

DANIELLE PEREIRA GOMES

**GESTÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE
PROJETOS/PROGRAMAS EDUCACIONAIS, UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PORTEL - PARÁ**

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa
2015**

DANIELLE PEREIRA GOMES

**GESTÃO PÚBLICA: AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE
PROJETOS/PROGRAMAS EDUCACIONAIS, UM
ESTUDO NO MUNICÍPIO DE PORTEL - PARÁ**

Dissertação defendida em provas públicas na
Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias, perante o júri, nomeado pelo
Despacho de Nomeação nº 223/2015, de 22 de
maio de 2015, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor António Augusto
Teixeira da Costa

Arguente:

Prof. Doutor Mário Fernando
Carrilho Negas

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Isabel Alves
Duarte

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2015

Encontramo-nos no meio de uma mudança tão radical que nos obriga a rever todos os nossos parâmetros decisórios, porque aos novos paradigmas são sistêmicos, afetam – nos de maneira geral e absoluta, o que implica uma transformação total do nosso modo de ser e de agir.

Fritjof Capra,

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho

- A meu esposo Elton Brazão Flores, que sempre me apoiou nessa jornada em busca de conhecimento;
- A minha filha Helena Gomes Flores;
- Aos meus queridos pais Ademar Farias Gomes e Jacira da Pereira da Costa que sempre me deram apoio e incentivos, para que completasse mais essa jornada de estudos em minha vida;
- A meus irmãos que acreditaram no meu potencial;
- Aos professores do curso, que repassaram o seu conhecimento com muita dedicação e empenho;
- A meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, me dando apoio e me entendendo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, oportunidade e sabedoria ao longo destes anos de estudo. A todos os professores com os quais pude obter aprendizado que levarei sempre comigo. O meu professor orientador Ricardo Figueiredo Pinto, a minha família pelo apoio e incentivo em momentos imprescindíveis. Aos técnicos da Secretaria de Educação do município de Portel que responderam os questionários que deram base para essa pesquisa, a SEMED Portel Para, pela colaboração e apoio a pesquisa.

RESUMO

A administração pública vem buscando ao longo dos anos aprimorar a qualidade dos serviços, visando alcançar sua missão precípua de melhor atender as necessidades demandadas da sociedade. A metodologia adotada consiste na pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa através da aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas. A coleta dos dados deu-se pela consulta bibliográfica e de campo do tipo exploratório descritivo, tendo como amostra o universo da população sendo 12 coordenadores e dois diretores de programas educacionais desenvolvidos no município. Identificou-se nos resultados obtidos que não existem avaliadores específicos para o sistema em geral e os avaliadores existentes não se sentem preparados e nem sempre são encorajados a construírem, em conjunto, tanto o instrumento de avaliação, como sua respectiva periodicidade. Uma das propostas apresentadas seria a criação de cargo direcionado especificamente para avaliação dos programas/projetos, seja a nível federal, estadual ou municipal, com o objetivo de diagnosticar os déficits apresentados durante a execução do mesmo, para posteriormente apresentar proposta para alcançar os superávits no município. Conclui-se que as propostas apresentadas no final do trabalho provavelmente contribuirão para futuros pesquisadores que tiverem interesse na mesma área e assim apresentar novas propostas ao serviço público pesquisado.

Palavras chave: Administração pública, avaliação de programas/projetos, serviço público.

ABSTRACT

The government has sought to right the years to improve the quality of services in order to achieve its primary mission to better serve the needs required of society. The methodology consists of quantitative and qualitative research through the use of questionnaires with closed and open questions. Data collection took place for bibliographic and descriptive exploratory field, and a sample of the universe of the population of which twelve engineers and two directors of educational programs developed in the city. It was identified in the results that there are no specific evaluators for the overall system and existing evaluators are not feel prepared and not always encouraged to build, together, both the assessment tool, as its respective frequency. One of the proposals would be to create position specifically directed to evaluation of programs / projects, whether federal, state or municipal level, in order to diagnose the deficits presented during the execution of it, to later present a proposal to achieve the surpluses County. It is concluded that the proposal presented at the end of the work likely to contribute to future researchers who are interested in the same area and thus make new proposals to public service searched.

Keywords: Public administration, evaluation of programs / projects, public service.

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

DASP - Departamento de Administração do Setor Público

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

GAB - Gabinete da Secretária

ASTEC - Assessoria Técnica Secretária de Educação

ONG – organizações não governamentais.

IES (Instituto de Ensino Superior) responsável no estado

PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação

PROINFO - Programa Nacional de Tecnologia Educacional

PRO INFÂNCIA – Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil

PROCAMPO – Programa de Apoio a Formação Superior em Licenciatura em Educação do Campo

LSE – Levantamento da Situação Escolar

PRO- LETRAMENTO – Programa de Formação Continuada de professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental

PROINFANTIL – Projeto de Formação de Professores da Educação Infantil.

MEC – Ministério da Educação

PDE – Plano de desenvolvimento da educação

PDDE – Programa dinheiro direto na escola

SIMEC - Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças

SINAFOR – Sistema Nacional de Formação

PMBOK -Project Management

KM² - Quilômetros quadrado

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Índice Geral

Introdução- 10 -

Parte I - ENQUADRAMENTO TEORICO	4
1. Administração Pública no Brasil.....	4
1.1. Breve contextualização histórica.....	5
1.2 Princípios da administração pública brasileira.....	7
1.3 A nova gestão pública.....	10
1.4 Gestão pública: do planejamento ao controle.....	12
1.5 A gestão de programas e projetos, perspectivas e peculiaridades na gestão pública.....	16
1.5.1. Antecedentes Históricos até os dias atuais.....	19
1.5.2. Perspectiva e Peculiaridades.....	19
1.6. A importância de programas/projetos no setor público do Brasil.....	21
1.7. Conceitos de avaliação da gestão pública de programas/projetos educacionais.....	22
1.7.1. Gestão pública de programas/projetos educacionais da secretaria de educação de Portel.....	28
Parte II. ESTUDO EMPIRICO	Erro! Indicador não definido. 4
2. Metodologia da Investigação.....	3- 47 -
2.1. Classificação da pesquisa.....	3- 47 -
2.2. Técnicas da pesquisa	35
2.3. Métodos da coleta de dados	35
2.4. Caracterização da instituição esquisada.....	37
3. Apresentação e análise de resultados.....	- 52 -38
3.1. Análise descritiva dos dados obtidos pela aplicação dos questionários.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Qual o sexo dos participantes?	39
Gráfico 2. Qual a idade dos participantes	40
Gráfico 3. Qual o sexo dos participantes	41
Gráfico 4. Qual o cargo/função	41
Gráfico 5. Qual a escolaridade dos participantes	42
Gráfico 6. Quanto ao vínculo empregatício com outra instituição	43
Gráfico 7. Quanto à esfera do programa gerido pelo participante	43
Gráfico 8. Quanto a necessidade de equipe de apoio para realizar as funções	44
Gráfico 9. Quanto ao número de programas coordenados pelos participantes	45
Gráfico 10. Quanto a função exercida	45
Gráfico 11. Quanto a avaliação dos trabalhos realizados pelos participantes	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.....	38
Tabela 2	47

3.2 Discussão dos dados obtidos dos resultados.....	56
---	----

3.2.1 Propostas para gestão da educação	60
---	----

Conclusão

Bibliografia

Apendice.....	78
---------------	----

Anexo.....	79
------------	----

Introdução

Introdução

O papel principal do Estado é garantir a satisfação das necessidades coletivas, entretanto os gestores públicos devem agir conforme os preceitos da administração pública.

O papel da avaliação surge como forma de garantir que os objetivos da administração pública sejam cumpridos, dando maior transparência na aplicação dos recursos, procurando, no decorrer da gestão, atuar preventivamente na detecção e correção de irregularidades (SOUZA E DAMASCENA, 2007, p.1).

A gestão pública envolve o processo de decisão, que tem por objetivo, controlar as ações de pessoas ou de grupos de pessoas responsáveis por atividades, que lhe são atribuídas. Adicionalmente, pode-se dizer que a gestão de uma organização acontece com a definição das estratégias e metas a serem alcançadas, o desenvolvimento das pessoas da organização, a medição de desempenho e serviços da instituição.

Atualmente tem-se observado que a sociedade está passando por transformações sociais e econômicas de forma cada vez mais intensa. É nesse contexto que se fundamenta a necessidade de se transformar as instituições públicas em sistemas eficazes que, suportados por uma visão de futuro, com uma filosofia plena de valores e uma clara definição de seu propósito que permitam encontrar resposta satisfatória. Segundo Osborne e Gaebler, (2011), as organizações públicas apresentam características particulares que as diferem do setor privado visto que a missão fundamental do governo é “fazer o bem”, e não “fazer dinheiro” (OSBORNE E GAEBLER, 2011, p. 19). Os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas, as empresas recebem dos clientes a maior parte dos recursos, os governos são custeados pelos contribuintes.

Neste sentido foi que surgiu a ideia de verificar como está se dando a avaliação institucional no município de Portel, pois o interessante é que será uma pesquisa que envolverá os diferentes aspectos do ensino, como: pesquisa, extensão e gestão da instituição levando em consideração o respeito à identidade institucional, para que a legitimidade se baseie no envolvimento e participação de todos, fortalecendo a autonomia que será baseada em um processo permanente, tendo como principal função a formulação de inventários,

harmonizando, apoiando, reforçando e corrigindo os aspectos avaliados, caracterizando como um importante instrumento de melhoria da qualidade do ensino na medida em que permitirá a identificação dos problemas. Assim possibilitará a reestruturação das atividades de ensino, visando melhorias em cada pilar da instituição.

O modelo de avaliação proposto considera-se essencial para promover o desenvolvimento social pela oportunidade de acesso a servidores, produção de bens culturais, de aperfeiçoamento dos indivíduos, de consolidação da rede institucional e da articulação e participação de todos. Dessa forma, espera-se promover a interação permanente e responsável entre os agentes sociais para resultar no desenvolvimento sustentável local e regional.

Dessa forma, venho apresentar na presente pesquisa uma abordagem referente à avaliação da gestão pública no Brasil a partir de uma visão de diversos autores, com o intuito de levantar alguns questionamentos sobre o desenvolvimento da organização através de sua inserção nas práticas gerenciais, visualizada através de uma pesquisa de campo realizada junto a coordenações que se enquadrarão no perfil da pesquisa.

Partindo da premissa de que a avaliação da gestão é um ato que pode partir tanto da gestão administrativa de uma organização, quanto do mercado, observa-se a importância da abordagem a esta temática a fim de visualizar o cenário atual das instituições públicas de educação no município de Portel, no estado do Pará, bem como perceber os resultados que se refletiram junto ao modelo adotado pela instituição pesquisada.

Além da identificação dos pesquisados envolvidos, abre-se o debate para estímulos e aprofundamento do estudo no sentido de cada vez mais conhecer e desenvolver teorias que orientem a compreensão do cenário da avaliação da gestão.

Assim sendo, é oportuno que se faça resumidamente uma apresentação do município de Portel, apontando algumas de suas principais características. A cidade está localizada na mesorregião marajoara, na Microrregião Portel, no Estado do Pará a uma distância de 326 km da capital Belém, via marítima, a qual é o principal meio de acesso. Seus limites se estendem aos municípios de Melgaço, Oeiras do Pará, Pacajá, Baião e Porto de Moz. Possui uma extensão territorial com mais de 25.000 Km², conta com uma população 52.121 habitantes, distribuída na zona urbana e na zona rural, possui uma extensão territorial de 25.358 Km². Sua economia gira em torno de atividades como: agropecuária, pesca, comércio, exploração madeireira e, principalmente, na geração de emprego e renda através do poder público municipal. (IBGE, 2010).

Pretendo dessa forma pesquisar de que forma se dar a avaliação da gestão, tendo como objetivo, possibilitar uma análise da gestão de programas/projetos educacionais, a partir da ótica dos gestores municipal, oferecendo contribuições importantes para a formulação de instrumentos de avaliação. A análise comparada dos resultados municipal da pesquisa possibilitará a secretaria identificar os desafios e instrumentos de avaliação que estão sendo adotados pelas coordenações da Secretaria Municipal de Educação. Secretário (a) através dos coordenadores/técnicos pedagógicos dos programas/projetos os quais prestarão informações quando a questões administrativas e pedagógicas, relativas ao seu desenvolvimento profissional, suas crenças e práticas de gestão, seu nível de satisfação, pois a percepção do feedback e do reconhecimento do trabalho que desenvolvem, além de vários outros aspectos acerca de liderança e assuntos relacionados ao ambiente de trabalho.

No local da pesquisa pôde observar que as coordenações de programas ou projetos educacionais têm uma importância significativa quando analisado as vertentes da área pública com a área privada.

A gestão pública é considerada um dos maiores entraves enfrentados pelo gerenciamento dos programas, tem sido a forma como está sendo gerenciado e por quem está gerenciando, sendo o servidor temporário ou efetivo, com formação específica ou não que irá atender a clientela dele exigido. A gestão de programas/projetos na Secretaria Municipal de Educação de Portel – SEMED, a relação entre gestão e servidores/executores dos programas/projetos é bastante harmoniosa, porém no que diz respeito aos recursos disponíveis para exercer a função é um pouco deficitário, e isso ocorre também nas outras Secretarias do município, pois a satisfação quanto a função é muito maior que satisfação com a estrutura ofertada para desenvolver com excelência na sua função, o que afeta diretamente o público ou a sociedade que dele demanda.

A inquietude com esse tema veio depois de um longo período de observação no que diz respeito à entrada e saída e programas/projetos ser implantados e desaparecerem do sistema sem esclarecimentos quanto ao resultado esperado, e quanto à insatisfação do cliente atendido no decorrer da execução desses programas/projetos sem poderem fazer uma avaliação como usuário.

Dessa forma como objetivo geral busquei a melhor maneira para identificar de que forma ocorre a avaliação da gestão pública dos programas/projetos no Município de Portel na

Secretaria Municipal de Educação e por meio deste como objetivos específicos:

Identificar quais os programas/projetos educacionais que foram ou estão sendo desenvolvidos no período de 2011 a 2014 pela Secretaria de Educação;

Verificar quais programa/projetos educacionais recebe ou receberam financiamento interno ou externo a Secretaria de Educação;

Verificar como são desenvolvidos os programas/projetos educacionais;

Identificar o perfil dos gestores dos programas e projetos educacionais;

Analisar de que forma são elaborados os relatórios parciais e finais de cada programa/projeto educacional e como são feitas as prestações de contas dos mesmos;

Detectar se existem avaliadores dos programas/projetos educacionais ligados diretamente à função;

A sequência deste trabalho apresenta-se estruturalmente a partir da Introdução, I parte que será uma abordagem do referencial teórico e II parte estudo empírico e a conclusão. Desta forma, na introdução abordarei uma contextualização da gestão pública no Brasil, assim como a justificativa e os objetivos que circundam o contexto que rege esta pesquisa.

A primeira parte traz uma abordagem a respeito da inovação no cenário das organizações, a partir da visão de diferentes autores que abordam o tema.

Na segunda parte, os resultados obtidos com a pesquisa de campo são apresentados em ordem aleatória dos questionamentos realizados junto aos técnicos que contribuíram para a realização do referido trabalho, destacando a avaliação da gestão da Secretaria Municipal de Educação de Portel – Pará, como também, algumas propostas para os gestores e para os próximos investigadores que tiverem interesse na mesma temática.

A conclusão apresenta as considerações finais, posteriormente nas referências bibliográficas e os apêndices e anexos, que serviram como suporte para pesquisa.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Parte - I ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. A administração Pública no Brasil.

1.1. Breve Contextualização Histórica

Para entendermos o que é administração pública, é necessário fazer a reconstituição da história do Estado, da organização governamental e da administração pública que se constituíram desde que a empresa da colonização no Brasil aportou no início do século XVII, e essa reconstituição passa não só pelo reconhecimento dos fatos, processos, atores e estruturas, mais também pelo resgate das narrativas, torna-se importante analisar a sistematização histórica que, ao valorizaram ou negligenciaram determinados aspectos da realidade.

Até a década de 30 a administração pública no país era percebida como parte da ciência jurídica, fato mais evidente no Brasil, devido à rigidez político-institucional que legamos da cultura ibérica, se fazia valer através do excessivo formalismo que potencializava este aspecto vinculante entre as duas áreas. De acordo com o controle do taylorismo começa a se desvencilhar o direito romano, enquanto teoria. O novo campo tinha como princípios: Divisão do trabalho e especialização; Homogeneidade; Hierarquia e autoridades; Unidade de comando; Accountability; Expansão do controle; Staff Principle.

As funções dos administradores públicos seriam: Planejar, Organizar, Controlar, Assessorar, Dirigir, Orçar e Relatar. Um dos ícones desta “corrente” no Brasil foi o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). O órgão foi necessário já que as funções do estado se ampliaram significativamente de forma que surgisse a necessidade de estudá-lo a fim de criar alternativas na busca da solução dos problemas sociais e econômicos. Este tempo de Administração Pública como ciência Administrativa estaria pautada em três momentos distintos: Estado Administrativo (1930-1945); Estado para o desenvolvimento (1946-1964); Estado Intervencionista (1965-1979)

As reformas clássicas na explanação continuaram por muito tempo, iniciou-se o Behaviorismo que iria cooperar para o nascimento da Administração Pública neoclássica, no qual continha subsídios de funcionalismo estrutural, comportamentalismo e sistemas teóricos, mas esta é apenas uma continuação da linha clássica, da administração como ciência administrativa.

O Estado para o Desenvolvimento como nova corrente surge a partir do interesse dos países ricos em criar condições para investimento nos países pobres. Nasceram então as escolas de governo e de administração pública financiadas pelos estrangeiros ou com mão de obra dos países com maior poderio econômico.

Com a criação das escolas de governo o número de técnicos preparados para área pública aumentou e também o número de publicações, havia ainda um governo centralizado e desenvolvimentista num contexto em que ainda deveria o Estado prover o bem-estar econômico e social.

O Decreto-Lei de 1967 determinava uma reforma administrativa descentralizadora. No entanto, após descentralizar e desconcentrar o governo perdeu suas políticas em meio à burocracia fortalecida pela reforma que atribuía maiores poderes. O governo tenta reconcentrar as decisões, planejamento e às vezes execução, subvertendo desse modo a reforma administrativa.

A crise do petróleo em 1973 causou a disparada de preços em muitos países. Além desta crise, mais uma agravou o quadro: a fiscal, em virtude desta ampliação descontrolada dos estados pós-1930. Os governos mostram-se incompetentes durante décadas à frente na luta com esta inflação e este déficit crescente, fato que colocou em cheque esta tese de que o estado deve de certa forma, gerir a sociedade e o mercado.

O fervor da sociedade frente aos desgovernos consecutivos dos governos manifestou-se através de um grande afeto à burocracia e manifestações sociais já no final da década de 1960 em alguns países. Nesse sentido Krull 2010, apud Ribeiro, et al, 2013. p.3 afirma que nesta época, o aparato administrativo colonial possuía característica predominantemente patrimonialista, em que o governante é um senhor que tudo pode e o Estado é como se fosse a sua propriedade particular. Surgem como subterfúgio para os teóricos de moldes errantes anteriores e para os políticos em seus embasamentos de discursos o exemplar da Administração Pública como Ciência Política.

A partir desta ocasião a Administração Pública, enquanto campo de ciência, é entendida como mais orgânica, cujas consequências das ações podem ser de difícil presciência, então estes atos devem ser fruto de debate maior com a sociedade. No entanto nas escolas de Administração Pública existia uma variedade grande de afetos teóricos, algumas ainda formavam Administração Pública clássica, outras neoclássica, poucas já vanguardada a escola política, outras começavam a adentrar a conjectura da Escola Pública.

