



Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico 4

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

 **Atena**
Editora

Ano 2018

Luciana Pavowski Franco Silvestre

(Organizadora)

Políticas Públicas no Brasil Exploração e Diagnóstico

4

Atena Editora

2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P769 Políticas públicas no Brasil [recurso eletrônico] : exploração e diagnóstico 4 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-062-9

DOI 10.22533/at.ed.629192201

1. Administração pública – Brasil. 2. Brasil – Política e governo.
3. Planejamento político. 4. Política pública – Brasil. I. Silvestre,
Luciana Pavowski Franco. II. Série.

CDD 320.60981

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico” apresenta 131 artigos organizados em sete volumes com temáticas relacionadas às políticas de saúde, educação, assistência social, trabalho, democracia e políticas sociais, planejamento e gestão pública, bem como, contribuições do serviço social para a formação profissional e atuação nas referidas políticas.

A seleção dos artigos apresentados possibilitam aos leitores o acesso à pesquisas realizadas nas diversas regiões do país, apontando para os avanços e desafios postos no atual contexto social brasileiro, e permitindo ainda a identificação das relações e complementariedades existentes entre a atuação nos diferentes campos das políticas públicas.

Destaca-se a relevância da realização de pesquisas, que tenham como objeto de estudo as políticas públicas, bem como, a disseminação e leitura destas, visando um registro científico do que vem sendo construído coletivamente na sociedade brasileira e que deve ser preservado e fortalecido considerando-se as demandas de proteção social e de qualificação da atuação estatal em conjunto com a sociedade civil em prol da justiça social.

Boa leitura a todos e todas!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A EDUCAÇÃO INFANTIL EM MUNICÍPIOS COM ALTOS IDEBS NO NORDESTE: AS CONCEPÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES	
<i>Patrícia Maria Uchôa Simões</i> <i>Juceli Bengert Lima</i> <i>Manoel Zózimo Neto</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922011	
CAPÍTULO 2	13
A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO ESTADO DO MARANHÃO E POLÍTICA EDUCACIONAL: ASPECTOS DA ORIGEM E A SUA IMPLEMENTAÇÃO	
<i>Marcia Cordeiro Costa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922012	
CAPÍTULO 3	24
A IMPORTÂNCIA DA INCLUSÃO DE CRECHES COMO POLÍTICA PÚBLICA A FIM DE REDUZIR A DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DO TRABALHO	
<i>Aline Evelin Fabrício de Macedo</i> <i>Ana Paula de Souza Santos</i> <i>Fujie Kawasaki</i> <i>Rafael Pereira</i> <i>Tatiana Kolly Wasilewski Rodrigues</i> <i>Wellington Júnior Jorge</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922013	
CAPÍTULO 4	33
A IMPORTÂNCIA DO PIBID E SEUS IMPACTOS NA ESCOLA: DOIS ESTUDOS DE CASO EM MÚSICA	
<i>Cristina Rolim Wolffenbüttel</i> <i>Guilherme da Silva Ramos</i> <i>Romeu Riffatti</i> <i>Sita Mara Lopes Sant'Anna</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922014	
CAPÍTULO 5	46
A POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INCLUSIVA	
<i>Silvania dos Santos Rabêlo</i> <i>Thelma Helena Costa Chahini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922015	
CAPÍTULO 6	56
ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E AGRICULTURA FAMILIAR NA INTERFACE SAÚDE E AMBIENTE	
<i>Carla Rosane Paz Arruda Teo</i> <i>Maria Assunta Busato</i> <i>Vanessa da Silva Corralo</i> <i>Junir Antonio Lutinski</i> <i>Gisele Assumpção Vieira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6291922016	

CAPÍTULO 7 68

ANÁLISE COMPARATIVA DOS MUNICÍPIOS COM MELHORES E PIORES IDEBS DO NORDESTE: A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO COMO INDICADOR DE QUALIDADE

Patrícia Maria Uchôa Simões
Marcela Pires Barbosa
Priscila de Cássia da Silva Ramos

DOI 10.22533/at.ed.6291922017

CAPÍTULO 8 79

ANÁLISE DA FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA EM MOLDES DE RESIDÊNCIA MULTIPROFISSIONAL SOB A ÓTICA DE PRECEPTORES/TUTORES E RESIDENTES

Carla Mousinho Ferreira Lucena
Ana Paula Rocha de Sales Miranda
Pablo Leonid Carneiro Lucena
Francilene Jane Rodrigues
Patrícia Barreto Cavalcanti
Clébya Candeia de Oliveira Marques
Adelaide Aires Pontes Adolfo

DOI 10.22533/at.ed.6291922018

CAPÍTULO 9 89

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: O PROGRAMA BOLSA DE INICIAÇÃO ACADÊMICA A PARTIR DAS PERCEPÇÕES DOS ESTUDANTES

Márcia Regina Mariano de Sousa Arão
Gleiciane Viana Gomes
Aline Santos Martins
Maria José Martins Galvão
Fernanda Venâncio Farias

DOI 10.22533/at.ed.6291922019

CAPÍTULO 10 101

ATENDIMENTO EFICIENTE DA REDE EDUCACIONAL: A IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO LOGÍSTICO DE PERNAMBUCO

Ednaldo Alves de Moura Júnior
Emílio Veludo Lopes
Murilo Wesley Soares Costa
Anselmo de Oliveira Carvalho Filho

DOI 10.22533/at.ed.62919220110

CAPÍTULO 11 118

DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE MATERIALISTA-HISTÓRICA DA POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL NA PERSPECTIVA INCLUSIVA

Daphne Holzer Velihovetchi

DOI 10.22533/at.ed.62919220111

CAPÍTULO 12 136

ESTADO E AVALIAÇÃO ESTANDARDIZADA CRITERIAL: A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA POLÍTICA EDUCACIONAL DE QUASE-MERCADO

Joina Bomfim

DOI 10.22533/at.ed.62919220112

CAPÍTULO 13..... 148

FAMÍLIA E REDE LOCAL: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO PROFISSIONAL EM UM PROJETO DE EDUCAÇÃO

Helena Piombini

Tainá Alvarenga

Rodrigo Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.62919220113

CAPÍTULO 14..... 161

FEDERALISMO, REGIME DE COLABORAÇÃO E A EFETIVAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO NA BAHIA

Angelo Dantas de Oliveira

Célia Tanajura Machado

DOI 10.22533/at.ed.62919220114

CAPÍTULO 15..... 173

GÊNERO E INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Leandro Fernandes Valente

Jhennifer de Souza Góis

Antônia Sheilane Carioca Silva

Heliandra Linhares Aragão

DOI 10.22533/at.ed.62919220115

CAPÍTULO 16..... 181

INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTRATÉGIA PARA A LEGITIMAÇÃO DA DIVISÃO SOCIAL E ECONÔMICA DO SABER?

