

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

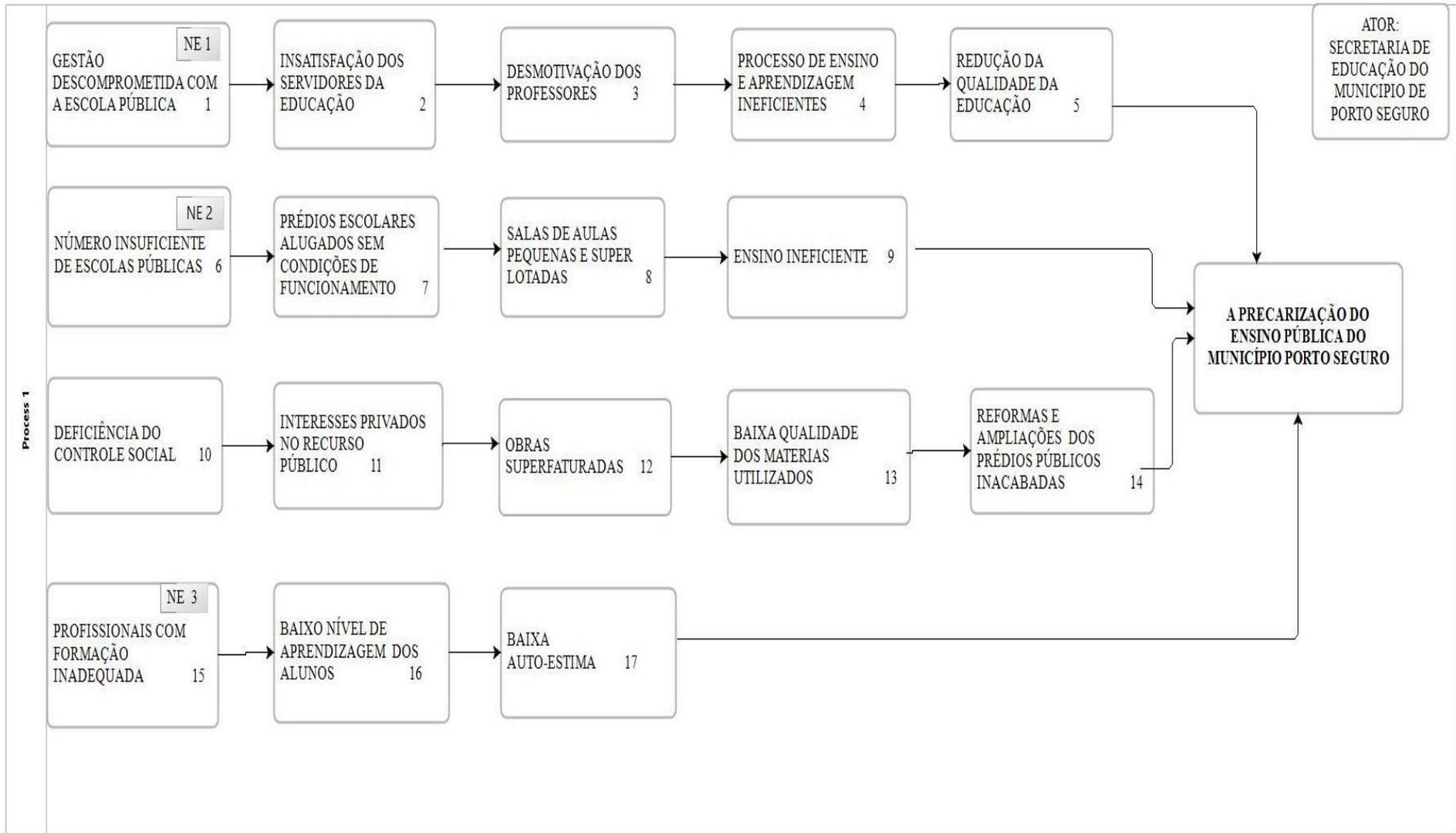
Euvadelis Pereira Santos
José Roberto da Silva Góes
Neilton Castro da Cruz
Rafaela de Quadros Lima
Verena Queiroz Cruz Vilela

A precarização do Ensino Público no município de Porto Seguro.

Ator: Secretaria Municipal de Educação

Salvador/BA
Julho

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp



PARTE 2 - Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

O presente estudo tem como objetivo central analisar a “Precarização do Ensino Público do Município de Porto Seguro, um problema sério que, historicamente, o povo da região central da cidade e também dos distritos deste município tem convivido. Contudo, a situação-problema ora mencionada tem como autor que declarante a Secretaria Municipal de Educação. Nesse exercício, partimos da ideia que a situação apontada seja fruto dos arranjos políticos realizados ainda durante a campanha eleitoral, período em que são discutidas a apropriação de parte dos recursos destinados à educação para outros fins.