Alguns especialistas afirmam que todo o período capitalista só conheceu duas reformas administrativas que devem ser mencionadas como reforma estruturante que foi: a primeira com a implantação da administração pública burocrática, em substituição à administração pública paternalista, que ocorreu no século passado nos países europeus, na primeira década deste século nos Estados Unidos, e nos anos 30 no Brasil. E a segunda, a implantação da administração pública gerencial, que tem seus primeiros precedentes comparados ainda nos anos 60, mas que, de fato, só começou a ser implantada nos anos 80 no Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90 nos Estados Unidos, a partir de quando o tema ganhou dimensões mais amplas pela adesão do grande público.

Independentemente de sua abrangência, cada uma dessas reformas gerou impactos nas estruturas administrativas e institucionais do aparelho do Estado e, talvez por essa razão, para a maioria dos autores brasileiros discutem o tema da formação da administração pública como máquina de ação do governo, resgatar esta história significa, em geral, associa-la aos episódios de reforma que ocorreram no país.

Evidencia que nos últimos anos a administração pública vem passando por significativas mudanças de paradigmas, gerando diferentes teorias administrativas como aquelas denominadas de velha administração de Velha administração pública e Novo Negócio Público. Estas mudanças são acompanhadas pela busca de um modelo de gestão pública que consiga conciliar as questões como custos e satisfação dos usuários, proporcionando um equilíbrio entre ambas e permitindo que o serviço público atinja seus objetivos (Keinert, 2007, p 56).

1.2.Princípios da administração pública brasileira

De acordo com a literatura disponível a administração pública brasileira sinaliza três: princípios: constitucionais ou básicos, em princípios fundamentais e em princípios gerenciais. A importância na identificação dos princípios da administração pública nos dispositivos legais em vigor e do seu perfeito entendimento pelo gestor público, está no fato de que eles norteiam e estruturam o funcionamento das atividades administrativas públicas (Nogueira 2005, p.4).

Segundo Gasparini (2003, p. 8) “os princípios constitucionais ou básicos que dão direcionamento e controle a administração são”

Legalidade: está associada à gestão pública em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilização;

Impessoalidade: qualquer atividade de gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza;

Moralidade: os atos e as atividades públicas devem obedecer aos princípios morais;

Publicidade: torna obrigatória a divulgação dos atos, contratos e outros documentos da administração pública para conhecimento, controle e início de seus feitos, este princípio se deve a Lei de Responsabilidade Fiscal que exige maior transparência a gestão pública.

Finalidade: impõe-se a administração pública a pratica de atos voltados para o interesse público;

Continuidade: os serviços públicos não podem parar, pois as necessidades da população não param;

Indisponibilidade: o detentor da disponibilidade dos bens e direitos públicos é o Estado, e não seus servidores;

Igualdade: todos os cidadãos são iguais perante a lei e, portanto, perante a administração pública.

Os pressupostos da administração pública também se correlacionam com os direitos e garantias fundamentais, como o princípio da legalidade, que traz muita segurança jurídica ao indivíduo e também, de certo modo, gera uma organização para a sociedade. No mais, fica clara a importância dos interesses sociais perante o Estado, e também da necessidade de efetivação dos mesmos, para que haja uma “boa administração”.

No que se refere ao princípio fundamental disposto nos documentos, está composto por alguns conceitos indispensáveis também para o funcionamento da boa administração pública. Dentre eles pode-se destacar:

De acordo com Meirelles (2000, p.6),

Planejamento: que retrata o estudo e estabelecimento de diretrizes e metas que deverão orientar a ação governamental, por meio de um plano geral de governo, programas globais, setoriais e regionais de duração plurianual, de orçamento programa anual e de programação financeira de desembolso;

Coordenação: com intenção de harmonizar todas as atividades da administração, submete-as ao que fora planejado e visa poupar desperdício;

Descentralização: administrativa divide funções entre vários órgãos de mesma administração, sem aferir a hierarquia, através da delegação de execução de serviço;

Delegação: Esta tem a intencionalidade de transferir atribuições decisórias a seus subordinados, mediante ato próprio que indique a autoridade delegante, tem caráter facultativo e transitório, apoiando-se em razões de oportunidades, conveniência e capacidade do delegado;

Controle: pretende o controle de execução e normas específicas é feito pela chefia competente; controle do atendimento das normas gerais reguladoras do exercício das atividades auxiliares são organizadas sob a forma de sistemas (pessoal, auditoria) realizada pelos órgãos próprios de cada sistema; controle de aplicação dos dinheiros públicos é o próprio sistema de contabilidade e auditoria realizado, em cada Ministério, pela respectiva Secretaria de Controle Interno

A administração pública gerencial após a reforma é estruturada pelo oposto do que rege a Administração Pública Burocrática, pois apresenta uma nova roupagem com o intuito de satisfazer as lacunas deixadas pela administração pública burocrática, está constituída dessa forma: Orientada para resultados; orientada para cidadãos; Combate ao nepotismo e a corrupção; não adota procedimentos rígidos; define indicadores de desempenho e utiliza contratos de gestão.

De acordo com Thatcher (1979) e Reagan (1980) o enfoque gerencial surgiu nos Estados Unidos e Grã-Bretanha na segunda metade do século XX, motivada pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado, chamado de instrumento de proteção ao patrimônio público; e insatisfação contra a administração pública burocrática.

Partindo desse pressuposto alguns autores acrescentariam ainda os princípios dos processos de licitação e contratos, porque estes norteiam as atividades de compra e contratações no setor público, e mais um princípio voltado a contabilidade aplicada ao setor público, porque tratam de aspectos e métodos relacionados as variações patrimoniais públicas

A sociedade, no seu todo está em constante modificação principalmente no meio que está inserida um ambiente dinâmico e imprevisível, em que desafios, conflitos e quebras de paradigmas são constantes e necessitam ser superados. Nesse contexto acaba por atingir de maneira direta as organizações, que tem como essência o capital humano para alcançar excelência em resultados agregando mais valor à gestão.

Nesse sentido Carneiro (2010, p. 10), diz que:

A administração pública é influenciada pelo contexto cultural e político dos países e também, sobretudo, pelo sistema legal, onde existe estado, órgãos encarregados exercício de funções administrativas e existem leis que apoiam essas funções, cada país obedece a um sistema jurídico específico que pode se diferenciar tanto pela escola de origem quanto pelas adaptações sofridas e pela história de cada país.

Neste contexto a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguidas dos esforços de direção desse conjunto orientadas pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais.

1.3.A nova gestão pública brasileira

A questão da Gestão Pública ultrapassou a área acadêmica e criou força na concepção de sociedade organizada, formalizando o reconhecimento indiscutível de que tanto os desafios contextuais do cenário da realidade brasileira quanto às condições de funcionamento gerencial e operacional dos Estados, principalmente aqueles em desenvolvimento, exigem ações no sentido de buscar-se um fortalecimento institucional.

De acordo com Farah “afirma que no Brasil, os contextos político, econômico e social impõem transformações macro institucionais, que afetam o papel do Estado. Cada um destes elementos supramencionados, por sua vez, exige significativas transformações nas instituições públicas, posto que comprometam o Poder Executivo do Estado brasileiro” (Farah 2011, p.824).

Portanto no cenário brasileiro, de acordo com o marco inicial da administração pública no Brasil: a criação da Revista do serviço público no ano de 1937 e a fundação em

1988, do departamento de administração do setor público (DASP). Nesse sentido Bresser Pereira afirmou que “A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira aconteceu apenas no final dos anos 60, com o decreto lei 200 de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que participou da reforma administrativa de 1967 e foi ministro da desburocratização, entendo de 1979 a 1983” (Bresser Pereira 1996, p. 38).

Já no governo de Fernando Henrique Cardoso, surge uma nova chance de reforma do Estado em geral e, em particular, do aparelho do Estado e de todo pessoal que prestavam serviço. Tinha como objetivo o ajuste fiscal, combatendo o excesso de quadros nas administrações estaduais e municipais e tornar mais eficiente a administração pública voltada para o atendimento ao cidadão (Pereira 1996, p 18). Ainda Pereira “a reforma da gestão pública proposta, trata-se de uma nova forma de organizar e administrar o Estado, que opõe a administração pública burocrática” (Pereira 2005 p.50).

A busca por uma gestão pública mais eficiente e eficaz é também evidenciada por Osborne e Gaebler 1992, em suas análises sobre gestão pública nos Estados Unidos da América. Os autores defendem a necessidade de o setor público atuar de forma mais eficaz na prestação direta de serviços para a população, e delegando a realização destes serviços para o setor privado ou para organizações não governamentais (ONG). “A gestão pública para ser mais eficaz deve utilizar o mesmo método da gestão privada para atingir este intento” (Osborne e Gaebler 1992, p.78).

Dessa forma Santos “gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo” Santos, 2006, p.9). Assim, de acordo com Silva pode-se classificar, de maneira resumida, o agir do administrador público em três níveis distintos (Silva 2007, p.6):

- a) atos de governo, que se situam na órbita política;
- b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei;
- c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - I- Tradução da missão;
 - II- Realização de planejamento e controle;
 - III- administração de R. H., materiais, tecnológicos e financeiros;
 - IV- Inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e
 - V- Tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Segundo Perez “a administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais” (Perez 2004, p.18).

Fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público, porque é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas. Sendo assim a gestão pública está embasada em diversos modelos de gestão que direcionam o funcionamento levando em consideração pontos como a organização, metas e objetivos no qual a gestão está inserida.

Diante do que foi exposto é possível perceber a evolução dos modelos de gestão no decorrer do tempo, pois ao fazer uma análise histórica da administração pública brasileira desde a década de 30 até os dias atuais é possível observar claramente a transição do país no patrimonialista e burocrático, e hoje vivenciando a nova administração. E essa evolução e os complexos desafios da reforma do Estado, vem se destacando pela sua recente inclusão no debate político e acadêmico, buscando alcançar e responder satisfatoriamente as demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contexto de complexidade e incertezas. A nova administração tem sido a oportunidade da gestão pública dá uma nova roupagem a vários aspectos defasados.

1.4. Gestão pública: do planejamento ao controle.

Durante a década de 1980, a organização e administração dos serviços públicos foram alvo de constantes pressões por mudanças advindas de altos escalões governamentais. Dessa forma as organizações públicas teriam que ser modificadas de padrões arcaicos para modelos sofisticados de acordo com a época, o que provou que as empresas públicas teriam se enquadrado em processo adequado, probidade, responsabilidade por idade e igualdade de tratamento. Sendo assim Castro e Gomes, 2010 apud KIMBERLY, 1993

Os anos de 1980, com certeza testemunharam a importação de várias técnicas de gestão para o setor público, mas por trás dessa manifestação externa de mudanças está o nascimento de novos conjuntos de ideias e crenças importantes na área administrativa, tanto o surgimento de formas de classificação de grupos com bases em diagnósticos quando o das ações e ideias de gerenciamento para qualidade total foram vistos, por

exemplo, como fenômenos passageiros por trás dos quais processos mais gerais com novos conjuntos de ideias gerenciais estão sendo transferidos para o setor público.

Já que reestruturações semelhantes foram feitas em diversas unidades do serviço público, foi bem perceptível que uma nova administração pública estava surgindo. As organizações do setor público sofreram algumas mudanças na década de 80, um grande número de programas e processos, diferentes, mas inter-relacionados, surgiram a todo vapor. Vale enfatizar que essas mudanças não ocorreram somente na parte estrutural, mas também os processos quantos os papéis, sendo que algumas de forma acelerada com as inovações advindas da inovação tecnológica e orientação para custos.

Houve uma variedade de mudanças que obtiveram ascensão de alguns componentes e outros o declínio, com a mudança do equilíbrio do poder durante a década de 80, surgiu uma nova economia política.

De acordo com Castro e Gomes (2010, p.18)

Não definições claras ou unânimes sobre que a nova administração pública é realmente e, não somente há controvérsias acerca do que é ou do que está a caminho de torna-se, mas também do que deveria ser. Dessa forma os autores comentam que existem pelo menos quatro modelos da nova administração pública, embora cada um deles represente um movimento de distanciamento dos modelos clássicos de administração pública, eles também contêm diferenças importantes e características distintas. Uma disputa pela melhor interpretação é visível entre os proponentes desses quatro modelos, e o grau de influência que eles alcançam na área pode aumentar ou se enfraquecer com o tempo. E que esses quatro modelos representam uma tentativa inicial de construir uma tipologia de modelos ideais da nova administração pública.

A nova administração pública de acordo com os autores anteriormente citado está pautado nos seguintes modelos, impulso para a eficiência; descentralização; busca da excelência; orientação para o serviço público, e os mesmo conceituam os quatros modelos com a intenção de informar e justificar a interligação que ocorre entre os quatros.

No primeiro modelo representou uma tentativa de tornar o setor público cada vez mais parecido com o setor privado guiado por noções rudimentares de eficiência. Porém para os críticos esse modelo é inadequado e importado da administração do setor privado que não levam em consideração as características distintas das organizações do setor público;

O segundo modelo surge do argumento de que a mudança histórica em direção a organizações grandes, vertical incide integrados, presentes no período entre 1900 e 1975, parece ter tomado o caminho inverso. Com isso trouxe maior flexibilidade organizacional, abandono do alto grau de padronização, aumento da terceirização, e a separação entre um pequeno núcleo estratégico e uma grande periferia operacional;

O terceiro modelo focaliza a instituição em busca pela excelência, esta rejeita a abordagem altamente racional do primeiro modelo e ao contrario deste enfatiza o papel de valores, cultura, muitos símbolos na moldagem da maneira como as pessoas realmente se comporiam no trabalho, mostra interesse como as organizações administram a mudança e a inovação, e;

O quarto modelo que é a orientação para o serviço público, este é altamente a menos desenvolvida e que ainda precisa demonstrar todo seu potencial, focaliza a ideia de gestão dos setores público e privado, a revitalização dos administradores do setor público por meio do delineamento de uma missão de serviço público diferente, mas compatível com as noções adquiridas sobre administração de alta qualidade derivadas de práticas bem sucedidas no setor privado, isso confere legitimidade ao novo estilo de público que afirma ter acabado com os aspectos patológicos do passado, mas que matem um sentido distinto de identidade e de objetivos.

Diante do exposto Lima 2010, diz que:

A primeira proposta clara de reorientação da administração e deslocamento dos lócus das reformas para o espaço em que se dá o relacionamento da organização pública com o cidadão data de 1079, com a instituição do programa nacional de desburocratização, nesse momento foi plantada a semente do atual Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – Gespública, que após hibernar por quase uma década reapareceu no limiar dos anos 90 (Lima, 2010, p.24).

Para Beltrão (1999), “o principal formulador deste programa, era necessário restabelecer na consciência dos administradores o conceito, às vezes esquecidos de que: serviço público significa servir ao público” (Beltrão 1999, p.31).

Para melhor entendimento da gestão pública é necessário a conceituação de gestão, que para muitos autores também acham parecido com de administração, em outras palavras representa planejamento, organização, direção e controle, que são fatores intercalados e dependentes entre si. Gestão é uma atividade complexa envolvendo combinação e coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma que se produzam bens e serviços.

Com isso é importante mencionar que a moderna Gestão Administrativa prescreve que as novas organizações devem buscar modelos de excelência experimentados em instituições com o perfil semelhante, que já possuam boa atuação reconhecida perante o mercado na área em questão e, se possível, estabelecer parcerias, ou seja, usar o princípio da rede para fortalecer as relações, criando para si, com base em experiências concretas de sucesso, experiências reconhecidamente como exitosas, uma visão de futuro plausível de ser atingida.

Uma vez estabelecido o modelo de gestão a ser imitado, firmados os convênios e parcerias, não só para transferência de conhecimentos, mas também para apoio e intercâmbio organizacional, aperfeiçoando as boas práticas para atingir as metas planejadas, a maior parte das adversidades será contornada.

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações. De acordo com Hegel 1770-1831, “O estado é a realidade da ideia ética, o espírito ético enquanto realidade substancial, revelada, clara para si mesma, que se pensa e se sabe, que executa o que ela sabe na medida em que ela sabe” (MAX, 2010, p.181). Ele tem sua existência imediata nos costumes, sua existência mediatizada na consciência de si, no conhecimento e na atividade do indivíduo, da mesma forma que o indivíduo possui por sua liberdade substancial nele (no estado) que é sua essência, seu objetivo e o produto de sua atividade.

Hoje no Brasil e no mundo se a ideia de planejamento que contempla seleção de alternativas opcionais, como avaliação, orçamentação e revisões periódicas parece natural as instituições públicas se sobressaírem de disputas por território e eliminação dos menos aptos.

Para Keeling, (1992), “até meados do século XX, o assunto não era tão familiar a maioria do serviço público, nas últimas décadas, entretanto, o tema passou a ordem do dia”

(KEELING, 1992, p.72). Afinal, a parte da sociedade que produz riqueza tem no estado seu “sócio maior”, como registra (BETING, 1983, p.72), e como um todo, a sociedade, cada vez mais, reclama desse sócio um melhor desempenho, que poderá ser alcançado com a utilização de adequados processos de planejamento (CARNEIRO, 2010, p. 62).

Sendo assim é importante fazer a conceituação das funções básicas da gestão, que se trata do planejamento; organização; principal e controle. Nesse sentido o planejamento é a parte que envolve decidir para onde encaminhar para a obtenção do sucesso, onde os gestores deverão estar ciente de que os desafios serão apresentados em todos os momentos da execução que qualquer projeto/programa a ser desenvolvido prevendo negócios futuros e condições econômicas, pra isso deverá ser pautado e formulado os objetivos a atingir em prazos estabelecidos para o alcance de todos, tornar seus planos flexíveis para possíveis reajustes no momento desejado.

Nesse sentido é importante elucidar que controlar não envolve necessariamente alcançar apenas objetivos monetários, deverá relacionar metas e objetivos não tangíveis como o encontro de uma quota de produção ou redução de reclamações de clientes por um determinado montante. A gestão pública surgiu para acompanhar as transformações ocorridas no cenário social, econômico e político em que o ESTADO está inserido e consequentemente irá afetar a administração pública. Esta também é de interesse público tendo em vista que vai viabilizar o controle da eficiência do ESTADO na realização do bem comum estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

Na ementa constitucional nº 19/1998 é instituído um novo modelo de gestão na administração pública, a chamada reforma administrativa que se torna uma ferramenta importante para melhoras destas, principalmente o que se concerne sobre os recursos humanos.

A organização publica vem sendo reformulada ao longo dos anos em sintonia com as profundas mudanças no mercado, bem como as novas exigências da sociedade, que cada vez mais tem participado e interagido com as decisões do ESTADO, por meio de políticas como orçamento participativo. Isto se dá porque a instituição pública é um sistema social aberto que está em permanente interação com o meio que está inserida, em poucas palavras influencia e é influenciado pela mesma.

1.5. A gestão pública de programas e projetos: perspectivas e peculiaridades.

1.5.1– Antecedentes Históricos até os dias atuais

A ideia de projetos vem sendo realizados desde as primeiras civilizações, onde a construção de pirâmides do Egito foi considerada um grande projeto, esses têm sido planejados e executados pelas organizações para criar produtos ou serviços e introduzir mudanças e inovações em seus processos. Nesse sentido, para a realização de um projeto de forma eficaz, é necessária a organização do trabalho demandado, (MARTINS 2003, p. 29).