Valdenice de Araujo Prazeres

DOI 10.22533/at.ed.62919220116

CAPÍTULO 17 197

MECANISMOS DE MOBILIZAÇÃO PARA O REGIME DE COLABORAÇÃO: CAMINHOS PARA A GESTÃO COLABORATIVA DA EDUCAÇÃO

Ana Paula Massonetto

Manoel dos Santos

André Cardone

DOI 10.22533/at.ed.62919220117

CAPÍTULO 18..... 214

MULHERES IDOSAS E SEU PROCESSO EDUCATIVO: A EXPERIÊNCIA DAS ALUNAS DA UNATI/UERJ

Alzira Tereza Garcia Lobato

Carla Virginia Urich Lobato

DOI 10.22533/at.ed.62919220118

CAPÍTULO 19 224

O PLANO DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NO CONTEXTO DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PÚBLICA

Cristiane Queiroz Leite Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.62919220119

CAPÍTULO 20	236
O REGIME DE COLABORAÇÃO E O PNE: ENTRE O PROPOSTO E O POSSÍVEL	
<i>Laurimar de Matos Farias</i>	
<i>Leila Maria Costa Sousa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220120	
CAPÍTULO 21	247
OS CONCEITOS DE DESCENTRALIZAÇÃO, AUTONOMIA E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA PERSPECTIVA NEOLIBERAL	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Ângela Maria Dias Fernandes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220121	
CAPÍTULO 22	256
OS SENTIDOS DO ENSINO MÉDIO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA: CONTRADIÇÕES NO ACESSO E NA QUALIDADE DO ENSINO	
<i>João Paulo da Conceição Alves</i>	
<i>Ronaldo Marcos de Lima Araujo</i>	
<i>Márcia Pereira da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220122	
CAPÍTULO 23	268
POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO E O ATENDIMENTO EDUCACIONAL ESPECIALIZADO: POSSIBILIDADES E DESAFIOS	
<i>Leidy Jane Claudino de Lima</i>	
<i>Jorge Fernando Hermida</i>	
<i>Fernando Augusto Generino Soares</i>	
<i>Edivania de Castro Pires</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220123	
CAPÍTULO 24	281
VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: O CASO DE PERNAMBUCO	
<i>Ednaldo Alves de Moura Júnior</i>	
<i>Severino José de Andrade Júnior</i>	
DOI 10.22533/at.ed.62919220124	
SOBRE A ORGANIZADORA	297

VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA OTIMIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: O CASO DE PERNAMBUCO

Ednaldo Alves de Moura Júnior

Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

Recife/PE

Severino José de Andrade Júnior

Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco

Recife/PE

RESUMO: O presente trabalho visa descrever a metodologia utilizada pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco para promover a valorização dos profissionais da gestão escolar através da otimização dos recursos humanos. Esta metodologia permitiu aumentar consideravelmente a remuneração de componentes da equipe gestora das escolas, chegando a um aumento de 135%, ao mesmo tempo que promoveu uma reorganização do seu respectivo quadro através de parametrização do corpo docente ideal para a unidade escolar com base em legislação e instruções normativas vigentes. A experiência viabilizou ainda criar mecanismos de controle para evitar ociosidade do corpo docente e desvios de função, mantendo um equilíbrio financeiro associado ao correto emprego de profissionais nas diversas funções da escola. Os métodos empregados neste projeto são de

viável aplicação em qualquer rede educacional, sendo possível obter resultados positivos em qualquer cenário conhecido.

PALAVRAS-CHAVE: Administração

Pública; Gestão escolar; Eficiência; Valorização de pessoas; Equilíbrio financeiro.

ABSTRACT: The present work aims to describe the methodology used by the Education Department of the State of Pernambuco to promote the valuation of school management professionals through the optimization of human resources. This methodology allowed a considerable increase in the remuneration of components of the school management team, reaching an increase of 135%, while at the same time promoting a reorganization of its respective staff by parameterizing the ideal teaching staff for the school unit based on legislation and regulatory instructions. The experience also made it possible to create control mechanisms to avoid staff idleness and deviations of function, maintaining a financial balance associated with the correct employment of professionals in the various functions of the school. The methods used in this project are of viable application in any educational network, being possible to obtain positive results in any known scenario.

KEYWORDS: Public Administration; School management; Efficiency; Valorization of people; Financial balance.

1 | INTRODUÇÃO

A Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco (SEE-PE) está entre os órgãos com maior orçamento do Estado. Dentre as inúmeras despesas que compõem este orçamento, a mais relevante de todas é a despesa com pessoal. Este é um fato natural em função da natureza do serviço educacional. Os professores são a essência do serviço educação e são necessários dezenas de milhares destes profissionais para garantir as aulas necessárias em toda rede estadual de educação.

Apesar do grande dispêndio de recursos com a educação, não é incomum que componentes da equipe gestora das escolas tenham baixa remuneração, o que acaba por tornar pouco atrativas as funções de Diretor Escolar, Diretor Adjunto, Secretário Escolar e Educadores de Apoio.

Considerando o contexto de crise econômica, que acabou impactando diretamente os recursos disponíveis nos orçamentos de todos os estados, e o custo já elevado da manutenção de despesas com pessoal, não parecia haver em Pernambuco nenhuma viabilidade para uma melhoria na remuneração da equipe gestora das escolas.

Este trabalho mostrará como foram desenvolvidas estratégias que possibilitaram uma redução bastante expressiva nas despesas com pessoal ao mesmo tempo em que viabilizaram uma valorização salarial importante para as equipes gestoras de forma equilibrada e totalmente alinhada com as melhores práticas da gestão pública voltada para eficiência e resultados.

2 | OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivos compartilhar a metodologia que a Secretaria de Educação de Pernambuco utilizou para obter ganhos de eficiência na alocação e emprego do corpo docente do estado e demonstrar como esta metodologia propiciou recursos suficientes para melhoria da remuneração dos diversos componentes das equipes gestoras das escolas. Este trabalho também busca evidenciar a importância de evitar ociosidade e desvios de função para equilíbrio financeiro da educação.