A educação pública, sobretudo, após a Constituição Federal de 1988, com o alargamento de sua oferta às camadas mais pobres da sociedade, passou a ser vítima de alguns processos de precarização contínuo. A situação passou a ganhar outros contornos, sobretudo, a partir de meados da primeira década do século atual, quando o governo nacional passou a implementar políticas voltada à Educação Básica, as quais garantiam, principalmente, maiores recursos para o referido segmento. A nova realidade, no nosso entender, justifica a escolha do problema ora apresentado. Nesse sentido, de modo específico, a nossa inquietação ganha força quando nos deparamos com volumosos valores recebidos por Porto Seguro, triplicados nos últimos sete anos, contrastando com a permanência de problemas históricos da educação, como, por exemplo, o baixo investimento na manutenção, reformas, ampliação e, sobretudo, as raras construções de novos prédios, o que tem somado para verticalizar o processo de precarização do Ensino Público do município.

O não comprometimento com a escola pública, destacado nos exemplos anteriormente citados, podem ser identificados, também, por meio de uma outra prática antiga, a saber: aluguel de casas e prédios particulares inapropriados para serem utilizados como escola. A nossa hipótese é a de que os recursos têm sido usados de forma indevida, já que os recursos não se colocam como problema. A suspeita pode também ser observada nas obras que são realizadas, as quais não tem demonstrado ter como prioridade a qualidade. Outro indicativo é o chamamos de inchaço da folha no quadro de servidores/as da educação.

Diante do quadro exposto, acreditamos, essa situação está diretamente relacionada com os temas levantados no curso, pois fica evidente que os conluios políticos se colocam com maior importância do que a defesa da coisa pública, tendo em vista o fato de que usam do dinheiro público para beneficiar os interesses privados, deixando de fora o compromisso com a manutenção e preservação do patrimônio público.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

Em nosso entendimento, não há justificativa que sustente a não utilização dos recursos destinados à educação para outros fins. Não podemos ser coniventes com situações nas quais se percebem escolas que entraram em processos de reforma, iniciar outra em menos de seis meses, pelo fato de que o prédio teria apresentado mais problemas do que antes de passar pelo citado procedimento. Há casos em que a obra, ainda em andamento, desabar, devido à má qualidade dos serviços. Nesse sentido, a continuação dessa realidade, tende a reduzir a qualidade da educação e dos serviços a ela vinculados. Nesse sentido, a resolução desse problema pode promover impacto positivo na qualidade da oferta da educação no município, já que a condição do espaço de trabalho e também de aprendizagem se colocam como importantes elementos para que a tão sonhada qualidade seja alcançada. Estamos certos de que a substituição de escolas alugadas, em geral, inapropriadas para crianças, jovens, adultos e idosos, por prédios próprios, dentro dos padrões desejáveis, bem como a manutenção sistemática de reformas e ampliação das escolas, podem contribuir com o alcance de uma educação transformadora.

Fluxograma Explicativo da situação-problema

Depois de algumas discussões no grupo e da definição do problema e seus respectivos nós explicativos ou do fluxograma explicativo, organizados a partir de sua relação causal, identificamos os nós estratégicos que, de acordo com o Grupo de Estudo da Unicamp, deve ser o nó estratégico que atenda a três requisitos: primeiro, ser resolvido ou “desatado”, ter alto impacto no equacionamento do problema; segundo, o ator que declara o problema deve poder atuar sobre ele (possuir governabilidade) e, por fim, que seu equacionamento não deva implicar um desgaste político excessivo para o ator.

Ainda segundo o mesmo grupo de estudo, para melhor precisar um Nó Estratégico, devemos descrevê-lo de forma a torná-lo monitorável e restringir a ambiguidade possível nas interpretações a ele referidas. Por fim, com a seleção dos referidos nós de uma cadeia explicativa do problema (ou situação) o diagnóstico está concluído. Nesse sentido, em grupo, analisamos os nós explicativos e definimos três como nós estratégicos, exatamente, porque em nossa compreensão “Gestão Descomprometida com a Escola Pública”, “Número Insuficiente de Escolas Públicas” e “Profissionais com Formação Inadequada” cumprem o papel previsto pela MDP. Noutros termos, os nós escolhidos entre os que compõem o fluxograma explicativo, atendem as características previstas na base que orienta esse curso, a MDP.

É importante dizer, mais uma vez, que o fluxograma é um mapa cognitivo que possui características especiais: é um modelo da realidade (problema); cada uma de suas “caixinhas” (nós explicativos) é uma variável do modelo que representa um aspecto da realidade sobre a qual o ator que

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

declara o problema quer atuar. Nesse sentido, cada “setinha” indica uma relação de causalidade que se considera existente na realidade observada (sistema); ela representa (ou supõe) uma “teoria” que relaciona dois aspectos da realidade (que foram transformadas em variáveis do modelo).