A evolução industrial alterou profundamente a estrutura econômica do mundo ocidental e teve como uma das principais consequências o desenvolvimento do capitalismo industrial. Na última década do século XIX, um crescente aumento na complexidade dos novos negócios em escala mundial surgindo assim os princípios da gerência de projetos.

Nessa mesma linha Sisk (1998, p.14), as relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se assim uma cadeia de transformações, que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações econômicas. Com isso surgiu a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir em grande escala os projetos do governo, pois os mesmos eram autônomos para tomar decisões importantes que se transformaram em decisões de gerenciamento.

Nos Estados Unidos, a primeira grande organização a praticar esses conceitos foi a Central Railroad, que começou suas atividades no início da década de 70, com a construção da estrada de ferro transcontinental, e assim os líderes tiveram que começar a organizar as atividades de milhares de trabalhadores da manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matérias prima.

Um dos pioneiros que estudou de forma detalhada sobre o trabalho foi Frederick Taylor em 1856-1915, ele aplicou raciocínio científico para mostrar que o trabalho pode ser analisado, melhorado e focando em suas partes elementares, e assim aplicou sua teoria às atividades encontradas na indústria de aço. Juntamente com Taylor, Henry Gantt em 1861-1919 estudou detalhadamente a ordem de operação no trabalho, focado na construção de navios, construiu diagramas com barras de tarefas e marcos, que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo.

Vale elucidar que os diagramas da Gantt provaram ser uma ferramenta tão poderosa para gerentes que se mantiveram virtualmente inalterados por quase cem anos. Assim Taylor e Gantt, e outros estudiosos ajudaram a desenvolver o processo de gerencia como função distinta de negócio que requer estudo e disciplina.

Posteriormente as estratégias de marketing, a psicologia industrial e as relações humanas começaram a serem partes integrantes do gerenciamento do negócio da administração das empresas, dessa forma a complexidade dos projetos demandou novas estruturas organizacionais.

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência, os negócios e outras organizações começaram a enxergar o benefício do trabalho por meio de múltiplos departamentos e profissões (SISK, 1998).

Nas décadas seguintes o gerenciamento de projetos, começou a tomar sua forma moderna, enquanto vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período, todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são liderados por um gerente de projeto, que põe pessoas juntas em um time e assegura a integração e a comunicação de fluxos de trabalho mediante de diferentes departamentos (SISK, 1998).

Hoje, no Brasil e no mundo o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. O gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, e tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, aperfeiçoar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão de projetos.

Foi publicada em 2006, a extensão para o governo do guia PMBOK – terceira edição o que define os princípios norteadores para projetos de governo e fornece uma estrutura para garantir a eficácia, eficiência e responsabilidade.

As extensões de área de aplicação do guia PMBOK apresenta uma visão geral dos fundamentos da gestão de projetos aplicáveis à maioria das organizações de governo e que são normalmente reconhecidos como boas práticas.

A nova gestão de organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola, e tentar manter uma correlação de união de todos, debatendo os conflitos, as rupturas, proporcionando a construção de novas fórmulas de relação de trabalho com esforço aberto a reflexão coletiva, que favorece o diálogo, em que os diferentes segmentos respeitem-se mutuamente em prol do crescimento e melhoria do trabalho e descentralização do poder, pois só assim, a relação do poder dentro da sala de aula também poderá se transformar em uma construção dinâmica.

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. (LIBÂNEO, 2003, p.328) neste caso para que aconteça a autonomia ela precisa ser construída mediante sintonia de interesses e pela crescente possibilidade de diálogo entre o poder público e a sociedade civil.

1.5.2. Perspectiva e Peculiaridades

Para a sociedade atual, as mudanças pelas quais o mundo passa têm promovido substanciais ações no modo de gerir as organizações públicas e cujos beneficiários são os cidadãos, aumentando, em consequência, o controle social tão necessário à transparência governamental. A complexidade dos atuais processos gerenciais fez surgir uma nova disciplina que agregasse assuntos comuns, temporários, impactantes e de relações intra, inter e extra organizacional pública, mas que também gerasse resultados duradouros e em, relativamente, pouco tempo.

É nesse cenário que a soma das ações de implementação de políticas estratégicas do governo alinhadas em projetos e programas, é conduzido visando ao cumprimento do escopo delineado, nos prazos e recursos estimados, com qualidade definida e com riscos estabelecidos e mapeados.

De acordo com Clemente e Fernandes (2002, p.21) o “termo projetos e programas estão associados à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização”, ou seja, estrutura a ideia de execução de alguma atividade envolvendo um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os gestores na escolha de seus objetivos e métodos. No setor público os resultados dos projetos devem visar a produção de

bens e serviços que ao seu término possuam uma diferença líquida positiva entre os benefícios e custos para a sociedade.

De acordo com Cleland & Ireland (2002, p. 4) evidenciam a importância estratégica dos projetos como meios para realização do planejamento organizacional, observando que uma empresa bem-sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2011, p. 6) também faz uma definição na publicação Metodologia de Gerência de Projetos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação, onde diz que um programa “é um conjunto de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado, a fim de obter benefícios não disponíveis se gerenciados individualmente”. Um aspecto importante do programa é que ele é orientado a benefícios ainda de acordo com essa referência, o gerenciamento de um programa visa o alcance de objetivos e benefícios estratégicos, sendo que para isso se deve: integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos que compõem os programas de governo.

O Governo Federal, por sua vez, conceitua projeto como “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”. (Manual de Elaboração do PPA 2008-2011, p. 48, 55).

Um projeto pode ser conhecido e avaliado através dos processos que o compõem, que basicamente consistem em: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Esses grupos de processos se sobrepõem, interagem e se repetem durante a execução.

Vale ressaltar que um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Diversos autores além de conceituarem e de que forma a gestão de projetos deve acontecer na instituição, afirmam que existem vários entraves para a excussão com sucesso do mesmo. Dessa forma Kerzner (2002, p. 83), diz que muitas das dificuldades enfrentadas pelos gestores se dão devido a não utilização de uma metodologia adequada de gestão de projetos, afirma que uma metodologia adequada além de melhorar o desempenho durante a execução

do projeto, criará condições para aumentar a confiança dos clientes. As constantes mudanças no ambiente empresarial requerem que os gestores de projetos não apenas utilizem uma metodologia para a gestão dos seus projetos bem como realizem um constante aperfeiçoamento em busca da excelência.

Assim, se faz necessário o desenvolvimento de uma metodologia padrão que se adeque à realidade da empresa, sendo que alguns pré-requisitos são descritos por Kerzner (2002, p. 85) “uma metodologia bem configurada, um conjunto definido de objetivos, expectativas bem compreendidas, e uma definição completa do problema”. O autor destaca ainda a importância dos processos de planejamento e gestão, onde se pode avaliar como está o andamento do projeto.

As esferas de governo federal, estadual e municipal são formadas por inúmeros órgãos, segmentos e pessoas (que não somente os funcionários públicos) e esses atores, nem sempre compartilham os mesmos objetivos e, menos ainda, concordam na forma de gestão para atingi-los.

Farnham & Horton (1992, p.16), concordam que a forma de gerir os serviços públicos é bastante diferente da adotada no setor privado em virtude das peculiaridades estruturais, destacando de forma convergente e que o setor privado é constituído por “entes que envidam esforços na produção de bens e serviços, os quais trocam por valores monetários que permitem sua sobrevivência. Esse fato justifica os esforços na busca pela eficiência tendo a lucratividade como o objetivo a ser perseguido”.

No setor público o principal objetivo não é o lucro, mas sim prestar um serviço de qualidade e atender às necessidades da sociedade que, na qual é a patrocinadora dos meios via recolhimento dos tributos a ela aplicados. No entanto, existem dificuldades significativas para alcançar esses objetivos, que revisitando as contribuições. Farnham & Horton (1992, p 18), advém do fato de que na atuação política “é mais comum colocar os objetivos políticos em primeiro lugar do que propriamente os interesses da sociedade”. Dessa forma é importante citar que as diferenças intrínsecas entre empreendimentos públicos e privados devem ser identificadas e levadas em conta tanto na etapa de idealização bem como na implantação de escritórios de projeto, formação de equipes e execução de projetos.

1.6. A importância de programas/projetos no setor público do Brasil

No setor público brasileiro se observam esforços para promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado e o controle dos custos envolvidos nos programas e projetos públicos. Esse fato vem impondo inovações, tanto nos modelos de gestão como na adoção de estratégias que resultem em facilitadores da governança e gerem maior eficiência na execução, controle e consecução dos resultados previstos nos planos governamentais.

Ao trabalhador do setor público, seja ele ou ela um funcionário público do nível superior, um gerente ou uma equipe de funcionários técnicos, não é exigido demonstrar habilidades nestas áreas. Consequentemente, mesmo que se possa inferir que uma porcentagem grande da execução da política e do orçamento do investimento é usada em implementação; ou seja, através de programas e projetos, os governos (federais, estados e municípios) não têm em seus quadros equipe de funcionários com o perfil correto para executá-los, dessa forma a falta de requisito e de experiência e, conhecimentos especializados na área dificultam a superávit do trabalho.

Hoje para alcançar os superávits tanto almejados tanto no setor privado quanto público a idealização de projetos/programas tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, aperfeiçoar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência à gestão. A utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda mais recente. Porém, a exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforça a importância desta prática em todas as esferas do poder público.

1.7. Conceitos de avaliação da gestão pública de programas/projetos educacionais

As transformações sociais e políticas provocadas pela globalização têm exigido das instituições novos modelos de gestão, frente às tendências atuais da educação que tem legitimado as políticas neoliberais, não apenas devido à abertura econômica, mas, sobretudo com a finalidade de identificar métodos e programas eficazes para dar conta dos novos desafios no cenário mundial, a exemplo dos critérios que servem de padrões de mensuração de desempenho para as organizações.

Nesse processo, a avaliação tem se aperfeiçoado ao longo da história como princípio básico de regulação do Estado e como ferramenta de gestão da qualidade na sociedade

moderna, seja nos setores públicos ou privados, contribuindo para a melhoria dos programas e influenciando as transformações e definições de políticas, práticas e decisões ao longo da história.

Atualmente tem sido usada como uma atividade predominantemente técnica, vinculada às questões operacionais, a mensuração dos resultados. Valorizam-se aspectos quantitativos, em detrimento das suas reais possibilidades de pesquisa, cujo viés principal é gerar informações pertinentes da realidade, com vistas a melhoria dos processos e planos institucionais, da gestão e da prestação de contas a sociedade. Nesse sentido, Dias Sobrinho (1996, p. 7) destaca que

[...] indicadores quantitativos promovem um balanço das dimensões mais visíveis e facilmente descritíveis, a respeito de medidas físicas, como área construída, titulação de professores, descrição do corpo docente, discente e servidores, relação dos servidores, dos produtos, das formaturas, volume de insumos, expressões numéricas supostamente representando qualidades, como no caso de número de citações, muitas vezes permitindo o estabelecimento de “ranking” de sinais na perspectiva de membros da cpa: implantação, condução e avaliação instituições, com sérios efeitos nas políticas de alocação (ou “desalocação”?) De financiamento e como organizador social de estudantes e profissionais.

Sendo assim a avaliação nessa área do conhecimento deve ser vista como uma questão pública, não apenas técnica ou como uma operação para equacionar tecnicamente as divergências, abafar os conflitos, homogeneizar os interesses, camuflar as desigualdades. Ao contrário, a qualidade da avaliação se dá pela sua contribuição ao debate crítico com vista a informar para melhorar.

A avaliação da gestão pública consiste em atribuir valor às políticas, às suas consequências, ao aparato institucional em que as mesmas se dão e aos próprios atos que pretendem modificar o conteúdo dessas políticas. Assumir plenamente essa premissa implica em desenvolver um trabalho avaliativo em que não apenas se toma como objeto a capacidade das ações desenvolvidas pelo poder público atingir seus objetivos, como se coloca em questão os próprios objetivos dessas ações e os seus mecanismos de implantação.

O problema é que, para desenvolver essa avaliação política, é necessário estabelecer critérios de avaliação, baseados em alguma concepção de bem-estar e de cidadania. A avaliação pública pode ser entendida como a “[...] análise e elucidação do critério ou de critérios que fundamentam determinada política: as razões que a tornam preferível a qualquer

outra”. (FIGUEIREDO & FIGUEIREDO, 1986, p 104) Razões importantes para uma melhor avaliação pública pressuporiam assim, em algum nível, o debate público como instância de construção das normas e valores aproximados pelos vários setores sociais atingidos pela política.

A educação e a avaliação cidadãs devem levar em conta dois lados: não há mudança sem a consciência de permanência; não há processo de estruturação-desestruturação-reestruturação sem domínio teórico das estruturas – a reflexão exige fixidades históricas para se desenvolver; não há percepção da dinâmica sem a consciência crítica da estática; o desejado, o sonho e a utopia só começam a ser construídos a partir da apreensão crítica e domínio do existente, e o processo não pode desconhecer o produto para não condenar seus protagonistas ao ativismo sem fim e sem rumo. (Romão, 1998, p.89).

Verifica-se que um dos problemas recorrentes da avaliação de políticas, em seu aspecto mais instrumental, refere-se à utilização de critérios puramente econômicos nas avaliações de eficiência. Esses critérios são, em geral, problemáticos e polêmicos, sendo importante considerar-se não apenas custos econômicos e administrativos stricto avaliação de políticas educacionais: contexto e conceitos em busca da avaliação pública sensu, mas também custos e benefícios políticos. Distingue-se, nesse sentido, a eficiência instrumental, e eficiência política (FIGUEIREDO & FIGUEIREDO, 1986, p 106)

A introdução da dimensão política complexifica a avaliação e introduz uma subjetividade que pode certamente complementar a eficiência instrumental. Alguns entraves na prática avaliativa têm sido: as aplicações convencionais dos processos de monitoramento e avaliação têm se realizado de tal maneira que apenas os avaliadores externos e assumem o aspecto de fiscalização, auditoria ou controle, cujos resultados não costumam ser utilizados no processo decisório e gerencial; A sensibilidade dos problemas sociais a múltiplas variáveis faz com que a seleção de estratégias para seu enfrentamento se baseie em hipóteses de relações causais.

De acordo com Luckesi (2006, p.180) O ato de avaliar, por sua constituição mesma, não se destina a um julgamento “definitivo” sobre alguma coisa, pessoa ou situação, pois não é um ato seletivo. A avaliação destina-se ao diagnóstico e, por isso mesmo, à inclusão.

É particularmente difícil atribuir, através da avaliação, as mudanças observadas a uma intervenção específica operada sobre um problema, até porque, frequentemente, os efeitos de algumas intervenções só se evidenciam no longo prazo; A não superação da brecha

entre o quantitativo e o qualitativo na definição das metas e objetivos e na própria avaliação, não geram complementaridade e sinergia entre eles.

As avaliações se produzem em determinadas situações concretas, pautadas num quadro de valores sociais e éticos que orientam as nossas escolhas. As definições de avaliação são muitas, mas em quase todas elas, a atribuição de valor é uma característica constante e é por meio dela que os indivíduos são reconhecidos como sujeitos portadores de um papel social. A avaliação que se limita a medir quantidades e comparar programas não levando em conta sua diversidade, as condições específicas, sua história, seus valores, torna-se parcialmente útil para os gestores responsáveis pela execução de políticas educacionais. Nesse sentido Romão (2005) apresenta sua ideia de avaliação:

A educação e a avaliação cidadãs devem levar em conta dois lados: não há mudança sem a consciência de permanência; não há processo de estruturação-desestruturação-reestruturação sem domínio teórico das estruturas – a reflexão exige fixidades históricas para se desenvolver; não há percepção da dinâmica sem a consciência crítica da estática; o desejado, o sonho e a utopia só começam a ser construídos a partir da apreensão crítica e domínio do existente, e o processo não pode desconhecer o produto para não condenar seus protagonistas ao ativismo sem fim e sem rumo.
(Romão, 2005, p.89).

Apresenta-se como técnica e despolitizada, contudo desempenha um importante papel político de organizador da estrutura social, e de hierarquizado das relações, pretensamente neutro e justo. Quando o foco da avaliação e a mensuração dos produtos, outros são os valores, como a crença numa suposta neutralidade e independência dos produtos em relação aos processos que os produziram. Há também a presunção de que o domínio de alguns saberes especializados possa substituir a complexidade das relações humanas. E nesse momento que a orientação tecnicista produz despolitização.

E inegável a necessidade de indicadores, números e parâmetros para a avaliação em sua face classificatória, comparativa e escalonadora. Mas esta é apenas uma face da avaliação que independente de ser ou não a face predominante, responde a algum tipo de interesse, pautado em determinados valores e construído politicamente. Uma avaliação pública está balizada prioritariamente por orientação ético-política; implica uma avaliação que, desconstrói, descreve, reflete, critica e organiza-se para melhorar as políticas, ao mesmo tempo em que transforma as relações entre indivíduos e grupos. O avaliador, em seu trabalho de avaliação, termina por avaliar a si próprio, pois se entende parte da política como um todo.

A avaliação pública deve ser uma construção coletiva de questionamentos, e pôr em movimento um conjunto articulado de estudos, reflexões, vivências e juízos de valor que tenham alguma força de transformação qualitativa das políticas e de seu contexto, melhorando seus processos e relações sociais.

Em relação à avaliação de políticas na área educacional, é perceptível que as mesmas não conseguem analisar os impactos das políticas nas instituições, pois normalmente se restringem às avaliações feitas em relação à etapa de diagnóstico e das propostas educacionais, raramente versando sobre o alcance de seus resultados, existindo uma grande distância entre o diagnóstico da situação e a tomada de decisão.

Compreender a relação existente entre programas/projetos na educação implica transcender suas esferas específicas, com vistas a entender o significado do projeto educacional do Estado e as características do momento histórico em questão. A reestruturação do Estado e, conseqüentemente, das políticas implementadas por diferentes governos, tem sua origem em medidas executivas e legislativas que afetam a administração pública em geral, e por decorrência também a educação. As oscilações nesse relacionamento entre programas/projetos e educação estão ligadas, não só com a natureza das atividades pedagógicas, mas com contextos mais amplos, onde se percebe uma forte pressão exercida sobre a educação para contribuir com o crescimento econômico e para o estabelecimento de um clima social que trabalhe a solidariedade social ou a coesão cultural.

A Constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhe qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, colocam-se a garantia de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática deste (Brasil, 1989).

Com vista na reorganização da gestão educacional nos anos 90 orienta-se para um padrão de gestão cuja qualidade resulte de um caráter "eficiente" forjado mediante racionalização administrativa, privatização, corresponsabilização da sociedade, abertura institucional para os "clientes", concentração do poder decisório (no que tange a questões essenciais) e controle centralizado dos resultados. Sendo assim a busca desse padrão de gestão educacional os princípios de focalização, flexibilização e mobilização. Na verdade, trata-se de

princípios que têm dirigido a ação do Estado na área social, segundo critérios político-econômicos postos pelo ajuste estrutural.

É importante lembrar que diversas pesquisas foram realizadas nesse campo, e que se expandiram a partir da década de 60, e um dos principais países que a desenvolver trabalhos nesse sentido foi o Estados Unidos, com a ideia de entender o significado dos programas, sua variação através do tempo e a relação entre o planejamento e a implementação até consolidar-se a ideia de que as mesmas devem vir acompanhadas pelo monitoramento constante dos resultados. Já no Brasil a preocupação com a temática surgiu somente a partir da década de 80 em função das exigências para financiamento de programas.