3 | METODOLOGIA

O presente trabalho faz uso do método de investigação qualitativa, considerando o estudo de caso em tela, e caracteriza-se pela natureza aplicada, uma vez que considera a estratégia de valorização do servidor atrelada à otimização dos recursos para que o objetivo pretendido seja atingido. YIN (2001 apud SENGER, Igor; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SENGER, Carine Maria, p. 3) traz a definição de que o estudo de caso é uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo a partir de um fato específico, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto

não estão claramente definidos”.

Serão realizadas neste estudo pesquisas bibliográficas, pesquisas de campo e análises documentais. E por meio da análise do mapeamento de processos, pretende-se identificar as principais dificuldades encontradas, bem como visualizar oportunidades de melhoria em direção à maior eficiência na aplicação dos recursos da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, bem como maior efetividade do corpo de gestores das escolas da rede de educação.

Nesse sentido, trata-se, a presente pesquisa, de uma abordagem quantitativa no momento em que é abordada a relação do adicional de eficiência recebido pelos profissionais com o aumento da economia gerada por eles na alocação otimizada dos recursos humanos na rede estadual, bem como outros ganhos de efetividade previamente estabelecidos com a organização do calendário escolar.

Outrossim, observa-se uma abordagem qualitativa, tendo em vista o relato de um estudo de caso, no qual os autores fazem parte da implantação da proposta, pois segundo DENZIN e LINCOLN (2000, APUD CESAR, Ana) ela abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, em um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade.

4 | O CONTEXTO DA EDUCAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE PERNAMBUCO

Na mesma direção que a administração pública vem dando passos largos na busca de atender as expectativas da sociedade, percebe-se o mesmo movimento de avanço na gestão pública do estado de Pernambuco. Foi com essa visão que o novo modelo de governança como foco em resultados foi implantado no estado em 2007, sobretudo tendo como premissa a capacidade de aperfeiçoamento contínuo dos seguintes atributos: Diálogo com a sociedade; formulação da estratégia governamental; alinhamento do orçamento com a estratégia; monitoramento e avaliação; e a transparência e prestação de contas.

Assim, o modelo de gestão todos por Pernambuco foi criado com a missão de desenvolver a cultura de planejamento no estado, fazendo com que as práticas estabelecidas no nível estratégico da gestão estadual fossem internalizadas e incorporadas pelos diversos órgãos e entidades do governo, e que os resultados obtidos com a ação governamental pudessem elevar o nível de eficiência e efetividade da gestão dos recursos.

Em decorrência dessas iniciativas de avanços na gestão profissional, Pernambuco vem avançando na qualidade dos serviços prestados à população e se encontra no terceiro ciclo de planejamento de médio-longo prazo, preservando nos seus mapas da estratégia a valorização do servidor como base para o alcance desse fim (PERNAMBUCO, 2014).

Outrossim, a busca pela excelência nos resultados sempre deve estar aliada a busca pela aplicação dos recursos públicos em atendimento ao princípio da Eficiência. De acordo com o saudoso professor Hely Lopes Meirelles, o dever de eficiência corresponde ao “dever de boa administração”. Assim, segundo o administrativista, a eficiência é:

o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público (...).

Tendo em vista esse grande desafio, alguns projetos já foram implantados com a finalidade precípua de aumentar o patamar da qualidade da aplicação dos recursos públicos do estado. Nessa linha, houve em 2013 a aplicação do chamado “projeto 3-ODC”, numa alusão ao Grupo de Despesas 3, denominado pela contabilidade pública Outras Despesas Correntes. Em 2015, por sua vez, foi instituído o Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG), através do Decreto 41.466/2015, datado de 26/01/2015, que teve como objetivo executar ações de melhoria na execução do gasto, em parceria com os gestores públicos, que proporcionem a identificação, a proposição, a implementação e a divulgação de medidas que resultem em economia para o Estado.

O mencionado plano vigorou por aproximadamente por um ano e posteriormente foi substituído pelo Plano de Monitoramento de Gastos (PMG), que foi instituído por meio do Decreto Estadual nº 42.601/2016, e, por conseguinte, houve a instituição do decreto de autorização da despesa, através do ato de nº 44.279/2017, o qual vigora até a presente data com o objetivo de consolidar práticas de gestão para conter o aumento do gasto público estadual.

Assim, tanto os órgãos da administração central como os órgãos setoriais da gestão estadual de Pernambuco têm buscado implementar ações que possam aliar melhor efetividade nas entregas dos produtos/serviços a uma racionalização dos recursos aplicados nas políticas públicas.

Contudo, é importante registrar que a discussão sobre eficiência, em uma área como a educação, a qual historicamente apresenta uma discussão de carência de recursos, pode despertar desconfiança e resistência por parte de gestores e educadores. Por isso, para empreender uma iniciativa que vise a geração de economia na rede, é necessário convencer todos os envolvidos que parte do recurso economizado se reverterá em outras melhorias para a própria rede. Este fato é ainda mais relevante se considerarmos que Pernambuco vem conquistando importantes vitórias na Educação Básica, tendo se tornado o estado com o melhor resultado no IDEB e a menor taxa de abandono no Ensino Médio.

Felizmente, como se verá adiante, os gestores e professores da rede estadual de educação têm demonstrado inigualável espírito inovador. Desta feita, a gestão por

resultados encontrou na educação de Pernambuco profissionais dispostos a rever conceitos, buscar novos métodos e pensar em melhoria contínua. Nossos educadores assimilaram que um estado pobre só pode se manter competitivo e seguir crescendo se aproveitar bem todos os recursos disponíveis.

Nesse cenário, a Secretaria de Educação de Pernambuco (SEE-PE) tem adotado diversas ações que unem eficiência e efetividade, com resultados expressivos para essa importante política pública. Foi assim que se vislumbrou a possibilidade de aliar valorização do corpo gestor das escolas com a atuação eficiente dessa mesma escola.

Contudo, antes de passarmos para a implantação propriamente dita do projeto final, necessário trazer considerações acerca do diagnóstico realizado bem como conceitos básicos sobre a temática ora apresentada.

4.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública: Desafios na Gestão Escolar

A administração pública vem passando por diversas transformações ao longo dos anos, sempre na perspectiva de atender as demandas da sociedade que vem exigindo cada vez mais serviços públicos de qualidade. Segundo MARQUES (2008) administração pública corresponde a um “Conjunto de processos por meio dos quais os recursos públicos são utilizados para a implementação das políticas públicas e a realização de obras e serviços demandados pelas necessidades coletivas”.

