

# A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

# A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

---

Atena Editora  
2017

*2017 by Rudy de Barros Ahrens*

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

#### **Conselho Editorial**

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso  
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  
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
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. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

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

G393

A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.  
402 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-45-5

DOI: 10.22533/at.ed.45501117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

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

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

<b>Apresentação.....</b>	<b>3</b>
CAPÍTULO I	
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>8</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO	
<i>Pedro Cláudio da Silva, Alessandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino .....</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO III	
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS	
<i>Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO IV	
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos .....</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO V	
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho .....</i>	<i>76</i>
CAPÍTULO VI	
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016	
<i>Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves .....</i>	<i>93</i>
CAPÍTULO VII	
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	
<i>Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes .....</i>	<i>105</i>

## CAPÍTULO VIII

### COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

*Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119*

## CAPÍTULO IX

### ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRFBURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco ..... 138

## CAPÍTULO X

### ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

*Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros .....154*

## CAPÍTULO XI

### UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

*Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171*

## CAPÍTULO XII

### PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

*Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira .....188*

## CAPÍTULO XIII

### A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

*Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203*

## CAPÍTULO XIV

### A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

*Gustavo de Lira Santos, Amanda Moraes da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença .....215*

## CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

*Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht* .....232

## CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

*Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira* .....247

## CAPÍTULO XVII

Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora

*Sylvia Bitencourt Valle Marques, Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino* .....265

## CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

*Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana* .....279

## CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

*Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes* .....294

## CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

*João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão*.....305

## CAPÍTULO XXI

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

*Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti*.....329

CAPÍTULO XXII

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

*Fernando José Machado, Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....316*

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

*Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva .....345*

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

*Gustavo de Lira Santos, Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....360*

CAPÍTULO XXV

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

*Paula Ramos de Almeida e Virginia Spinassé de Melo.....374*

**Sobre o organizador.....389**

**Sobre os autores.....390**



## **CAPÍTULO XI**

### **UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL**

---

**Ana Laís Carvalho de Sousa  
Antônio Célio Lopes Bezerra Filho  
Dynasandy Gomes do Nascimento  
Tatianny Keile Muniz Dias  
Fiama Cecília Silvino Sampaio**

## UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

**Ana Laís Carvalho de Sousa**

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

**Antônio Célio Lopes Bezerra Filho**

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

**Dynasandy Gomes do Nascimento**

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

**Tatianny Keile Muniz Dias**

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

**Fiama Cecília Silvino Sampaio**

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

**RESUMO:** Mediante a realidade da educação pública no Brasil, denota-se a necessidade de melhorias contínuas. Após a Constituição Federal de 1988, introduziu-se a municipalização no âmbito da educação como forma de proporcionar melhorias na qualidade de ensino. A partir de então, os municípios tornaram-se responsáveis pela educação básica e regular. Surgindo assim alguns questionamentos capazes de instigar a uma análise acerca dos reais efeitos ocasionados na educação após a municipalização. O presente artigo trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e utiliza como objeto de estudo a rede pública municipal de ensino da cidade de Sobral, localizada na Região Norte do estado do Ceará. O objetivo do artigo é analisar os impactos na qualidade do ensino, durante o século XXI, após o ato de municipalizar a educação. Logo, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: Avaliação educacional segundo pesquisas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); Exposição do Plano Plurianual (PPA) coletados na Prefeitura Municipal de Sobral; Realização de entrevistas semiestruturadas com professores escolhidos de forma aleatória de diferentes escolas e categorias de ensino, além do método de observação. Os resultados analisados de forma imparcial, conclui que a municipalização no âmbito da educação trouxe benefícios para a cidade de Sobral, destacando a criação do Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC). Em contrapartida, a infraestrutura das escolas municipais em Sobral encontra-se defasada levantando dúvidas em relação à aplicação dos recursos financeiros destinados para a educação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Pública, Ensino, Municipalização, Plano Plurianual

### 1. INTRODUÇÃO

O processo de municipalização foi introduzido no Brasil com intuito de conceder autonomia política-administrativa aos municípios para que os mesmos elaborassem suas devidas normas e procedimentos. A Constituição Federal Brasileira de 1988 reconheceu o Município como instância administrativa. A

municipalização é a descentralização das ações políticas e administrativas com distribuição de poderes políticos e financeiros. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a municipalização é desburocratizante, participativa, não autoritária, democrática e desconcentrada.

No contexto histórico da Educação Municipal Brasileira observam-se as diversas reformas pelas quais o Brasil tem passado. Tais reformas representam um tema polêmico no âmbito da história da política educacional no Brasil. Antes mesmo de configurar-se um sistema nacional de educação já circulavam propostas no sentido de proceder à reforma das organizações de ensino então existentes. Podemos citar os pensamentos de Anísio Teixeira, o qual ele afirmava que a municipalização do ensino era a resposta a uma situação a ser modificada, afim de que o ensino primário reunisse condições de melhoria de padrão que, de outro modo, não parecia viável. Seria então inspirado na educação norte-americana, de tradições fortemente locais. Desde o passado a insatisfação com a educação gerou movimentos no sentido de sua reestruturação. Em tais contextos as reformas atendiam as expectativas de mudanças expressas na legislação educacional concebida pelo poder central. Usando termos do presente, isto significa dizer que o governo federal (União) sempre exerceu papel decisivo na definição dos rumos perseguidos para a educação. Entretanto, tais movimentos nem sempre tiveram/têm sua origem no âmbito do próprio governo. Ao contrário, muitas reformas nasceram/nascem de demandas e de propostas encaminhadas pela sociedade civil (VIEIRA, 2008). Segundo Martins (ibidem, p. 234), havia “falta de experiência política, burocrática e administrativa” para gerir a realidade instituída pela municipalização da educação, pois esta aumentou os encargos “administrativos, pedagógicos e financeiros para os municípios”.

Diante do exposto, pergunta-se: A municipalização trouxe maior qualidade para a rede pública de ensino? Com base nesse questionamento foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Foi utilizado como objeto de estudo a rede pública de educação básica do município de Sobral, localizado na Região Norte do Estado do Ceará. A presente pesquisa trouxe como objetivo geral levantar as consequências da municipalização no âmbito da educação básica e procurar avaliar os resultados da educação mediante o processo de municipalização da educação.