Dito isso, vale destacar, organizado o Fluxograma, cabe então “perguntar” para o problema “maior”, situado bem à direita, quais são as suas causas e colocá-las imediatamente à esquerda. Essas causas, se forem “aparentadas”, isto é, se versarem sobre o mesmo assunto, tenderão a ser encadeadas formando uma cadeia causal. Depois de registrar como um nó explicativo a “resposta” do problema “maior”, fazer as suas causas a mesma “pergunta”: qual a sua causa? Ao repetir sucessivamente, o procedimento, da direita para a esquerda, a equipe irá formando as cadeias causais que explicam o problema. Ainda cabe dizer que o fluxograma só deve registrar suas causas (como nós explicativos), não devendo então registrar as consequências do problema no fluxograma. Os nós explicativos precisam manter a relação causal com o que está a sua direita, no sentido de que, como tal, ele precisa ser a causa do que está a sua esquerda. Nesse sentido, organizamos nosso fluxograma, considerando a situação-problema intitulada “A precarização do Ensino Público de Porto Seguro”, organizado a partir de quatro cadeias causais, iniciada com nós estratégicos quais sejam: Gestão descomprometida com a Escola Pública, Números Insuficiente de Escolas Públicas e Profissionais com Formação Inadequada. E uma cadeia causal iniciada com um nó explicativo.

Fundamentação dos Nós Explicativos do Fluxograma

A primeira cadeia causal inicia com um nó estratégico “Gestão descomprometida com a Escola Pública”, que causa um nó explicativo “Insatisfação dos servidores da Educação”. Ao falar em Insatisfação dos servidores escolar engloba-se todos os servidores das áreas de secretaria escolar, biblioteca, setor de nutrição, serviços gerais e educadores. Já que todos fazem parte do ambiente e escolar. Observa-se que esses insatisfeito com a estrutura e descompromisso da gestão pública, salientando que as greves educacionais não são apenas reajuste salarial, mas também, as insatisfações colocadas pelos servidores que muitas das vezes trabalham em estruturas inadequadas e assim leva para nosso segundo nó explicativo que é a “Desmotivação do professores”, que na essência, ser professor é nada mais do que um sinônimo de compromisso, responsabilidade, e principalmente, desafio para contribuir com o desenvolvimento das capacidades intelectuais do discentes, buscando a melhor maneira de produzir conhecimento, mas na situação real, na maioria das vezes, o professor sofre com a precariedade da estrutura que lhe é ofertada, e isto acaba tendo influencia na qualidade da educação que