Vale destacar, dentre os diversos recursos a serem geridos pelo administrador público, a importância de uma gestão de pessoas que esteja à altura dos desafios a serem enfrentados pelos responsáveis em dirigir e implantar as políticas públicas. Conforme nos ensina o professor Joel Dutra (2003), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

No âmbito das escolas públicas o desafio da gestão de pessoas é ainda maior, sobretudo considerando um grande contingente de profissionais que atuam nessa política pública, necessitando, desta forma, de lideranças comprometidas para a condução dessa importante política pública.

Segundo Bergue (2010, pág. 94), podemos associar a temática da liderança de pessoas ou grupos, à função administrativa conhecida como direção, que pode ser definido como a ação de conduzir a organização orientada pelos objetivos institucionais”.

Continua quando diz que “liderança: capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhece-la como viável e necessária” (2010, pág. 95).

Nesse contexto, a valorização dos profissionais que fazem a gestão escolar é um diferencial na consecução dos objetivos. Os Gestores escolares, de acordo com Luck (2009, pág. 22) são:

constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual

resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

Ou seja, cabe ao gestor escolar, juntamente com toda equipe de gestão, a responsabilidade de conduzir a escola em todos os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros para que o processo de aprendizagem logre êxito.

Percebe-se, desta forma, que o sucesso da construção coletiva da educação no âmbito escolar tem total ligação uma vinculação direta com a boa gestão de pessoas atrelada à condução de um conjunto de professores e demais profissionais, que tornam realidade o planejamento da política educacional, como se diz no dia a dia, no “chão da escola”.

Diante de desafios como esses, os processos de gestão de pessoas necessitam de avanços e, em alguns casos, inovação para atenderem demandas cada vez mais difíceis de superar no âmbito da administração pública. Com isso, lançar mão de sistemas de remuneração variável podem trazer oportunidades de avançar na gestão escolar e ao mesmo tempo obter resultados diretamente proporcionais aos recursos aplicados pelo poder público.

Nessa mesma linha, Pantoja, Camões e Bergue (2010) afirmam que “um sistema de remuneração eficaz e efetivo caracteriza-se pela flexibilidade, alinhamento com os demais processos de gestão de pessoas e, sobretudo, com os objetivos estratégicos e o negócio da organização”.

Portanto, temos então no caso em tela, uma área de atuação da administração pública com um desafio de atender uma a demanda social fundamental, um desafio e de gerir um contingente expressivo de profissionais, dentro de uma estrutura onde os recursos são cada vez mais escassos. Nesse ambiente, a valorização de pessoas e a boa apropriada aplicação dos recursos é imprescindível para a eficiência e efetividade da ação governamental.

Trata-se, então, de um movimento que, apesar de pouco utilizado no serviço público, já segue a mesma direção de entidades bem sucedidas no quesito pois segundo Pantoja, Camões e Bergue (2010):

organizações que se caracterizam por adotarem a filosofia baseada no trabalho em equipe, desenvolvimento contínuo e busca incessante de resultados vem dando preferência à remuneração composta, que contempla não apenas a remuneração funcional modernizada, mas também outras formas de remuneração, tais quais: remuneração variável e por competência fundamentadas na efetiva contribuição ou performance de indivíduos e grupo para o alcance de resultados organizacionais.

Temos, portanto, uma fundamentação prática e teórica sólida para a implantação do cerne deste trabalho, após um diagnóstico mais aprofundado da situação encontrada, no que diz respeito à remuneração da gestão escolar da educação de Pernambuco.

4.2 Diagnóstico da Rede e Implantação do Projeto de Dimensionamento do Quantitativo de Pessoal

Inicialmente, cumpre salientar que, no mesmo sentido que a gestão estadual de Pernambuco vem desde 2007 avançando em modelos e ferramentas de gestão, a Secretaria de Educação vem adotando ações voltadas à melhoria das suas práticas de gestão e de controle da Rede. Nesse sentido, e considerando uma rede formada por mais de 1000 (mil) escolas, é fundamental a utilização de sistemas informatizados com a finalidade de viabilizar controles dotados de informações úteis, fidedignas e tempestivas.

Assim, no âmbito da SEE, esse papel está a cargo do Sistema de Informação da Educação de Pernambuco (SIEPE) que foi implementado a partir de 2011 e tem como finalidade precípua gerir, avaliar e acompanhar toda a rede escolar. Além disso, salienta-se que, a partir da sua implantação, o sistema foi sendo customizado para outras necessidades da Secretaria de Educação.

Ademais, o SIEPE é alimentado simultaneamente por outros sistemas e agentes da Rede, envolvendo a inserção de dados relacionados a diversos aspectos da realidade escolar como por exemplo: alunos, servidores, matrizes curriculares, organização das turmas (enturmação), entre outros.

Tendo em vista esses requisitos mínimos de informações disponíveis para a implantação de uma gestão mais eficiente da rede escolar e dos recursos humanos, bem como a necessidade de otimização da aplicação dos recursos públicos do estado, vislumbrou-se a oportunidade de uma atuação mais efetiva nessa área da gestão. Não obstante, a situação macroeconômica do país e conseqüentemente do estado no ano de 2015, conforme já relatado, estimulava uma intervenção na redução de despesas com priorização em despesas com valores relevantes, como é o caso da folha de pagamentos.

Desta forma, considerando esse ambiente, a SEE lançou em 2015 o projeto de Dimensionamento e Adequação de Quantitativo de Professores (DAQP), cujo objetivo foi otimizar a alocação dos recursos humanos e o investimento financeiro com o pagamento de pessoal. Seu principal foco foi o dimensionamento adequado de professores na Rede Estadual de Ensino a partir da carga horária planejada, atribuída e a contratada.

Vale ressaltar que, com a definição das premissas e desdobramento da estratégia do projeto, a utilização dos dados do SIEPE foi otimizada com a aplicação da ferramenta Qlikview, facilitando, desta feita, a visualização da situação de atribuição de carga horária dos professores da Rede Estadual.

A partir da implantação do DAQP, foi possível realizar diagnóstico da situação da Rede quanto à atribuição de carga horária, estabelecendo-se comparativos entre o quantitativo de professores disponíveis e a necessidade, prevista pela matriz curricular de cada escola, em cada uma das Gerências Regionais distribuídas por todo o estado.