## **2. ASPECTOS LEGAIS DA MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO**

Após a Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã e em vigor, surgiu o propósito de tornar a educação mais democrática e descentralizada. Implantar-se-ia então, a municipalização como forma de transferir as atribuições de responsabilidade, que antes era só da União. Os municípios, por sua vez, descentralizariam o serviço da educação deixando de fazer parte da esfera estadual para esfera municipal.

Segundo a Constituição Federal de 1988, (art. 211), dita que:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. (EC nº 14/96 e EC nº 53/2006 e EC nº 59/2009). No § 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil. No § 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular.

Dessa forma, cabe aos municípios atuar na educação básica e atentar-se prioritariamente ao ensino regular, sem que o corpo discente implique em retroceder sua vida estudantil durante a educação básica. No caso de Sobral, o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) teve em sua implantação o intuito de atender ao ensino regular. No inciso segundo fala que prioritariamente os municípios deverão atender o ensino infantil e fundamental. No município de Sobral é atendido, em consonância ao inciso segundo do artigo 211, o ensino infantil e fundamental.

### **3. PRECEITOS CONSTITUCIONAIS E A EDUCAÇÃO**

Antes de discorrer sobre a municipalização educacional e seus impactos, influências e mudanças, faz-se necessário atentar-se ao Parágrafo único do Artigo 1º: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Dessa forma, consagra-se uma ordem jurídica e política que se sustenta em duas bases: a democracia representativa (indireta) e democracia participativa (direta). A participação social e popular é um princípio vinculado à democracia. No artigo 205 é determinado que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Entende-se assim, que a educação não se restringe ao caráter político, pois passa a envolver obrigatoriamente todos os “*stakeholders*”. Logo, a comunidade em geral: os níveis hierárquicos da gestão escolar, a família do aluno e o próprio aluno, devem estar comprometidos em executar com qualidade, incentivar a educação e zelar pela educação concedida, de forma respectiva. A gestão escolar deve ocorrer de forma democrática, onde os professores possam utilizar suas metodologias de ensino de acordo com a realidade da sala de aula. Sendo assim, surge a gestão escolar democrática, em que não só os educadores, mas os educados e os responsáveis pelos educados devem atuar de modo participativo com um objetivo maior: criar uma educação de qualidade. Isso, só se torna possível mediante a concessão de recursos financeiros e de infraestrutura nas escolas de ensino básico. Com a Constituição Federal de 1998, surge a municipalização da educação. Inicialmente pôde ser compreendida como autogerenciamento do Ensino Básico, abrangendo total responsabilidade para o município, mas antes da C.F 88, idealistas já propuseram a municipalização do ensino como ferramenta para a formação de cidadãos humanístico-profissional. Subtende-se que a municipalização da educação

não é característica da contemporaneidade. A partir da legalidade, a participação dos municípios foi avançando aos poucos, a princípio muito mais conforme a lei do que na prática.

#### 4. EMBASAMENTO TEÓRICO

Os efeitos da municipalização no âmbito da educação podem ser de cunho negativo ou positivo. Isso dependerá diretamente da atuação das políticas públicas municipais na concessão do ensino básico. Existem várias vertentes a serem analisadas acerca dos impactos ao municipalizar, no entanto podemos destacar algumas mais relevantes.

##### 4.1. MUNICIPALIZAR: AUTONOMIA MUNICIPAL VERSUS RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA E VANTAGENS FINANCEIRAS

Mesmo antes da Constituição Federativa do Brasil de 1988 consagrar a municipalização da educação, Anísio Teixeira (1957) visava à municipalização do ensino como melhoria na educação e assim, apresentou suas ideias em um Congresso Nacional de Municipalidades. Dessa forma pode-se perceber que há várias décadas havia a necessidade de melhorar a educação, uma das formas seria municipalizando o ensino. No entanto, pode-se ressaltar as consequências negativas que a municipalização trouxe, como é afirmado:

As discussões sobre municipalização têm revelado, principalmente quando se exacerbam os antagonismos político-partidários, que, ao invés de ser cultivado um espírito de colaboração entre os responsáveis pela educação pública, se fomenta um conflito para se tirar vantagens de toda ordem, inclusive financeira. (Monlevade, 1997, p.45)

Subtende-se que o caráter de intolerância retirou a possibilidade de colaboração que deveria ser a base para a construção de uma educação de qualidade norteadas pelos princípios da municipalização. A intolerância entre os responsáveis, muitas vezes, são oriundas de divergências partidárias favorecendo um conflito para retirada de vantagens particulares, desconsiderando a melhoria na educação. Nesse caso a municipalização no âmbito educacional deixa de exercer o papel de facilitadora de benefícios de acordo com a realidade local. A autonomia municipal se não estiver em espírito de colaboração, pode somente contribuir para o retrocesso da educação. Caso haja espírito de colaboração, se torna mais fácil tomar decisões e assim o município tem autonomia municipal para melhor gerenciar os repasses financeiros. O espírito de colaboração envolve a democratização para que todos, independente de antagonismo possam ser democráticos. Fonseca (1997) destacava a democratização como pressuposto da municipalização do ensino, pois promovia maior aproximação entre governantes e governados além de condições

para a maior participação, cobrança, fiscalização e controle social das ações de governo. É importante salientar que a municipalização do ensino passa a ter condições de indução, como é indicado na citação:

Constata-se que essa legislação induz claramente à municipalização. A criação do fundo trouxe como consequência a possibilidade do Município “ganhar” ou “perder” parte de seu próprio orçamento. Assim, premiado pela escassez de recursos, provocada pela recessão e agravada pelo FEF – Fundo de Estabilidade Fiscal e pela Lei Kandir, a possibilidade de não perder recursos torna-se algo desejável. Cresceram também os artifícios de não burlar a lei, pela criação de alunos e funcionários “fantasmas”, a fim de ter acesso a recursos do Fundo, tal qual denúncias divulgadas pela imprensa (Oliveira, 1999, p.32).

O município ao “ganhar” recursos, provenientes do Estado e da União proporcionam autonomia para a ocorrência da corrupção tanto no autobenefício monetário quanto na prática do nepotismo. O mesmo percebe-se com frequência não só âmbito educacional. Quando denunciados pela imprensa, os envolvidos acabam tendo por responder por tais delitos. A não realização de benefícios, obras, programas na educação do município, pode induzir que esteja ocorrendo corrupção. Caso o município perca recursos, oriundos do Estado e União, impede o investimento na criação de programas municipais para educação, entre outros benefícios que poderiam ser criados para melhorar a qualidade educacional.