Dessa forma, pode-se afirmar que, normalmente, os modelos de análise do processo de implementação de políticas educacionais, os quais os programas/projetos priorizam alguns aspectos em detrimento de outros. Assim, alguns estudos priorizam as relações entre a formulação da política e os formatos que os programas adquiram ao final do processo; outros, a dimensão temporal que trata dos efeitos no tempo em relação à organização em que se processa e as modificações das condições iniciais; e outros, ainda, avaliam as condições que propiciam ou entram o alcance dos resultados previstos.

A eficiência e eficácia da gestão exigem, portanto, uma política específica dirigida em termos das seguintes diretrizes: formação de quadros técnicos qualificados e permanentes nas secretarias estaduais e municipais e especialmente no que diz respeito aos sistemas de informação, avaliação e planejamento, a desburocratização e a descentralização da gestão, especialmente através de uma maior autonomia dos beneficiados, às quais devem ser repassados, automaticamente, os recursos necessários à manutenção do cotidiano, uma gestão democrática e participativa especialmente no nível dos municípios, mas também através dos conselhos Estaduais e Municipais, que assegure a fiscalização do uso e destinação adequada dos recursos disponíveis (MEC,1998: 78)

Em seu estudo, Belloni 2000, p.81, diz que

Ao procurar discutir a questão de como tem se desenhado as Metodologias de avaliação dos programas/projetos tomando como referência uma experiência no campo da educação profissional, reconhece que se evidencia a predominância do uso de métodos econômicos quantitativistas, embora exista uma tendência à procura de métodos alternativos que buscam superar limites, partindo do pressuposto de que o quantitativo apenas se

refere a alguns aspectos da realidade social complexa e, portanto, não se iguala a ela.

A avaliação, neste sentido, não serve como um instrumento apenas para julgar o programa, mas serve para oferecer elementos necessários para formulação de novos programas.

Pois o conjunto de medidas que são propostas pelo Estado e que dizem respeito ao aparelho do ensino que visa; essencialmente à reprodução da força de trabalho; à formulação de intelectuais, à disseminação da concepção de mundo dominante, além da evidente regulação dos requisitos necessários ao funcionamento do sistema educacional.

A educação, nos diferentes momentos históricos, manteve - se intimamente ligada a uma visão social, ou seja, foi usada para se ganhar espaço e projeção na sociedade. Hoje, quem tem acesso à educação tem maior possibilidade de se inserir no mercado de trabalho. Entretanto, a educação raramente se manifesta como um fim em si mesmo: ou é usada como instrumento de manutenção de certa ordem social e econômica, ou serve como meio de transformação dessa estrutura. Parafraseando Freire 1991, não existe neutralidade na educação, como não existe neutralidade em nenhuma ação humana: ou se está atuando a favor ou contra certa ideologia.

Atualmente, vive - se o advento da globalização que tem introduzido significativos desafios para o sistema educacional, em função das possibilidades de articulação que são oferecidas pelos meios tecnológicos de informação e comunicação. Esse momento caracteriza - se como uma nova era, “a do conhecimento”, sendo a educação o maior recurso que se dispõe para enfrentar essa nova estruturação de mundo. Consiste numa verdadeira revolução paradigmática. As descobertas científicas estão modificando a relação do homem com o meio, sua percepção da realidade e sua própria forma de pensar, sentir e interagir com os outros. As mudanças econômicas que ocorreram no mundo geraram um modelo de sociedade, em que a formação educacional é tida como elemento estratégico para garantir o desenvolvimento.

1.7.1. Gestão pública de programas/projetos educacionais da secretaria de educação de Portel.

Com a Constituição de 1988, os municípios adquirem a autonomia política, através da elaboração de sua própria lei orgânica e demais leis e da escolha direta de seus governantes, ampliam sua competência em áreas importantes como as políticas públicas. É importante ressaltar que o município tem ampla autonomia para definir suas políticas e aplicar

seus recursos, no caso das competências privativas ou exclusivas, são definidas no art. 30 da Constituição Federal: a) legislar sobre assuntos de local, expressão bastante abrangente, detalhada na Lei Orgânica; b) instituir e arrecadar impostos sobre serviços, predial urbano, transmissão inter-vivos de bens imóveis, varejo de combustíveis líquidos (CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1998).

Nesse contexto o município de Portel também perpassou por diversas mudanças no que se refere a administração pública municipal e educacional. A história do município de Portel é construída a partir das relações sociais que se estabeleceram e que se estabelecem cotidianamente, uma construção, que evidentemente, foi compartilhada, por diversos sujeitos social.

O município de Portel está localizado na mesorregião do Marajó, com uma população de 52.172 habitantes, sendo que, 24.852 habitantes vivem na zona urbana e 27.320 habitantes vivem na zona rural, possui uma área de 25.384, 865 Km² a uma distância de 262,8 Km da capital do Estado (IBGE 2010). A principal via de acesso ao município está o transporte fluvial e, esporadicamente o aéreo, sendo que este último é mais utilizado pelas autoridades políticas locais e estaduais, pelas autoridades judiciárias, por empresários e em casos de emergência, como transportes de enfermos à capital do Estado.

No que se refere à povoação e fundação do município de Portel, ocorre que, primitivamente, neste território, existia uma tribo de índios Açurinis. Em 1653 o Padre Antônio Vieira, pertencente à companhia de Jesus, levou os índios Nhengaíbas, que habitavam a Ilha do Marajó para viverem na mesma aldeia que os índios Açurinis. Com a expulsão dos jesuítas do Pará, através da política pombalina, o lugar passou a ser chamado de Arucará. Em 1758, por ato de Francisco de Xavier Mendonça Furtado, Arucará foi elevada à categoria de vila, tendo seu nome mudado para Portel, denominação portuguesa que significa “Porto Pequeno”.

Em 24 de janeiro de 1758, Francisco Xavier de Mendonça Furtado, instalou pessoalmente, o senado da câmara, data que ficou conhecida como o dia de fundação de Portel. A primeira eleição municipal ocorre somente em 1829.

Neste sentido, muito pouco foi estudado e registrado sobre a história do município de Portel. Alguns historiadores do município têm procurado fazer um resgate dessa história, contudo, há muitas divergências sobre os registros que têm sido feitos, pois “existem muitas incongruências em relação à história do município de Portel, a começar pela data de sua

fundação”. O que justifica, pelo menos neste momento, o salto dado no relato da história do município, pois, nem mesmo os órgãos públicos locais, como câmara, comarca, biblioteca, prefeitura e outros, possuem registros que forneçam informações sobre tal período histórico.

No que diz respeito ao município de Portel, a Secretaria Municipal de Educação ainda não conta com um planejamento estratégico, porém já dispõe de uma gestão democrática orientada por um arcabouço jurídico, no qual visa atender todas as modalidades da educação.

A Secretaria Municipal de Educação de Portel, localizada na Av. Magalhães Barata s/n, Bairro de Centro, a estrutura administrativa da Secretaria de Educação está organizada conforme a lei 698 de 07 de fevereiro de 2005 que dispõe sobre a Estrutura Administrativa da Administração Direta do Município de Portel, alterada pela lei 778 de 04 de junho de 2010 e sob o Decreto municipal de nº. 010 de 03 de janeiro de 2011 que dispõe da organização, planejamento e diretrizes educacionais.

De acordo com o organograma da Secretaria de Educação, os cargos e funções distribuíram-se da seguinte maneira: Órgãos da Administração Direta: no Gabinete da Secretária – GAB, Secretaria de Educação; na Assessoria Técnica – ASTEC, está composta por assessores, engenheira civil, assessoria jurídica e coordenadora de prestação de contas. Na Diretoria Administrativa: Diretor Administrativo Gerência de Recursos Humanos; Auxiliares administrativos; Gerência de Transporte Escolar; Gerência de Merenda Escolar; Gerência de Material Didático; Coordenação de Manutenção; Coordenação de Inventário. Na Diretoria Financeira: Coordenação de Contabilidade; Coordenação de Tesouraria. Na Diretoria de Ensino: diretor de ensino, coordenação de Ensino Fundamental de nove anos, Coordenação de Pesquisa; Coordenação de Educação Infantil; Coordenação da EJA; Coordenação de Educação Ambiental; Coordenação de Educação Especial; Coordenação de Mídias em Educação; coordenação de Educação Física; Coordenação do Programa Saberes da Terra; Coordenação de Currículo, avaliação e desempenho; nessa diretoria também encontra-se o departamento da educação do campo, técnicos pedagógicos de rios, agentes administrativo; auxiliares administrativo.

Vale enfatizar que alguns desses coordenadores também são responsáveis pelos programas e projetos a nível federal, estadual e municipal que constituem o Plano de Ações Articuladas – PAR, divididas em quatro dimensões: Gestão Educacional; Formação de professores e de profissionais de serviço e apoio escolar; Práticas pedagógica e avaliação;

Infraestrutura física e recursos pedagógicos, e os programas e projetos Municipal, tais como: LSE – Levantamento da Situação Escolar; Pro Infância – Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil; Programa de Reestruturação da Rede Física Pública do Ensino Fundamental; Construção; Programa Caminho da Escola; Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares; Mobiliário Escolar; PDE Escola; Plano de Desenvolvimento da Escola; Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica; Pro- Letramento – Programa de Formação Continuada de professores das Séries Iniciais do Ensino Fundamental; Procampo – Programa de Apoio a Formação Superior em Licenciatura em Educação do Campo; Programa Escola Ativa; Programa Mais Educação; ProInfo – Programa Nacional de Tecnologia Educacional; Programa de Implantação de Sala de Recursos Multifuncionais; PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação; EJA; Atleta na Escola; SINAFOR; PACTO; Quadra de Esportes; PDE ProInfantil; Bolsa Família; Educacenso; Projeto Biblioteca Ativa e Literatura na Escola; Sistema Méritos; Estatística Educacional; Plano Nacional de Educação.

Almeida & Cruz (2000, p.4) afirmam que,

A cultura organizacional é um importante elemento do ambiente interno, pois é através dela que se manifestam os valores das pessoas dentro da organização. A diferença entre a cultura organizacional em uma empresa privada e em uma instituição pública é visível até na denominação que se dá aos funcionários. Nas empresas, estes são chamados por empregados, ou seja, pessoas alocadas em determinadas funções ou atividades. No setor público os funcionários são chamados de servidores, pois devem servir à população.

Sobre os Aspectos Pedagógicos a competência pedagógica da Secretaria Municipal de Educação - SEMED conforme seu organograma e decreto estão na pasta da Diretoria de Ensino que tem por finalidade coordenar as ações pertinentes às funções pedagógicas e educacionais, visando assegurar o efetivo desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, com competência junto ao titular da SEMED e Coordenadores para planejar, acompanhar e avaliar as diretrizes pedagógicas no âmbito das Políticas Públicas Educacionais Municipais, Estadual e Nacional.

Considerando todo esse aparato legislativo, no que diz respeito, a estrutura física, administrativa e pedagógica da Secretaria Municipal de Educação e as políticas públicas educacionais que estão sendo desenvolvidas no município, observa-se que as mesmas

desenvolvem trabalhos que em suma são o que preconiza o plano nacional de educação voltada para a qualidade e melhoria do ensino, conforme seu índice de desenvolvimento educacional e as estatísticas educacionais a nível municipal, estadual com base na nacional.

De acordo com a Lei 698/2005 alterada pela Li 798/2010 em seu Art. 22 - A Secretaria Municipal de Educação - SEMED, tem por finalidade, Administrar o Sistema Municipal de Ensino, mediante a formulação de política de diretrizes gerais, que deverão nortear as ações, visando à otimização do modelo educacional e consequente aumento dos índices de escolaridades. I - Planejar, coordenar, controlar e executar a política educacional do município, mediante o oferecimento de educação infantil, educação de adultos, educação especial, ensino fundamental; II - Planejar, coordenar, controlar, acompanhar e executar programas suplementares de merenda escolar e material didático; III – Capacitar o profissional da educação exercendo as atribuições de treinamento, capacitação e reciclagem do pessoal do magistério; IV – Coordenar e controlar as atividades de suprimento e guarda de material, de controle funcional do pessoal do magistério e de assistência ao educando; V - Coordenar e controlar as atividades pertinentes ao desenvolvimento pedagógico, de informação e de comunicação; VI - Coordenar e controlar as atividades de organização curricular e de gestão do Sistema Municipal de Ensino em Geral, entre outros.

Partindo desse pressuposto, faz-se necessário a construção do planejamento para que as ações sistematizadas dentro dos planos de ação possam ser realizadas obedecendo à demanda dos usuários da SEMED e os critérios estabelecidos pela Política Nacional de Educação – PNE

No que concerne as informações disponibilizadas nos órgãos públicos do município no que diz respeito ao orçamento advindo para educação nas últimas décadas, verificou-se nos documentos que o orçamento e as diretrizes contidas no PPA para educação eram e são significativas para um bom desempenho e melhoria da educação, porém são precárias em relação ao desempenho educacional conforme estabelecidos nos parâmetros nacionais, tanto nos aspectos administrativos como nos pedagógicos, pois as estratégias abordadas e as políticas públicas aderidas e implementadas ao longo das duas últimas décadas não foram suficientes para a demanda existente.

No que se referem os órgãos de controle social – Conselhos, que atuam na educação, os conselhos escolares vêm aumentando de forma considerável, mais que ainda fica muito resumido a questão de recursos gastos e de como investir os recursos que escola recebe e a

gestão democrática vai muito além disso, na secretaria de educação existe o conselho de alimentação escolar – CAE e Conselho de Acompanhamento e Controle Social – CACS e FUNDEB, Conselho Municipal de Educação e dependendo da política adotada o município deverá avançar muito com relação a educação.

O planejamento auxiliado pela avaliação e monitoramento permite reajuste de rumo, Vainer (2005) acrescenta o aumento da racionalidade pode ajudar que chegue mais recursos e também a multiplicar os rendimentos dos que estão disponíveis. Isto somente será possível medindo a eficiência em sua utilização e comprovando a eficiência com que se alcançam os objetivos e, conseqüentemente, a equidade.

A proposta de um planejamento democrático da educação do município está sendo construído através de um projeto chamado estruturação da educação o qual traz em seu bojo o Conselho Municipal de educação, Plano Municipal de Educação, Sistema Municipal de Educação, Fortalecimento da Gestão Democrática e reestruturação do Plano Cargos e Carreira e Remuneração. E a partir do momento em que a educação estiver com seu aparato legislativo aprovado, qualquer planejamento bem elaborado levantará o índice da educação ao nível exigido pelo estabelecido no nacional.

A Missão da Secretaria de educação visa atender as necessidades da população, através da oferta de ensino de qualidade norteadas pelos programas e projetos disponibilizados pelo governo federal como também pelas políticas públicas municipais, contemplada no planejamento plurianual.

Para elaboração do planejamento de qualidade numa instituição pública é perceptível que exige uma série de articulações, primeiro o planejamento não deve ser um plano de governo tem que ser um plano de estado elaborado por pessoas de diferentes concepções políticas partidárias, ideológicas, religiosas, visando a democratização do trabalho.

A principal responsabilidade do governo municipal é coordenar as ações e desenvolver, em conjunto com a sua comunidade, um pensamento educacional coerente, visando a implantação de normas que permitam controlar necessária reabilitação dos recursos. Para isso, deve assumir integralmente a sua missão de guiar e coordenar os recursos, com base em critérios de equidade social e desenvolvimento econômico, em consonância com o planejamento da instituição e a legislação vigente.

ESTUDO EMPIRICO

Parte II – ESTUDO EMPIRICO

2. Metodologia da Investigação

Considerando a problemática levantada sobre avaliação da gestão se torna essencial para mensurar o desenvolvimento, considerando ainda as características necessárias ao conhecimento da temática como um todo.

2.1. Classificação da pesquisa

No que concerne ao presente trabalho, o mesmo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. No que diz respeito à abordagem quantitativa Vianna (2006, p.1) diz que:

Nesse tipo de abordagem, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratarem do como dos fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, estabelecendo a estrutura e a evolução das relações entre os elementos. Seus dados são métricos (medidas, comparação/padrão/metro) e as abordagens são experimental, hipotético-dedutiva, verificatória. Eles têm como base as metas teorias formalizantes e descritivas.

As informações coletadas ao longo da pesquisa incluíram em sua análise final, números que indicam a realidade diagnosticada junto aos técnicos entrevistados. Os resultados foram analisados e a partir de então métodos estatísticos e representações gráficas compuseram sua apresentação, o que pode ser visualizado a partir do Capítulo três deste trabalho.

A respeito da abordagem qualitativa, a qual contribuiu de forma significativa para complementação da pesquisa, Goldenberg (1999), os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (Terence e Escrivão Filho, 2006, p.2)

As vantagens de se integrar os dois métodos estão, de um lado, na explicitação de todos os passos da pesquisa, de outro, na oportunidade de prevenir a interferência da subjetividade do pesquisador nas conclusões obtidas.

2.2. Técnicas de pesquisa

A partir da definição das técnicas, buscou identificar as coordenações que desenvolve as ações, posteriormente houve o desenvolvimento da pesquisa, incluindo a visita a Instituição de gere as coordenações.

Tomou-se por base descoberta de quais coordenações encontram-se atualmente trabalhando diretamente com público, ou seja, que desenvolvem em meio ao seu processo gerencial, atividades de atendimento, gerenciamento e execução de suas atividades. Para isto, buscaram-se informações junto a SEMED, instituição pública de Portel - Pará, e a partir de então, definiu-se um quantitativo de coordenações a serem pesquisadas, sendo assim dez coordenações despertaram o interesse em participar da pesquisa.

2.3. Métodos de coleta de dados

No que concerne a coleta de dados, é importante citar que pode ser através de dados impressos, como jornais, revistas, livros, diários, dados estatísticos, arquivos históricos, bibliografias e outros. Pois a coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-los de forma a facilitar uma posterior análise. Para Gil (1995, p. 158) as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a investigação social através de documentos.

A coleta de dados levantados neste trabalho corresponde à metodologia aplicada no seu desenvolvimento que serviu de base para a orientação e construção do processo.

Segundo Parasuraman (1991, p.29), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Embora o mesmo autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam essa forma de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais. Ainda Parasuraman (1991, p.35) afirma também que construir questionários não é uma tarefa fácil e que aplicar tempo e esforço adequados para a construção do questionário é uma necessidade, um fator de diferenciação favorável. Não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, porém existem

recomendações de diversos autores com relação a esse importante tarefa no processo de pesquisa científica.

Como toda técnica, o questionário tem suas vantagens e suas limitações, atingem um grande número de indivíduos mesmo que em regiões diferentes, permitem que as pessoas respondam ao questionário na hora que determinarem oportunas e garante o anonimato das respostas, em contraponto se a pesquisa for com pessoas analfabetas, não é permitida a aplicação dessa técnica, por não saberem ler.

A partir da definição da técnica aplicada no desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida a ferramenta capaz de identificar a realidade a ser pesquisada, foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas junto aos técnicos da Secretaria Municipal de Educação de Portel – Pa.

A escolha do tipo da questão vai depender das necessidades da pesquisa. Através das respostas obtidas com as questões abertas, pode-se detectar melhor a atitude e as opiniões do pesquisado, bem como sua motivação e significação. Mas o que se ganha em fidelidade à ideia do respondente, pode-se perder em precisão dos dados, pois as pessoas nem sempre conseguem se expressar com clareza. Além disto, em havendo necessidade de tabulação, as respostas abertas devem ser codificadas, implicando em interpretação dos dados. Em outros casos, há que se preferirem as questões fechadas, que devem ter alternativas suficientemente exaustivas para cobrir a ampla gama de respostas possíveis (Gil, 1991, p.17).