Os critérios balizadores dos parâmetros do DAQP foram, posteriormente, incorporados à dinâmica cotidiana da instituição através da implantação do Adicional de Eficiência da Gestão (AEG), conforme será relatado adiante, contudo, no período compreendido entre julho/2015 à dez/2016, verificou-se um comportamento de otimização dos recursos aplicados na folha de pagamentos, conforme abaixo:

OTMIZAÇÃO DOS RECURSOS DA FOLHA DE PAGAMENTO DA EDUCAÇÃO A PARTIR DO DAQP (18 meses do projeto)						
Seq.	MÊS	Qtd Servidores	VALOR FOLHA	EFEITO REAJUSTE	REDUÇÃO NOMINAL	ECONOMIA MENSAL
Base	jun/15	47.744	123.270.436,65			
1	jul/15	47.342	121.783.247,79	2.465.408,73	1.487.188,86	3.952.597,59
2	ago/15	47.004	122.539.240,51	4.930.817,47	731.196,14	5.662.013,61
3	set/15	46.189	120.993.668,97	4.930.817,47	2.276.767,68	7.207.585,15
4	out/15	45.746	121.605.099,76	7.396.226,20	1.665.336,89	9.061.563,09
5	nov/15	45.403	120.551.804,46	7.396.226,20	2.718.632,19	10.114.858,39
6	dez/15	45.493	120.790.768,02	7.396.226,20	2.479.668,63	9.875.894,83
7	jan/16	44.026	121.405.647,33	7.396.226,20	1.864.789,32	9.261.015,52
8	fev/16	44.336	118.377.408,32	7.396.226,20	4.893.028,33	12.289.254,53
9	mar/16	44.013	117.280.773,69	7.396.226,20	5.989.662,96	13.385.889,16
10	abr/16	43.793	117.231.491,42	7.396.226,20	6.038.945,23	13.435.171,43
11	mai/16	44.075	117.468.618,67	7.396.226,20	5.801.817,98	13.198.044,18
12	jun/16	43.741	117.408.749,30	7.396.226,20	5.861.687,35	13.257.913,55
13	jul/16	43.288	116.902.866,35	7.396.226,20	6.367.570,30	13.763.796,50
14	ago/16	43.554	117.319.852,36	7.396.226,20	5.950.584,29	13.346.810,49
15	set/16	43.451	116.842.794,76	7.396.226,20	6.427.641,89	13.823.868,09
16	out/16	43.340	116.629.897,51	7.396.226,20	6.640.539,14	14.036.765,34
17	nov/16	43.031	123.242.054,01	12.809.233,07	28.382,64	12.837.615,71
18	dez/16	43.200	146.659.418,86	10.102.729,63	23.388.982,21	13.286.252,58
RESULTADO				131.389.946,95	43.834.457,61	175.224.404,57
ECONOMIA TOTAL NO PERÍODO						
Inclusão do efeito da economia nas Férias pagas					33%	262.827.845,63
Inclusão do efeito da economia no FUNAFIN (patronal)					27%	R\$ 333.791.363,95

Tabela 1 Efeito do projeto DAQP no período de 18 (dezoito) meses do projeto

Fonte: Verba 890 da folha de pagamentos da SEE, adaptado pelos autores.

Conforme se depreende, através da tabela 1, acima, houve uma significativa redução financeira dos gastos com folha de pagamento da Secretaria de Educação de Pernambuco após a implantação do DAQP, perfazendo um montante de R\$ 333,7 milhões no período de 18 (dezoito) meses, o que corresponde a uma média de R\$ 18,5 milhões ao mês de economia. Verifica-se, também, uma redução no quantitativo de servidores da SEE, uma vez que em junho/2015 o quadro contava com 47.744 (quarenta e sete mil, setecentos e quarenta e quatro) servidores e diminuiu para 43.200 (quarenta e três mil e duzentos) em dezembro/2016.

Importa salientar, que para a apuração mensal dos valores acima foram obtidos através da verba número 890 que corresponde a soma das remunerações dos servidores, com o expurgo de variáveis que afetariam a comparabilidade da informação, tais como: reajustes concedidos aos servidores, bonificações por resultados que não tem relação com a quantidade de pessoal, profissionais que entraram e saíram com propósito específico em curto espaço de tempo.

Nesse sentido, o presente resultado espelha o resultado financeiro e econômico das ações realizadas pela SEE para otimização dos gastos com recursos humanos, no período analisado da forma mais apropriada, apesar de não impedir uma pequena margem de desvio, não superior a 10%, considerado para mais ou para menos.

Apesar dos resultados obtidos com a intervenção da gestão da SEE nesse grupo de despesa que tem grande relevância no orçamento da administração pública, verificou-se que faltava implantar uma metodologia que pudesse dar perenidade e sustentabilidade na eficiência do processo. Além disso, a necessidade de valorização do corpo gestor das escolas e de rever a estratégia em relação ao tema, criava um ambiente que culminou com a implantação de Adicional de Eficiência Gerencial - AEG,

conforme descrito a seguir.

5 | REVISITAÇÃO DA ESTRATÉGIA E IMPLANTAÇÃO DO ADICIONAL DE EFICIÊNCIA GERENCIAL

Grandes avanços haviam sido conquistados na otimização da carga horária dos professores. No entanto, havia um consenso na Secretaria de Educação sobre a importância de melhorar a remuneração da equipe gestora das escolas. À título de exemplo, um diretor escolar de uma escola de pequeno porte recebia uma gratificação de representação de R\$ 882,00 por mês, um Diretor-adjunto recebia R\$ 535,50. Valores como estes acabavam desestimulando as pessoas com aptidão para liderança de assumir cargos da equipe gestora. De fato, várias escolas estavam sem Diretores-adjuntos e, quando um diretor se aposentava ou deixava a função por qualquer motivo, havia grande dificuldade de encontrar pessoas dispostas a assumir tamanha responsabilidade frente à baixa remuneração.

Para viabilizar uma melhoria na remuneração da equipe gestora das escolas, era necessário obter novos ganhos em eficiência da rede. Além disso, os ganhos precisavam ser permanentes para não gerar desequilíbrios futuros.

A experiência acumulada na etapa anterior possibilitou o desenvolvimento de um conjunto de parametrizações capaz de estabelecer, para cada escola, qual seria a carga horária de trabalho ideal, considerando porte da escola, modalidades de ensino, matriz curricular, existência ou não de programas federais ou estaduais, dimensionamento da equipe gestora e outras particularidades.