#### 4.2. DECISÕES PEDAGÓGICAS: OPORTUNIDADES E ENTRAVES

A municipalização no âmbito educacional trouxe como consequência segundo afirma Peixoto (1999) a ideia de descentralização do ensino que foi sempre apresentada como portadora de vantagens, como exemplo: propicia uma ação política menos burocratizada; permite maior flexibilidade nos currículos; possibilita uma gestão mais democrática nas escolas; permite maior proximidade da população em relação ao poder público municipal em comparação com o estadual e o federal. No entanto, se essa aproximação pode significar por um lado, gestão democrática, por outro, pode configurar-se em gestão subordinada às oligarquias locais. Como afirma Paro (2001) que diante do caráter hierárquico da distribuição da autoridade, visa estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. Além disso, o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. Assim, tendo de fato que prestar contas apenas ao Estado ou município, acaba, independentemente de sua vontade, servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade. Por sua vez, a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista

e burocratizado.

Toda escola pública pode elaborar e efetuar um projeto pedagógico, em consenso com a administração central da educação (secretarias e delegacias da educação, entre outros) e observar as suas necessidades, a fim de obter êxito nos recursos humanos da gestão escolar. A mesma atuaria de forma participativa, onde servidores e professores, exerceriam suas funções com autonomia. Assim, a aplicação de recursos financeiros seriam mais bem destinados, adaptando-se a realidade da escola em questão. É preciso ressaltar que a determinação sobre os recursos humanos e financeiros é uma condição imprescindível para a consecução do projeto pedagógico. Projeto este compreendido como tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas, segundo afirma Sposito (1990).

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa qualitativa foi realizada durante o mês de janeiro de 2016, na cidade de Sobral localizada na Região Norte do Ceará. O objetivo do artigo é buscar analisar de forma imparcial os efeitos da municipalização no âmbito da educacional, durante o século XXI (2001-2016). A metodologia da pesquisa é composta de três etapas: (a) Avaliação educacional segundo pesquisas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); (b) Exposição do Plano Plurianual (PPA) coletados na Prefeitura Municipal de Sobral; (c) Realização de entrevistas semiestruturadas com professores escolhidos de forma aleatória de diferentes escolas e categorias de ensino, além do método de observação. As três etapas consistem em analisar os seguintes questionamentos: Como a qualidade educacional da cidade é repercutida nacionalmente? Quais os fundos monetários recebidos pelo Estado e pela União? Com é a percepção dos docentes em relação a qualidade de sua escola?. Utilizando o objeto de estudo da pesquisa, a rede pública municipal de ensino da cidade de Sobral, trouxe evidências acerca da atuação da municipalização como um método eficaz para a melhoria qualidade da educação e ainda quais os meios que precisam ser utilizados para que a educação básica e regular atue da melhor maneira. A rede municipal da cidade de Sobral não conta com ensino médio. Por esse motivo, na terceira etapa da metodologia as categorias de ensino utilizadas para as entrevistas com os docentes foram: ensino infantil, ensino fundamental I (1ª ao 5ª ano); ensino fundamental II (6ª ao 9ª ano) e educação de jovens e adultos (EJA). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em diferentes escolas do município. A cidade de Sobral conta com um número de 53 escolas municipais, segundo fontes coletadas na Prefeitura Municipal. Envolveu um embasamento teórico, de relevantes autores no âmbito educacional da municipalização. Após a municipalização é importante mencionar autores como Sposito (1990), Montevade (1997), Fonseca (1997), Oliveira (1999) e Paro (2001), os mesmos viabilizaram em suas obras temas capazes de nos fazer refletir sobre as

consequências positivas ou negativas que possam ser trazidas pela municipalização da educação.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **6.1. EDUCAÇÃO EM SOBRAL SEGUNDO PESQUISAS DO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (2001 Á 2011)**

Cabe ao município, segundo a Constituição Federal de 1988, conceder educação básica prioritariamente ao ensino regular que ocorre quando o ensino infantil, fundamental e o ensino médio ocorra sem interrupção. Como o ensino regular não acontece, foi criado o Ensino de Jovens e Adultos (EJA) com o intuito de conceder a educação básica aos que paralisaram seus estudos e/ou nem mesmo foram alfabetizados. No Brasil sabe-se, embora venha se reduzindo contemporaneamente, ainda é alta a taxa de analfabetismo. Com o intuito de amenizar o analfabetismo nas escolas, entre 2001 e 2004, a Secretária de Desenvolvimento da Educação do Município de Sobral, no estado do Ceará, protagonizou uma significativa experiência da gestão de uma Política de Alfabetização na Idade Certa – PAIC. Esse programa foi oficializado em 2004 e foi possível, mediante a municipalização da educação permitindo em âmbito municipal, obter destaque na melhoria e qualidade do ensino básico. A municipalização do ensino na cidade de Sobral desenvolveu e expandiu a visão para uma melhor qualidade do ensino básico nas escolas, pois segundo pesquisas o IDEB do estado para o 4º e 5º ano pulou de 3,2, em 2005, para 4,9 em 2011 (o esperado era 4,0). Se em 2007 apenas 15 municípios, de um universo de 184, tinham nível considerado desejável de alfabetização (um deles era Sobral). Segundo a Secretária de Desenvolvimento da Educação do Município de Sobral, esses resultados são impactos do processo de municipalização da cidade de Sobral. Segundo os sites locais, estaduais e nacionais, tais como: Folha de São Paulo, UOL, O Globo, a cidade de Sobral é tida como referência em ensino fundamental, pois sempre estão classificadas em avaliações feitas pelo Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (IDEB). A Rede Municipal de Ensino de Sobral obteve nota de 7,3 no ano de 2011, que avaliou alunos do 5º ano do Ensino Fundamental, em todo o Brasil. O resultado foi divulgado pelo Ministério da Educação (MEC). O desempenho das escolas de Sobral ficou acima da média do Ceará, que foi de 4,9, e, também, acima da média nacional, de 5,0.

### **6.2. O PLANO PLURIANUAL DE SOBRAL (2014 - 2017)**

Antes de começarmos a discorrer sobre o Plano Plurianual (PPA) de Sobral



pós- municipalização da educação é importante ressaltar que PPA é um plano de médio prazo, que constitui as Diretrizes, Objetivos e Metas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal. O planejamento do Plano Plurianual (PPA) deve ser referente há quatro anos, ele é previsto no Artigo 165 da Constituição Federal de 1988, e regulamentado pelo Decreto 2.829 de 29 de outubro de 1998. Com isso consolida-se imprescindível que o governante com suas secretarias planejem todas as suas ações (projetos e programas) incluindo seu orçamento de maneira que não entre em contradição com as diretrizes nele expressas, contendo o prazo de conclusão e fontes de financiamento do mesmo. Porém é importante evidenciar que esse planejamento é dinâmico e precisa ser adaptado de acordo com as necessidades e as capacidades.