Após a definição da aplicação de questionário na população, identificando o perfil da instituição, foram aplicados os questionários nos participantes, compreendendo um diálogo informal que permitiu conhecer a realidade da instituição, bem como as ações adotadas, no que concerne a avaliação da gestão dentro da organização.

A pesquisa foi desenvolvida na Instituição pública localizada no território correspondente ao município de Portel-Pará, compreendendo diferentes setores de atuação na composição da gestão de diversos setores, para assim, ser possível perceber em diferentes campos, como o processo gestão vem ocorrendo.

Posteriormente a conclusão da pesquisa de campo, foi a realizada a tabulação dos dados coletados para gráfica das informações adquiridas, seguidas por fim pela interpretação destas informações.

O presente trabalho foi construído a partir de pesquisas bibliográficas de autores que retrataram a temática da Gestão Pública e Avaliação da Gestão, norteado pelos conceitos que

permitirão uma melhor compreensão do tema abordado e como princípio básico sua formatação, a utilização das normas para Elaboração e Apresentação de Teses e Doutorado na ULHT (2008), que orientou para o alinhamento dos padrões deste trabalho em sua finalização.

2.4.Caracterização da instituição pesquisada

A Estruturação deste trabalho inicialmente contou a com delimitação do tema abordado, posteriormente ao campo de pesquisa a ser investigado, assim como os mecanismos de coleta de informações a serem executados, a fim de construir gradativamente a pesquisa definida.

De acordo com as primeiras informações obtidas do campo de pesquisa sobre as coordenações que iriam compor a dissertação, buscou-se conhecê-las individualmente ao solicitar a Secretaria de Educação à documentação oficial que contém o perfil de cada coordenação e em conversa informal com o chefe imediato do departamento.

As atividades das coordenações da instituição pública investigada correspondem à pesquisa, compreendem a gestão e avaliação, dois serviços importantes segmentos e fortemente atuante na educação do município de Portel – PA.

Quanto ao porte das coordenações, as mesmas correspondem com responsabilidade total sobre cada programa, com a função de compreender as atividades proposta, multiplicar o as atividades propostas e prestar conta através de relatórios.

Perfil das coordenações abaixo:

Tabela 01 às atividades das coordenações em cada setor e suas atividades desenvolvidas:

Tabela 01: Atividades das Coordenações pesquisadas

Função	Programa/Projeto	Quantidade
Coordenação	Programa de Ações Articuladas	01
Coordenação	Regularização de Escolas	01
Coordenação	Bolsa Família	01
Coordenação	Educacenso	01
Coordenação	Educação Infantil	01
Coordenação	Ensino Fundamental	01
Coordenação	Educação de Jovens e Adulto	01
Coordenação	Educação Ambiental	01
Coordenação	Pacto pela Alfabetização	01
Coordenação	Educação do Campo	01
Coordenação	Programas	01
Diretor	Administrativo	01
Diretor	Ensino	01
Coordenação	Mídias	01

Fonte: Secretaria Municipal de Educação/Dados pesquisado pela autora.

Apresentação e análise de resultados

3. Apresentação e análise de resultados

3.1. Análise descritiva dos dados obtidos pela aplicação dos questionários

Quando se trata da forma como a gestão deve assumir seu papel numa instituição pública, pode-se considerar-se como algo a ser relevante ou flexível para atingir-se os objetivos do estado, o qual se dispõe como meta principal atender de forma satisfatória as demandas da sociedade nos mais diversos campos. Porém não se deve encarar o processo de gestão como algo banal, pois se um caminho for tomado de forma errônea, poderá causar danos irreparáveis à população. Se caso haja essa falta de centralidade na gestão e o a gestão não tenha uma visão sistêmica necessária para exercer seu papel, implicará tanto no desempenho individual quanto no desempenho setorial.

Tal visão auxilia os gestores a compreender que decisões bem tomadas resultam em benefícios para a população e vai de encontro, de forma simétrica, com as normas e princípios da administração pública. Nesse contexto, os controles internos ganham força total auxiliando o gestor nas mais variadas situações, desde fazer uma avaliação se sua gestão está em conformidade com a boa prática, bem como direcionar de forma correta o próximo passo.

A pesquisa contou com a colaboração dos técnicos pedagógicos que contribuíram para a efetivação da pesquisa. Foram identificadas informações referentes ao perfil dos participantes, como gênero, escolaridade, faixa etária, também a concepção sobre avaliação da instituição entre outras.

Gráfico 1 – Qual o sexo dos participantes?

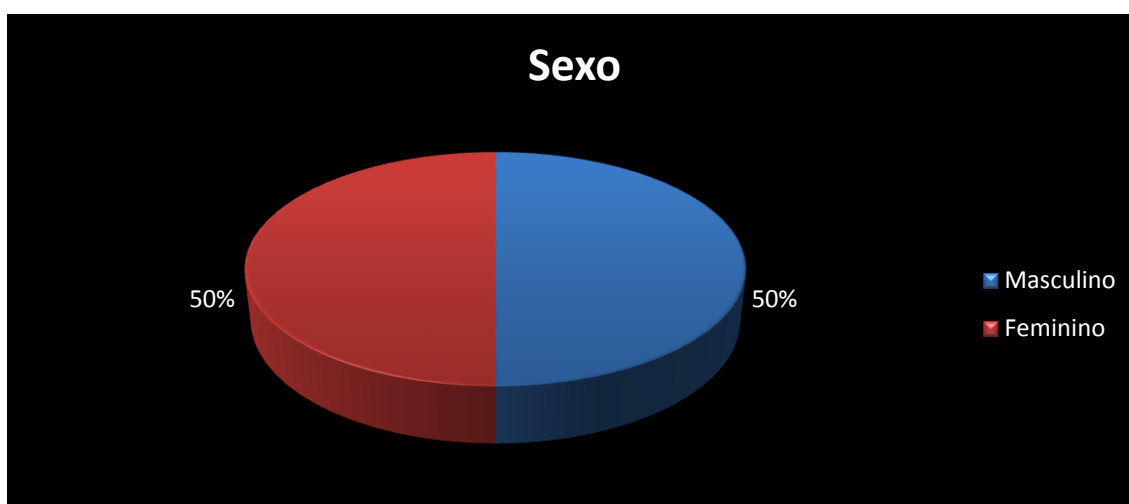


Gráfico que mostra o percentual de gênero
Fonte: Dados pesquisados pela autora

Foi identificado que 50% dos participantes são do sexo feminino e 50% do sexo masculino.

Gráfico 2 - Qual a idade dos participantes

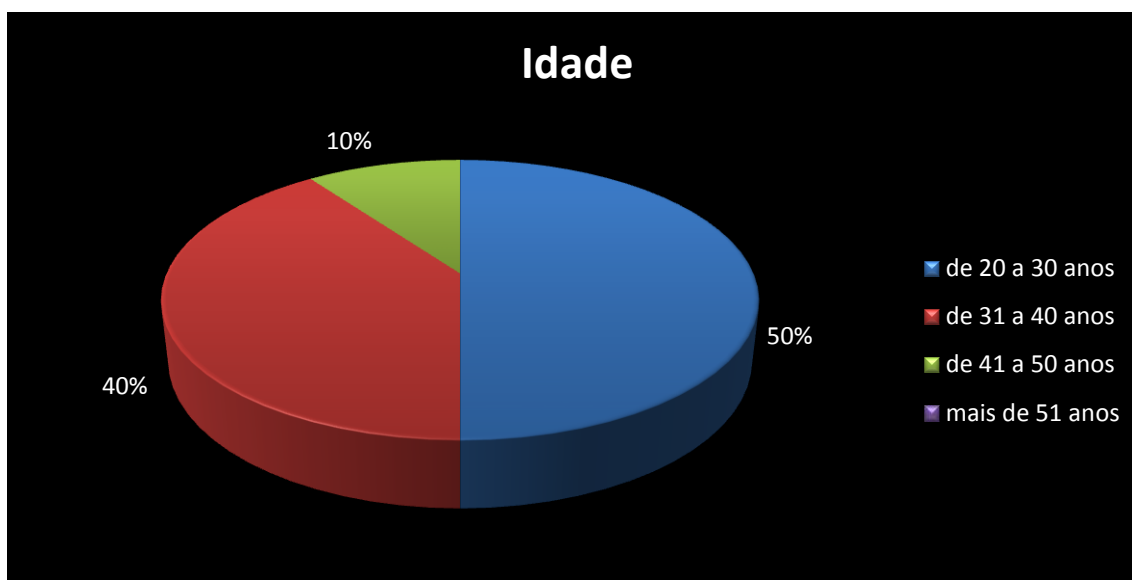


Gráfico que mostra a idade dos participantes
Fonte: Dados pesquisados pela autora

Foi identificado quanto a idade dos participantes, foi evidenciado que cada vez mais as instituições buscam por inovação no que diz respeito a novas tendências, novas ideias, novos paradigmas, pois dos 100% dos participantes 50% estão na faixa entre vinte e trinta e 50% estão na faixa de trinta e um a quarenta anos e nenhuma na faixa de quarenta e um a cinquenta anos. Este dado revela que os participantes que compõe a estrutura da secretaria são pessoas jovens, que provavelmente estão formação acadêmica atual e com ideias inovadoras.

Gráfico 3 – Qual o sexo dos participantes?

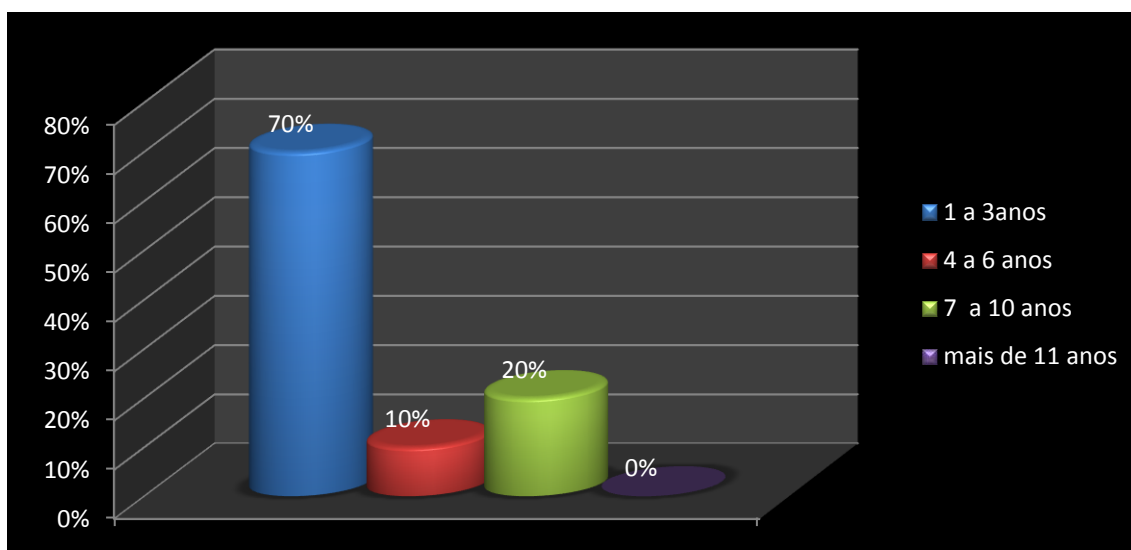


Gráfico que mostra o tempo de serviço dos participantes
Fonte: Dados pesquisado pela autora

O terceiro levantamento realizado foi relacionado ao tempo de atuação dos participantes na gestão, foi observado que 70% estão na faixa de 1 a 3 anos, 10% estão de 4 a 6 anos, 20% estão na faixa de 7 a 10 anos e 0% mais de 11 anos de atuação.

Gráfico 4 – Qual o cargo/função?

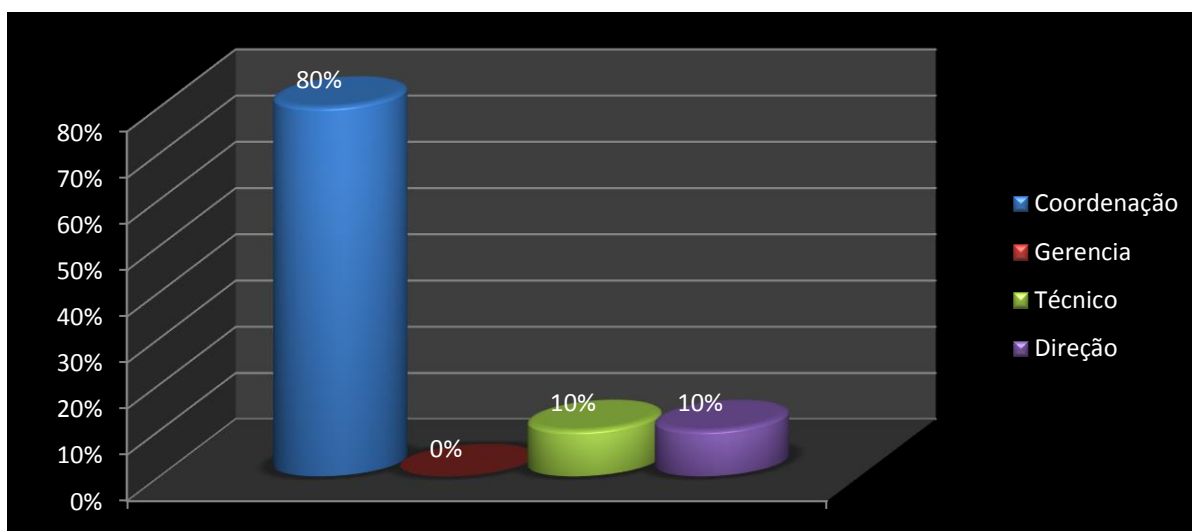


Gráfico que mostra o cargo/função dos participantes
Fonte: Dados pesquisado pela autora

Em relação ao setor no qual os participantes encontram-se atuando, de 100% dos participantes, foi identificado que 60% estão atuando na área de coordenação, 20% em cargo técnico e 20% em diretoria. Porém a instituição pesquisa trabalha de forma em que tanto,

coordenador, técnico, diretor ou gerente, consigam resolver qualquer problema encontrado diariamente, claro cada um com suas atribuições e portaria especificada.

Gráfico 5 – Quanto a escolaridade dos participantes.

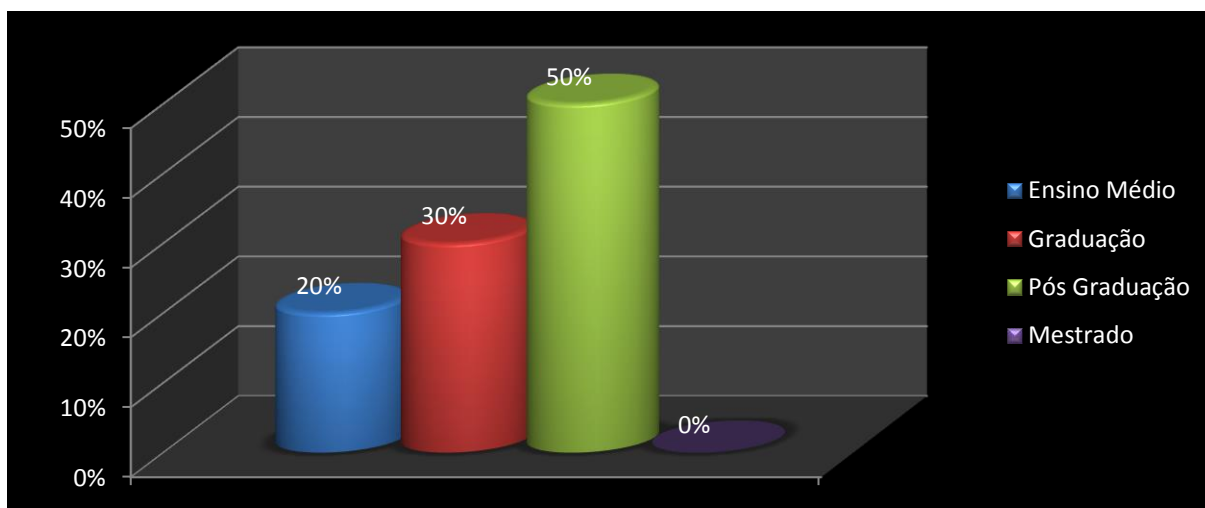


Gráfico que mostra escolaridade dos participantes
Fonte: Dados pesquisado pela autora

Outro dado levantado foi relacionado a escolaridade dos participantes, foi observado que 20% possui apenas o ensino médio, 30% tem graduação, 50% tem pós-graduação e 0% tem mestrado concluído.

Gráfico 6 – Quanto ao vínculo empregatício com outra instituição.

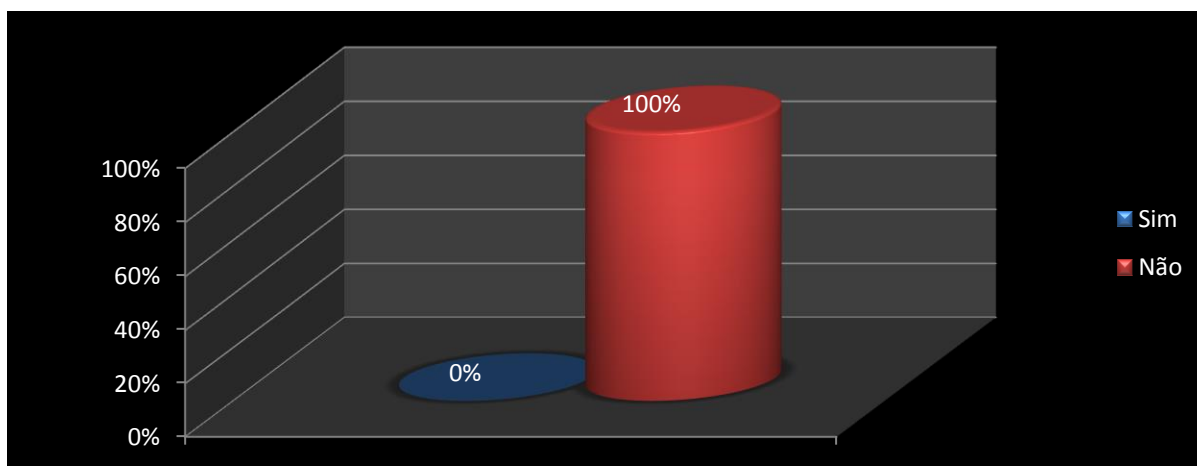


Gráfico que mostra a esfera do programa/projeto sob a responsabilidade da participante
Fonte: Dados pesquisado pela autora

Também foi indagado se os participantes teriam algum vínculo empregatício com outra instituição, e com o resultado dos questionários foi observado que 100% trabalham com dedicação exclusiva ao cargo ocupado na instituição pesquisada.

Gráfico 7 – Quanto à esfera do programa gerido pelo participante.