O Adicional de Eficiência Gerencial - AEG foi instituído pela Lei nº 15.973, de 23.12.2016, DOE de 24.12.2016, baseado na razão entre carga horária dos professores lotados na unidade de ensino e a carga horária padrão da escola. Tal ação está voltada não somente à valorização dos servidores da Educação, mas também ao reforço dos parâmetros de carga horária adequados para a estrutura escolar com vistas ao efetivo atendimento da matriz curricular prevista para a Rede.

Foi estruturado em continuidade à Política de Dimensionamento Adequado de Pessoal que vem sendo desenvolvida e aperfeiçoada nos últimos anos. Ademais, o Adicional de Eficiência Gerencial permitiu o implemento de reforço na política de remuneração dos profissionais em atuação nas equipes gestoras das escolas estaduais, acarretando melhoria na motivação desses servidores frente ao nível de responsabilidade que abarcam.

O estabelecimento destes parâmetros serviu como base para a criação de Adicional de Eficiência Gerencial (AEG). Este adicional serviu como estímulo para a busca constante de eficiência pelas escolas e possibilita o balanceamento entre valorização profissional e equilíbrio financeiro. Apenas as escolas que conseguem atingir o índice máximo, não mantendo excessos injustificáveis de pessoal, podem

receber o Adicional de Eficiência Gerencial.

Para acompanhamento mensal do índice, foi desenvolvida uma plataforma em qlikview com todos os parâmetros para obtenção do Índice de Eficiência Gerencial.



Figura 1: Plataforma de acompanhamento da Eficiência Escolar – tela de resumo

Esta plataforma foi desenvolvida com vistas ao monitoramento da eficiência escolar para aqueles indicadores estabelecidos e orientação das escolas quanto aos ajustes necessários para alcançar a melhor configuração de eficiência na utilização de recursos humanos e organização das atividades da escola. Abaixo uma das telas com a análise do processo de enturmação de uma escola. Outras telas tratam da atribuição de aulas por professor composição da equipe gestora entre outros aspectos.

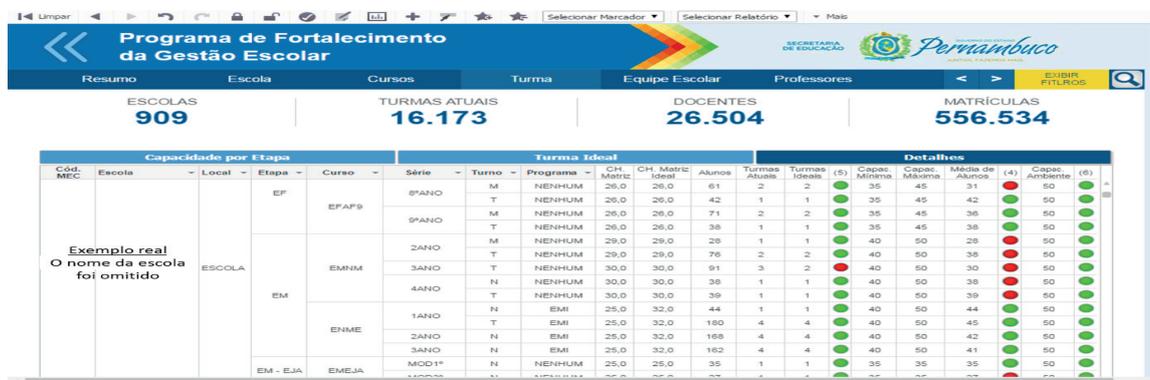


Figura 2: Plataforma de acompanhamento da Eficiência Escolar – avaliação da enturmação

O adicional é aferido mensalmente e representa, dependendo da função exercida, um incremento que chega até 135% em relação à Gratificação de Representação do Cargo.

Ressalte-se que, para obter uma medição mais precisa do quantitativo de profissionais que cada escola deve ter, foi necessário estabelecer etapas importantes de organização escolar:

- a) Primeira etapa: Fechamento do Ano Letivo.

Desde a implantação do Sistema de Informações da Educação de Pernambuco (SIEPE), os professores deveriam, ao final de cada ano, preencher todas as informações

sobre estudantes e turmas e encerrar o ano letivo, possibilitando já nos primeiros dias de janeiro, que a equipe gestora da escola iniciasse novo ano letivo no SIEPE no qual seriam criadas turmas, alocados estudantes, designado professores para cada turma, entre outras providências. Caso todas as etapas fossem cumpridas à contento, as aulas iniciariam em fevereiro com todas as informações atualizadas em sistema e toda a organização da escola para o ano letivo concluída.

Contudo, este não era o cenário que se observava ano a ano. A maioria dos professores, ao encerrar as aulas, apenas informava à escola quais estudantes haviam sido aprovados e quais haviam sido reprovados, possibilitando a matrícula para o ano seguinte, porém inviabilizando que a equipe gestora elaborasse a organização do próximo ano letivo no SIEPE, em função do ano letivo que estava se encerrando ainda permanecer em aberto. Somente após o retorno do professor das férias, já no ano seguinte e com as aulas iniciando, a escola encerrava o ano letivo anterior e procedia a abertura do ano letivo vigente e as demais etapas de planejamento escolar.

Obviamente a escola tinha um planejamento escolar que possibilitava o início do ano letivo. Porém, ainda se tratava de algo rudimentar, haja vista o sistema não ter sido alimentado tempestivamente. Assim, apenas posteriormente os dados eram preenchidos em sistema, ocorrendo, inclusive, casos de escolas que somente registravam em sistema a abertura do novo ano letivo no final do primeiro semestre do ano vigente.

Nessa perspectiva, severos problemas eram causados por esta falha de procedimento. Os diretores escolares já sabiam em janeiro qual a sua necessidade de professores e demandavam à Secretaria de Educação. Esta, no entanto, por ausência de registro em sistema, ficava sem informação suficiente para verificar se havia necessidade da solicitação, pois sequer sabia quantas turmas haviam sido formadas em cada escola. Desta forma, a distribuição de professores na escola, muitas vezes, acarretava em excessos em algumas escolas e improvisações em outras.

b) Segunda Etapa: Abertura do ano letivo vigente, enturmação de estudantes e atribuição de aulas aos professores.

Estas etapas devem ser concluídas ainda no mês de janeiro, possibilitando calcular a necessidade de pessoal por cada escola. Somente após a conclusão desta etapa, pode-se analisar se o planejamento da escola foi orientado pela busca de eficiência.

c) Terceira Etapa: Aferição do Índice de Eficiência Gerencial.