O Plano Plurianual se mostra como principal instrumento de planejamento estratégico, justamente pelo fato de que nele são definidas as diretrizes, as estratégias e os objetivos da administração municipal. Dessa forma, serve de base para as ações dos gestores de políticas públicas durante o mandato do prefeito e sendo importante também porque podem ajudar os responsáveis pela efetivação do ensino do município e mesmo para os cidadãos a obterem as respostas de perguntas básicas bem como: o que fazer e aonde fazer, quando fazer, a quem cabe à responsabilidade, quanto custarão e finalmente como fiscalizar. Com o Plano Plurianual é possível ter uma melhor transparência quanto à aplicação dos recursos públicos. Sabendo que é característica do Plano Plurianual expor todos os programas e demais informações. É obtido maior controle do orçamento, tanto por parte da prefeitura como da sociedade e melhor integração além de compatibilização dos instrumentos básicos de planejamento ao orçamento.

O Plano Plurianual de Sobral 2014-2017 engloba recursos da ordem de R\$ 2.660.229.183,87, provenientes de diversas origens, com destaque para as receitas próprias com R\$ 1.067.810.394,79, as do Sistema Único de Saúde com R\$ 580.788.471,21, e as receitas do FUNDEB e FNDE com R\$ 498.057.847,53 (III - Concepção do Plano, 6. Financiamento do Plano).

É possível através dessa citação, observar a força do município que detém mais 40% dos recursos para o financiamento do Plano Plurianual (PPA) e ainda vemos o quão importante o apoio financeiro do FUNDEB aos municípios que no caso apresentou uma participação financeira em relação ao total de recursos para o financiamento do plano de quase 19%, mas o FUNDEB como foi visto anteriormente é um fundo exclusivo para educação, sendo assim será necessário fazer uma análise mais específica no PPA de Sobral.

Figura 1: Aplicação dos Recursos na Manutenção e no Desenvolvimento do Ensino – 2014 a 2017  
(Constituição Federal – Artigo 212 / Emenda Constitucional nº 14 de 12/09/1996)

R\$ 1,00				
DISCRIMINAÇÃO				
RECEITA	2014	2015	2016	2017
<b>IMPOSTOS PRÓPRIOS (A)</b>	39.094.571	42.125.425	45.478.411	49.279.266
IPTU	5.124.036	5.523.702	5.963.328	6.456.916
IRRF	7.860.276	8.344.077	8.866.416	9.440.073
ITBI	2.993.257	3.128.552	3.269.962	3.417.765
ISS	21.036.897	22.923.144	25.039.294	27.483.567
Receita da Dívida Ativa, Multas e Juros de Mora Sobre Tributos	2.080.105	2.205.951	2.339.411	2.480.945
<b>TRANSFERÊNCIAS DO ESTADO (B)</b>	119.583.372	133.793.165	141.464.317	160.524.511
IPI-EX (Art.159, CF/1998)	832.145	931.027	1.046.595	1.187.608
IPVA (Art. 158, CF/1998)	9.244.705	10.343.230	11.627.135	13.193.717
ICMS (Art. 158, CF/1998)	109.506.522	122.518.908	128.790.586	146.143.186
<b>TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO (C)</b>	90.553.875	98.871.804	107.954.825	119.228.947
Transferência Financeira LC nº 87/96	359.697	380.257	402.586	427.482
FPM (Art. 159, CF/1998)	90.170.599	98.466.294	107.525.193	118.772.329
ITR (Art. 158, CF/1998)	23.579	25.253	27.046	29.136
<b>VALOR MÍNIMO DA RECEITA DE IMPOSTOS E TRANSFERÊNCIAS (D) = 25% x (A+B+C)</b>	62.307.954	68.697.599	73.724.388	82.258.181
<b>TRANSFERÊNCIA FUNDEF, inclusive a Complementação do FUNDEB (E)</b>	95.856.904	107.021.993	119.544.222	134.312.727
<b>DEDUÇÕES PARA CONSTITUIÇÃO DO FUNDEF (F)</b>	(42.027.449)	(46.532.994)	(49.883.828)	(55.950.692)
FPM – Dedução para o FUNDEF	(18.034.120)	(19.693.259)	(21.505.039)	(23.754.466)
IPI-EX – Dedução para o FUNDEF	(166.429)	(186.205)	(209.319)	(237.522)
ITR – Dedução para o FUNDEF	(4.716)	(5.051)	(5.409)	(5.827)
Dedução LC 87/96 para o FUNDEF	(71.939)	(76.051)	(80.517)	(85.496)
ICMS – Dedução para o FUNDEF	(21.901.304)	(24.503.782)	(25.758.117)	(29.228.637)
<b>TOTAL MÍNIMO OBRIGATORIO (D) + (E) + (F)</b>	116.137.409	129.186.598	143.384.782	160.620.216

Fonte: Prefeitura Municipal de Sobral.

Fazendo uma análise sobre o quadro a cima o que fica mais fácil perceber é que no caso de Sobral tanto o Município, o Estado quanto a União fazem uma contribuição para a educação de Sobral de 25% das receitas previsto para todo o plano, valendo lembrar que é uma perspectiva de contribuição mínima, ou seja, essa contribuição pode acabar sendo maior, porém tem quem ser analisado o PPA. Para finalizar essa última análise é importante evidenciar que o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) retira suas deduções (demonstradas no quadro entre parêntese) que posteriormente serão empregadas na educação básica, e mostra também o quão importante se faz para a educação e para fortalecer o município na parte da educação que lhe cabe, pois no quadro vemos que o FUNDEB tem mais de 68% do montante da receita que se estima que seja aplicado na educação.