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

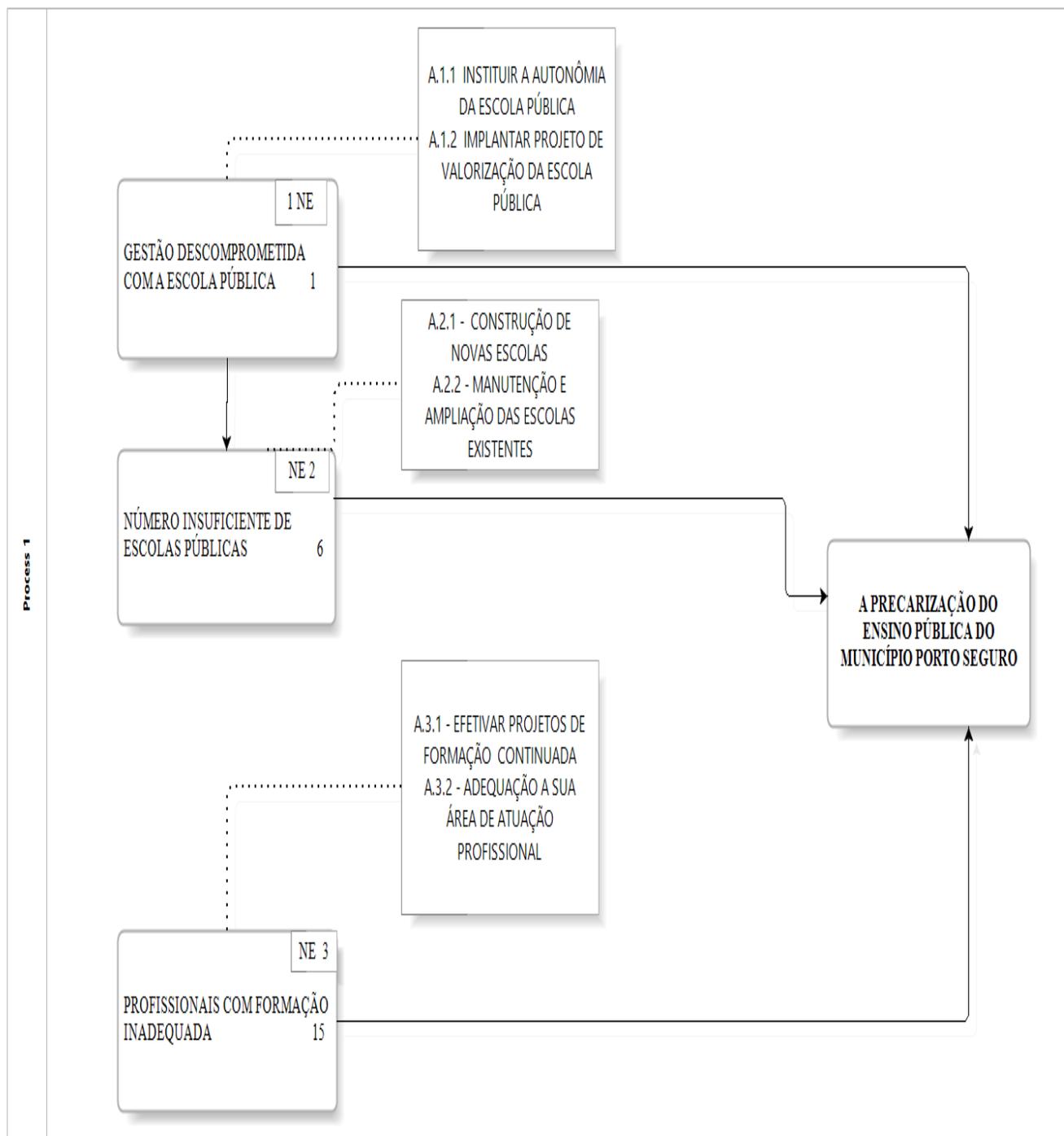
os educadores ofertam. A cadeia causal é seguida pelo “Processo de ensino e aprendizagem insuficientes” que leva a “Redução da qualidade da Educação” que desemboca no nosso problema.

A segunda cadeia inicia-se com o nó explicativo “Número insuficiente de escolas públicas”, que é também nó estratégico da situação-problema. Ele vem seguido do nó “Prédios escolares alugados sem condições de funcionamento” que possui relação de causalidade com “Salas de aulas pequenas e superlotadas” que sem seguida do nó explicativo de número 09 “Ensino ineficiente”, isto quer dizer que as condições físicas apresentadas para o processo de ensino não se encontram dentro de parâmetros desejáveis o que ocasiona resultados abaixo dos esperados, ocasiona o nosso problema “A precarização do Ensino Público no município de Porto Seguro”. A terceira cadeia causal inicia-se com o nó explicativo “Deficiência do controle social”. Controle social na Educação infere uma interdependência entre o poder público e a comunidade, cabendo a Secretaria de Educação criar metodologias que possibilitem a melhor utilização de verbas e ações públicas, incentivando a participação da comunidade escolar na construção de uma educação (física e metodologicamente falando) efetivamente de qualidade, e este quesito apresenta déficit no município de Porto Seguro, e não pode ser considerado um nó estratégico, porque mesmo que o ator que declara o problema tenha papel importante na sua construção, não possui governabilidade sobre ela. Este primeiro nó é seguido por “Interesses privados nos recursos públicos”, isto é, devido a deficiência do controle social, os recursos que deveriam ser utilizados e investidos em prol da educação é mal investido, ou até mesmo desviados das reais necessidades, porque o interesse pessoal de quem gere esses recursos sobressaem-se ao interesse público (desde o momento da chegada das verbas até o repasse final), e isto leva a “Obras superfaturadas”, que leva a “Baixa qualidade dos materiais utilizados”, que causa as “Reformas e ampliações dos prédios públicos inacabados”, que levam ao nosso problema. Esses três últimos nós da terceira cadeia são, em epítome, sequenciados e correlatos porque desde o momento em que interesses privados entram na equação, as decisões são subjulgadas e acarretam uma série de medidas que contribuem para a precarização da escola pública, porque esta deixa de ser prioridade. A quarta e última cadeia, do fluxograma explicativo do problema “A precarização do ensino público do município de Porto Seguro” inicia-se com o nó explicativo 15, que é também estratégico, “Profissionais com formação inadequada”, isto é, diz respeito aos profissionais que precisam passar formação inicial, especialização e continuada, que atuam em área divergente a da sua formação inicial. Este é considerado um nó estratégico porque o ator possui governabilidade para que ele seja desatado, e é politicamente viável, e sendo equacionado sanaria os nós explicativos subsequentes a ele. O nó explicativo 16 “Baixo nível de aprendizagem dos alunos” é aqui citado, porque a partir do momento em que a formação dos professores é insuficiente, descontinuada e até arcaica, não há motivação dos

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

discentes em frequentar as aulas, ou se frequentam é pela obrigação, mas sem efetiva participação nas aulas e uma inferioridade no grau de aprendizado, que leva a “Baixa autoestima”, tanto do alunado quando do corpo docente, que devido a realidade pedagógica com a qual convive fica desmotivada, levando ao problema apresentado.

