



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

MAGNO GOMES TELES REIS

**GOVERNANÇA BASEADA EM CUSTOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO: Uma análise a partir da experiência de Caçador (SC)**

Brasília — DF

2022

MAGNO GOMES TELES REIS

**GOVERNANÇA BASEADA EM CUSTOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO: Uma análise a partir da experiência de Caçador (SC)**

Monografia apresentada ao Departamento de
Gestão de Políticas Públicas como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Gestão de Políticas Públicas.

Professora Orientadora: Dra. Ana Paula
Antunes Martins

Coorientadora: Me. Lara Silva Laranja

Brasília – DF

2022

MAGNO GOMES TELES REIS

**GOVERNANÇA BASEADA EM CUSTOS NA GESTÃO MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO: Uma análise a partir da experiência de Caçador (SC)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Magno Gomes Teles Reis

**Doutora, Ana Paula Antunes Martins
Professora-Orientadora**

**Doutora, Magda de Lima Lúcio
Professora-Examinadora**

Brasília, 03 de maio de 2022

Dedico este trabalho ao meu Senhor e Salvador, Jesus Cristo. Por sua infinita misericórdia, morreu em meu lugar.

Decido também ao meu avô, José Gomes, sem você não seria possível, que esteja descansando nos braços do nosso Pai.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus, meu Pai celestial que me ensinou a perseverar e acreditar que todas as coisas cooperam para o bem daqueles que o amam. Agradeço aos meus pais, Mariléa Feitosa, minha honrada e amada mãe, Manoel Teles, meu pai, Maria Luíza, minha irmã e amiga, Amara Feitosa, minha vó e conselheira. Obrigado por serem a minha família e por todo amor que concedem diariamente.

Agradeço a todo corpo docente da Universidade de Brasília, ao departamento de Gestão de Políticas Públicas, em especial aos professores e professoras Magda Lúcio, Christiana Freitas e Marilson Dantas por me auxiliarem no desenvolvimento deste projeto. Estendo meus agradecimentos a Lara Laranja, minha querida coorientadora, e a todos os integrantes do projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, em destaque a equipe de implementação, representados na figura da Coordenadora Érida Montenegro.

Estendo meus agradecimentos também ao município de Caçador, localizado em Santa Catarina, obrigado gestores municipais de educação pelo acolhimento, disposição e interesse em colaborar para o desenvolvimento desta pesquisa.

Registro meus agradecimentos aos meus companheiros de graduação, sem vocês não seria possível tornar essa árdua jornada em lembranças felizes, que deixaram muita saudade. Cecília, Guilherme, Larissa, Natan, Luna, Vítor, Ana Antonietto e Ana Beatriz, obrigado por me ensinarem o significado de amizade durante todos esses anos. A minha eterna amiga Vitória, mesmo que não esteja mais entre nós, saiba não poderia deixar de mencioná-la.

A todos os meus companheiros de estágio, graças aos ensinamentos de vocês pude seguir minha jornada de forma ética e transparente. Em especial, ao gabinete da Empresa de Planejamento e Logística, composto por pessoas incríveis, são elas: Bya, Kelly, Lurdinha, Fabi, Josy, Marina e Anderson. Agradeço também Toti Diversidade representada pelo meu amigo Diogo.

Por fim, gostaria de agradecer a Igreja Batista Shalom, por ser o lugar onde uma nova parte da minha história está sendo escrita, obrigado por me ensinarem a cada dia sobre o valor da comunhão e o amor de Cristo. Obrigado Beatriz, por ser minha dupla para todos os momentos, que a cada dia nosso amor cresça e se concretize em nossas vidas.

RESUMO

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação estabeleceram mudanças significativas na gestão da educação no Brasil, atribuindo a competência aos municípios na atuação da promoção da educação infantil e fundamental. O Estado brasileiro reconhece a necessidade de identificação dos custos públicos, pautando análises na qualidade do gasto público. Sendo assim, o presente trabalho tem por objetivo compreender como os custos no setor público contribuem para disseminação de melhores práticas na gestão municipal de educação. Nossa análise se concentrou na secretaria de educação do município de Caçador (SC) participante do projeto Sala de Gestão e Governança da Educação Básica do Brasil. Utilizamos o modelo de estudo caso, contando com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com os gestores municipais de educação dos municípios que participam da implementação do projeto. Constatou-se que a Secretaria Municipal de Educação de Caçador utiliza o sistema de informação de governança baseado em custos (SICGESP), como instrumento para visualização das informações de custos, dispondo destes elementos como auxílio para o processo decisório. O presente estudo conclui, a utilização das informações, disponibilizadas por meio do SICGESP, viabilizam a disseminação de melhores práticas no ambiente da Secretária Municipal de Educação do município de Caçador (SC).

Palavras-chave: Governança Baseada em Custos. Custos no Setor Público. Gestão Municipal de Educação. Melhores práticas. SICGESP.

ABSTRACT

The 1988 Federal Constitution and the Education Guidelines and Bases Law established significant changes in education management in Brazil, attributing competence to municipalities in the promotion of early childhood and elementary education. The Brazilian state recognizes the need to identify public costs, guiding analyses on the quality of public spending. Therefore, this study aims to understand how costs in the public sector contribute to the dissemination of best practices in municipal education management. Our analysis focused on the education department of the municipality of Caçador (SC), a participant in the Management and Governance Room of Basic Education project in Brazil. We used the case study model, relying on technical procedures of bibliographic research, documental and interviews with the municipal education managers of the municipalities that participate in the implementation of the project. It was found that the Municipal Secretariat of Hunter Education uses the Cost-Based Governance Information System (SICGESP), as a tool for visualizing cost information, having these elements as aid to the decision-making process. The present study concludes that the use of information, made available through SICGESP, enables the dissemination of best practices in the environment of the Municipal Secretary of Education of the municipality of Caçador (SC).

Keywords: Cost-Based Governance. Costs in the Public Sector. Municipal Management of Education. Best Management Practices. SICGESP.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI - Business Intelligence

CF - Constituição Federal

CNM - Confederação Nacional dos Municípios

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDHM - Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

MEC - Ministério da Educação

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PILab - Laboratório de Inteligência Pública

PNE - Plano Nacional de Educação

RECASP - Repositório de Relatórios de Custos Aplicados ao Setor Público

SC - Santa Catarina

SEB - Secretaria de Educação Básica

SICGESP - Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos

SME - Secretaria Municipal de Educação

UnB - Universidade de Brasília

TCU - Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do problema	1
1.2 Objetivo geral	2
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Justificativa	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Governança	4
2.2 Custos no setor público	6
2.3 Governança baseada em custos	9
2.4 Disseminação de melhores práticas	11
2.5 Gestão municipal de educação	12
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
3.1 Classificação da pesquisa	16
3.2 Procedimentos técnicos	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICES	31
Apêndice A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	31
Apêndice B - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR (SC)	32
Apêndice C - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO E COORDENADOR DE INFORMÁTICA	36

1. INTRODUÇÃO

1.1 Formulação do Problema

Desde o fim da Ditadura Militar, o Estado brasileiro vem se modificando em virtude do processo de redemocratização, marcado pela Constituição Federal de 1988. A concepção do papel do Estado como um provedor de direitos vem sendo notada na implementação de serviços públicos.

O direito à educação básica, esboçado na Seção I do Capítulo III, Título VIII, da CF/88, se ancora no pacto federativo proposto pela própria Constituição, já que seu art. 211 determina a organização dos sistemas de ensino em regime de colaboração entre os entes federais. Assim, a União é designada como a responsável pela assistência técnica e financeira aos outros entes, visando o atendimento à escolaridade obrigatória e o desenvolvimento dos sistemas de ensino locais (BRASIL, 1988).

A Constituição prevê uma alíquota mínima para a educação, como destacam Zmitrowicz, Biscaro e Marins:

Está ainda previsto na Constituição Federal de 1988 que sejam necessariamente aplicados recursos pela União, pelos Estados e pelos Municípios em algumas áreas de relevância pública [...] Este é o caso da educação, por exemplo, na qual o município é obrigado a aplicar 25% de sua receita anual resultante de impostos, seja nas despesas relacionadas ao custeio da estrutura já existente, seja em despesas referentes a novos investimentos (Artigo 212 da Constituição Federal de 1988) (ZMITROWICZ; BISCARO; MARINS, 2013, p. 28).

