pdf>. Acesso em: 15/10/2014.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. In: Lopes, E.M.T. et al. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

DRUCKER, P. *The Effective Executive*. HarperCollins Publishers, 1993.

FAÇANHA, Luís Otávio; MARINHO, Alexandre. **Instituições de Ensino Superior Governamentais e Particulares: Avaliação Comparativa de Eficiência**. IPEA, texto para discussão 813, 2001. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0813.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0813.pdf). Acesso em 05/01/2015.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **A Universidade no Brasil: da origem à reforma universitária de 1968**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>. Acesso em: 16/02/2015.

GARCIA, Fernando. Apresentação. In PARETO, Vilfredo. **Os Economistas – Manual de Economia Política**. (Tradução). São Paulo: Nova Cultural LTDA, 1996. p. 5-14.

GILES, T R. **História da Educação**. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária Ltda., 1987.

LOPES, Roberto Paulo Machado. **Universidade, Externalidades e Desenvolvimento regional: As dimensões socioeconômicas da expansão do ensino superior em Vitória da Conquista**. Tese (Doutorado). Universidade de Barcelona. Barcelona. 2012.

MAGALHÃES, Elizete Aparecida de; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; ABRANTES, Luiz Antônio; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; WAKIM, Vasconcelos Reis. **Custo do Ensino de Graduação em Instituições Federais de Ensino Superior: O caso da Universidade Federal de Viçosa**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 637-666, mai-jun/2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/05>. Acesso em: 20/03/2014.



MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia**. Tradução da 3ª ed. americana. Cengage Learning Editora LTDA. São Paulo. 2005.

MARTINS, Antônio Carlos Pereira. **Ensino Superior no Brasil: Da descoberta aos dias atuais**. Acta Cirúrgica Brasileira, São Paulo, 2002, v.17, p.04-06. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 18/02/2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MONTEIRO, B.R.P; PEREIRA, M.C.E; SANTOS, W.V; HOLANDA, V.B. **O Processo de Implantação do Sistema de Informação de Custos do Governo Federal do Brasil**. Sem data. Disponível em: [http://www3.tesouro.gov.br/Sistema\\_Informacao\\_custos/downloads/PROCESSO\\_DE\\_IMPLANTACAO\\_DO\\_SIC.pdf](http://www3.tesouro.gov.br/Sistema_Informacao_custos/downloads/PROCESSO_DE_IMPLANTACAO_DO_SIC.pdf) . Acesso em: 03/04/2015.

MORAES, Alexandre. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, Beatriz Fátima. **A Determinação do Custo do Ensino na Educação Superior: O caso da Universidade de Brasília**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. 2004.

NIED, Paulo Sergio. **O Conceito de Eficiência e a Ruptura do Contrato de Sociedade.**

2012. Disponível em:

<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=21be9a4bd4f81549>. Acesso em:

15/02/2015.

NOGUEIRA, Janna Flávia Fernandes. **Reforma da Educação Superior no Governo**

**Lula: Debate sobre ampliação e democratização do acesso.** Dissertação (Mestrado).

Universidade de Brasília. Brasília. 2008.

OLIVEIRA, C. E. M; TURRIONI, J. B. **Avaliação de Desempenho de Instituições**

**Federais de Ensino Superior através da Análise por Envoltória de Dados (DEA).**

XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em:

[http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/ENEGEP/2006/Avaliacao\\_de\\_desemp\\_enho\\_de\\_instituicoes\\_federais\\_de\\_ensino\\_superior\\_atraves\\_da\\_analise\\_por\\_envoltoria\\_de\\_dados\\_%28DEA%29.pdf](http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/ENEGEP/2006/Avaliacao_de_desemp_enho_de_instituicoes_federais_de_ensino_superior_atraves_da_analise_por_envoltoria_de_dados_%28DEA%29.pdf). Acesso em: 18/11/2014.