O Índice de Eficiência Gerencial determina qual o máximo de carga horária empregada na escola que atende aos padrões estabelecidos pela Secretaria de Educação. Lembrando que foram estabelecidos critérios que respeitavam aspectos legais e normativos como hora-atividade do professor, máximo de estudantes em sala de aula, entre outras orientações legais ou instruções normativas. Também foram observados aspectos pedagógicos, como matriz curricular e modalidade de ensino da escola, existência de programas e projetos especiais. Por fim, aspectos gerenciais

foram tratados ao considerar o porte da escola e o dimensionamento também da equipe gestora.

Com todos estes critérios, tornou-se possível aferir o índice e estabelecer quais escolas fariam jus ao recebimento do Adicional de Eficiência Gerencial.

Importante destacar que um trabalho como este acaba mexendo bastante com a rede, especialmente quando tratamos de quase mil escolas e quase quarenta mil professores, sendo indispensável uma ampla comunicação e canais abertos de diálogo para evitar que uma iniciativa benéfica para o sistema educacional se torne objeto de insatisfação e descrédito.

Portanto, foram utilizadas comunicações formais, comunicações por e-mail, vídeo tutoriais, discussões em loco nas gerências regionais e foram disponibilizados contatos de pessoas que poderiam tirar dúvidas e orientar as escolas. Deve-se destacar o imprescindível trabalho das Gerências Regionais de Educação que ajudaram a aproximar a sede da Secretaria de Educação das escolas espalhadas em todo o território do estado.

Assim, após a primeira aferição do AEG, relativa a janeiro de 2017, constatou-se uma adesão geral de todas as escolas e consequência recebimento do AEG por 99,4% das equipes gestoras das unidades escolares da rede estadual.

Exemplificando o impacto na remuneração dos profissionais destas equipes, o diretor de escola regular de pequeno porte passa a ganhar, além da gratificação de representação que já detinha e pela qual auferia R\$ 882,00 mensais, um adicional de eficiência Gerencial de R\$ 1.118,00 mensalmente, totalizando R\$ 2.000,00 como contrapartida remuneratória por sua atividade frente à gestão da escola. O Diretor-adjunto passa de R\$ 535,50 para R\$ 1.200,00 quando somados AEG + gratificação de representação.

Outrossim, os cargos de Secretário Escolar e Educação de Apoio também são beneficiados pelo AEG, ressaltando que o Educador de Apoio sequer fazia jus a qualquer espécie remuneratória adicional em função desta atribuição de coordenação pedagógica das atividades escolares.

As tabelas 2, 3 e 4, abaixo demonstram os impactos financeiros do Adicional de Eficiência Gerencial (AEG) na remuneração dos gestores escolares e todo o corpo de gestão das escolas:

GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO				
PORTE ESCOLA	GESTOR	ADJUNTO	SECRETÁRIO	EDUC. APOIO
P	R\$ 882,00	R\$ 535,50	R\$ 441,00	Não havia
M	R\$ 1.134,00	R\$ 693,00	R\$ 598,50	Não havia
G	R\$ 1.260,00	R\$ 787,00	R\$ 693,00	Não havia
SEMI INTEGRAL	R\$ 1.260,00	NÃO HÁ	R\$ 693,00	Não havia
INTEGRAL/TÉCNICA	R\$ 1.260,00	NÃO HÁ	R\$ 693,00	Não havia

Tabela 2 Gratificação dos gestores da rede de educação de Pernambuco

Fonte: SEE e legislação Vigente, adaptado pelos autores

ADICIONAL DE EFICIÊNCIA GERENCIAL (AEG)				
PORTE ESCOLA	GESTOR	ADJUNTO	SECRETÁRIO	EDUC. APOIO
P	R\$ 1.118,00	R\$ 664,50	R\$ 300,00	R\$ 300,00
M	R\$ 1.120,00	R\$ 687,00	R\$ 350,00	R\$ 300,00
G	R\$ 1.140,00	R\$ 713,00	R\$ 400,00	R\$ 300,00
SEMI INTEGRAL	R\$ 740,00	NÃO HÁ	R\$ 300,00	R\$ 300,00
INTEGRAL/TÉCNICA	R\$ 740,00	NÃO HÁ	R\$ 300,00	R\$ 300,00

Tabela 3 Valores concedidos com a implantação da gratificação AEG

Fonte: SEE e legislação, adaptado pelos autores

TOTAL = GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO + AEG				
PORTE ESCOLA	GESTOR	ADJUNTO	SECRETÁRIO	EDUC. APOIO
P	R\$ 2.000,00	R\$ 1.200,00	R\$ 741,00	R\$ 300,00
M	R\$ 2.254,00	R\$ 1.380,00	R\$ 948,50	R\$ 300,00
G	R\$ 2.400,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.093,00	R\$ 300,00
SEMI INTEGRAL	R\$ 2.000,00	NÃO HÁ	R\$ 993,00	R\$ 300,00
INTEGRAL/TÉC	R\$ 2.000,00	NÃO HÁ	R\$ 993,00	R\$ 300,00

Tabela 4 Total das gratificações pelo exercício das funções gerenciais nas escolas

(AEG + Gratificação de representação)

Fonte: SEE e legislação, adaptado pelos autores

Conforme se verifica, através das tabelas acima, além de um aumento significativo nas remunerações da equipe que compõe a gestão da rede de educação, foi possível formalizar a atividade do profissional Educador de Apoio na estrutura da escola, uma vez que anteriormente ele não dispunha de gratificação pelo exercício dessa função.

Além disso, com a implementação do AEG no ano de 2017 já foi possível identificar uma redução significativa de contratos temporários da Secretaria de Educação, nos meses de janeiro a março deste ano, conforme Tabela 5 abaixo:

Quantitativo CTD - Ano 2017	
Janeiro	17.106
Fevereiro	16.497
Março	14.543
Total Redução Jan/Mar	2.563

Tabela 5 – Quantidade Contrato temporários janeiro a março/2017

Fonte: Elaborado pelos autores com base em dados da SEE-PE

Observa-se, através da tabela acima, que nos 03 (três) primeiros meses do AEG houve uma redução superior a 2,5 mil contratos temporários que atuavam na rede estadual de educação. Nessa linha, foi possível atender ao objetivo do AEG, a redução da folha correspondente à organização da rede escolar possibilitou o pagamento do adicional sem aumentar o custo da folha de pagamento.