### 6.3. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS E MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO

As entrevistas com os docentes da rede pública municipal de Sobral foram feitas através de um questionário que trouxeram temas capazes de identificar aos efeitos da municipalização no âmbito da educação e sua interligação com a qualidade do ensino. A realização da pesquisa ocorreu de forma imparcial buscando fazer uma ligação com os teóricos postos no presente artigo. Através de entrevistas semiestruturadas, realizadas no mês de janeiro de 2016, foram traçados os perfis dos docentes e atribuídos nomes fictícios com o intuito de coletar informações de toda e qualquer natureza para maior precisão na pesquisa. As quatro entrevistas foram realizadas em diferentes escolas e em diferentes bairros, todas em locais reservados das escolas. Contou com a participação, já predeterminada, de duas pessoas do gênero feminino e duas pessoas do gênero masculino, todas de diferentes categorias de ensino. No quadro 2, foi analisado o perfil socioeconômico dos entrevistados objetivando saber o intervalo de idade dos professores, que é compreendida entre 25 e 48 anos e saber o nível de instrução dos professores, 3 possuem graduação completa e 1 possui graduação incompleta (o mesmo ensina na Educação de Jovens e Adultos).

Quadro 1: Informações socioeconômicas dos entrevistados

PERFIL	PROFESSOR 1	PROFESSOR 2	PROFESSOR 3	PROFESSOR 4
GÊNERO	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
IDADE	33 anos	48 anos	32 anos	25 anos
NOME FICTÍCIO	Paula	Fabiana	João	Cláudio
NÍVEL DE INSTRUÇÃO	Graduada em pedagogia	Graduada letras e pedagogia	Graduado em história	Cursando pedagogia
CATEGORIA DE ENSINO	Ensino infantil	Ensino fundamental I (1ª ao 5º ano)	Ensino fundamental II (6ª ao 9º ano)	Educação de jovens e adultos

Fonte: Elaborados pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

Através do método de observação torou-se possível coletar informações que se tornaram nítidas e com grande relevância para a pesquisa. Pode-se ressaltar que:

- Foram procuradas sete escolas, das quais três se recusaram a ceder professores para serem entrevistados logo após ser dito o tema do artigo, mesmo ressaltado que ocorreria de forma imparcial;
- Das sete escolas procuradas, uma delas (no qual não tivemos acesso para entrevista) se situava no centro da cidade e possuía a melhor infraestrutura;
- A educação básica compreende ensino infantil, fundamental e médio. No entanto, segundo a Constituição de 1988, deve atender prioritariamente o ensino infantil e fundamental. No caso da cidade de Sobral não existe escola de ensino médio da rede pública municipal;
- Todas as escolas visitadas possuem um espaço físico deteriorado,

biblioteca com poucos livros, duas escolas sem quadras esportivas, uma escola com quadra esportiva descoberta e outra escola que utiliza a quadra de uma praça pública;

- As escolas da educação de jovens e adultos (EJA) não se situam na cidade, apenas em distritos do município;
- Os professores entrevistados demonstraram que gostam da profissão e tem interesse que seus alunos apresentem bons resultados na aprendizagem, tanto que facilmente souberam identificar os fatores que dificultam o processo de ensino e de aprendizagem.
- O acesso às informações do Plano Plurianual se deu mediante uma declaração atestando os devidos fins da coleta de dados.

Quadro 2: Informações para análise de conteúdo

ENTREVISTADOS ( NOMBRES FICTÍCIOS)	TEMA ABORDADO	RESPOSTAS E POSICIONAMENTOS
PAULA	A OPORTUNIDADE DE ATUAÇÃO COMO PROFESSOR NESTA ESCOLA	" A responsável pela escola já me conhecia, sabia do meu trabalho em outro colégio e estou ensinando aqui desde 2004".
FABIANA		"Através de concurso público. Sim. Sou professora aqui há 7 anos".
JOÃO		" Através de concurso público. Ensino apenas pela manhã, sou professor em outra escola de ensino médio".
CLÁUDIO		" Sou professor na escola faz cinco anos. Tenho proximidade com a escola e seus coordenadores. Daí fui chamado para dá aula aqui".
PAULA	O PROCESSO NAS DECISÕES PEDAGÓGICAS NA ESCOLA	"Temos um planejamento uma vez ao mês, onde debatemos o que precisa ser trabalhado. E se não deu certo na sala de aula, buscamos outra estratégia para trabalhar.(..) Tenho sim autonomia para realizar as atividades em sala de aula"
FABIANA		"Cada professora ou professor tem a sua metodologia de trabalhar (...) As reuniões são somente a diretora, secretaria e professores. As pautas sempre são baseadas corrigir possíveis falhas que venha ocorrendo na gestão da secretaria ou em sala de aula por parte de alunos ou professores".
JOÃO		"Nem sempre o professor pode intervir nas decisões da escola, em algumas reuniões isso fica claro. Mas dentro dentro da sala de aula, o professor tem liberdade para aplicar o método que ele julga ser melhor para a aprendizagem dos alunos".
CLÁUDIO		" Nas reuniões cada professor é ouvido livremente e na sala de aula pode usar a metodologia que melhor se adequar a realidade".
PAULA	PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA	"Considero como ótimo o resultado de aprendizagem da maioria dos alunos".
FABIANA		a novas metodologias de ensino".

JOÃO	SUA ESCOLA	" Considero bom o nível de desempenho dos alunos. A infraestrutura da escola é uma das melhores em relação as demais escolas municipais, mas deixa muito a desejar".
CLÁUDIO		" Considero razoável o nível de qualidade na escola. Aqui, existem todas as categorias de ensino. Eu estudei aqui. Os professores são ótimos, mas devido ser em um distrito ainda é mais carente em estrutura do que na cidade."
PAULA	O PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA (PAIC) DE 2004 ATÉ OS DIAS ATUAIS	"O PAIC existe. Aqui na escola pode ver a maioria aprendendo na idade certa. Mas existem alguns casos de alunos que têm dificuldade, geralmente os que não são acompanhados em casa."
FABIANA		"O programa ainda existe. Todas as professoras e professores do ensino básico e fundamental trabalham muito em cima da alfabetização das crianças na idade certa".
JOÃO		"O programa existe. A maioria dos alunos conseguem sim aprender a ler na idade certa, pois cada escola tenta impor isso. Mas existem também muitos alunos que chegam no 9º ano sem saber interpretar um texto".
CLÁUDIO		" Desde de 2004, que foi uma iniciativa que acredito ter nascido dos professores, a preocupação em alfabetizar a criança na idade certa se tornou quase uma obrigação. O EJA, sempre existiu e existe principalmente para alunos adultos que não tiveram oportunidade devido as situações socioeconômicas".
PAULA		" Com certeza existe sim corrupção, desvio de verbas que poderia estar sendo implantado na educação. A municipalização poderia atuar melhor na infraestrutura da escola ".
FABIANA	A PERCEPÇÃO DA MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E SUA INTERLIGAÇÃO COM A QUALIDADE	"Com a municipalização o governante pode também pode maquiagem a verba repassada para o município, aplicando em outros meios, sabendo da grande corrupção que já presenciamos (...) Mas o Município de Sobral também tem sempre investido fortemente na educação básica e fundamental".
JOÃO		" O maior sucesso da municipalização da educação em Sobral foi o PAIC, no qual o município entrevistou fortemente. Porém para uma qualidade boa ou ótima deveria ser investido no espaço físico das escolas, especialmente em bibliotecas e quadras esportivas."
CLÁUDIO		"A municipalização da educação existe desde 1988, o programa inovador de alfabetizar as crianças na idade certa surgiu em 2004, ou seja, não está ligado ao fato de ter municipalizado a educação, talvez por interesse maior dos professores. Já que é comum ver escolas deterioradas e dentro delas professores capacitados".
PAULA		ENTRAVES PARA