Conforme destacado por Lúcio e Dantas, o papel do Estado se diferencia das demais instituições e organizações, haja vista que ele não finda suas responsabilidades ao implementar políticas públicas, e realiza a garantia de direitos por meio da prestação de serviços. Sendo assim, compreendemos o setor público com um conjunto de acordos e contratos entre atores, instituições e organizações. (LÚCIO et al., 2014; LÚCIO; DANTAS, 2018).

Buscando aprimorar sua capacidade de resposta em relação à condução de políticas públicas, o governo brasileiro promulgou o Decreto nº 9.203/2017, em que estabelece a política de governança da administração pública federal. Anos depois, em 2021, foi promulgada a Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre os instrumentos e regras para o aumento da eficiência pública e para o governo digital.

A promulgação desta lei evidencia a preocupação do Estado brasileiro com a prestação de serviços públicos. O foco na eficiência demonstra a importância dos custos empregados em relação às ações do governo brasileiro por meio das políticas públicas.

As mudanças advindas da CF/88 modificaram o papel dos municípios enquanto prestadores de serviços. Como destacam Soares e Rosa,

O município, mesmo com recursos escassos, é o ente público com maior quantidade de serviços disponibilizados ao cidadão. Esses serviços devem ser prestados com eficiência, sendo necessário apurar seus custos e adotar um sistema de avaliação de desempenho que auxilie o gestor na tomada de decisão (SOARES; DA ROSA, 2017, p. 3).

Machado e Holanda enxergam a necessidade de informações gerenciais no setor público, visando o cumprimento da eficiência, efetividade e da eficácia nas políticas públicas. Segundo os autores, “as informações de custos associadas aos benefícios das políticas públicas deveriam ser a base para a formulação da proposta orçamentária, sendo o orçamento o fio condutor que permite executar as despesas e prestar os serviços públicos planejados” (MACHADO; HOLANDA, 2010, p. 793).

Compreendendo as influências e mudanças advindas da legislação brasileira, Santos, Freitas e Vicente consideram:

A educação como direito de todos e dever do Estado garantido pela Constituição Federal de 1988, acredita-se que se devam utilizar práticas capazes de aumentar a eficiência ao aplicar recursos voltados a essa função estatal, especificamente com práticas de governança pública (SANTOS; FREITAS; VICENTE, 2018, p. 105).

Considerando a obrigatoriedade na aplicação de recursos à educação básica ao nível municipal, com as recentes ações do Estado brasileiro visando a eficiência, transparência e a governança como instrumentos norteadores da prestação de serviços públicos, o presente trabalho visa responder a seguinte questão “Como a governança baseada em custos pode favorecer a disseminação de melhores práticas na gestão municipal de educação tomando como base a experiência do município de Caçador (SC)?”.

1.2 Objetivo geral

Identificar como a governança baseada em custos pode favorecer a disseminação de melhores práticas na gestão das secretarias de educação municipal.

1.3 Objetivos Específicos

1. Compreender como os custos no setor público contribuem para disseminação de melhores práticas na gestão municipal de educação;
2. Compreender como foi a experiência de implementação do Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos (SICGESP) no município de Caçador (SC);
3. Analisar como a governança baseada em custos foi implementada no município de Caçador (SC).

1.4 Justificativa

Reconhecendo as particularidades do Estado, enquanto provedor de direitos através de serviços, se faz necessário compreender como os adentros estimulados pelo Decreto nº 9.203/2017 e pela Lei nº 14.129/2021 contribuem para melhoria da tomada de decisão do gestor municipal.

A predileção a temática considerou sua relevância para o estado brasileiro, modificações institucionalizadas no processo de redemocratização que influenciaram o protagonismo dos municípios brasileiros frente a promoção do acesso à educação.

A escolha pela gestão municipal de educação se dá por conta do entendimento cooperativo dos entes federados em torno da temática, considerando principalmente o papel dos municípios brasileiros enquanto implementadores de políticas públicas. Como definido pela Constituição Federal de 1988, a educação básica é um direito fundamental sob responsabilidade municipal.

Utilizaremos como objeto de análise o município de Caçador (SC). A escolha dos municípios se dá pela sua participação no projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, que visa a implementação da governança baseada em custos em secretarias municipais de educação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Governança

Originalmente, a aplicação da governança era tida somente ligada ao setor privado. Com o passar do tempo, o debate a respeito da utilização do conceito no setor público foi dispendo de maior relevância, sendo inicialmente associada à governabilidade (BERLE; MEANS, 1932).

O debate sobre governança na área pública começa a ganhar forma ao final do século XX. Mayntz (1998) trata a governança como um modelo de governo em que a base é a cooperação entre os atores, em que ocorre a diferenciação no modo de governar pautado sobre o relacionamento entre os atores. Para ele, o relacionamento se dá por uma espécie de rede, onde as relações entre os atores públicos e não públicos se classificam segundo a sua complexidade.

Conforme destaca Araújo, “a governança pode ser entendida como aspectos instrumentais da governabilidade” (ARAÚJO, 2002, p. 6). Assim, a governança está diretamente ligada à capacidade de resposta do governo perante as demandas sociais, isto é, como o Estado formula e implementa suas políticas públicas.

Para iniciarmos a conceituação de governança pública é preciso compreender as diferentes características do setor público, isso porque os seus objetivos são divergentes quando comparados ao setor privado.

Para entendimento de setor público utilizaremos a definição de Lúcio e Dantas, que se refere ao setor como “conjunto complexo de contratos e acordos entre atores, instituições e organizações.” (LÚCIO; DANTAS, 2018, p. 98).

O setor público tem como objeto principal a prestação de serviço públicos, serviços esses realizados por políticas públicas. Lúcio e Dantas (2018. p. 93) afirmam:

Ao contrário de outras instituições em que a relação com usuários é fundada na troca de um bem ou serviço, o Estado não extingue sua responsabilidade com seus cidadãos ao implementar ações estratégicas, programas e políticas públicas.

Reconhecendo as características do Estado como prestador de serviço, Vianna e Lino expõem que “a evolução das necessidades do setor público conduz a uma nova direção, no sentido de considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo e, como tal, acima das

tentativas de restringir em decisões e atitudes tomadas a seu favor” (VIANNA; LINO, 2015, p. 35).

Com base no presente exposto, a utilização da governança como um conceito reflete a capacidade de tomada de decisão dos gestores. As diferentes maneiras de se conceituar a governança estão conectadas aos diferentes modelos de governo, para Kooiman e Van Vliet (1993, p. 64), “criação de uma estrutura ou uma ordem que não pode ser imposta externamente e resulta na interação de uma multiplicidade de atores influenciando uns aos outros na condução dos problemas coletivos”.

Visando estabelecer indicadores objetivos para aplicação da governança, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estabeleceu diferentes características que buscam classificar a governança adotada em diferentes países. Os principais fatores apontados pela organização são: transparência, capacidade de resposta e eficiência. É válido ressaltar que a organização enxergava a hierarquia da governança verticalmente, assim divergente do conceito exposto por Mayntz.

Observando os critérios para uma boa governança, tomando como referência os parâmetros estabelecidos pela OCDE, é possível notar que a governança considera vários aspectos que compõem a estrutura do Estado.

O Tribunal de Contas da União (TCU) define o conceito de governança atualmente utilizado pela administração pública federal brasileira, instituído por meio do Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O modelo de governança estabelecido pelo TCU é voltado para controle. Isso se deu em virtude da ampliação de funções do Tribunal enquanto órgão de controle do gasto público.

Conforme prevê o dispositivo legal citado,

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

Art. 3º São princípios da governança pública:

I - Capacidade de resposta;

II - Integridade;

III - Confiabilidade;

- IV - Melhoria regulatória;
- V - Prestação de contas e responsabilidade; e
- VI - Transparência. (BRASIL, 2017).

A definição do Tribunal segue as recomendações do Banco Mundial (1992), que objetiva a governança verticalmente, onde seu objeto é o gerenciamento de recursos sociais e econômicos estabelecidos pela OCDE (2011). Santos e Rover explicam que

O Banco Mundial tem como princípios de boa governança a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a *accountability*. Existe uma recorrente preocupação com a transparência, a *accountability*, a integridade e a participação quando se discute princípios de governança pública (SANTOS; ROVER, 2019, p. 935).