PARTE 3 - Árvore do problema



PAINEL 1 – Nós Estratégicos, Ações para equacionar e Resultados esperados.

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 Gestão Descomprometida com a Escola Pública	A 1.1 – Instituir autonomia na Secretaria de Educação; A 1.2 – Implantar projeto de valorização da escola pública.	1.1.1 – Gestão própria dos recursos; 1.2.2 – Construir Proposta de Trabalho sistematizada
NE 2 Número Insuficiente de Escolas Públicas.	A 2.1 – Construção de novas escolas; A 2.2 – Manutenção e ampliação das escolas existentes.	2.1.1 - Concluir todas as escolas em construção, no total de 7 (sete); 2.2.2 – Reformar as 40 escolas em processo de licitação e 4 ampliar outras 4.
NE 3 – Profissionais com Formação Inadequada.	A 3.1 – Efetivar projetos de formação continuada; A 3.2 – Adequar o/a profissional à sua área de formação.	3.1.1 – implantar projeto de formação continuada para professores da EJA e da Educação Infantil. 3.2.2 – Fazer parceria com a Plataforma Freire (PARFOR).

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

PARTE 4 - Plano de Ação

NÓ ESTRATEGICO: Gestão descomprometida com a Escola Pública

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1- Instituir autonomia da Escola Pública;	1.1.1-Dar autonomia para o gestor escolar 1.2.1-	Humano, Pedagógico e Financeiro	Início do ano letivo de 2017 ao fim do mesmo ano letivo	Secretário(a) de Educação
A 1.2- Implantar projeto de valorização da Escola Pública.	1.1.2- Fazer com que a comunidade escolar sintá- se parte da escola 1.2.2- Reunir servidores públicos da educação e fazer com que sintá- se valorizado	Humano e Pedagógico	Início do ano letivo de 2017 ao fim do mesmo ano letivo	Gestor Escolar

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

NÓ ESTRATEGICO: Número Insuficiente de Escolas Públicas.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 1.1. Construção de novas escolas	1.1.1- Incorporação à pauta de reivindicações da categoria; 1.2.1-Mobilizações com faixas e cartazes.	Recursos do FUNDEB. Recursos disponibilizados pelo sindicato da categoria para mobilização.	2013-2020 2013-2020	Secretaria de Educação. Sindicato da Categoria, APLB.
A 1.2. Manutenção e ampliação das escolas existentes.	1.1.2- Buscar o apoio dos pais e alunos; 1.2.2- Envolver a comunidade do entorno da escola.	Reuniões e palestras; Tempo e recursos do sindicato da categoria.	2013-2020	Sindicato da Categoria, pais e alunos.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

NÓ ESTRATÉGICO: Profissionais com Formação Inadequada.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A 2.1. Efetivar projetos de formação continuada.	2.1.1- Atender a uma determinação da LDB e do Plano de cargos e salário da categoria; 2.2.1- Cobrar por meio de mobilizações.	Recursos do FUNDEB. Recursos disponibilizados pelo sindicato da categoria para mobilização.	2013-2020 2013-2020	Secretaria de Educação. Sindicato da Categoria, APLB.
A 2.2. Adequação a sua área de atividade profissional.	2.1.2- Exigir o cumprimento da LDB; 2.2.2- Criar ofertas de cursos em áreas de carências.	FUNDEB.	2013-2020 2013-2020	Secretaria de Educação. Secretaria de Educação.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

PARTE 5 - Análise de Atores

Ação1.1- INSTITUIR A AUTONOMIA DA ESCOLA PÚBLICA

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 Gestor/a Municipal	FUNDEB e outros recursos municipal	Desvio de prioridade	Assegurando a criação dos Conselhos Escolares e a eleição direta para gestor/a	Interferindo na criação e na gestão do Conselho Municipal de Educação (responsável pela organização da criação dos conselhos escolares)	Fomentando a criação de espaços de discussão e dando suporte técnico-financeiro
A2 Secretaria de Educação	Recurso Humano	Ausência de quadro de funcionários com formação adequada para atuar.	Implantando curso de formação	Negligenciando a autonomia das escolas prevista na LBD	Elaborando calendário de formação.
A3 Diretor/a de Escola	Humano e financeiro	Ausência de quadro de funcionários com formação adequada para contribuir implantação da autonomia da gestão escolar	Estimulando e fortalecendo o diálogo da escola com a comunidade	Por meio de uma gestão centralizadora e autoritária	Por meio de reuniões com a comunidade escolar