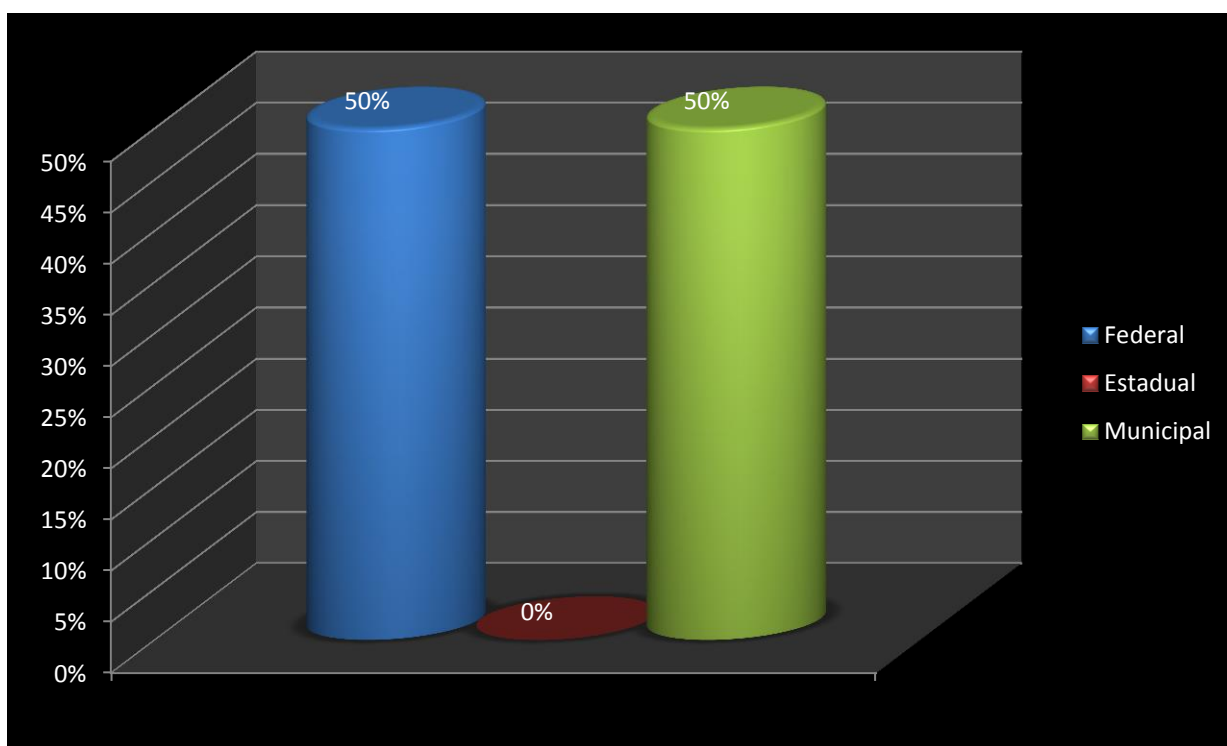


Gráfico que mostra a de que esfera o participante coordena
Fonte: Dados pesquisado pela autora

Dando continuidade a pesquisa, foi indagado de que esfera era o programa coordenado pelo participante, pelas respostas abaixo, foi percebido que 50% foram os programas da esfera municipal e 50% da esfera federal, o que se torna muito importante para a instituição pública.

Gráfico 8 – Quanto a necessidade de equipe de apoio para realizar as funções

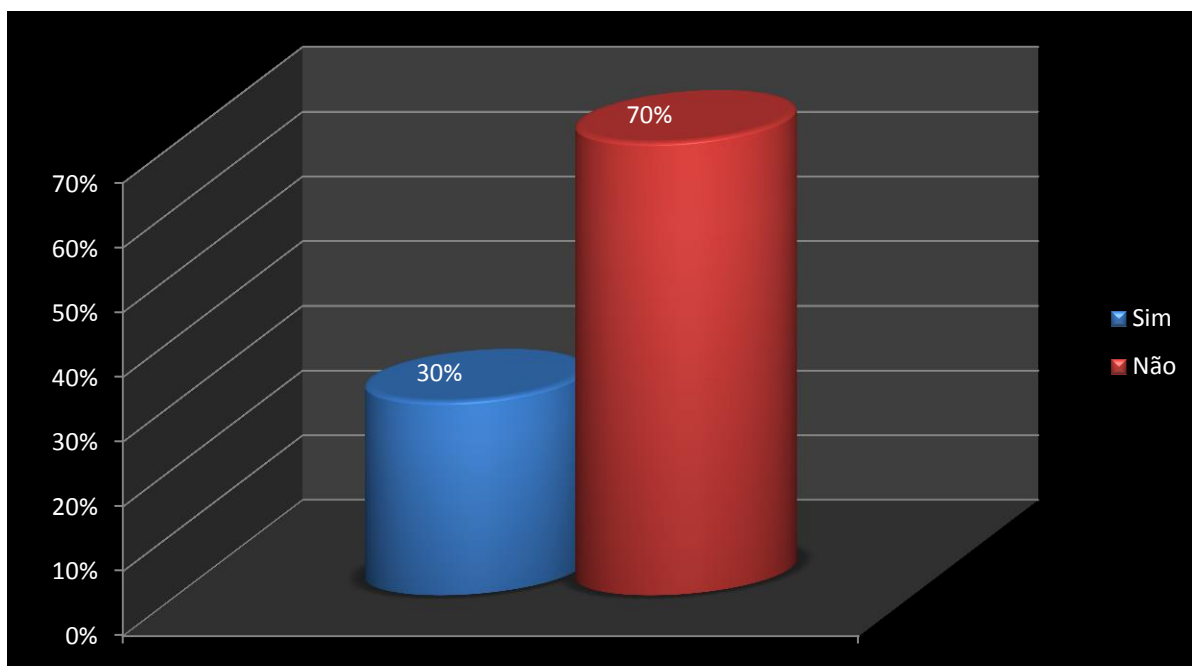


Gráfico que mostra se a coordenação trabalha com equipe de apoio ou não

Fonte: Dados pesquisado pela autora

A respeito do trabalho em equipe, através do envolvimento de equipe de apoio, tem-se como principal preocupação a competitividade que poderá ocorrer dentro da própria equipe, nesse sentido foi indagado na pesquisa se função exercida por cada servidor e se o mesmo necessitava de equipe de apoio para realizações das tarefas propostas diariamente, 30% responderam que sim e 70% responderam que não.

Gráfico 9 – quanto ao número de programas coordenados pelos participantes

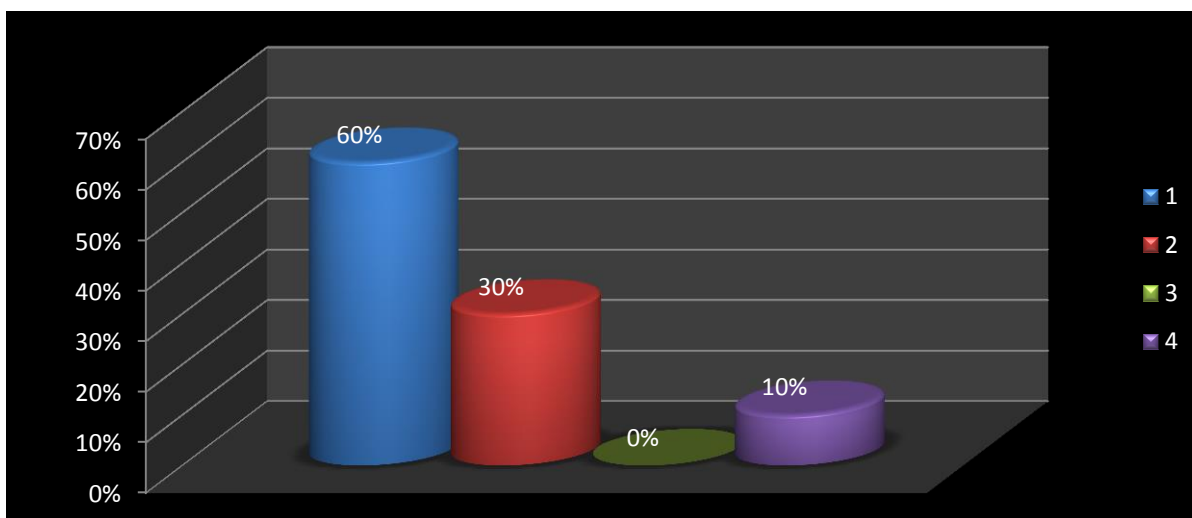


Gráfico que mostra atividades realizadas pelos participantes

Fonte: Dados pesquisado pela autora

Também foi perguntado qual o número de Programas/Projetos que eles trabalhavam na instituição, foi observado que 60% trabalham com apenas um programa, 30% trabalham com dois programas, 0% trabalham com três programas e 10% trabalham com quatro programas.

Gráfico 10 – Quanto a função exercida

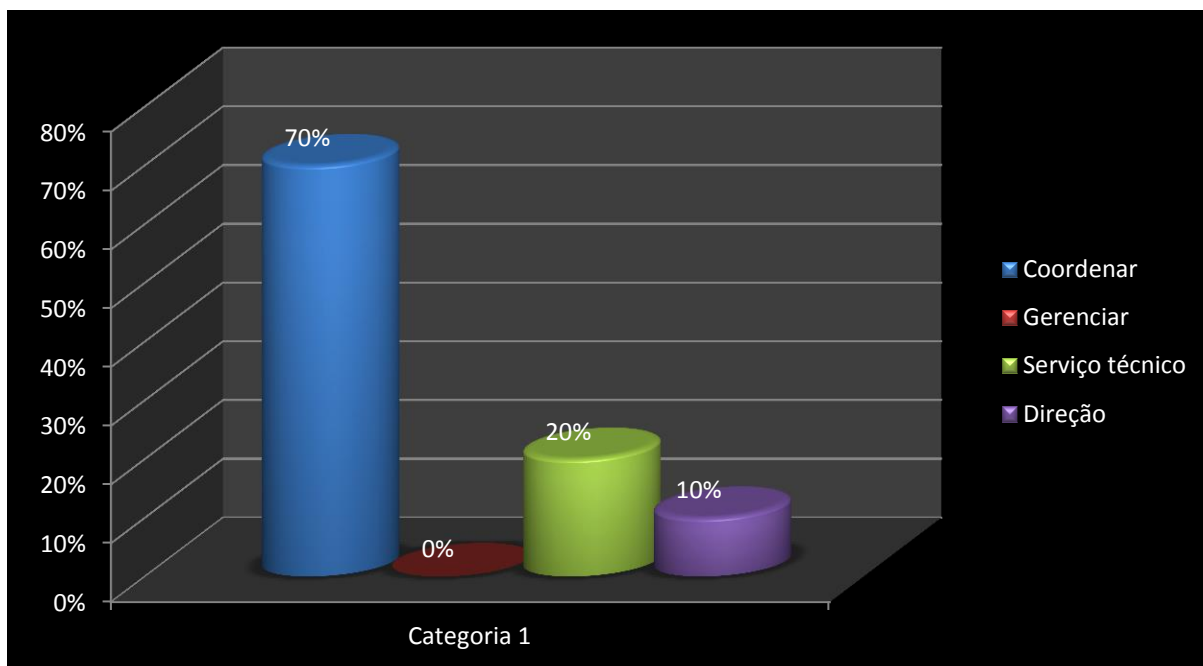


Gráfico que mostra o cargo/função dos participantes

Fonte: Dados pesquisado pela autora

Também foi pesquisado, qual a função dos participantes na instituição, foi observado que 70% tem a função de coordenar, 0% a função de gerenciar, 20% realizam serviço técnico e 10% com a função de direção

Gráfico 11 – Quanto a avaliação dos trabalhos realizados pelos participantes

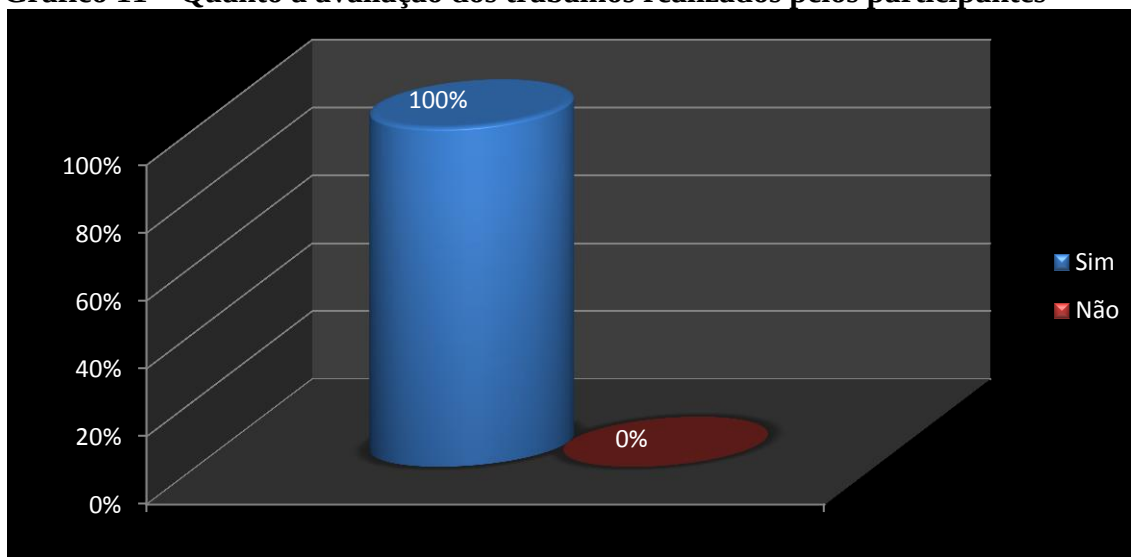


Gráfico que mostra a realização ou não da avaliação dos trabalhos realizados

Fonte: Dados pesquisado pela autora

Em todo processo onde estão envolvidos seres humanos, é impossível de não se fazer avaliação do sistema, nesse sentido foi indagado aos participantes se o trabalho realizado por eles é feito uma avaliação, e foi diagnosticado que dos 100% dos participantes, 100% responderam que sim, sempre é feita a avaliação. Isso se torna muito importante, porque a partir do momento em que todos os pesquisados afirmam que a existe avaliação do trabalho que os mesmos realizam, é sinal que a instituição só tende a caminhar a projeção almejada no planejamento realizado no início do trabalho.

No que concerne as perguntas abertas, as categorias de gestão, coordenação, técnicos e direção nesta instituição de ensino não se diferenciam, pois foi observado que todas as categorias estão preparadas para atuarem em qualquer área, tanto pode ser comprovada que todos ocupam mais de uma função, sejam coordenadores e gestores, gestores e técnicos, diretor e coordenador, entre outras possibilidades que foram observadas no decorrer da pesquisa. Foram aplicados questionários as funções abaixo descritas, com a indagação de qual seria o programa/projeto ocupado e gerido por cada participante.

Tabela 02

Respostas dos participantes	
Participante 1	PAR
Participante 2	REGULARIZAÇÃO
Participante 3	BOLSA FAMÍLIA
Participante 4	TRABALHAMOS COM PORTARIA DE COORDENAÇÃO, NO MEU CASO TRABALHO COM PORTARIA DE MÍDIAS, PORÉM COORDENO O SISTEMA FEDERAL EDUCACENSO, PROGRAMA DE MATRICULA MUNICIPAL MÉRITUS, ENTRE OUTRAS ATIVIDADES QUE VÃO SURGINDO DIARIAMENTE.
Participante 5	MÍDIAS
Participante 6	PROGRAMAS
Participante 7	PROINFO
Participante 8	EDU. INFANTIL
Participante 9	NA VERDADE, NÃO TRABALHO COM UM PROGRAMA ESPECÍFICO, E SIM COM A COORDENAÇÃO DO ENSINO FUNDAMENTAL QUE ENVOLVE TODOS OS PROGRAMAS.
Participante 10	EJA
Participante 11	PROFUNCIONÁRIO
Participante 12	EDUCAÇÃO AMBIENTAL
Participante 13	PACTO
Participante 14	ADMINISTRATIVO

Tabela 2 correspondentes ao cargo assumido pelos servidores

De acordo com as respostas dos participantes, também foi indagado quais eram as atividades desenvolvidas nesses programas/projetos, pois foi verificada a grande dimensão acumulada em um número pequeno de pessoas com o mesmo objetivo, que é o sucesso da instituição pública, tendo como resultado a elevação do índice educacional do município. Apesar da instituição trabalhar com um mesmo objetivo, mesmo foco as repostas dadas pelos participantes foram distintas, podem ser observadas abaixo:

Participante 1: Levantamento e fornecimento aos gestores municipais de educação dados e informações que possibilitem exame contínuo e periódico da execução das ações, identificando os entraves que dificultam a realização das ações para facilitar a adoção de medidas corretivas. Indica quais ações colaboram para melhor qualificação da educação no município, bem como, permite viabilizar a adesão aos programas do MEC, através da assinatura de convênios.

Participante 2: Coordenar e organizar as atividades referentes ao processo de regularização das escolas junto ao conselho municipal de educação.

Participante 3: Na regularização busco orientar, coordenar, acompanhar e sistematizar junto com a equipe gestora das instituições de ensino os processos de regularização de autorização ou renovação de autorização de cada escola para protocolar junto ao Conselho Municipal de Educação de Portel - CMEP. No programa bolsa família, a cada início de ano letivo reúno com todos os auxiliares do programa para apresentar o calendário anual do programa, também oriento como proceder na inclusão ou exclusão de beneficiários no sistema e principalmente sobre o envio de frequência antes do término do prazo,

vale ressaltar que o período de coleta de frequência ocorre quatro vezes no ano.

Participante 4: Informação de dados de alunos, docentes, pessoal de apoio

Participante 5: ilustrações gráficas

Participante 6: As atividades são de cadastrar a equipe gestora no sistema do PDDE Interativo/MEC e no Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle-SIMEC, além disso, faço orientação/formação no que diz respeito ao programa cadastrado pela escola, monitoramento do processo de preenchimento do plano de aplicação do programa. Ainda, faço visitas técnicas observando o andamento das atividades de um determinado programa. E, oriento no que concerne sobre a prestação de contas e agilizo a integração dos alunos atendidos pelo programa com toda a comunidade escolar e com os monitores, professores comunitários, coordenadores e gestores escolares em parcerias com a Secretaria municipal de Educação. Sempre na busca por uma educação emancipadora e de qualidade.

Participante 7: Sala de Informática/ laboratórios de informática

Participante 8: A coordenação junto as escolas de educação infantil da cidade e turmas de educação infantil que funcionam no campo e desenvolve diversas atividades durante o ano todo: orientações e reuniões para planejar algumas atividades que irão ser desenvolvidas nas escolas, se reúnem mensalmente para resolver alguns problemas e duvidas que surgem no decorrer dos trabalhos e planeja as atividades e projetos que irão ser realizados, uns em cima das datas comemorativas e outros como jogos na educação, semana do livro infantil e colação de grau. O importante que nas atividades das escolas são envolvidas toda a escola.

Participante 9: Trabalhamos diretamente com os coordenadores pedagógicos das escolas de ensino fundamental, onde desenvolvemos várias formações e conversamos sobre o melhor para a educação portelense.

Participante 10: Alfabetização

Participante 11: Formação em serviço.

Participante 12: Coordenar as atividades relacionadas a educação ambiental, com os coordenadores e gestores, voltados para escola

Participante 13: São inúmeras atividades desenvolvidas, porém irei explicitar algumas que considero ser extrema importância para o desenvolvimento do processo educativo que coordeno juntamente com outros companheiros de trabalho: Supervisionar a elaboração de diagnóstico do projeto pedagógico – curricular das escolas da rede municipal tanto da cidade quanto do campo; Prestar assistência pedagógica – didática direta aos gestores professores da cidade e campo da rede municipal de ensino; coordenar reuniões pedagógicas visando a prover inter-relação horizontal vertical, entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjunto entre professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativa; organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, planejar e coordenar o conselho de classe; propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, entre outras.

Participante 14: coordenar e resolver os problemas administrativos e pedagógicos.