	MELHORIAS NA ESCOLA	por exemplo a tarde poderia ser feito uma aula diferente, mas não podemos porque a quadra não é coberta".
FABIANA		"As reuniões escolares são somente a diretora, secretaria e professores. Não há uma gestão democrática participativa, pois existem muitos pais não participativos".
JOÃO		" A não participação dos pais e também um espaço físico pequeno para os alunos".
CLÁUDIO		" Maior investimento do município na escola. Aqui é uma escola esquecida por ser em distrito, como se pode ver é muito deteriorada."

Fonte: Elaborados pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

No quadro 2, foram colocados os temas no qual os docentes se sentiram mais livre em comentar. Um tema que três entrevistados (Paula, João e Cláudio) se mostraram neutros em comentar foi no que diz respeito a conhecimento da existência da criação de funcionários, alunos e professores “fantasmas”. Segundo Oliveira (1999), a municipalização fez crescer artifícios para não burlar a lei, objetivaríamos investigar de fato isso ocorreu. Uma entrevistada, a Fabiana, afirmou que se existia ou não, era um fato que não podia dizer. Portanto temas como esse, não foram postos na quadro para análise. Para investigar, se existe retirada de vantagens de toda ordem (como o nepotismo) através da municipalização, como afirma Monlevade (1997) foi indagado como se deu a oportunidade dos professores de atuarem nas escolas. Os professores do ensino fundamental I e II prestaram concurso público. Já os professores da educação infantil e educação de jovens e adultos, conseguiram o cargo através de contatos com os superiores da escola. Quando perguntado como se dá o processo das decisões pedagógicas na escola todos os professores afirmaram ter autonomia em utilizar seus métodos de ensino em sala de aula. Três professores deixaram subtendido que a escola atua em conjunto nas decisões pedagógicas, porém um entrevistado disse que nem sempre o professor pode intervir nas decisões. Segundo Peixoto (1999) a municipalização possibilita uma gestão mais democrática nas escolas, mas evidenciou-se na pesquisa que nem sempre isso acontece. Em relação a percepção da qualidade da educação na escola, Paula levou em consideração a aprendizagem dos alunos que em sua maioria é vista como ótima. Fabiana considerou bom o nível de qualidade e ressaltou a boa direção da escola devido a autonomia proporcionada na utilização de novas metodologias para a aprendizagem dos alunos. João considerou bom o desempenho dos alunos, mas evidenciou ao longo da entrevista uma infraestrutura regular que compromete a qualidade do ensino. Cláudio considera razoável o nível de qualidade da escola, resalta que contém ótimos professores, mas a infraestrutura, principalmente por ser um distrito impede a qualidade do ensino. Dessa forma, pode-se induzir tal como afirma Monlevade (1997), a retirada de vantagens financeiras. Foi indagado se o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) funciona até os dias atuais e todos os professores disseram que sim. O

professor da educação de jovens e adultos (EJA) salientou, em alguns trechos da entrevista, a boa iniciativa do programa e que se o mesmo existisse há mais tempo seus alunos não estariam passando por essa modalidade de ensino. Cláudio, professor do EJA, relatou que seus alunos trabalham o dia todo e que alguns já tem certa idade e isso acarreta em um aprendizado árduo e demorado, em especial aqueles que estão se alfabetizando. Logo depois foi abordada a questão da municipalização da educação e sua interligação com a qualidade. A professora Paula afirmou a existência da corrupção pelo fato de haver a falta de infraestrutura nas escolas. Já Fabiana ressaltou a possibilidade da retirada de verbas para outros fins que seriam para a educação e enfatiza a grande ocorrência da corrupção. O professor João afirma que o maior sucesso da municipalização da educação foi a criação do PAIC, e diz ainda que falta investimento no espaço físico (bibliotecas e quadras esportivas principalmente). Cláudio acredita que o PAIC não está ligado ao fato da municipalização da educação, pois o programa foi criado em 2004 e a municipalização em 1988. Claudio ainda relata que o PAIC deve-se a existência de professores capacitados, mesmo dentro de escolas precárias. Com o PAIC pode-se constatar que a municipalização da educação traz, tal como afirma Sposito (1990), a tomada de consciência dos principais problemas da escola (alunos fora de um ensino regular) e as possibilidades de solução (criação de um programa). No que diz respeito aos entraves para a melhoria na qualidade de ensino na escola, foram apontadas por Paula, professora do ensino infantil, a falta de parceria entre escola e pais no processo de aprendizagem, assim como a cobertura da quadra que possibilitaria uma aula diferente para seus alunos. Fabiana resalta que não existe uma gestão democrática participativa onde escola, pais e alunos interveem para melhorar a aprendizagem. João também evidencia a não participação dos pais na aprendizagem e a ausência de um espaço físico mais amplo. Cláudio menciona que a localização da escola (distrito) contribuir para a desvalorização e esquecimento da prefeitura municipal.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos estão diretamente relacionadas a atuação de políticas municipais voltadas para a educação, a gestão democrática participativa escolar, as estratégias de melhoramento de ensino e ao incentivo para os alunos manterem interesse no processo de aprendizagem. Sabe-se que é um grande desafio concretizar tais ações, visto que o público interessado (gestores municipais, gestores escolares, professores, pais e alunos) muitas vezes não corrobora para uma educação de qualidade no município.