Diferente das definições expressas pelo Tribunal de Contas e pelo Decreto nº 9.203/2017, Vianna e Lino enxergam um contexto de governança por uma óptica da sociedade. Para eles,

O contexto da Governança contemporânea é aquele em que os interesses e demandas da sociedade são traduzidos em bens (produtos e serviços) públicos e privados, pelos atores sociais (Estado, terceiro setor e iniciativa privada) organizados, na busca pelo bem-estar da coletividade administrada (VIANNA; LINO, 2015, p. 30).

Portanto, o contexto contemporâneo da governança está além do controle do gasto público, está relacionado à tomada de decisão nas instituições públicas, recebidas em formato de políticas pela sociedade. A governança “sugere uma tomada de decisões coletivas baseada em uma ampla inclusão de atores afetados” (GRAÑA, 2005, p.11).

Em meio aos conceitos de governança apresentados, utilizaremos a definição de Lúcio e Dantas (2019, p. 96). Segundo os autores “Governança pública é a capacidade de articular interna e externamente, coordenar e decidir sobre a utilização de recursos e materiais humanos para a realização de direitos na forma de serviços”.

2.2. Custos no setor público

O controle dos gastos públicos tem sido peça fundamental da administração pública brasileira desde os anos 80, devido ao período da crise fiscal vivida pelo Estado brasileiro ainda sob o regime da Ditadura Militar. A discussão sobre os gastos públicos está conectada com as ações governamentais, portanto, faz-se necessário o acompanhamento dos gastos, associados ao processo de formulação e execução de políticas.

Alonso (1999) destaca diferenças conceituais entre custos e despesas. Segundo ele:

A despesa é o desembolso financeiro correspondente a atos de gestão do governo, o custo mede o consumo de recursos na produção de um bem ou serviço (custo do produto). O custo também mede o consumo de recursos pelas atividades das organizações governamentais (custo da atividade ou de processo) (ALONSO, 1999, p. 38).

Alonso também destaca a necessidade do Estado de compreender como os recursos cooperam para o alcance dos resultados das políticas implementadas. O modelo utilizado no setor público possui como objeto apenas os recursos e o seu controle, não se atentando para o desempenho e os resultados.

É importante ressaltar que semelhantemente aos conceitos anteriormente abordados sobre governança, os modelos utilizados pelo Estado foram gerados no setor privado por isso não abordam as características do setor público.

Como destacam Dantas, Pederneiras e Lopes (2017, p. 264), “O setor público deve ser tratado com modelos conceituais próprios devido às suas peculiaridades e não aderência ao processo produtivo no setor privado, quando entendido o setor público no seu core business”.

Os autores indicam que o formato de financiamento distingue os setores. Assim, a aplicação de um modelo no setor público não deve considerar as características e fundamentos do setor privado. Dantas e Crozatti também afirmam que

Os sistemas de custos desenvolvidos e implementados no setor privado não podem ser transplantados e utilizados de forma eficaz no setor público, o que torna necessária uma reflexão teórica própria no entendimento das características específicas do processo de financiamento, restrições legais e cultura singular desse setor (DANTAS; CROZATTI, 2014, p. 227).

O debate a respeito dos custos no setor público compreende a qualidade do gasto público, identificar como a aplicação dos recursos influência nos resultados obtidos pela ação do estado. Neste sentido, Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010, p. 962) enfatizam que “não basta saber quanto o governo gasta com a provisão de bens e serviços, é importante saber qual o resultado gerado por esse gasto e se esse mesmo resultado poderia ser alcançado com menores custos para o contribuinte”.

O estudo também mostra a importância de se conhecer os custos na administração pública, segundo os autores o não conhecimento deles impossibilita qualquer identificação em relação à qualidade e controle das finanças públicas.

Dantas e Crozatti conceituam os custos aplicados ao setor público como sendo o “Sacrifício de recurso decorrente do processo produtivo do setor público, em que sacrifício é entendido como renúncia voluntária e objetiva do potencial econômico de gerar o benefício que

um bem ou um direito tem.” (DANTAS; CROZATTI, 2014, p. 228). Portanto, a não aferição dos custos compromete diretamente as políticas públicas que são ou serão implementadas pelo Estado.

Neste sentido, Alonso (1999) também destaca:

Como não há medida de custos, também não há medida de eficiência na administração pública, dado que a eficiência é a relação entre os resultados e o custo para obtê-los. Sem um sistema de avaliação de resultados e de custos, a administração pública abre margem para encobrir ineficiência. Como já foi ressaltado, a inexistência de medidas de desempenho é, por si só, uma forte indicação de ineficiência nas organizações do governo (ALONSO, 1999, p. 44).

Considerando os pontos levantados por Dantas e Crozatti (2014) e Alonso (1999), faz-se necessário a criação de instrumentos que compreendam as especificidades do setor público, auxiliando gestores na comparação entre os gastos e resultados obtidos na prestação de serviços públicos.

Em virtude disso, fica evidente a demanda do Estado para a elaboração sistema de custos, com foco na qualidade do gasto e não somente em seu controle. Como destaca Alonso, “A utilização sistemática de indicadores tem a vantagem de propiciar uma avaliação mais criteriosa e consistente, além de institucionalizar nas práticas organizacionais o compromisso com resultados e o valor do dinheiro” (ALONSO, 1999, p. 44).

A demanda de instrumentos capazes de aferir a utilização de custos aplicados no setor público não é particular do Brasil, como demonstram Rezende, Cunha e Bevilacqua (2010, p. 985), “a proposta de construção do sistema de custos passa a ser uma ferramenta importante para avançar na linha das reformas da gestão pública que vêm sendo adotadas ultimamente em várias partes do mundo”.

O Brasil reconheceu a necessidade da construção de ferramentas visando a identificação de informações contábeis relacionadas aos custos no setor público:

“A necessidade de geração de informação de custo é uma imposição legal ao setor público, em todos os níveis e esferas do governo, sendo este processo iniciado pela Lei no 4.320/1964, reforçado pelo Decreto-Lei no 200/1967, e recentemente enfatizado pela Lei Complementar no 101/2000.” (DANTAS; CROZATTI, 2014, p.228)

Apesar disso, Dantas e Crozatti (2014) ressaltam que o país só adotou uma experiência com sistemas de custos em 2011. Contudo, Machado e Holanda (2010) expõem a importância da aferição dos custos para a tomada de decisão, segundo os autores

“A informação de custos proporciona conteúdo fundamental para subsidiar decisões governamentais de alocação mais eficiente, facilitando a sustentabilidade e o desenvolvimento econômico [...] Num modelo de gestão moderno em bases gerenciais, não se pode (ou melhor, não se deve) tomar decisões sem conhecer as diferentes alternativas de ação, seus custos e seus benefícios.” (MACHADO; HOLANDA, 2010, p.817)

Monteiro, por sua vez, enfatiza que “a contabilidade de custos no setor público é reconhecidamente por diversos autores um vetor de melhoria para a gestão, no sentido de qualificar o processo de decisão” (MONTEIRO, 2018, p.74).

Com base no exposto ao longo deste referencial, se faz necessário uma conexão entre os custos e a governança, visando a melhoria das políticas públicas estatais. Como destacam Machado e Holanda (2010), a análise dos custos deve considerar os valores liquidados anualmente, os valores se referem ao gasto em bens ou serviços realizados pelo governo.

2.3 Governança baseada em custos

Após debatermos sobre os conceitos de governança e custos, faz-se necessário compreender como estes dois conceitos atuam de forma conectada dentro do setor público.

Como descrito por Lúcio e Dantas (2018, p.97), governança pode ser definida como sendo “a capacidade de articular interna e externamente, coordenar e decidir sobre a utilização de recursos para realização de direitos na forma de serviço”.

Desse modo, podemos inferir que as políticas públicas convergem os conceitos, haja vista que para sua implementação faz-se necessário a identificação dos recursos necessários, formato das ações e os atores envolvidos. (MACHADO; HOLANDA, 2010).

Vaitsaman, Rodrigues e Paes-Sousa acrescentam que “Sistemas de monitoramento e avaliação constituem umas das etapas mais sensíveis na gestão de programas e políticas públicas” (VAITSMAN; RODRIGUES; PAES-SOUSA, 2006, p. 5).

Neste sentido, a contabilidade de custos propõe a análise dos gastos públicos empregados em cada política, com objetivo de conectar a buscar pela qualidade dos serviços prestados com a eficiência do gasto público (SOARES; ROSA, 2017).