Posteriormente foi dada continuidade as indagações, perguntando qual seria o público beneficiado com a qualidade da coordenação em vigência, esses questionamentos

veio confirmar o que foi dito anteriormente, uma vez que, se as instituições de ensino são o público alvo, logo, as crianças adolescentes e adultos são os principais beneficiários, a avaliação de desempenhos das coordenações serão avaliadas no momento em que esse público prestar informações de aprendizagens em exames externos ao município.

Participante 1: Escolas Municipal

Participante 2: Todas as escolas do município de Portel, todos os alunos da rede não beneficiados com o processo

Participante 3: No programa bolsa família, atendo beneficiários no Sistema Presença que se inicia com 06 anos de idade e vai até 18 anos de idade, a qual coordeno cerca de 12.299 alunos na rede municipal de ensino. Na regularização, são todas as escolas da rede municipal de ensino, 17 escolas na zona urbana 160 na zona rural, sendo que essas são 148 escolas anexas e 12 referências.

Participante 4: As escolas Municipal

Participante 5: As escolas do município e diversos setores da Secretaria Municipal de Educação

Participante 6: O público alvo são os alunos da rede pública municipal, a escola e toda a sua comunidade. Hoje os programas atendem em média 2.800 alunos distribuídas por 35 escolas da sede e do campo. Sendo 10 escolas da cidade e 25 escolas do campo no Programa Mais Educação/Mais Cultura.

Participante 7: As escolas do município

Participante 8: O público alvo são as escolas da cidade e do campo.

Participante 9: o nosso público alvo são os coordenadores pedagógico e estes os professores da rede municipal de ensino, são 25 coordenadores.

Participante 10: Rede Municipal

Participante 11: Auxiliar de secretaria, Secretaria escolar e merendeiras, total de 100 pessoas.

Participante 12: Escolas

Participante 13: o público alvo são alunos que estão na faixa etária de 6 a 8 anos e professores lotados no ciclo da alfabetização de 1 2 e 3 anos na rede municipal de ensino.

Participante 14: todas as escolas zona urbana e zona rural, como também a instituição publica

Para entender sobre as dificuldades encontradas por essas gestões, uma vez que, realizam mais de uma atividade na instituição pública pesquisada, foi perguntado quais eram os principais fatores que dificultavam seu desempenho, e as respostas foi como o esperado.

Participante 1: Falta de atualização por parte dos gestores anteriores

Participante 2: As dificuldades encontradas para a execução das ações para a efetivação da regularização, falta de cumprimento de todos os pré-requisito para o bom andamento do processo, partindo desde a infraestrutura até a formação dos profissionais envolvidos.

Participante 3: No sistema presença a grande dificuldade é que devido a longa distância da equipe gestora do campo tem para entregar no prazo estipulado os formulários da frequência escolar para transmitir via online. Outro fator é que as vezes nossa internet não funciona adequadamente em alguns períodos. Vale ressaltar que se faz necessário um espaço apropriado para o atendimento, devido às vezes

alguns casos necessitam de prioridade. Na regularização é a entrega dos documentos que tem que ir em anexo ao processo, muitos deixam para última hora.

Participante 4: Falta de estrutura física e humana.

Participante 5: A falta de equipamento avançado tecnologicamente para a criação das ilustrações e fotografias

Participante 6: Uma das dificuldades está na falta de cumprimento das escolas nos prazos de preenchimento de um determinado programa/MEC. Sendo assim, isso acaba por atrasar o processo e me impossibilita fazer mais visitas técnicas nas escolas.

Participante 7: Alta demanda e longa distancia

Participante 8: a falta de compreensão de alguns gestores, coordenadores e professores na lei que rege a educação infantil.

Participante 9: O que mais dificulta é conseguimos reunir todos nossos coordenadores ao mesmo tempo, pela foto de que a escola não pode ficar desatendida pelos coordenadores.

Participante 10: Locomoção, onde funcionam as turmas.

Participante 11: Não encontramos dificuldades

Participante 12: falta de infraestrutura adequada para o funcionamento de todas as ideias propostas no planejamento anual;

Participante 13: Um dos principais fatores que acabam dificultando no desenvolvimento das ações do PNAIC no município, é falta de estrutura física e tecnológica (Salas de aula, data show entre outros).

Participante 14: pouco recurso, para muita demanda

A predominância nas respostas foi à falta de infraestrutura no local de trabalho, de acordo com as respostas dos participantes é importante mencionar a fala do autor a respeito, a ciência da Administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. (GIL, 2001, p. 31)

Ainda nessa direção também foi indagado quais eram os benefícios para os usuários o bom desempenho do projeto/programas geridos por eles aos usuários. Lima, (2006, p.102), afirma que uma boa prática nem sempre garante bom desempenho, existem organizações de baixo desempenho com pessoas bem-humoradas e felizes, pois as boas práticas têm o poder de encantar, dão até prêmio, e com isso levar os avaliadores a atribuir a organização um padrão de qualidade que ela não tem.

Participante 1: Contribuir para o processo de desenvolvimento educacional dos Estados, DF e dos municípios, visando a melhoria do Índice de desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

Participante 2: Entre muitos benefícios, podemos citar a autonomia que as instituições de ensino adquirem em relação as questões administrativas e pedagógicas, dando ênfase ao gerenciamento dos recursos financeiros, trazendo assim melhores condições as pessoas atendidas pelas escolas.

Participante 3: Na regularização é a garantia da oferta dos níveis da educação básica em todas escolas da rede de ensino, de acordo com os padrões mínimos exigidos pela legislação vigente, após CMEP baixar uma resolução autorizando o funcionamento da mesma. No programa bolsa família o principal benefício é que eles permaneçam frequentando a escola melhorando seu desempenho no processo de aprendizagem

Participante 4: Recursos financeiro para educação e prestação de informação.

Participante 5: Traz uma perspectiva visual gráfica dos trabalhos realizados nas escolas e Secretaria de Educação

Participante 6: Os benefícios são numerosos, pois possibilita a permanência do alunado na escola por um tempo ampliado, onde os mesmos têm mais oportunidade de conhecer outras culturas, outras artes, outros conhecimentos acompanhados por um monitor ou professor comunitário. Além disso, reduz a taxa de evasão na escola. Contribuindo para o melhoramento da aprendizagem, do espaço e tempo de toda a comunidade escolar.

Participante 7: A informatização

Participante 8: O cumprimento da obrigatoriedade da oferta, projetos realizados, envolvimento da família com a educação de seus filhos e organização dos trabalhos escolares.

Participante 9: Que todos ficam informados de todos os projetos e formações que as secretaria de educação fornece para os coordenadores, a principal foi as diretrizes do município de Portel.

Participante 10: Alfabetização

Participante 11: Não temos dificuldades para gerenciar o referido programa.

Participante 12: Conscientização ambiental

Participação 13: São inúmeros os benefícios para o município, porém o principal é o desenvolvimento das aprendizagens das crianças que estão no ciclo da alfabetização.

Participante 14: Aumento do aprendizado no município.

Sobre os benefícios trazidos para os usuários no que diz respeito os programas desenvolvidos, são perceptíveis que são inúmeros trazidos a todos beneficiários, pois o aprendizado dos alunos é a principal meta do município, sendo assim são colocados os técnicos com responsabilidade com a educação.

Na administração pública brasileira, a prática da avaliação manifesta-se de diversas formas, a mais comum e institucionalizada estando ligada à função de controle, com forte ênfase nas questões ligadas ao cumprimento de requisitos legais, principalmente aqueles que dizem respeito ao uso de recursos financeiros. Dessa forma foi perguntado aos participantes de forma se dá avaliação do trabalho a eles atribuída, e foi percebido que a forma de avaliar de uma instituição pública se diversifica a todo o momento. E nesse sentido Lima, (2006, p.100) diz que:

Avaliar um sistema de gestão implica verificar em que medida esse sistema real se aproxima da composição, da direcionalidade e dos princípios e características do sistema-modelo, a composição diz respeito aos elementos que integram o sistema modelo,

- A direção tem que se caracterizar pelo exercício da liderança;
- O planejamento requer planos que decorram da percepção estratégica e, assim, integrem a estratégia organizacional;
- O cidadão e a sociedade são – a um só tempo – os mantenedores da organização e os destinatários dos seus serviços;
- A qualidade da decisão e a competência no cumprimento da missão devem estar alicerçadas na gestão corporativa da informação e do conhecimento;
- A força de trabalho da organização pública requer profissionalização sanção e reconhecimento;
- Os processos são os centros práticos da ação que transformam objetivos e metas em resultados
 - Os resultados só podem ser considerados relevantes se decorrentes do sistema de gestão e a eficiência e a eficácia desse mesmo sistema só podem ser avaliadas a partir dos efeitos delas na geração de ganhos sociais

Nesse sentido os participantes descrevem como acontece a avaliação dos programas por eles geridos.

Participante 1: Construção de escolas, quadras esportivas, reformas entre outras

Participante 2: Os processos de regularização são avaliados através da execução das ações contidas nos projetos políticos pedagógicos e acompanhamento dos recursos financeiros destinados as ações da escola, esta avaliação será feita de acordo com o planejamento de cada instituição e acontecerá ao termino de cada ano letivo ou quando houver necessidade de ser discutido as ações com toda a comunidade escolar.

Participante 3: Bimestralmente onde o governo federal manda o relatório geral de como ocorreu o processo de envio de frequência escolar. Em relação ao processo de regularização é solicitado pela SEMED ao final do ano letivo.

Participante 4: Através de relatórios encaminhados ao governo federal e municipal.

Participante 5: É avaliado apenas visualmente pela Secretaria de Educação

Participante 6: Através de relatórios mensais, reuniões comunitárias e relatório final solicitado pela Secretaria de Educação.

Participante 7: Pelo Índice de reclamações e casos solucionados.

Participante 8: A cada trabalho realizado se tem uma avaliação dos pontos positivos e negativos onde é feito pela coordenação e gestão das escolas e também pela secretaria de educação, aonde também avalia o que pode ser melhorado ou o que pode permanecer.

Participante 9: Através de reuniões, para verificar os pontos positivos e negativos para analisarmos o que deu certo ou errado e não repetimos os mesmos erros.

Participante 10: através de teste cognitivos de entrada e saída.

Participante 11: Através de relatórios e acompanhamento.

Participante 12: Através de reuniões e relatórios

Participante 13: São avaliados com base no desenvolvimento das ações no município

Participante 14: reuniões de auto avaliação, relatórios anuais.

A avaliação dos programas/projetos a maioria ocorre em forma de relatório, pois tanto o governo federal quanto o governo municipal realizam essa cobrança dos técnicos para verificar quais os pontos positivos e negativos desenvolvidos anualmente, assim torna-se visível o que deverá ser mudado no ano posterior.

Quando o servidor tem a oportunidade de avaliar, logo, apresentará proposta para o melhor desempenho daquilo que lhe foi atribuído. Dessa forma Lima, 2006 diz que:

As pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho. A autonomia envolve riscos, mas acelera o aprendizado. Está ainda distante da boa gestão o dirigente que considera o bom desempenho de seus servidores como sendo nada mais do que cumprimento do dever, tais dirigentes são promotores do baixo desempenho e grandes desmotivadores (Lima 2006, p.77).

Partindo da afirmação do autor foi dado a oportunidades aos participantes para darem suas propostas para o melhor desempenho de suas funções, vejamos as propostas abaixo:

Participante 1: aumento da equipe para estudo e alimentação do sistema

Participante 2: Podemos melhorar as ações desenvolvidas no processo de regularização tendo como contato maior com as gestões e coordenações das escolas envolvidas para junto a secretaria municipal de educação, planejar replanejar e avaliar melhor efetivação das ações propostas para cada instituição.

Participante 3: Ampliação do espaço físico para melhorar o atendimento ao Bolsa Família para que se torne individual, criar mecanismo de conscientização, visando à melhoria da informação esquematizando grupos itinerantes, que se deslocam pelas zonas urbana e rural do município, para atualização cadastral dos beneficiários e orientações sobre as condicionalidades, reunir com a equipe gestora do PBF, onde apresentarão os objetivos alcançados e dificuldades ocorridas durante o semestre. Reuniões periódicas, para que as equipes gestoras tomem conhecimento da importância da regularização da sua escola apresentando a legislação educacional vigente e seus desdobramentos, fazendo com que eles tenham esse conhecimento e aguçar eles sobre sua importância no processo educacional.

Participante 4: Melhor estrutura física e maior número de recursos humano.

Participante 5: Investir em tecnologias para o aprimoramento e desenvolvimento das funções.

Participante 6: Melhor praticidade da equipe gestora da escola no que diz respeito ao cumprimento das datas e ampliação da equipe de coordenação municipal.

Participante 7: trabalhar na forma de prevenção como solução sustentável.

Participante 8: Mais formações para os profissionais que atendem essa clientela sendo desde o porteiro ao gestor.

Participante 9: que possamos reunir mais vezes com todos os coordenadores, fazemos mais formação continuada para estarmos atualizados para repassamos a nossos professores as novidades da atualidade.

Participante 10: Ampliação do financiamento de recursos destinados aos municípios através da SECADI

Participante 11: Através de relatórios e acompanhamento.

Participante 12: Criação de disciplina específica voltada para temática

Participante 13: Disponibilizar exclusivo os orientadores de estudo para o programa, melhorar a estrutura física e tecnológica.

Participante 14: através de relatórios, reuniões entre outras formas.

Lima 2006, p.78) faz comentários a respeito da situação acima mencionada,

No setor público, a preparação e a instrumentalização adequadas das pessoas para desempenho de suas funções, assim como a valorização de seu trabalho, constituem-se em aspectos críticos para o sucesso institucional, a excelência em gestão pública depende, em grande parte, da capacidade de gerentes e gerenciados de trabalharem de maneira integrada e harmônica, esse é um pré-requisito para que a organização aprenda continuamente e dê sustentabilidade ao seu desenvolvimento.

Ainda nessa lógica Xavier & Amaral Sobrinho, (1999 p. 18) fazem comparação de organização pública com escolas públicas, aonde dizem que nem sempre foi acompanhada de medidas que viabilizassem o adequado funcionamento das escolas, e que teve como resultado a implantação de uma rede de ensino com precárias condições materiais e humanas de funcionamento e sem identidade própria. Com o passar do tempo, as escolas transformaram-se em instituições burocráticas, cumpridoras de normas emanadas dos órgãos centrais, sem estímulo nem espaço para propostas próprias.

A valorização do servidor é algo para ser levado em consideração e com muita atenção, sendo assim foi verificado se a instituição pesquisada, dar essa devida atenção, perguntando –os se recebem formação continuada para seu melhor desempenho, pois o autor Lima, (2006, p. 79) diz que, é preciso afirmar que, sob qualquer circunstância, as pessoas são o maior patrimônio de uma organização, o setor público em pouco tempo poderá se tornar o único tipo de organização proprietária de imóveis e equipamentos, pois as empresas privadas cada vez menos valorizam sedes próprias e cada vez mais alugam móveis, peças de decoração e equipamentos. O que

em se tornado cada dia mais importante é o conhecimento e a capacidade de usá-lo de forma eficaz, seja aplicação direta dele, seja na forma de transmiti-lo.

Participante 1: sim, sempre que ofertada pelo governo federal

Participante 2: não

Participante 3: Nunca participei de formação, porém, esta coordenação sempre buscou melhorar o atendimento aos beneficiários por meio de estratégias específicas para minimizar o bloqueio de benefício dos usuários, o plano mas eficaz que aconteceu neste período, foi a solicitação das matrículas de todas as escolas que compõe nossa rede de ensino, para fazermos levantamento de quais crianças/adolescente ou jovens estão na opção de não localizado no município para podermos atualizarmos seu dados cadastrais no sistema. Nunca houve a necessidade de participar de uma formação, pois atualmente sempre conto com o CMEP, na parte de orientação, mas toda formação que venha voltada para melhorar o desempenho das escolas

Participante 4: Sim, uma vez ao ano ofertado pela coordenação do Marajó, a SEMED encaminha o responsável para participar do mesmo.

Participante 5: Não

Participante 6: Formação no que tange aos Programas ofertados pelo MEC foram poucas. Mas, nunca participei, pois, a SEMED numa outra oportunidade encaminhou outra pessoa para a formação. Em relação ao município, nunca houve a necessidade de fazer, pois as orientações do sistema são bem esclarecedoras.

Participante 7: Não

Participante 8: desde que assumir a coordenação participei de duas, o município foi solicitado que mandasse a pessoa que estava na mesma e ocorreu no período de seis em seis meses.

Participante 9: Sim de todas as formações que a secretaria disponibiliza e na medida do possível também as de fora do município.

Participante 10: Sim, fora do município, com a participação de representantes de diferentes regiões do Brasil.

Participante 11: até o momento não fizemos não fizemos nenhuma formação, mas existe uma proposta de formação para tutores presenciais.

Participante 12: Formação e capacitação anualmente;

Participante 13: Participo de formação continuada dentro e fora do município, no sentido de introduzir conhecimento que possa melhorar o processo de gestão o qual faço parte dentro do município. As formações acontecem mensalmente por meio da IES (Instituto de Ensino Superior) responsável no estado.

Participante 14: Não.

Além das propostas dos servidores, também foi indagado se eles tinham conhecimento se a prefeitura juntamente com a secretária tinha propostas para equacionar, ou mesmo solucionar os problemas encontrados pelos servidores para melhor desempenho do servidor na função e conseqüentemente das atividades a eles atribuídas.

Participante 1: Desde a entrada do atual governo, a prefeitura municipal, já valorizou mais plano, colocando pessoas local para gerenciá-lo.

Participante 2: Não existe

Participante 3: No programa bolsa família o governo municipal quando há necessidade aumenta o grupo itinerante para fazerem cadastro em suas casas e o outro fator importante é o aumento de tempo de informações por meio dos meios de comunicações (TV e Rádio) sobre as condicionalidades que atinge a maioria dos usuários do programa bolsa. No processo de regulação, a grande proposta consolidada foi com a redistribuição das escolas do campos, por meio do SIGERP (Sistema da Gestão da Educação Ribeirinha de Portel). Família, quanto das comunidades urbanas e do meio rural, para que os beneficiários não percam o benefício.

Participante 4: Não

Participante 5: Desenvolver projetos oficinas nas escolas para que gerações futuras tenham a habilidade para desenvolver ilustrações e fotografias no futuro.

Participante 6: Continuar o investimento na ampliação dos espaços, fortalecer a alimentação escolar, e do material didático. E, continuar o monitoramento de maneira transparente a real aplicação dos recursos financeiros na escola/programa.

Participante 7: Implantar salas de laboratório de informática em todas as escolas do município.

Participante 8: Construções de escolas que já estão sendo feitas e capacitação para os profissionais que atendem essa clientela.

Participante 9: É que se trabalhem em conjunto todos os gestores, coordenadores e técnicos da secretaria para melhorar a educação no município, e assim diminuir o déficit que o município apresenta com relação ao ensino fundamental.

Participante 10: ampliar o programa em 2015

Participante 11: Até o presente momento os problemas apresentados são resolvidos, pois a responsabilidade do município é com a infraestrutura e as demandas apresentadas são equacionadas.

Participante 12: Sim, ampliação da coordenação juntamente com a sema.

Participante 13: Uma das propostas é exatamente intensificar a supervisão dos orientadores de estudos junto aos professores aos professores alfabetizadores in lócus.

Participante 14: intensificar a participação em todos os setores da educação.