PETER, Maria da Glória Arrais; MARTINS, Eliseu; PESSOA, Maria Naiula Monteiro;

PETER, Fabio Arraes. **Proposta de um Sistema de Custos para as Universidades**

**Federais Brasileiras Fundamentado no *Activity Based Costing*.** EnANPAD. 2003.

Disponível:

[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2003/GPG/2003\\_GPG\\_1801.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GPG/2003_GPG_1801.pdf). Acesso: 08/01/2015.

REINERT, Clio. **Metodologia para Apuração de Custos nas IFES Brasileiras.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.

REINERT, José Nilson; REINERT, Clio. **Método ABCd - Universidade para Apuração de Custos de Ensino em Instituições Federais de Ensino Superior.** IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: [http://www.intercostos.org/documentos/custos\\_630.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_630.pdf). Acesso em: 18/01/2015.

ROSCOE, Juliana Sarti. **A Internalização de Variáveis Ambientais nas Análises Custo-Benefício para Projetos Rodoviários: Utopia ou Realidade?** Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. 2011.

SANTOS, Fernando Soares dos. **Financiamento Público das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES: Um Estudo da Universidade de Brasília – UnB.** Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília. Brasília. 2013.

SAVIANI, Demerval. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil: Mudanças e continuidades.** Poíesis Pedagógicas, Goiás, n. 2, p. 4-17, 2010. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/view/14035/8876>. Acesso em: 15/02/2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **O ensino superior brasileiro: Novas configurações e velhos desafios.** Educar, Curitiba, n. 31, p. 73–89, 2008. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a06>. Acesso em: 14/12/2014.

SILVA, Magno Vamberto Batista da; SILVEIRA NETO, Raul da Mota. **Determinantes da Localização Industrial no Brasil e Geografia Econômica: Evidências para o período pós-real.** 2005. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2005/artigos/A05A116.pdf>. Acesso em: 10/12/2014.

STIGLITZ, Joseph E. *The Economics of Public Sector.* Ed Nort Books, 1986.

TORRES, Rosa Maria. Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial. In: TOMMASI, Lílian de; WARDE, Mirian Jorge; HADDAD, Sérgio (Orgs.). *O Banco Mundial e as políticas educacionais.* São Paulo: Cortez, 1996. p. 125-193.

TRINDADE, Hélió. **Saber e Poder: os dilemas da universidade brasileira.** Estudos Avançados, São Paulo, n. 40, p. 122-133, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142000000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142000000300013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15/02/2015.

VASCONCELLOS, Lígia. Economia da Educação. In: BIDERMAN, Ciro e ARVATE, Paulo. **Economia do setor público no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier; 2004. p.402-418.

DALE, ROGER, GLOBALIZAÇÃO E EDUCAÇÃO: DEMONSTRANDO A EXISTÊNCIA DE UMA "CULTURA EDUCACIONAL MUNDIAL COMUM" OU LOCALIZANDO UMA "AGENDA GLOBALMENTE ESTRUTURADA PARA A EDUCAÇÃO"? Educação & Sociedade [en línea] 2004, 25 (Mayo-Agosto) : [Fecha de consulta: 3 de julio de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87314215007>> ISSN 0101-7330

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Brasília, JANEIRO 1996. [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0397.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf).

MORAN, José Manuel. NOVAS TECNOLOGIAS E O REENCANTAMENTO DO MUNDO. Publicado na revista Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, vol. 23, n.126, setembro-outubro 1995, p. 24-26

ANTUNES, Fátima, Peroni, Vera, Reformas do Estado e políticas públicas: trajetórias de democratização e privatização em educação. Brasil e Portugal, um diálogo entre pesquisas Revista Portuguesa de Educação [en línea] 2017, 30 ( ) : [Fecha de consulta: 9 de agosto de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37451307009>> ISSN 0871-9187

MARTINS, Ângela Maria, Autonomia e descentralização: a (ex)tensão do tema na agenda das políticas educacionais recentes Revista Portuguesa de Educação [en línea] 2002, 15 ( ) : [Fecha de consulta: 15 de agosto de 2017] Disponible

en:<<http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=37415113>> ISSN

Copiar

GALVANIN, Beatriz. **Reforma do sistema educacional dos anos 90: breves considerações sobre os aspectos históricos, econômicos, e políticos.** Hórus – Revista de Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas, Ourinhos/SP, N° 03, 2005

MORAN, José Manuel. **Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo.** Publicado na revista Tecnologia Educacional. Rio de Janeiro, vol. 23, n.126, setembro-outubro 1995, p. 24-26

Castro, Jorge Abrahão de, Duarte, Bruno de Carvalho. Descentralização da educação pública no Brasil: trajetória dos gastos e das matrículas. Brasília, agosto de 2008.