Aliado à convergência entre a governança e os custos, o setor público tem investido em instrumentos que coletam e examinam informações, sejam elas internas e externas, visando justamente a geração de informações que fomentem e embasem a tomada de decisão dos gestores. (PONTES; PONTES; ANDRADE, 2021, p.97).

Os instrumentos são aqueles que “permitem materializar e operacionalizar a ação governamental, pois subsidiam a tomada de decisão acerca de quais recursos serão usados e por quem.” (LASCOUMES; LE GALÈS, 2007 *apud* FRANCO; OLIVEIRA; AVILA, 2018, p. 122).

Franco, Oliveira e Avila (2018) destacam que as ferramentas de *Bussiness Intelligence* (BI) como potenciais instrumentos para o setor público:

A tecnologia de *Bussiness Intelligence* (BI) surge então como um ativo que sustenta o monitoramento, pois além de permear ambientes de difícil análise, consegue captar dados para comparação e avaliação das ações do poder público (FRANCO; OLIVEIRA; AVILA, 2018, p. 120).

Como destacam também Baltzan e Phillips (2012, p. 234), o *Bussiness Intelligence* pode ser definido como sendo “aplicações e tecnologias que são utilizadas para coletar, acessar e analisar dados e informações de apoio à tomada de decisão”.

O BI possibilita a utilização de informações que auxiliem os gestores em suas tomadas de decisão, como afirma Barbieri,

O BI possibilita os tomadores de decisão saberem as suas verdadeiras necessidades de informação, pois além de permitir a localização de informações que até então passavam despercebidas, serve para eliminar as dúvidas e a ignorância das organizações sobre seus dados (BARBIERI, 2011, *apud* FRANCO; OLIVEIRA; AVILA, 2018, p. 124).

As tecnologias de BI já foram implementadas na gestão estadual de educação. Reis, Angeloni e Serra (2010) expõem um caso estudo no estado de Santa Catarina, mais precisamente na Secretária de Estado da Educação e Inovação, que, segundo eles

A utilização do BI como suporte à extração do conhecimento de bases de dados para formulação de estratégias para a melhoria da qualidade do ensino na Secretaria de Estado da Educação e Inovação de Santa Catarina [...] o conhecimento novo originado das bases de dados permitiu a focalização da atuação docente nas necessidades dos alunos e na eficiência dos investimentos na área de educação (REIS, ANGELONI E SERRA, 2010 citado por FRANCO; OLIVEIRA; AVILA, 2018)

Contudo, os instrumentos de *Bussiness Intelligence* se originam no setor privado e posteriormente começaram a ser implementados no setor público. Como vimos, o setor público é orientado a objetivos divergentes ao setor privado.

Lúcio e Dantas (2018) enfatizam a necessidade de desenvolver tecnologias que compreendam as particularidades do setor público

Ao optar por desenvolver tecnologias, instrumentos e artefatos de gestão sob as premissas da Inteligência Pública (*Public Intelligence*, PI)

reconhece-se a particularidade do setor público em relação a outras instituições, das quais destacamos o tipo e abrangência das informações necessárias aos gestores públicos para a tomada de decisão, seja em nível federal, estadual ou municipal (LÚCIO; DANTAS, 2018, p. 94).

Considerando essa necessidade e prioridade do setor público, foi desenvolvido o sistema de informação de gestão de custos aplicados ao setor público (SICGESP) e repositório de relatórios de custos aplicados ao setor públicos (RECAPS). O sistema tem como principal objetivo estabelecer os custos públicos como sendo a unidade de medição e avaliação das ações dos gestores, além de propor “a redução de atritos e ruídos no processo de comunicação, em todos os níveis, seja intragovernamental ou entre governo e sociedade”. (LÚCIO; DANTAS, 2018, p.98-100)

Por fim, Lúcio e Dantas (2018) destacam

Neste modelo, ora em análise, dirime-se este atrito por meio da mitigação do ruído de comunicação pela escolha de um sistema de informação baseado nos custos, como elemento estruturante da criação de um modelo de governança pública aderente aos princípios do projeto de desenvolvimento eleito pela sociedade. Nele, as informações definem uma medida de avaliação que pactue a mediação dos conflitos (LÚCIO; DANTAS, 2018, p. 98).

2.4 Disseminação de melhores práticas

Com o novo cenário imposto pela Constituição promulgada no novo regime democrático brasileiro, os municípios exercem um papel mais predominante em relação à execução de políticas. A Confederação Nacional de Municípios (CNM) destaca o papel dos gestores municipais da seguinte forma:

Aos gestores municipais cabe a função de planejar as políticas públicas, selecionando e definindo elementos norteadores, dirigir atos administrativos e delegar a equipe técnica às responsabilidades, coordenar os órgãos e dirimir esforços, controlar o cumprimento das normas, bem como garantir seu monitoramento e articular junto aos atores políticos, sejam públicos ou privados, em relação às questões institucionais (CNM, 2019, p. 14).

Sendo assim, a gestão municipal na temática da educação enfrenta desafios para consolidar um modelo de gestão que garanta o acesso à educação básica.

Considerando o papel do Estado como prestador de serviços públicos, Cruz e Salgado (2013) destacam a ascendência de

Experiências municipais que adotam esquemas para a prestação de serviços públicos com eficiência e redução de custos operacionais, entre

outros fatores que distinguem o processo de gestão e facilitam os procedimentos do município como agente promotor de várias ações (CRUZ; SALGADO, 2013, p. 7).

Segundo os autores, os municípios representados nesta experiência são identificados pelo formato de execução, planejamento e racionalidade com qual operam, considerando fatores como as características locais, os resultados obtidos e os gastos necessários para execução de suas ações (CRUZ; SALGADO, 2013).

As ações que utilizam os critérios assinalados são anteriormente consideradas melhores práticas de gestão municipal. Segundo a CNM

Boa prática, em seu contexto, pode ser uma técnica identificada e desenvolvida de forma eficiente e eficaz, para a realização de determinada ação, atividade, ou, ainda, em uma perspectiva mais ampla, pensando a realização de um conjunto desses, visando ao alcance de um objetivo comum (CNM, 2016, p. 11)

Segundo a Confederação, é necessário identificar características em uma ação, para ser considerada uma melhor prática a ser disseminada em outras localidades. Para o CNM uma melhor prática deve ser: eficiente, criativa e prezar pela qualidade do serviço ofertado, além de possuir uma abordagem intersetorial, que alcance de forma social com protagonismo do usuário do serviço (CNM, 2016).

2.5 Gestão municipal de educação

Segundo Bordignon e Gracindo (2001, p. 147), a gestão da educação é definida como “O processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”.

A partir deste conceito, notamos que a gestão ligada à educação compreende um processo que ganha contornos além do campo da administração. Conectada como um direito social, a viabilização do acesso à educação pública gratuita é garantida pela Carta Magna brasileira.

No início da década de 90, o Brasil caminhava em seu processo de redemocratização, a nova Constituição Federal aprovada em 1988 trouxe mudanças em relação aos direitos básicos. Dentre os principais direitos assegurados pela nova constituinte estava o acesso à educação pública.

Melo, Fernandes e Oliveira (2017) acrescentam que

O processo de municipalização do ensino se intensifica com o movimento de reforma do Estado no século XX, mais precisamente na década de 1990, com o ajuste fiscal, a mudança e inovações no mercado, buscando o crescimento econômico, ampliando as políticas sociais e o relacionamento entre as esferas estadual, municipal e federal (MELO; FERNANDES; OLIVEIRA, 2017, p. 55).

Em 1996, o país promulgou a reforma educacional, por meio da Lei nº 9.394/1996, que estabelecia novas Diretrizes e Bases da Educação (LDB). As novas diretrizes possuíam como princípios a produtividade, eficiência e a qualidade total.

O Ministério da Educação (2008) descreve:

Essas orientações redirecionaram as formas de gestão, os padrões financiamento, a estrutura curricular, o esquema de profissionalização, a composição dos níveis de ensino na educação básica e na educação superior, possibilitaram, ao mesmo tempo, mecanismos de descentralização (municipalização, escolarização) e novas formas de centralização e controle por parte do poder central, como os instrumentos nacionais de avaliação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2008, p. 31)

Os mecanismos de municipalização e descentralização podem ser identificados no art.11º da LDB, que incumbe aos municípios:

I - Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II - Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III - baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV - Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V - Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI - Assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal. (Incluído pela Lei nº 10.709, de 31.7.2003)

Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica. (BRASIL, 1996).