3.2. Discussão dos dados obtidos.

As instituições públicas vivem hoje um momento de profundas reformas nas estruturas dos Estados Nacionais e de reflexão do próprio papel do Estado frente ao mercado e a sociedade. Este momento de frenética mudança de valores impõe ao Estado uma maior capacidade de profissionalização e posicionamento frente aos outros setores da sociedade, e este reposicionamento passa necessariamente pela descentralização administrativa e maior flexibilidade, traduzidas em resultados e ações que precisam ser de conhecimento público e sustentadas em padrões que possam ser legitimados socialmente. Isto torna evidente a necessidade de tornar justas, eficazes e transparentes as ações estratégias que assegurem a efetividade dos padrões éticos na gestão da chamada coisa pública, destacando-se a utilização

de instrumentos de divulgação ampla e continuada das ações governamentais, que assegurem o seu conhecimento e acompanhamento pelo cidadão.

A partir das respostas de diversos participantes apresentados acima, é possível observar que o mercado atual tem como principais aspectos os relacionamentos interpessoais e sua adequação para que a instituição alcance resultados esperados. A sociedade tem sofrido inúmeras transformações de cunho cultural e tecnológico sendo que usuário sofre diretamente os impactos dessas mudanças.

Antes de particularizar a pesquisa por gênero é importante entender como o cenário contemporâneo está mudando, tanto para os homens quanto para as mulheres. Existe uma tendência direcionada para a diminuição de vínculos formais e tradicionais de emprego nas organizações, que fazem com que o gênero não seja de real importância para a ocupação de determinados cargos, anteriormente destinados apenas aos homens. Hoje, o estudo sobre formas alternativas de carreira possibilita uma crescente condição de igualdade entre homens e mulheres que procuram minimizar a sua dependência em moldar sua vida em torno de uma organização ou de um cargo específico. Sendo assim, pode – se confirmar a afirmação anterior de acordo a pesquisa realizada em uma instituição pública, na qual dos 100% dos participantes da pesquisa, 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino.

A pesquisa realizada evidencia um contexto que as mulheres estão conquistando seu espaço no gerenciamento das coordenações no município de Portel - Pará, realidade facilmente observada nos números apresentados de acordo com a totalidade de participantes, assim como no cotidiano local torna-se clara esta estatística. A entrada da mulher no mercado de trabalho teve como ponta pé inicial as duas grandes guerras mundiais, que ao colocar os homens em batalha, quase como obrigação às mulheres, que ocupassem os postos de trabalho, afinal, a família precisava ser sustentada e a produção não podia parar. De acordo com Colares & Sindeaux (2012, p. 2)

A descoberta das mulheres pelas empresas trouxe novas perspectivas: uma mão de obra delicada, detalhista, cuidadosa e que pela primeira vez enfrentava um posto de trabalho. Talvez esteja aí o início de toda a “exploração”, sem alto grau de instrução, com pouco conhecimento do mercado e na necessidade de sustentar uma família, a mulher passou a submeter-se às condições impostas pelas organizações.

Das três faixas etárias pesquisadas, foi percebido que a idade dos participantes então na média de vinte a cinquenta anos. Independente de idade ou gênero para uma organização pública tem que ter qualidade na gestão, tem que ter a capacidade de cumprir sua missão, fazer o que tem que fazer bem feito, e acessível a todos os seus destinatários.

Com o conhecimento no cerne das necessidades organizacionais há uma supervalorização das habilidades individuais e a relação do homem com o trabalho também se configura de maneira diferente, exigindo que as organizações busquem formas de manter em seus quadros aqueles que representem um diferencial competitivo.

Os talentos atualmente são a grande preocupação das organizações, tanto de forma positiva quanto negativa: as instituições, os gestores entre outros sabem que os indivíduos que possuem características que os diferencia dos outros profissionais tem potencial para atingir resultados muito além do esperado e que esses mesmos talentos significam um diferencial competitivo, mas constantemente se deparam com o problema de como mantê-los na organização, fazendo-os caminhar lado a lado com os objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao tempo de atuação na coordenação, é possível visualizar na tabela abaixo que a maioria dos participantes desenvolve suas atividades por um período de mais de um ano, outra informação não documentada que não pode deixar de ser mencionada é que a maioria dos participantes estão em cargos comissionados¹

A pesquisa também apresenta o tempo de atuação dos participantes de maneira que é possível perceber através dos dados discriminados, a média percentual de atuação de acordo com o tempo de cada grupo em que os participantes se enquadraram, evidenciando assim, o cenário mercadológico atual, existente na área investigada.

A partir da apresentação dos dados referente à escolaridade dos entrevistados, torna-se importante, é possível perceber através do nível escolar alcançado pelos participantes, que apenas 20% dos participantes possuem o ensino médio 30% dos participantes tem ensino graduação, 50% tem pós-graduação e 0% tem mestrado concluído. A realidade identificada permite a visualização e um cenário que evidencia a preocupação em relação à busca por

¹ Cargos Comissionados: são cargos declarados em lei de livre nomeação e exoneração.

conhecimento através do ensino, a fim de que este seja um fator contribuinte em meio ao gerenciamento de seus negócios.

É inegável a necessidade de indicadores, números e parâmetros para a avaliação em sua face classificatória, comparativa e escalonadora. Mas esta é apenas uma face da avaliação que independente de ser ou não a face predominante, responde a algum tipo de interesse, pautado em determinados valores e construído politicamente, partindo desse pressuposto, além ser indagado quais eram as funções dos participantes,

Vale enfatizar que a instituição prima pela qualidade da prestação de serviço e oferta ao público.

“A gestão da qualidade total, mais do que uma técnica é uma filosofia de gestão centrada na qualidade, aplicada a toda a organização que obriga, numa postura de melhoria contínua, ao envolvimento de todos, dentro da organização, em torno de um projeto comum. Exige que a organização, como um todo, esteja direcionada para a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e dos benefícios para os membros da organização e da sociedade em geral. Porque envolve todos os sectores da organização e de todas as pessoas nela interessada. – clientes, colaboradores, fornecedores, sócios E acionistas bem como a sociedade em geral – é a melhor forma de gerir as atividades daquela, melhorando a eficiência e a eficácia dos processos e garantindo um sucesso sustentado. Este depende do equilíbrio e da satisfação dos objetivos de todas as partes interessadas na organização, incluindo a sociedade em geral.”
(Leandro, 2002, p.20)

Através dos fatores avaliados é possível concluir que o gestor tem participação direta na escolha dos talentos pela permanência ou não na instituição, sendo um dos elementos fundamentais para o alcance de um ambiente de trabalho produtivo, motivador e agradável, onde os servidores possam demonstrar suas aptidões e superar desafios, aumentando seu desempenho individual e o da instituição. O gestor é aquele que direciona o indivíduo a atingir todo seu potencial, criando através da comunicação um ambiente propício para que as habilidades e conhecimentos dos servidores floresçam, alinhando os objetivos dos profissionais com os objetivos da instituição.

Questões de ordem técnica e política sem dúvida definirão a escolha dos procedimentos técnicos e metodológicos. Se por um lado, o fato de não ter metodologias universais para analisar as avaliações feitas nas políticas públicas pode ser um pouco

frustrante, ao se deparar com a tarefa de analisar uma dada política pública, por outro lado, a disponibilidade de várias opções metodológicas e questões em aberto, permitem que possam ser pensadas novas formas de enfrentar empreitadas dessa natureza.

Com a globalização e os avanços no desenvolvimento das relações econômicas internacionais, incluindo o comércio e o investimento exigem parâmetros de conduta nos serviços públicos capazes de suscitar um amplo reconhecimento onde o serviço público exige uma conduta impecável dos governos de todos os países. Os valores tradicionais desse serviço têm sido questionados pelas reformas da gerência ou administração pública que implicam maior atribuição de responsabilidade e de discricionariedade aos servidores públicos. A prevenção dos desvios de conduta é tão complexa quanto o fenômeno do desvio de conduta em si mesmo, sendo necessário contar com um leque de mecanismos integrados para alcançar o sucesso nesta área, incluindo sistemas bem fundamentados para gerenciar a ética.

Após todo o largo processo que vai da percepção de um problema público até a execução de medidas concretas para resolvê-los por meio de uma política pública deve-se contextualizar a história das gestões educacionais na perspectiva de conhecer e compreender a organização, planejamento e ações desenvolvidas por estes. Para Drucker (2002, p. 163)

A instituição de serviço é um negócio fundamentalmente diferente de uma empresa. É diferente na sua finalidade. Seus valores são diferentes. Necessita de objetivos diferentes. E presta uma contribuição diferente à sociedade. “Desempenho e resultados” são bastante diferentes numa instituição de serviço e numa empresa. “Administrar visando o desempenho” é a grande área em que as instituições de serviço diferem significativamente das empresas.

É importante elucidar que no mundo contemporâneo, a gestão ou administração por serem uma instituição social e política, passa por significativas transformações no seu modo de se organizar e de pensar, mesmo assim, ainda tem muito que evoluir para tornar-se de fato, uma instituição democrática como deve ser. E a ousadia em propor transformar esse espaço num espaço democrático, requer reflexão, um pensar em mudanças de atitudes de criar possibilidades de romper com o que está pré-estabelecido.

3.2.1 Propostas para a gestão da educação

- Criar comissão da educação para propor avaliação e acompanhamento dos relatórios das atividades realizadas durante as administrações anteriores e de seus similares

em cada esfera administrativa, visando dar continuidade aos trabalhos, projetos, programas e outros implementados para melhoria e avanço da educação;

- Maior provisão das políticas públicas no âmbito federal e estadual no que se refere aos estabelecimentos de sistemas de programas e que haja um monitoramento e avaliação do mesmo com maior periodicidade, tendo em vista complementar os já existentes para maior efetivação da educação no município;

- Exigir o planejamento e a organização do trabalho dos servidores em cargos comissionados da secretaria de educação, para que aconteça de fato a avaliação, não só do trabalho realizado pelo servidor, como também do programa/projetos sob sua responsabilidade.

- Dar condições adequadas para os profissionais da educação no que diz respeito a estrutura física, material de apoio, cursos de capacitação e outros, para então assumir maior postura de responsabilidade no cargo que lhe é confiado.

De acordo com Foucault (1982, p.183 apud. Paro 2001, p.136)

O poder deve ser analisado como algo que circula o melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede nas suas malhas os indivíduos não só circulam mais estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação. Nunca são alvos inertes ou consentidos do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos o poder não aplica aos indivíduos, passa por ele.

É possível dizer que as avaliações e alternativas metodológicas diversas fazem parte hoje das preocupações de gestores do setor público e privado, mas participam de forma ainda muito incipiente e marginal nos processos de decisão.

Entende-se que a educação não deve estar centralizada apenas aos moldes de uma gestão, deverá estar em consonância com políticas propostas anteriormente para dar continuidade, o que mostra a responsabilidade da consolidação da gestão democrática, pois as conduções das políticas públicas educacionais são mecanismo alicerçado em planejamentos hierárquicos para desenvolvimento social de uma população.

Dessa forma Azevedo et al (2011, p. 2) Administração pública tem como metas a manutenção do equilíbrio fiscal, a qualidade do gasto público e o aumento da arrecadação. Entretanto, seu principal desígnio é atingir a excelência na administração, sendo reconhecida como uma organização inovadora e eficiente, que valoriza o seu quadro profissional e que se orienta por transparência, ética e responsabilidade fiscal.

Conclusão

Conclusão

O objetivo desse trabalho foi de analisar o papel da avaliação da gestão de programas/projetos educacionais administração pública, tendo como referência o caso da Secretaria de Educação de uma Prefeitura Portelense, nos anos de 2011 a 2014. Puderam-se trazer à luz, algumas conclusões, referentes ao processo de se julgar o desempenho e o comportamento de servidores públicos municipais, por meio de um estudo na mesma.

Primeiro foi observado não existem avaliadores específicos, e os avaliadores existentes e avaliados não se sentem preparados e nem sempre são encorajados a construírem, em conjunto, tanto o instrumento de avaliação, como sua respectiva periodicidade. Falta continuidade na busca por mecanismos de superação das lacunas identificadas. Nesse particular, falta concretizar a máxima organizacional na administração pública para se visualizar os erros, como oportunidade de aprendizagem, não de punição. Por último, observa-se o desafio de se dar continuidade aos projetos, tendo em vista a possibilidade de mudanças de legendas e de políticos em cargos de confiança da administração pública.

Acredita-se que à medida que as pessoas interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, as transformam em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como instrumento decisivo para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado.

A partir da proposta de avaliação da gestão de programas/projetos educacionais, acredita-se ser possível acompanhar a evolução do serviço público, seja a nível federal estadual e municipal, sob a ótica do crescimento profissional, da eficácia e eficiência. Embora as propostas acima mencionadas não contemplem todos os indicadores possíveis para se avaliar todas as atividades e trabalhos realizados, pois um sistema ou mesmo uma instituição de grande porte, conta com uma dívida histórica no que se trata a déficits encontrados ao longo dos anos, porém em algum momento deverá haver o ponto de partida para se pensar em diminuir ou equacionar déficits futuros. Dessa forma podem-se criar indicadores de acordo com as necessidades e possibilidades de acompanhamento e comparações ao longo do tempo em cada departamento educacional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, Deuse Mery Albani et al. Proposta para implantar a avaliação de desempenho dos servidores em uma prefeitura da região sul do estado do ES. Evidência: Araxá, 2011

BRASIL. Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.

Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14/09/2014.

BRASIL. Lei Municipal 698/1995, alterada pela Lei 788/2010. Pesquisa em 28/12/2014, Prefeitura Municipal de Portel.

BRASIL. Decreto no 7.675, de 20 de janeiro de 2012.

_____. Manual de Elaboração do PPA 2008–2011. Acessado em 10/08/2014

BELLONI, I. (org.) Metodologia de avaliação em políticas públicas: uma experiência em educação profissional. São Paulo: Cortez, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (1986) Lucro, Acumulação e Crise. São Paulo: Brasiliense. Vozes, 1996.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. Gestão pública: O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CASTRO, Róbison Gonçalves; GOMES, Castro Marcelo Barros. Administração Pública Contemporânea – Curso de Pós-graduação na área da administração pública. Organização do Caderno de Estudos e Pesquisa, 2010

CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Revisão técnica Carlos A.C. Salles Jr. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CLEMENTE, Ademir; FERNANDES, Elton. **Planejamento e Projetos**. In: Projetos Empresariais e Públicos. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

DAMASCENO, F. J. G. (Org.); SOUZA, Antônio Clarindo Barbosa de. (Org.) . Cidades (Re) inventadas: Sujeito (s), fonte (s) e história (s) na Paraíba e no Ceará. 1a. ed. Fortaleza - Campina Grande: EDUECE / EDUFCEG, 2011.

DIAS SOBRINHO, José. (Org.) **Avaliação institucional: teoria e experiências**. São Paulo: Cortez, 1995.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As melhores práticas. 2ª ed. Editora Bookmam, 2003.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Administração pública no Brasil: Crises e mudanças de paradigmas. 2 ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. Rap — Rio de Janeiro 45(3):813-36, Maio/jun. 2011

FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. *Análise & Conjuntura*, v. 1, n. 3, Belo Horizonte, set. /dez.1986.

GASPARINI, Diógenes. Direito Administrativo. 8.ed. São Paulo: Saraiva, 2003

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL. A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Metodologia do censo demográfico 2000. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 02/09/2014.

_____. Cidades@. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em 10/03/2006.

LIMA, Antônio Bosco de. Estado Políticas Educacionais e gestão compartilhada – São Paulo: Xamã, 2004

LIMA, Paulo Daniel Barreto. A excelência em Gestão Pública: A trajetória e a Estratégia do Gespública – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LIBÂNEO, João Carlos et. al. O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS. Eliseu. Contabilidade de custos. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003

MAX, Karl. Crítica do direito de Hegel, 1843/ tradução de Rubens Enderle e Leonardo de Deus - 2.ed revista. - São Paulo: Boitempo, 2010.

MARQUES, Luciana R. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OVANDO, N. G.; FREITAS, D. N. T. As iniciativas de avaliação nas redes escolares municipais. In: FREITAS, D. N. T.; REAL, G. C. M. (Org.). **Políticas e monitoramento da qualidade do ensino fundamental: cenários municipais**. Dourados, MS: Ed. UFGD, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 2 ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2004.

PMI (Project Management Institute). **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. Project Management Institute, 2000.

PEREIRA, Maria Jose Lara de Bretas; FONSECA, Joao Gabriel Marques. Faces da Decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório – Rio de Janeiro: LCT, 2009.

PISA, Beatriz Jackiu, OLIVEIRA, Antônio Gonçalves. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento, 2013

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua, et al. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. XXXVII Encontro do ANPAD, Rio de Janeiro, 2013.

ROMÃO, José E. Avaliação dialógica – desafios e perspectivas. 6.ed. Cortez, 2005.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo: Saraiva, 2006.

SINDEAUX, Roney Versiani. Mercado de trabalho e controle do processo de trabalho na indústria: um estudo no Norte de Minas. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.

SISK, T.; History of Project Management. 1998. Disponível em <http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>. Acessado em 19/04/2013.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira da. 01/2007. Gestão Pública. Disponível em: <http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias>>. Acesso em: fev. 2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa e qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de produção – ENEGEP, 2006

VAINER, Ari; ALBUQUERQUE, Josélia; GARSON, Sol. **Manual de elaboração:** O passo a passo da elaboração do PPA para municípios. 2. ed. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; BNDES, 2005. Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/090205_manual_elaboracao_PPA_municipios.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

APÊNDICE

APÊNDICE

UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS	
MESTRADO EM GESTÃO	
APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO	
TÍTULO: GESTÃO PÚBLICA DE PROJETOS/PROGRAMAS EDUCACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE PORTEL/PORTEL – PARÁ	
A. CARACTERIZAÇÃO DA CATEGORIA - 2	
Nome: NINA ROSA SANTANA CARNEIRO	
Idade: 37 ANOS	
Sexo: () Masculino () Feminino	
Cargo/função	() Coordenação () Gerencia () Técnico () Direção
Tempo de atuação na Gestão:	
Graduação: () Sim () Não	Em que? LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA
Pós Graduação: () Sim () Não	Em que?
Tem vínculo empregatício com outra instituição? () Sim () Não	
 B. PARTE ESPECIFICA 1. O Programa/Projeto que você coordena é de que esfera? () Federal; () Estadual; (X) Municipal. 2. O Programa/Projeto em que você trabalha necessita de uma equipe de apoio para realização das atividades () Sim () Não 3. Com quantos Programas/Projetos você trabalha na Instituição? () 1 () 2 () 3 () mais de 3	

4 () Quais as suas atribuições na Instituição?

- () Coordenar
- () Gerenciar
- () Serviço Técnico
- () Direção

5. A Secretaria realiza avaliação das atividades desenvolvidas pelo Programa/Projeto na sua responsabilidade?

- () Sim
- () Não

6. Qual o programa que você trabalha na Instituição?

7. Quais as atividades desenvolvidas pelo Programa/Projeto que você coordena?

8. Qual o público alvo, e qual o número de pessoas atendidas/beneficiadas pelo Programa/Projeto que você coordena?

9. Qual são os principais fatores que dificultam a sua atuação no gerenciamento/administração do Programa/Projeto sob sua responsabilidade?

10. Que benefícios são trazidos pelo Programa/Projeto que você coordena para os usuários demandados?

11. De que forma é avaliado o Projeto/Programas que você administra?

12. Qual sua proposta para melhorar o gerenciamento do programa que você coordena?

13. Você participa de formação continuada ofertada pelo município ou fora do município para melhorar a atuação da gestão? De que forma ocorre? A qual a periodicidade?

14. Qual a proposta da Prefeitura Municipal e Secretaria de Educação, para equacionar possíveis déficits apresentados durante a utilização do Programa/Projeto?

ANEXOS

Organograma da SEMED.