<http://hdl.handle.net/11058/1530>

<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10612491/artigo-5-da-constituicao-federal-de-16-de-julho-de-1934>

Cardoso Jr., José Celso (2011) : Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: Elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado, Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), No. 1584

## ANEXOS



**Universidade de Brasília – UNB**

**Programa de Pós-Graduação em Economia – PPGECO**

**Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica**

Convidamos o Sr. (a) a participar de uma pesquisa sobre **Diagnóstico do Modelo de Gestão da CRE – Ceilândia** elaborado pela mestrandia em Economia e Gestão do Setor Público Cláudia da Silva Almeida de Farias, sob a orientação do Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior, do Programa de Pós- Graduação em Economia da FACE/UnB.

Para participar da pesquisa o (a) Sr. (a) deverá ser servidor diretor/vice-diretor (a) de uma das escolas coordenadas pela CRE – Ceilândia.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder ao questionário a seguir com as devidas orientações para o preenchimento.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais no início da pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, contatar: [claudiafarias.al@gmail.com](mailto:claudiafarias.al@gmail.com)

Agradecemos sua colaboração antecipadamente!

Atenciosamente,

Claudia da Silva Almeida de Farias

**ESCALA DE AVALIAÇÃO DO**  
**MODELO DE GESTÃO DA CRE/CEILÂNDIA**

O **objetivo** da escala é coletar informações como você percebe o Modelo de Gestão da CRE/Ceilândia.

Importante:

- As **Informações prestadas** por você são **sigilosas** e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas.
- Fique tranquilo (a) ao respondê-las. Não é necessário se identificar.

**QUESTÕES DEMOGRÁFICO-FUNCIONAL**

- Qual sua idade? \_\_\_\_\_ anos      Gênero: (    ) Masculino (    ) Feminino
- Escolaridade:
  - (    ) Ensino Fundamental
  - (    ) Ensino Médio
  - (    ) Ensino Superior
  - (    ) Especialização
  - (    ) Mestrado
  - (    ) Doutorado
- Há quanto tempo o Sr. (a) trabalha na CRE? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_
- Em que Setor e/o Instituto/ Sr.(a) trabalha? \_\_\_\_\_
- O (a) Sr.(a) possui função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD)?
  - (    ) Sim      (    ) Não



Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação

que você faz do seu contexto de trabalho.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>SEMPRE</b>

### 1. LIDERANÇA

	1	2	3	4	5
1.1 As principais decisões na CRE são tomadas, comunicadas e implementadas pela direção assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.					
1.2 Os riscos organizacionais mais significativos que possam afetar a governabilidade e a capacidade da CRE de alcançar os seus objetivos estratégicos e de realizar sua missão são identificados, classificados, analisados e tratados.					
1.3 A direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas de forma sistemática, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos organizacionais					

1.4 A direção atua pessoalmente na busca de novas oportunidades para a organização e para promover o comprometimento com todas as partes interessadas.					
1.5 Os valores e os princípios organizacionais são disseminados e internalizados à força de trabalho (colaboradores e terceirizados) e às demais partes interessadas.					
1.6 A CRE possui ferramentas e práticas para estimular a diversidade de idéias, de culturas e de pensamentos junto à força de trabalho.					
1.7 O comprometimento de todos com a cultura da excelência é incentivado pela CRE.					
1.8 O ambiente organizacional da CRE propicia um aprendizado estimulante.					
1.9 As decisões decorrentes da análise do desempenho da CRE são comunicadas à força de trabalho (colaboradores e terceirizados), em todos os níveis da CRE, e a outras partes interessadas quando pertinente.					
1.10 A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da CRE é acompanhada sistematicamente.					