Sendo assim, o processo de redemocratização do Brasil modificou a relação entre os entes federativos e interferiu diretamente na prestação de serviços públicos. Como afirmam Souza, Castro e Rothes (2013),

A organização sistêmica anterior, que considerava apenas três esferas governamentais (federal, estadual e Distrito Federal), passou a integrar um

quarto ente federado (o Município), apontando para a autonomia relativa de seus respectivos sistemas diferenciando-os quanto às incumbências e prioridades, contudo, advogando a prática do regime de colaboração entre eles. (SOUZA; CASTRO; ROTHES, 2013, p. 10).

Contudo, a municipalização além de aumentar as responsabilidades dos municípios enquanto prestadores de serviço, também ampliou os desafios da gestão municipal de educação. Como destacam Melo, Fernandes e Oliveira (2017), “Entre esses desafios ganha destaque a carência no que se refere à capacidade inventiva e autônoma dos municípios, que acaba refletindo no processo político de descentralização” (MELO; FERNANDES; OLIVEIRA, 2017, p. 59).

Dito isto, é possível afirmar que a municipalização oportunizou aos municípios o protagonismo enquanto prestadores de serviços estatais, com isso, os gestores municipais ganharam maior autonomia para elaboração de propostas de ensino, envolvendo a participação social e políticas públicas que seguem as orientações da União. (MELO; FERNANDES; OLIVEIRA, 2017)

No começo dos anos 2000, foi estabelecido o Plano Nacional de Educação (PNE), com a proposta de definir os objetivos e metas a serem alcançadas em todas as etapas de ensino básico ao superior. O plano fornece os objetivos macro das políticas públicas educacionais do país, se transformando no instrumento guia para a formulação e execução de políticas setoriais.

Assim, o PNE objetiva a garantia do acesso ao direito à educação, a gestão democrática e a qualidade de ensino. Cabe ao Ministério da Educação (MEC) coordenar e articular as políticas de ensino, atuando cooperativamente com estados e municípios.

Como ressaltam Barbosa, Cardoso e Cordeiro (2020)

A municipalização do ensino não se restringe à mera transferência de responsabilidades educacionais de um Ente para o outro ou ao mero atendimento dos alunos envolvidos no processo, as inúmeras formas de cooperação exigem ampliação dos espaços federativos que possibilitem o regime de colaboração entre a União, os Estados e os Municípios, estratégia definida na Constituição Federal (arts. 23 e 211) e na LDB, para organização, planejamento e oferta da educação pública, considerando as competências de cada instância de governo (BARBOSA; CARDOSO; CORDEIRO, 2020, p. 16).

Apesar disso, políticas públicas executadas pelos Estados e a própria União muitas vezes acabam por desconsiderar as prioridades dos municípios. Desta forma, as ações dos municípios acabam delimitadas pelos outros entes federativos e sua autônoma é prejudicada. (SOUZA; FARIA, 2004, p. 931).

A aprovação da Emenda Constitucional n° 95/2016 comprova as afirmações de Souza e Faria (2004). O andamento do PNE vigente entre os anos de 2014-2024 foi prejudicado pela aprovação da emenda, que altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências.

Como destaca Farenzena (2021),

O cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação 2014-2024 fica inviabilizado com a política de austeridade fiscal; no sexto ano de vigência, em junho de 2020, 85% das metas não tinham perspectiva de serem atingidas. Para a autora e o autor, as regras do Teto de Gastos também dificultarão o PNE que vier a substituir o atual, pois vigem até 2036 (FARENZENA, 2021 p. 8).

O autor também destaca que

A política de austeridade fiscal promovida pela EC 95/2016 atinge duramente a área da educação, sejam as despesas com a rede pública federal de ensino, seja com a assistência da União em programas e ações direcionados à educação básica das redes e escolas estaduais, municipais e do Distrito Federal. (FARENZENA, 2021, p. 7).

As modificações advindas da austeridade fiscal regulamentada por meio da Emenda Constitucional n° 95 de 2016 confrontam o planejamento da educação, em nível federal, estadual e municipal. Todavia, na esfera municipal a educação o prejuízo é agravado.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O objeto de estudo de caso do presente trabalho é o município de Caçador, localizado na microrregião do alto vale do rio do peixe, em Santa Catarina. Adotaremos a abordagem territorial como instrumento para delimitação da pesquisa, como destaca Silva (2014),

“A abordagem territorial para o planejamento de políticas públicas auxilia no entendimento dos fenômenos sociais, contextos institucionais e cenários ambientais nos quais ocorrerá a intervenção desejada, de maneira a propiciar meios mais acurados para a definição de diagnósticos e o alcance de metas, parcerias necessárias e instrumentos de implementação.” (SILVA, 2014, p.18)

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Caçador tem como população estimada 80.017 pessoas e índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de 0,735.

O município conta com 33 escolas na rede de ensino fundamental, que atendem cerca de 9.641 estudantes matriculados e conta com 534 docentes em sua estrutura. Com base no último censo, de 2010, a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é de 96%, com Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 6,0 para os anos iniciais e 4,1 para os anos finais do ensino fundamental. Comparado aos outros municípios do estado de Santa Catarina, Caçador ocupa a 276ª posição no ranking de taxa de escolarização, isso em uma amostra de 295 municípios (IBGE,2022).

A escolha por Caçador se justifica pela sua assídua participação no projeto Sala de Gestão e Governança, tendo concluído as etapas de implementação de publicação do decreto de governança e geração dos arquivos que alimentam o sistema. Os arquivos do ano de 2021 até março de 2022 foram devidamente importados para o SICGESP de Caçador.

3.1 Classificação da Pesquisa

Considerando o fenômeno a ser estudado neste projeto de pesquisa, estabelecemos como abordagem a pesquisa em formato qualitativo. A escolha se efetuou com base na problemática apresentada, como destaca Godoy (1999) “quando a finalidade é explicar ou descrever um evento, ou uma situação, etc., a abordagem adotada deve ser a qualitativa.” (GODOY,1999, p.3)

O projeto de pesquisa utilizará como estratégia de pesquisa o estudo de caso, a proposta de utilização do método de investigação considera principalmente o caráter exploratório da

pergunta norteadora. Conforme destaca Yin, a pergunta de pesquisa é a condição primária e imprescindível para escolha do método. (YIN, 2001, p.19)

Ventura (2007) define o estudo de caso como

“Metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para se poder realizar uma busca circunstanciada de informações.” (VENTURA,2007, p.384)

O estudo de caso não possui uma estrutura obrigatória, contudo, para este projeto de pesquisa utilizaremos a seguinte estrutura: delimitação da unidade-caso; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados e relatos dos resultados encontrados. (Ventura,2007, p.385)

3.2 Procedimentos Técnicos

3.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental

Com objetivo de delimitar o caso a ser estudado, utilizaremos a pesquisa bibliográfica como método de pesquisa. Como descrevem Boni e Quaresma (2005, p. 71), “pesquisa bibliográfica é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e são revestidos de importância por conseguirem fornecer dados atuais e relevantes”.

O referencial descreve os principais conceitos explicitados na problemática de pesquisa, desta forma, cumprindo para delimitar a unidade-caso. Para delimitação da problemática, elaboramos um referencial teórico que contemple os principais estudos referentes a governança, custos no setor público, gestão municipal de educação e disseminação de melhores práticas.

Para a compreensão da governança, foram realizadas pesquisas bibliográficas em artigos científicos que registram a evolução do conceito e explicam como ele foi incorporado ao setor público. Discutir sobre a governança é primordial para base teórica deste trabalho, considerando sua relação com os custos no setor público como objeto de nosso estudo.

Semelhantemente, para o debate acerca dos custos no setor público foi realizada a busca por referências bibliográficas. Dentre as referências temos artigos acadêmicos, que explicitam sobre a qualidade do gasto público, a incorporação do conceito de custos na administração pública e como a sua compreensão auxilia na busca por eficiência.

Como nosso objeto de análise se encontra na governança baseada em custos, na gestão municipal de educação e disseminação de melhores práticas, foram feitas buscas a referências

bibliográficas como artigos acadêmicos, legislações e documentos oficiais. Com objetivo de descrever as mudanças na gestão municipal de educação, e como elas influenciaram a necessidade de disseminação de melhores práticas ligadas a governança baseada em custos no setor público.