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

Ação1.2- IMPLANTAR PROJETO DE VALORIZAÇÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A1 Secretaria de Educação	Pedagógico, Administrativo e Financeiro da rede Municipal de Ensino.	Autonomia Financeira	Instituindo prioridade nos projetos	Negligenciando os projetos	Criando grupo de trabalho de acompanhamento
A2 Diretor/a de Escola	Humano e Financeiro (PDDE)	Baixo envolvimento da comunidade escolar	Fortalecendo o Conselho Escolar. Inserindo no Projeto Político e Pedagógico proposta que contemplem a valorização da Escola Pública	Formulando propostas pedagógicas de difícil compreensão por ser montada sem a participação da comunidade escolar	Criando grupos de debate com a comunidade escolar.
A3 Movimento Sindical	Financeiro (sindical)	Finalidade dos recursos	Grupo de Formação	Se eximindo da responsabilidade	Apresentar proposta de formação

Ação2.1- CONSTRUÇÃO DE NOVAS ESCOLAS

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A2.1 Movimento Sindical	Nenhum (acompanhar a aplicação dos recursos)	Não possuir a gestão dos recursos	Participando das reuniões que definem as construções das escolas, fazendo sugestões e contribuindo com as decisões.	Se omitindo das cobranças	Por meio de mobilização com a categoria e comunidade escolar.
A2.2 Gestor/a Municipal	FUNDEB e impostos municipais	Ausência de prioridade	Desenvolvendo projeto que contemple a construção de novas escolas	Desviando a finalidade dos recursos	Cobrando aos órgãos de fiscalização, definidos por lei.
A3.3 Secretaria de Educação	Provenientes de convênios com os governos Estaduais e Federais e terceiros.	Ausência de autonomia de todos os recursos destinados à Educação	A partir da elaboração de propostas que contemplem as necessidades da demanda municipal	Não resolvendo o problema de acordo com a demanda	Apresentando ao gestor municipal de suprir a demanda.

Ação2.2- MANUNTENÇÃO E AMPLIAÇÃO DAS ESCOLAS EXISTENTE

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A2.1 Movimento Sindicato	Recurso Humano	Baixo poder de decisão	Por meio de reivindicação	Se afastando da responsabilidade de cobrar da gestão pública	Organizando mobilização e divulgando nos meios de comunicação local
A2.2 Gestor/a Municipal	Financeiro	Desvio de prioridade	Garantir a aplicação da verba, prevista em lei, como a do FUNDEB, por exemplo.	Não disponibilizando a verba	Instituir plano anual de manutenção e ampliação das escolas.
A3.3 Secretaria de Educação	Humano	Baixa capacidade de organização	Instituindo equipe para diagnosticar os problemas	Não dando seguimento ao processo de equacionamento dos problemas	Implementando plano anual de manutenção e ampliação das escolas.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

Ação3.1- EFETIVAR PROJETOS DE FORMAÇÃO CONTINUADA

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A3.1 Diretor/a de Escola	Humano	Dependência da Secretaria de Educação	Apontando as necessidades de formação que os professores necessitam aprimorar	Criando dificuldade para os/as professores/as participarem.	Apresentando a demanda da escola à Secretaria de Educação
A3.2 Gestor/a Municipal	Financeiro	Baixa prioridade	Garantir financeiramente a formação continuada	Negligenciando a melhoria da Educação	Aplicação do PME.
A3.3 Secretaria de Educação	Humano (Técnico-Pedagógico e financeiro)	Dependência da Secretaria de Finanças	Implantar processo de formação continuada para professores/as, coordenadores/as e gestores/as de escolas.	Deficiência na priorização de projetos	Instituição de Plano de Formação

Ação3.2- ADEQUAÇÃO A SUA ÁREA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
A3.1 Movimento Sindical	Humano	Baixo poder de decisão	Contribuindo com o processo de diagnóstico	Se eximindo de cobrar o que diz a LDB	Fomentando a criação de política de trate da adequação profissional.
A3.2 Gestor/a Municipal	Financeiro	Baixo interesse político	Disponibilizando recurso financeiro	Burocratizando a disponibilidade do recurso	Criando política de adequação e/ou formação profissional
A3.3 Secretário/a de Educação	Pedagógico e Administrativo	Dependência Financeira	Apresentando projeto da demanda	Inviabilizando a construção do plano de reordenamento dos/as profissionais	Realização do Diagnóstico do quadro de funcionários/as