1	2	3	4	5
NUNCA	RARAMENTE	ÀS VEZES	FREQUENTEMENTE	SEMPRE

## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

	1	2	3	4	5
2.1 As estratégias da CRE são formuladas e desdobradas nos diversos setores					
2.2 Os setores/departamentos participam ativamente do processo de formulação das estratégias.					
2.3 Os aspectos relativos ao ambiente interno da CRE são considerados no processo de formulação das estratégias.					
2.4 Os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias.					
2.5 As estratégias são avaliadas e selecionadas, visando atingir as áreas sociais, ambientais e econômicas.					
2.6 As diversas áreas da CRE são envolvidas na formulação de estratégias.					
2.7 As estratégias são comunicadas às partes interessadas visando-se o estabelecimento de compromissos mútuos.					

2.8 Os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, das metas de curto e longo prazos, e dos planos de ação, são definidos e acompanhados sistematicamente.					
2.9 A implementação dos planos de ação é monitorada sistematicamente.					

<b>1</b> <b>NUNCA</b>	<b>2</b> <b>RARAMENTE</b>	<b>3</b> <b>ÀS VEZES</b>	<b>4</b> <b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>5</b> <b>SEMPRE</b>
--------------------------	------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------

### 3. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	1	2	3	4	5
3.1 As necessidades de coleta, tratamento e armazenagem de informações para apoiar a gestão organizacional são identificadas pela CRE.					
3.2 A memória administrativa da CRE é estabelecida e preservada.					
3.3 As informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos internos e externos à CRE incluindo família, fornecedores e parceiros.					

3.4 A segurança das informações é gerenciada de forma eficaz pela CRE.					
3.5 As informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos, estabelecer metas ousadas e, promover melhorias no desempenho da CRE.					
3.6 O conhecimento é desenvolvido e compartilhado na CRE.					
3.7 A CRE assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços.					

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>ÀS VEZES</b>	<b>FREQUENTEMENTE</b>	<b>SEMPRE</b>

#### 4. PESSOAS

	1	2	3	4	5
4.1 A organização do trabalho é definida e implementada, visando o alto desempenho da CRE.					
4.2 As pessoas são selecionadas para o preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da CRE.					
4.3 Os canais de interlocução e negociação com a força de trabalho da CRE, quando pertinente, são definidos e disponibilizados para todos.					

4.4 A CRE estimula a integração, a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, e possui sistemáticas para integrar os recém contratados.					
4.5 O desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.					
4.6 O sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura de excelência.					
4.7 As necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas regularmente.					
4.8 As necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da CRE, para efeito da definição de programas de capacitação e desenvolvimento.					
4.9 Os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional.					
4.10 A forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento é concebida considerando as necessidades da CRE e das pessoas e os recursos disponíveis.					
4.11 As habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na execução das estratégias da CRE.					

4.12 O desenvolvimento integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais é promovido pela CRE.					
4.13 Os perigos e riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia são identificados e tratados na CRE.					
4.14 Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas, são identificados e tratados na CRE.					
4.15 A CRE colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas (colaboradores) e respectivas famílias fora do ambiente de trabalho.					

## 5. CAPITAÇÃO DE RECURSOS, GASTOS E INVESTIMENTOS

	1	2	3	4	5
5.1 A CRE incentiva a captação de recursos pela escola.					
5.2 A CRE incentiva as parcerias público privado.					
5.3 A CRE acompanha os investimentos e gastos feitos pelas Escolas com os recursos capitados.					
5.4 As escolas prestam contam à CRE dos recursos capitados.					
5.5 os recursos financeiros provenientes da Secretaria de Educação são compartilhados com os gestores das Escolas.					
5.6 Há proporcionalidade dos investimentos no que concerne a CRE e as necessidades operacionais.					

5.7 Os investimentos e gastos realizados pela CRE levam em conta à necessidade dos gestores das escolas e suas respectivas unidades escolares					
5.8 A CRE incentiva a contenção dos gastos para um melhor gerenciamento da escola					