Insta citar, que os critérios para atingimento do Índice de Eficiência Gerencial e

pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial no ano de 2017 foram regulamentados através do Decreto Estadual nº 43.991 de 29 de dezembro de 2016. Nele é possível verificar que são elencadas as etapas para que seja possível uma apuração tempestiva do Índice de Eficiência Gerencial (IEG), trazendo como principal balizador a eficiente atribuição da carga horária dos professores contratados, mas levando em consideração uma margem de 10% para que sejam ponderadas situações peculiares das escolas sem comprometer o resultado.

O custo do AEG para fazer face a equipe gestora de todas as escolas de Pernambuco perfaz o montante mensal de R\$ 2,38 milhões. Os números parciais de economia já superam R\$ 4 milhões por mês, com expectativa de alcançar uma economia de aproximadamente R\$ 7,4 milhões mensais até o final do ano de 2017.

6 | RESULTADOS

A partir da realização deste trabalho, foi gerada uma economia mensal de R\$ 18,5 milhões. Estes recursos não só foram importantes para o equilíbrio financeiro do estado e a manutenção dos limites dispostos na Lei de Responsabilidade Fiscal, como também possibilitaram efetivar a melhoria da remuneração dos profissionais que integram a equipe gestora das escolas.

Além disso, esta metodologia permitiu a regularização das informações no Sistema de Informações da Educação de Pernambuco – SIEPE, retratando quase em tempo real a exata configuração das escolas, possibilitando uma melhor gestão da folha e organização da rede escolar. Descrevemos abaixo os principais resultados:

Redução de professores em contratos temporários: Mais de 2,5 mil contratos temporários foram reduzidos, com impacto significativo em custo e elevação do percentual de turmas atendidas por professores efetivos.

Melhoria da gratificação das equipes gestoras das escolas: 4.111 (quatro mil, cento e onze) servidores beneficiados com elevação da remuneração entre 34% e 135% em relação à Gratificação de Representação, tornando estas funções muito mais atrativas. Como comprovação do aumento do interesse por estas funções, podemos destacar que logo após a implementação do AEG, a Secretaria de Educação promoveu a abertura de curso de certificação para interessados em futuramente assumir as funções de Diretor e Diretor-Adjunto. Mais de 6.000 professores se inscreveram neste curso. Com um número elevado de profissionais dispostos a assumir estas funções de liderança, a Secretaria de Educação terá capacidade de escolher bons gestores para as escolas.

Cumprimento inédito dos prazos de organização da rede escolar: Pela primeira vez desde a implantação do SIEPE, 99% das escolas encerraram o ano letivo antes do início do ano seguinte e concluíram todo o planejamento escolar antes do início das aulas.

Otimização da capacidade: Houve uma diminuição de 1.700 turmas em relação ao ano anterior. Este fenômeno ocorreu em função da correta enturmação de estudantes, o que possibilitará outras economias de escala ainda não contabilizadas.

7 | CONCLUSÕES

Iniciativas que tratem de otimização na gestão de recursos humanos são essenciais para a melhoria da qualidade da gestão pública e há grandes oportunidades nas redes educacionais. As escolas são unidades muito capilarizadas nos territórios estaduais, dificultando o controle do emprego correto de professores. Esta iniciativa agrega valor à gestão pública por criar um modelo de remuneração variável, sustentável e de ampla aplicação em qualquer rede educacional.

A iniciativa consegue congrega dois fatores essenciais para o sucesso da política educacional. O primeiro destes fatores é o equilíbrio financeiro, necessário para aproveitar ao máximo os escassos recursos da educação e gerar serviços de qualidade em larga escala, com parâmetros e contrapartidas que promovam sustentabilidade até mesmo nos momentos mais críticos das finanças públicas. O segundo, porém, não menos importante, é a valorização profissional, não apenas como um incentivo para melhoria do ambiente organizacional, mas nos moldes desta experiência, atrelado à desempenho e intimamente orientado para desenvolver nas pessoas a capacidade de gerar soluções. Esta experiência, comprovadamente através de números e da motivação das pessoas, vem ajudando os profissionais da rede educacional de Pernambuco a serem mais eficiente e motivados para seguir ampliando a qualidade do ensino público do Estado.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento Organizacional. **Curso de Especialização em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)**, Brasília, CAPES, 2010.

CESAR, Ana. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.** Disponível http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf Acesso em 05 de junho de 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências.** Ed. Positivo. Curitiba, 2009.

MARQUES, Marcelo. **Administração Pública: Uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2008.

PANTOJA, Maria J.; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro T. (org.). **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público.** ENAP. Brasília, 2010.

PERNAMBUCO, Secretaria de planejamento e Gestão. **Formulação da Estratégia**. Coleção Cadernos Boas Práticas de Gestão. Volume I. Recife, 2014.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 41.466 de 02 de fevereiro de 2015**. Institui o Plano de Contingenciamento de Gastos (PCG) no âmbito do Poder Executivo Estadual.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 42.601 de 26 de janeiro de 2016**. Institui o Plano de Monitoramento de Gastos - PMG relativo às despesas correntes no âmbito da Administração Direta e Indireta.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 43.991 de 29 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre os critérios para atingimento do Índice de Eficiência Gerencial e pagamento do Adicional de Eficiência Gerencial no ano de 2017.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 44.279 de 03 de abril de 2017**. Institui e consolida procedimentos de autorização da despesa pública no âmbito do Poder Executivo Estadual.

PERNAMBUCO. **Lei nº 15.973, de 23 de dezembro de 2016**. Institui o Adicional de Eficiência Gerencial - AEG no âmbito da Rede Estadual de Educação e altera a legislação que indica.

SENGER, Igor; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SENGHER, Carine Maria. **O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico**. Disponível em <<http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/771/1327>>: Acesso em 04 de junho de 2017.

SOBRE A ORGANIZADORA

Luciana Pavowski Franco Silvestre - Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2003), pós-graduação em Administração Pública pela Faculdade Padre João Bagozzi (2008) é Mestre em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2013), Doutora em Ciências Sociais Aplicadas pela UEPG. Assistente Social da Secretaria de Estado da Família e Desenvolvimento Social - Governo do Estado do Paraná, atualmente é chefe do Escritório Regional de Ponta Grossa da Secretaria de estado da Família e Desenvolvimento Social, membro da comissão regional de enfrentamento às violências contra crianças e adolescentes de Ponta Grossa. Atuando principalmente nos seguintes temas: criança e adolescente, medidas socioeducativas, serviços socioassistenciais, rede de proteção e política pública de assistência social.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-062-9