PARTE 6 - Análise de Riscos e Fragilidades

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1. As ações propostas para equacionar os Nós Estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por ex.: efeitos sociais ou ambientais)?	Não.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Não
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Os interesses das empresas privadas e das empreiteiras a fim de querer ganhar vantagens em cima das escolas em construções, ampliação e reforma.
4. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim, pois não é só o recurso do FUNDEB que é destinado para desenvolvimento e manutenção das escolas públicas, mas também o MDE, entre outros.
5. De forma geral a equipe avalia ao final que o Plano de Ação é viável e pode efetivamente solucionar o problema escolhido?	Sim, pois a partir do momento em que os Planos de Ações fossem posto em pratica e conseqüentemente os nos estratégicos solucionados teríamos uma mudança perceptível.

PARTE 7 - Considerações Finais

Este estudo foi de grande valia, pois ao decorrer do curso, e da construção da compreensão sobre as ferramentas de MDP (Metodologia de Diagnóstico de Problemas) e da MEP (Metodologia de Equacionamento do Problema), assumimos o desafio de buscar maior envolvimento com as nossas realidades, com a situação política do país e com a militância. E as ferramentas utilizadas mostraram-se facilitadoras e eficazes no decorrer do processo, e a problematização melhora o processo de compreensão deste, dando ao tempo gasto para esse entendimento mais praticidade.

Ao buscar utilizar essas ferramentas como instrumento do planejamento estratégico governamental, podem ser identificadas as principais dificuldades enfrentadas e as possíveis soluções para saná-las, já que a situação em questão, nos parece, pode ser justificada com a possível falta de interesse da parte dos gestores em construir ou fazer as devidas manutenções das unidades escolares, bem como também acabar com as escolas alugadas de terceiros, em sua maioria, sem a menor condição de funcionamento para que se desenvolva um trabalho de qualidade com os alunos

Durante a construção do fluxograma, em especial, na escolha do problema, compreende-se que os principais efeitos e riscos políticos, administrativos, sociais ou econômicos que a existência e a continuidade do problema escolhido acarretam está centrado na impossibilidade de se desenvolver o processo de Ensino e Aprendizagem com as condições desejadas e necessárias. Além disso, trabalhar ou estudar numa instituição inadequada, em grande medida, pode impedir que a escola assuma seu papel social, podendo inclusive ser transformada num espaço propício ao adoecimento das pessoas envolvidas, tendo em vista os transtornos suscetíveis a ocorrer em razão dos problemas mais diversos que a inadequação pode promover. A estrutura inapropriada pode acarretar o desgaste político do gestor municipal, bem como no campo da administração da própria escola, no caso de algum acidente com uma criança. Além desses, ainda há, talvez, o mais grave, os riscos sociais. Ao entendermos que as instituições escolares em situação de precariedade encontram-se localizadas na periferia, o baixo interesse da administração pública com os mais pobres, tende a denotar, para os sujeitos, uma concepção equivocada de como deve ser tratado a coisa pública, no mesmo momento em que pode, também, promover o afastamento da comunidade da escola e diminuir a importância que ela tem para sociedade.

A partir da análise de cada caixinha do fluxograma, a gestão municipal poderá melhorar a prática do desenvolvimento, do planejamento estratégico e assim criar estratégias de sucesso, fortalecendo as ações aqui propostas. Sendo que, com análise do fluxograma observa-se que este problema pode ser solucionado e ser objeto de análise de outros municípios.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

As leituras e atividades desenvolvidas demonstrou que se a gestão pública conseguir estruturar, nutrindo suas ações claramente definidas e fortalecidas com base nos objetivos traçados, respeitando a missão e a visão organizacional, agregam com isso, uma ferramenta que ajuda na busca do desenvolvimento do “Estado Necessário”.

☐ **Referências bibliográficas**

CAVALCANTI, Paula Arcoverde; DAGNINO, Renato. Os enfoques para o estudo das políticas e o gestor público, 2013.(Mimeo.)

CECÍLIO, Luiz Carlos. A imanência do planejamento e da gestão: a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba. Brasília: ENAP, 1999. COSTA, Greiner. Avaliação Governamental e Opinião Pública. In: COSTA, Greiner. Comunicação e Gestão Pública. Campinas: Editora Atomo&Alínea, 2015. Pags. 17 a 41. Cap.1.

COSTA, Greiner. Estrutura de Governo para a Gestão Estratégica. In: COSTA, G. e DAGNINO, R. (Orgs.). Gestão estratégica em políticas públicas. Campinas: Editora Átomo&Alínea, 2013. 2ª edição revista e ampliada. Cap 6. Pags. 155-179. DAGNINO, Renato; CAVALCANTI, Paula. O círculo vicioso da Gestão Pública brasileira. Outubro 2013.