Na rede pública municipal de Sobral, tornou-se evidente a iniciativa inovadora de criar um Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), o mesmo serviu de modelo para as escolas da rede municipal em todo o país. Comprova-se assim, que a municipalização da educação soluciona problemas de acordo com a realidade local. Na realização das entrevistas semiestruturadas foi perceptível que os

professores são induzidos a atentar-se em alfabetizar os alunos mediante o ensino regular, como é consagrado na Constituição Federal de 1988. Foi evidenciado por meio de relatos dos professores, que existem casos isolados de alunos que não aprendem a ler na idade certa e isso, segundo uma professora entrevistada, deve-se ao mau acompanhamento dos pais no processo de aprendizagem de seus filhos.

Através do método de observação, pôde-se concluir que as políticas públicas municipais de Sobral devem proporcionar recursos financeiros para uma melhor infraestrutura nas escolas. Conforme apresentado através do Plano Plurianual, os recursos provenientes do Estado e da União supririam tais necessidades. Segundo Fonseca (1997), a municipalização do ensino proporcionaria democratização para que o povo cobrasse, fiscalizasse e controlasse as ações do governo municipal. No entanto, foi constatado que a gestão escolar se mostra indiferente em relação ao ambiente de deterioração que trabalham diariamente. Torna-se nítido os desafios para a qualidade de ensino, mesmo buscando meios como a municipalização da educação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Semiárido cearense tem escolas públicas com níveis de países ricos**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1704915>> Acesso em: 12/11/2015

FONSECA, João Pedro da. **Municipalização do ensino: entre medos e esperanças às vésperas do terceiro milênio**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Brasília: ANPAE. v.13, n.2, jul./dez. 1997

MARTINS, Angela Maria. **A descentralização como eixo das reformas do ensino: uma discussão da literatura**. Educação e Sociedade. Campinas, 2001

MEC, Ministério da Educação. **Cidade cearense surpreende com altos índices obtidos no Ideb** Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/component/content>> Acesso em: 17/07/ 2013

MONLEVADE, João, 1997. **Educação Pública no Brasil: Contos & Descontos**. Brasília, DF: Ideia Editora.

O GLOBO. **Secretário de Sobral, no Ceará, comenta sucesso do município nas outras edições do Ideb**. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/educacao-360>> Acesso em: 08/09/2014

OLIVEIRA, Cleiton de. **A municipalização do ensino brasileiro**. In: *Municipalização do*



ensino no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PEIXOTO, Maria do Carmo Lacerda. **Descentralização da educação no Brasil: uma abordagem preliminar**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade e DUARTE, Marisa R. T. (orgs) *Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica*, Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

SPOSITO, Marília Pontes. Educação, **Gestão Democrática e Participação Popular**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 15, nº 1. Jan./jun. 1990.

TEIXEIRA, A. "**A municipalização do ensino primário**" in Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, vol. XXVII, abril-junho, 1957, nº 66.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Leis de reforma da educação no Brasil**. Coleção Documentos da Educação Brasileira. 2cd-roms e 1 livreto. Brasília: INEP, 2008b

**ABSTRACT:** According to the reality of public education in Brazil, it denotes the need for continuous improvement. After the Federal Constitution of 1988, the municipalization was introduced in education as a way to provide improvements in the quality of teaching. Since then, the municipalities became responsible for basic and regular education. Resulting in some questions capable of instigating an analysis about the actual effects caused in education after the municipalization. This article deals with a qualitative research and it uses as study object the public schools city of Sobral, located in the northern region of the state of Ceará. Its aim is to analyze the impacts on the quality of education, during the XXI century, after the act to municipalize education. So, the following methodological procedures were used: Educational evaluation according to surveys of the Basic Education Development Index (IDEB); Exposure of Multi-Year Plan (PPA) collected at the town hall of Sobral; carrying out of semi-structured interviews with teachers chosen randomly from different schools and educational categories, in addition to the observation method. The results were analyzed impartially, it concludes that teaching municipalization has brought benefits to the city of Sobral, highlighting the creation of the Literacy Program in Certain Age (PAIC). In contrast, the infrastructure of public schools in Sobral are outdated, raising questions about the application of financial resources earmarked for education.

**KEYWORDS:** Public Education, Teaching, Municipalization, Multi-Year plan.

## Sobre o organizador

**RUDY DE BARROS AHRENS** Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

## Sobre os autores

**ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO** Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [abdon.netto@hotmail.com](mailto:abdon.netto@hotmail.com)

**ADRIANO MARTINS DE SOUZA** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; E-mail para contato: [adrianosouza@utfpr.edu.br](mailto:adrianosouza@utfpr.edu.br)

**ALESSANDRA CARLA CEOLIN** Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: [alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com)

**ALEXANDRE DE MELO ABICHT** Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design - PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: [alex.abicht@gmail.com](mailto:alex.abicht@gmail.com)

**ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA** Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFRSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

**ALEXSANDRO TOALDO** Especialização em Finanças pela Wharton Business School - University of Pennsylvania - EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

**ALFREDO DIB ABDUL NOUR** Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPd CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: [alfredodib@yahoo.es](mailto:alfredodib@yahoo.es).

**AMANDA MORAIS DA SILVA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [mandismorais@hotmail.com](mailto:mandismorais@hotmail.com)

**ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA** Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco  
E-mail: [clara.acmiranda@gmail.com](mailto:clara.acmiranda@gmail.com)

**ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA** Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [laisc.sousa@hotmail.com](mailto:laisc.sousa@hotmail.com)

**ANDRÉ LUIZ SOARES** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: [andresoares@utfpr.edu.br](mailto:andresoares@utfpr.edu.br)

**ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES** Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: [anneisabelly@gmail.com](mailto:anneisabelly@gmail.com)

**ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: [karinagouveia21@hotmail.com](mailto:karinagouveia21@hotmail.com)

**ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO** Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [celiofilho21@hotmail.com](mailto:celiofilho21@hotmail.com)

**ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR** Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

**ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES** Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: [oscargoes11@hootmail.com](mailto:oscargoes11@hootmail.com).

**CAMILA CHAVES FASÃO** Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: [camila.chaves.frasao@gmail.com](mailto:camila.chaves.frasao@gmail.com)

**CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [terrinha91@gmail.com](mailto:terrinha91@gmail.com)

**DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA** Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: [nunese10@gmail.com](mailto:nunese10@gmail.com)

**DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS** Professor da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

**DEISE DE OLIVEIRA ALVES** Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

**DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR** Professor Adjunto do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

**DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO** Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: [dynasandy@hotmail.com](mailto:dynasandy@hotmail.com)

**EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES** Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. [eduardochaves@ifsp.edu.br](mailto:eduardochaves@ifsp.edu.br)

**ELIANE RODRIGUES DO CARMO** Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

**ELVIS SILVEIRA-MARTINS** Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

**EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA** Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

**FABIANO PALHARES GALÃO** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

**FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA** Graduação em Ciências Contábeis - Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife - SICOOB. Período: 2016. Atual.

**FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO** Professor da FACIG - Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: [fermelo@petrobras.com.br](mailto:fermelo@petrobras.com.br)

**FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO** Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: [fycsavinon@hotmail.com](mailto:fycsavinon@hotmail.com)

**FRANCIELE BONATTO** Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: [fbonatto@utfpr.edu.br](mailto:fbonatto@utfpr.edu.br)

**FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO** Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 - Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 - Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública - Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 - Atual.

**GARDENIA STAELL ANDRADE** Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -



Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; -  
Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade  
Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: [gardeniaprof@gmail.com](mailto:gardeniaprof@gmail.com)

**GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA** Graduação em Administração pela Universidade  
Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [geneci.6813.srr@gmail.com](mailto:geneci.6813.srr@gmail.com)

**GUILHERME HENRIQUE SANTOS** Graduando em Administração pela Faculdade de  
Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de  
Pesquisa ADM em FLOW - [guio95@gmail.com](mailto:guio95@gmail.com)

**GUSTAVO DE LIRA SANTOS** Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão  
Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em  
Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor  
convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e  
Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. [gugapessoas@gmail.com](mailto:gugapessoas@gmail.com)

**HAROLDO LACERDA DE BRITO** Professor do Instituto Federal de Minas Gerais  
Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior  
de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-  
mail para contato: [haroldo.brito@ifmg.edu.br](mailto:haroldo.brito@ifmg.edu.br)

**HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO** Doutorando em Ciências Contábeis;  
Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui  
graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor  
federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em  
cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem  
experiência em docência e na área de Administração Pública.

**HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA** Professor da Faculdade Mauricio de  
Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do  
Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento  
em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil;  
Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil.  
Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas  
Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de  
Pernambuco; E-mail para contato: [humberto@alliance3.com.br](mailto:humberto@alliance3.com.br)

**ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA** Graduação em Administração no IFSP – Instituto  
Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; [isabellagil.b@hotmail.com](mailto:isabellagil.b@hotmail.com)

**JÉSSICA MARTINS GAMA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências  
da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa  
ADM em FLOW - [jessycamartins93@gmail.com](mailto:jessycamartins93@gmail.com)

**JOÃO DALLAMUTA** Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -



Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: [joaol@utfpr.edu.br](mailto:joaol@utfpr.edu.br)

**JORDANA TORRES COSTA** Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNSIONÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: [jordanatc@hotmail.com](mailto:jordanatc@hotmail.com)

**JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS** Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: [jeduardobarros@hotmail.com](mailto:jeduardobarros@hotmail.com)

**KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA** Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: [kkhelade@hotmail.com](mailto:kkhelade@hotmail.com)

**KAREN DE LUCENA CAVALCANTI** Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

**KILMER COELHO CAMPOS** Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

**LÉIA LUANDA DA SILVA** Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. [leialuanda@gmail.com](mailto:leialuanda@gmail.com)

**LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO** Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. [leslie@utfpr.edu.br](mailto:leslie@utfpr.edu.br)

**LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA** Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino “Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em uma IES”.

**LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO** Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

**MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA** Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

**MÁRCIA SANTOS CURSINO** Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

**MÁRCIO NAKAYAMA MIURA** Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

**MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO** Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: [marcusaugusto77@hotmail.com](mailto:marcusaugusto77@hotmail.com)

**MARCUS REI** Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacaré – São Paulo; [marcusreisfx@gmail.com](mailto:marcusreisfx@gmail.com)

**MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA** Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

**MAXWEEL VERAS RODRIGUES** Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: [maxweelveras@gmail.com](mailto:maxweelveras@gmail.com)

**MAYESK ALVES ROCHA** Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação científica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação científica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: [mayeskalvess@gmail.com](mailto:mayeskalvess@gmail.com)

**PALOMA DE MATTOS FAGUNDES** Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: [palomattos@hotmail.com](mailto:palomattos@hotmail.com)

**PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES** Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: [pnovaes\\_2@hotmail.com](mailto:pnovaes_2@hotmail.com)

**PAULA RAMOS DE ALMEIDA** Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

**PEDRO CLÁUDIO DA SILVA** Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

**PIERRE LUCENA RABONI** Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

**RAFAEL GOMES CAVALCANTI** Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

**REGIS RIBEIRO JUVENAL** Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: [regis.juvenal@onefoods.com](mailto:regis.juvenal@onefoods.com)

**SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA** Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

**SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO** 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 - atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 - atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

**SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES** Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

**SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES** Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. [sylvia@utfpr.edu.br](mailto:sylvia@utfpr.edu.br)

**TAIS MINE** Graduação em Administração no IFSP - Instituto Federal de São Paulo Jacaré - São Paulo. [tais.mine@bol.com.br](mailto:tais.mine@bol.com.br)

**TATIANE TONELLO** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: [tonello\\_tati@hotmail.com](mailto:tonello_tati@hotmail.com)

**TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS** Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: [tatty\\_dias13@hotmail.com](mailto:tatty_dias13@hotmail.com)

**THAIS FURTADO MENDES** Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba - UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: [thaisfmendes@yahoo.com.br](mailto:thaisfmendes@yahoo.com.br)

**TULIO RODRIGUES VALENÇA** Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [tuliorva@gmail.com](mailto:tuliorva@gmail.com)

**VANESSA ISHIKAWA RASOTO** Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. [vrasoto@hotmail.com](mailto:vrasoto@hotmail.com)

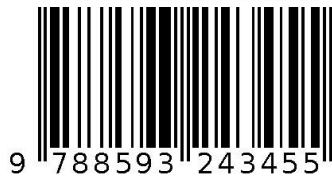
**VANESSA MATIAS FERREIRA** Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - [vanessinha9131@hotmail.com](mailto:vanessinha9131@hotmail.com)

**VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA** Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: [victormonfort@yahoo.com.br](mailto:victormonfort@yahoo.com.br)

**VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO** Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração - AESGA; E-mail para contato: [vspinasse@hotmail.com](mailto:vspinasse@hotmail.com)

**VIVIANE CAU AMARAL** Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes - UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes - UniFG; E-mail para contato: [Profamaral.gp@gmail.com](mailto:Profamaral.gp@gmail.com)

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-45-5



9 788593 243455