3.2.2 *Coleta de dados*

Considerando o objeto de pesquisa, utilizamos em nosso trabalho de pesquisa o método de entrevista. Segundo Duarte (2004, p. 215), “Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados”.

Ao longo da elaboração do referencial teórico, notamos que o problema pesquisado em nosso projeto é um fenômeno social que interage diretamente com os administradores públicos, sendo assim, é necessário compreender aspectos subjetivos da relação entre os entes e a governança baseada em custos.

Desta forma, a utilização da entrevista como método de coleta de dados se encaixa às necessidades do projeto de pesquisa. Como expõe Boni e Quaresma, “os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista, pois que, eles se relacionam com os valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados.” (BONI; QUARESMA, 2005, p. 72).

Além disso, Mattos também enfatiza: “Cada entrevista é singular e pode trazer surpresas para o interesse maior da pesquisa”. (MATTOS, 2005, p. 835).

O modelo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, já que o objetivo das entrevistas é coletar as percepções dos gestores de educação a respeito da governança baseada em custos. Desta forma, compreenderemos se os custos aplicados ao setor público e a governança auxiliam ou não na disseminação de melhores práticas na gestão municipal de educação. Conforme definido por Laville e Dionne, as entrevistas semiestruturadas consistem em uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 188).

A escolha pelo modelo de entrevista considerou suas contribuições positivas para o seguimento da pesquisa. Boni e Quaresma (2005, p. 75) destacam fatores como: delimitação do volume de informações, maior direcionamento no tema, intervenção do pesquisador para o alcance dos objetivos estabelecidos, melhoria na qualidade da amostra da população de interesse e por fim, possibilita uma aproximação entre o pesquisador e o entrevistado.

A amostra de pesquisa considerou a participação dos municípios no projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, considerando como fatores principais: adesão ao projeto, importação de arquivos para o sistema de informação de governança baseado em custos (SICGESP) e a posse da senha de acesso ao sistema SICGESP.

Para realização das entrevistas, selecionamos os representantes do município de Caçador, localizado em Santa Catarina. Os critérios de seleção dos participantes consideram dois fatores principais, são eles: nível de Interação com o projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, e o nível hierárquico para tomada de decisão. Todas as entrevistas ocorreram por meio virtual, os participantes foram convidados via e-mail. Contando com a prévia anuência dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e só podem ser acessadas pelo entrevistador.

3.2.3 *Análise de dados*

Para realização da análise dos dados obtidos em nossa pesquisa, propomos a utilização do método introduzido por Miles e Huberman (1994), descrito no artigo elaborado por Branski, Franco e Júnior (2010). Conforme a descrição dos atores mencionados, “A técnica envolve três atividades: analisar os dados, apresentar os dados e, finalmente, verificar as proposições e delinear a conclusão”. (BRANSKI; FRANCO; JÚNIOR, 2010, p.8)

Considerando o modelo de entrevista que será utilizado na fase de coleta de dados, utilizaremos análises temáticas na análise das entrevistas realizadas no formato semiestruturado. A proposta se baseia no descrito por Duarte, que enfatiza “No que diz respeito à interpretação de entrevistas abertas ou semiestruturadas, análises temáticas podem ser um recurso que “encurta o caminho” do pesquisador”. (DUARTE, 2004, p.222)

A primeira etapa realizada para análise das entrevistas é a transcrição, essa etapa ocorre logo após a finalização da entrevista. Logo após, realizamos a conferência de fidedignidade, com intuito de garantir que o transcrito corresponda com o mencionado pelo entrevistado. (DUARTE, 2004, p.222)

Posteriormente, selecionamos informações coletadas e organizamos em eixos temáticos, sendo eles: conhecimento sobre o projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, desafios da implementação e utilização do Sistema de Informação de Governança Baseado em Custos (SICGESP) e disseminação de melhores práticas.

Somente após a validação das informações, seguiremos a elaboração de um relatório entre os casos estudados. O relatório final permitirá que o pesquisador analise os dados levantados, compare as diferentes percepções dos entrevistados acerca da problemática investigada e elabore suas conclusões sobre o caso estudado (BRANSKI; FRANCO; JÚNIOR, 2010).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Como descrito na metodologia para coleta de dados, as entrevistas foram realizadas virtualmente. Os entrevistados são colaboradores da Secretaria Municipal de Educação do município de Caçador (SC). Com base nos critérios adotados para escolha dos participantes, foram entrevistados a Secretária de Educação Municipal, a Secretária Adjunta e o Coordenador de Informática.

As entrevistas ocorreram nos dias 29 e 30 de março de 2022, todas em formato virtual, sendo gravadas para auxiliar o processo de transcrição de respostas, que posteriormente foram validadas pelos entrevistados. Ressaltamos que somente os cargos dos entrevistados são citados neste documento, seus nomes permaneceram em anonimato.

Os questionamentos levantados no roteiro de entrevista tinham como proposta compreender as motivações para implementação do SICGESP na Secretaria Municipal de Educação, o processo de tomada de decisão para adesão ao projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança e identificar quais os possíveis benefícios na gestão municipal de educação de Caçador (SC).

Em relação às motivações para adesão, a Secretária de Educação relatou que o uso de indicadores de custos já era demandado desde o início de sua gestão. Segunda ela,

Com projeto sala de gestão e governança, nós vimos como um projeto mais facilitado, então foi um projeto que veio facilitar a nossa vida. Nos que somos gestores somos os responsáveis pelas devolutivas dos encargos tributários, então nós temos que ter esse controle, nós precisamos saber o valor do nosso gasto, do nosso custo total (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022).

A fala da Secretária evidencia a importância dos custos para o desenvolvimento das atividades competentes à Secretaria Municipal de Educação (SME) do município. Ela relaciona e destaca a responsabilidade dos gestores com os resultados de suas ações. Como evidenciado por Alonso (1999), a aferição dos custos está diretamente ligada à eficiência. Sem eles, não é possível identificar se os resultados obtidos foram de fato eficientes.

O Coordenador de Informática é dentre os entrevistados o que está a mais tempo na Secretaria Municipal de Educação de Caçador (SC). Ele relata que viu no projeto Sala de Gestão e Governança uma grande oportunidade para o município catarinense.

“Eu tive o primeiro contato, foi quando a gente recebeu uma correspondência através da Secretaria. Era o convite para fazer parte, e como é minha área, essa área da estatística. Imediatamente eu vi ali uma oportunidade muito grande de estar todo esse trabalho que eu já vinha fazendo há anos” (COORDENADOR DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

O Coordenador relata que sua atuação se concentra justamente na elaboração de informações estatísticas para a Secretária Municipal de Educação de Caçador (SC). Com sua fala, concluímos que a utilização de dados para tomada de decisão está dentro das prioridades da SME do município. Os indicadores têm como objetivo proporcionar uma avaliação mais ampla para os gestores, podendo ser realizada de forma constante e comparativa. (Alonso, 1999).

A Secretária de Educação Adjunta, ressalta a importância dos indicadores e acrescenta que o uso do sistema de informação de gestão de custos aplicados ao setor público (SICGESP) possibilitou uma nova compreensão dos dados de custos.

“A gente percebeu a diferença de trabalhar, aqui é uma planilha para cada setor. No projeto, a gente tem tudo no mesmo, então, facilita um pouquinho e consegue abrir a visão da gente, fica mais aguçada. A gente consegue ver detalhes mais específicos.” (SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

Como descrevem os nossos 3 entrevistados, as motivações que culminaram na adesão da Secretaria de Educação de Caçador estão ligadas à utilização de dados contábeis na gestão municipal de educação. Os gestores descrevem as informações de custo como essenciais para o desenvolvimento das ações da Secretaria, e afirmam que o SICGESP facilita a disponibilização e visualização da informação.

Sobre o processo de adesão ao projeto, foram descritos pelos nossos entrevistados algumas participações importantes. como expõe a Secretária de Educação.

Em princípio fizemos a adesão e posteriormente conversamos com o prefeito do município, explicando qual era a intencionalidade desse projeto. O prefeito achou uma ótima sugestão, e o município todo precisou aderir, porque isso que acontece, nós, a contabilidade, todos precisamos aderir. [...] Quando você vê o projeto lançado na plataforma, a princípio você fica inseguro. Porque você tem aquela proposta, mas você precisa fazer a adesão e você não sabe diretamente para onde vai, e causa uma insegurança no gestor, na controladoria e na contabilidade, que são nossos

primeiros parceiros que tem que estar junto conosco. (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

Segundo o Coordenador de Informática da Secretaria, além de alinhar outros setores do governo municipal também se fez necessário compreender como o projeto seria implementado.