DAGNINO, Renato; CAVALCANTI, Paula; SILVEIRA, Tatiana Scalco da. Planejamento Governamental e Democratização. RBPO, Brasília, Vol.4, nº 2, 2014. Pgs 132-149.

FERRAZ, Francisco. Evite transformar-se no administrador do detalhe. 2007. Disponível em: http://www.cgca.com.br/artigos_det.cfm?ID=18

FIORI, José Luís. Olhando Para a Esquerda. Disponível em: www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eco.unicamp.br%2Fdocprod%2Fdownarq.php%3Fid%3D125%26tp%3Da&ei=gWiGU8KqHtSksQSesoCwCw&usg=AFQjCNGn_rRFzAh6Ua54rSnozW6R5vK9g&sig2=HaGJhH58OR_XRrWK1FwOWg&bvm=bv.67720277,d.cWc

PEREIRA, Eduardo Tadeu. Educação no Brasil: cadê o povo?

POMAR, Wladimir. Brasil, crise internacional e projetos de sociedade. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2013. Projetos para o Brasil, 2. 320 p. (da página 228 a 251)

REPULHO, Cleuza; MARINO, Virgínia. Controle Social: desafio da educação. <http://diversa.org.br/artigos/artigo/controle_social_desafio_da_educacao> Acesso em 23/07/2016.

SOUZA, Ubiratan. Gestão Pública e Participação Popular: proposta para um Orçamento Participativo Municipal. In: PONT, Raul. Gestão Pública e Democracia Participativa (pag. 21 a 36) Disponível em: <http://www.raulpont.com.br/upload/publicacoes/281.pdf>.

SOUZA, Ubiratan. Proposta para implantação do Orçamento Participativo Nacional. Disponível em: <http://www.sul21.com.br/jornal/proposta-para-implantacao-do-orcamento-participativonacional-por-ubiratan-de-souza/>

Diferença entre Direita e Esquerda (6´): <<https://www.youtube.com/watch?v=5pPsAAnNHI0>>

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

Guia de Leitura para a Unidade de Aprendizagem 09: Metodologia de Análise de Políticas (MAP).

“Metodologia de Análise de Políticas”. In: DAGNINO, Renato. Gestão Estratégica Pública: instrumentos metodológico-operacionais. Abril de 2015. (Págs. 50 a 82).

Apêndices (documentos adicionais elaborados pela equipe).

CHECKLIST	
1. Atores Sociais	Prefeitura Municipal; Secretaria de Educação; Secretaria de Finanças e Sindicato da Educação – APLB-Sindicato (Delegacia Costa do Descobrimento).
2. Processo Decisório	No processo de campanha instituído no município, no qual acontecem os arranjos políticos, sem que seja levado em consideração a prestação dos serviços públicos de qualidade. Os atores dessa condição são a gestora e seus aliados políticos.
3. Conflitos Abertos, Encobertos e Latentes	Sua natureza é de conflito “encoberto”, o qual, após denúncias do sindicato ganhou contornos de “aberto”.
4. Aumentar seu Poder	Por meio da denúncia nos meios de comunicação e da mobilização da categoria.
5. “Triângulo de Governo”	O ator que declara o problema de enfrentar as dificuldades para solucioná-lo. Entende-se que a solução do problema pode melhorar o apoio político da gestora. Assim como não atrapalha a governabilidade, pois o governo tem a capacidade de resolver a questão
6. Normas Institucionais	Nesse caso, a normas institucionais estão a favor do ator que declara, já que há uma previsão legal da valorização da Educação Básica.
7. Compromissos	Mesmo entendendo que possam existir compromissos anteriores isso não se coloca como dificuldade, já que a solução vai beneficiar uma parcela considerável da sociedade.

Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

8. “Quid Prodest?”	A não solução do problema beneficiará aqueles/as que fazem parte do acordos políticos realizados no período de campanha.
9. “Mau Funcionamento” do Estado	Os conchavos políticos, nesse caso, o interesse privado no recurso público e, de alguma forma, a burocratização do “Estado”, no que tange ao funcionamento dos órgãos de controle social
10. Reforma Gerencial	O desvio de finalidade dos recursos públicos, por meio, sobretudo, da terceirização dos serviços públicos, atrelada ao seu superfaturamento.
11. “Máquina Pública”	Gestão descomprometida com a escola pública, bem como o baixo compromisso das secretarias envolvidas, com o serviço público.

□ Apêndices (Imagens).



Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp



Curso de Especialização Gestão Estratégica em Políticas Públicas
Fundação Perseu Abramo – GAPI/Unicamp