Uma coisa que deixou bastante marcante para nós foi fazer um plano de ação, então nós construímos um plano de ação do projeto né. Já dando nome aos atores, dando prazo, sabe, estipulando metas, tudo isso, e o nosso plano de ação ainda não acabou. (COORDENADOR DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

Os gestores relatam que a implementação do projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança necessita da cooperação de atores externos a Secretária de Educação. Dentre eles, destacam-se o Prefeito do município, a Secretária de Governo, a Secretária de Desenvolvimento e o setor de Contabilidade. O processo de adesão relatado pelos gestores de Caçador expõe a participação da governança. Isso porque, segundo Mayntz (1998), ela pode ser conceituada como um modelo de governo baseado na cooperação entre os atores.

Como relatado pelos colaboradores da SME de Caçador (SC), o SICGESP já está sendo utilizado, procuramos entender como ele participa da dinâmica do município. A Secretária Adjunta destaca que as informações do sistema não ficaram restritas ao ambiente da Secretaria de Educação, como descreve “Desde o início a gente passa todo esse conhecimento, todas as informações ao nosso prefeito, né? E a outros setores também”. (SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

A Secretária de Educação destacou o exemplo da ampliação do ensino em tempo integral em Caçador, segundo ela

Com o controle que hoje eu tenho, posso observar meu gasto principalmente com folha de pagamento em algumas unidades escolares, no ano passado tínhamos só o ensino regular e esse ano temos o integral. Essa conversa também podemos levar para outras secretarias, levando o custo que tenho e o custo que teremos quando ampliarmos no decorrer do ano ou no próximo ano, na ampliação do ensino integral. Isso facilita muito, em qualquer conversa, em qualquer aquisição e investimento que fizermos na SME. Eu tenho essa amplitude e eu posso conversar com os outros secretários, o prefeito e a contabilidade tendo os dados reais gerados na minha mão (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022).

A opção pelo ensino integral foi justificada pelo Coordenador de Informática. A justificativa aponta para o aumento da defasagem dos alunos por conta da pandemia de COVID-19. Segundo ele “Uma defasagem realmente educacional dos nossos alunos. Então, nós temos algumas frentes trabalhando nisso, dentre esses, é a educação em tempo integral”.

(COORDENADOR DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022).

O exemplo retratado pelos gestores da educação municipal de Caçador (SC) demonstra como a utilização SICGESP auxiliam na tomada de decisão. A ferramenta indica aos gestores o efetivo gasto até o mês mencionado. Os gestores, por sua vez, percebem que existe uma demanda advinda das escolas municipais. A fala da Secretária evidencia que as informações geradas no sistema serão utilizadas no fomento a proposta de intervenção da SME, que visa a ampliação do ensino integral no município.

Também foram citados outros exemplos sobre o auxílio do SICGESP na gestão da educação municipal de Caçador, como o investimento direto em escolas do município.

Um exemplo real, precisamos ampliar as salas de aulas, nossas escolas, para ampliar o ensino integral. Hoje com esses dados, eu posso mostrar para o prefeito, para o vice, para toda comunidade que for necessário o valor que eu tenho para aplicar nas salas de aula, isso nos já fazemos na aquisição de matérias, uniformes, troca do mobiliário, algumas ações que fizemos como base nos dados financeiros que temos na SME. No final do ano nos conseguimos ver isso, que nós teríamos o valor financeiro disponível para compra dos uniformes, para troca do mobiliário, para compra dos materiais pedagógicos tudo isso tendo base nos dados viabilizados na plataforma (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022).

O relato da Secretária demonstra que a utilização do SICGESP já se faz presente no cotidiano da Secretaria Municipal de Educação de Caçador (SC), ela enfatiza que

A Sala de Gestão de Governança vem muito para auxiliar nessa visão, qual meus gastos em folha de pagamento, quanto posso aplicar em cada necessidade para desenvolver a educação, estou aqui para trabalhar para comunidade, focando no coletivo, essa questão do controle dos custos passa por isso, pelo interesse público, eu tenho saber onde e porque investir determinado valor, não adiante investir sem saber a necessidade da comunidade. [...] É fundamental saber o valor e como investir, agora com a Sala de Gestão e Governança, com as novas inovações, eu vou ter o controle (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022).

A percepção da Secretária Municipal de Educação demonstra como a posse da informação influencia as articulações para ações da SME. Notamos que sua visão se assemelha ao conceito de governança estabelecida por Lúcio e Dantas (2018), sendo a governança a capacidade de articulação, coordenação e decisão sobre os recursos disponibilizados para a prestação de serviços no setor público.

Finalizando o processo de entrevista, questionamos os gestores sobre o conceito de governança baseada em custos. O Coordenador de Informática definiu como sendo

É você fazer a coisa certa, é você investir com consciência, com planejamento, né. Então, governança realmente, né. Aplicar esses conceitos dentro de uma visão, dentro de um planejamento, dentro de um caminho, né. E realmente que aquilo vem até trazer resultados, né? (COORDENADOR DE INFORMÁTICA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

A Secretária Adjunta, por sua vez, relatou:

Eu vejo assim que a gente fala através de custos, mas não é só o custo, né. A gente tem que haver onde esses valores estão sendo aplicados, estão bem aplicados e se ele está trazendo retorno nesses índices de aprendizagem, né. É de uma boa governança no geral e não só a um aplicativo “Aqui é que está o custo”, não, acho que ele abrange num geral, não somente valores e sim o que melhorou para aprendizagem do aluno. (SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

E, por fim, a Secretária de Educação destacou que a governança deve estar sempre amparada pelo controle dos custos. Segundo ela,

Governança não pode deixar passar em branco a questão dos custos, porque ela tem que ser feita sob os custos, tanto na parte pedagógica. A administração de uma secretaria não pode focar só no pedagógico, ela passa por recurso, nós precisamos estar cientes na nossa aplicabilidade e valor, onde vamos investir. No momento que tenho o conhecimento do que preciso realmente para melhor a qualidade de ensino dos alunos, eu consigo fazer essa gestão, se eu não tiver esse conhecimento, não tiver meus objetivos, não vai adiantar (SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR, 2022)

Com base nas afirmações descritas anteriormente, a governança compreendida pelos gestores municipais da educação de Caçador (SC) se assemelha ao modelo proposto pelo SICGESP. Segundo Dantas e Lúcio (2018), as informações disponibilizadas por meio do sistema auxiliam na mitigação de conflitos e contribuem para aperfeiçoar o processo de comunicação, seja ele com atores internos ou externos ao órgão implementador.

Todos os entrevistados demonstraram conhecimento sobre o processo de implementação do projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança, no município de Caçador (SC). Desta forma, as diferentes atuações dos gestores ressaltam a importância dos custos para execução das atividades da Secretaria de Educação, principalmente no processo de diálogo com outros atores participantes da tomada de decisão.

Contudo, mesmo utilizando o SICGESP em processos de tomada de decisão e modificar esse processo por conta da sua utilização, os gestores municipais de educação alegam que melhores práticas ainda não foram identificadas. Segundo o Coordenador de Informática, os dados do ano de 2021 ainda estão sendo estudados.

Considerando a análise do conteúdo das entrevistas, podemos concluir que a Secretária Municipal de Educação de Caçador (SC) já buscava uma maior participação de indicadores estatístico em sua gestão, tendo como foco justamente os seus custos. A adesão ao projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança facilitou o processo de disponibilização destes dados, tornando o seu acesso simplificado para os gestores.

A utilização das informações contidas no SICGESP já está modificando o processo de tomada de decisão no município de Caçador (SC). Como relatado pelos gestores da SME, a identificação da demanda pelo aumento da rede de ensino integral e ampliação das salas de aulas de escolas da região são ações planejadas pela Secretaria de Educação subsidiadas pelas informações contábeis descritas no sistema.

Concluimos que a Secretária de Educação do município de Caçador (SC) está bem avançada na utilização do SICGESP, já prevê modificações no processo de articulação e coordenação de atores internos, externos e promove a cooperação entre os entes visando a tomada de decisão.

Ressaltamos que as melhorias no processo e utilização da governança aumentaram a confiança dos gestores da educação perante as outras Secretarias do Município, incluindo também a chefia do poder Executivo local.

A aferição dos custos possibilitou aos gestores municipais de educação um maior detalhamento de suas ações, a própria adesão ao projeto demonstrou que os gestores do município entendem e almejam a utilização das informações contábeis como subsídio para tomada de decisão e avaliação dos resultados, visando a eficiência dos gastos públicos no município de Caçador (SC).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de redemocratização do Brasil promoveu diversas mudanças em relação ao entendimento da temática da oferta da educação pública. A Constituição de 1988 promove um maior protagonismo dos municípios brasileiros em relação à gestão da educação. Devido à publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a gestão da educação básica passa a ser de responsabilidade municipal.

Essa pesquisa buscou compreender como a governança baseada em custos pode influenciar ou não melhorias no processo de gestão municipal da educação, tendo como objeto de estudo de caso a Secretária Municipal de Educação de Caçador, município localizado no estado de Santa Catarina, região sul do Brasil.

O município participa do projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança desde abril de 2021, mês de lançamento do projeto, disponibilizado pela parceria entre a Secretária de Educação Básica (SEB) do Ministério da Educação (MEC) e o Laboratório de Inteligência Pública (PILab) da Universidade de Brasília (UnB).

Por meio da pesquisa, constatou-se que a Secretaria Municipal de Educação do município de Caçador (SC) continua utilizando o sistema de informação de governança baseado em custos (SICGESP), implementado por meio do projeto. Com isso, identificamos que a utilização de informações contábeis relacionados aos custos da Secretaria estão subsidiando a tomada de decisão dos gestores locais.

Dentre os objetivos de pesquisa estabelecidos em nossa pesquisa, temos a análise de como a governança baseada em custos foi implementada em Caçador (SC). Utilizamos de entrevistas como instrumento de coleta, e a análise de conteúdo para posterior análise dos dados obtidos. Foram entrevistados os gestores municipais de educação do município, todos eles pertenciam ao quadro de colaboradores da Secretaria Municipal de Educação.

As entrevistas permitiram ter um panorama de como a governança baseada em custos, a partir da utilização do SICGESP pode aprimorar a gestão municipal de educação. Os gestores de educação do município de Caçador utilizam as informações disponibilizados pelo SICGESP para a execução de atividades ligadas ao processo tomada de decisão, incluindo uma análise mais precisa dos indicadores de custos. Os gestores relatam que por meio das informações de custos, o processo de articulação e coordenação externa à SME é facilitada. Assim, é possível depreender que o sistema de governança baseado em custos promove uma governança mais horizontal, com articulação, coordenação e integração com diferentes atores envolvidos na gestão.

A manutenção da utilização do SICGESP possibilita inferir que a organização das informações a partir de dados contábeis tem sido uma ferramenta importante para o processo de tomada de decisões. Isso permitiu que novos projetos e novas atividades pudessem ser realizados. Por conseguinte, conclui-se que as informações relacionadas ao custo das atividades executadas pela Secretaria Municipal de Educação de Caçador (SC), quando utilizadas no processo de governança municipal, acabam por viabilizar a disseminação de melhores práticas no município Catarinense. Desta maneira a governança baseada em custos é um caminho viável para o aprimoramento da gestão, em especial à gestão municipal de educação.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Marcos. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 1, p. 37-63, 1999.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **Texto para discussão 45: a conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. 2002.

BARBOSA, Selma Maquiné; CARDOSO, M. A. S; CORDEIRO, N. D. V. **EDUCAÇÃO: Novo cenário: perspectivas e desafios da gestão municipal**. 1. ed. Brasília: Confederação Nacional dos Municípios, 2020. p. 10-101.

BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BEVIR, Mark. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, p. 103-114, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Santa Catarina: **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, p. 68-80, 2005.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In: **XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte**. 2010. p. 2023-10.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro De 2016. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 abril 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 abril 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.203/2017, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 23 abril 2022.

BRASIL. Lei nº 14.129/2021, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.in.gov.br>>. Acesso em: 23 abril 2022.

CARDOSO, M. A. S; SANTOS, V. C. D. C. **Gestão Municipal Eficiente: Boas práticas em ação para a Educação**. 1. ed. Brasília: Confederação Nacional dos Municípios, 2019. p. 11-45.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. (Texto de Discussão n. 2319). Brasília: Ipea, 2017.

CRUZ, M. D. C. M. T; SALGADO, S. R. D. C. **Educação Fiscal para a Cidadania: Boas práticas de gestão**. 1. ed. São Paulo: CEPAM, 2013. p. 5-27.

DANTAS, José Marilson Martins; CROZATTI, Jaime. Implantação do sistema de custos no governo federal: percepção da maturidade das setoriais de custos. **Cadernos de Finanças Públicas**, n. 14, 2014.

DANTAS, J. M. M; PEDERNEIRAS, M. M. M; LOPES, Jorge. **Campo de Públicas: Política Pública: Um modelo de custos para o setor público embasado no ambiente organizacional**. 21. ed. Campina Grande - PB: Editora da UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA, 2017. p. 255-286.

DE SOUZA, Donaldo Bello; CASTRO, Dora Fonseca; ROTHES, Luís. Políticas de descentralização da educação no Brasil e em Portugal: avanços e recuos da desconcentração de poderes. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 26, n. 2, p. 7-33, 2013.

DOURADO, Luis Fernandes. **Formação Pedagógica: Gestão da Educação Escolar**. 3. ed. Brasília: Ministério da Educação, 2008. p. 14-88.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. O Estudo de Caso (s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: fundamentos, roteiros de aplicação e pressupostos de excelência. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas. S. A, 2008.

GRAÑA, François. Globalización, gobernanza y "Estado mínimo": pocas luces y muchas sombras. In: **Polis**, v. 4, n. 12, 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem essa metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Caçador Panorama**. Não paginado. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/cacador/panorama>. Acesso em: 20 abril. 2022.

KOOIMAN, Jan; VAN VLIET, Martjin. **Governance and Public Management**. In: ELIASSEN, K; KOOIMAN, J. (eds). *Managing Public Organisations*. Londres: SAGE, 1993.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LUCIO, M. et al. Sentidos e significados de se planejar estrategicamente nas organizações públicas - planejamento estratégico sociotécnico (PLANES): análise de uma experiência. **NAU Social**, v. 5, n. 9, p. 151-160, Nov. 2014/Abr. 2015.

LUCIO, Magda. DANTAS, José M. M. Gestão, Custos e Governança Pública – Desenvolvimento Nacional Baseado em Public Intelligence (PI). **NAU Social**, v. 9, n. 17, p. 92-101, Nov. 2018/Abr. 2019.

MACHADO, Nelson; HOLANDA, Victor Branco de. Diretrizes e modelo conceitual de custos para o setor público a partir da experiência no governo federal do Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 791-820, 2010.

Madeira Pontes, M. D., Duarte Pontes, T. L., & Dutra de Andrade, R. (2021). A adoção de sistemas de Business Intelligence & Analytics na contabilidade de gestão por entidades da Administração Pública: uma revisão da literatura. **Revista Facultad De Ciencias Económicas**, 29(1), 95-114.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, v.39, p. 823-47, 2005.

MAYNTZ, Renate. **New challenges to governance theory**. In Jean Monet Chair Papers, n. 50, European University Institute, 1998.

MELO, Maria de Fátima da Silva; FERNANDES, Sheila Beatriz da Silva; OLIVEIRA, Francisca de Fátima Araújo. Federalismo, descentralização e municipalização: desafios das políticas públicas para a gestão educacional. **HOLOS**, v. 3, p. 51-61, 2017.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise Exploratória dos Fatores de Importância e Barreiras para a Implantação da Contabilidade de Custos no Setor Público Brasileiro. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 71-89, 2018.

MORAES, Daiane Ribas et al. A Nova Contabilidade Pública: Instrumento de Controle e Acompanhamento das Ações e Políticas Públicas. **Revista GESTO**, v. 6, n. 1, p. 20-31, 2018.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; BARBALHO, Maria Goretti Cabral. Federalismo e educação no Brasil: subsídios para o debate. **Revista Educação em Questão**, v. 50, n. 36, p. 42-72, 2014.

OECD. Policy framework for investment user's toolkit. Chapter 10. **Public Governance**. OECD, 2011.

REIS, E. S.; ANGELONI, M. T.; SERRA, F. R. . Business Intelligence como Tecnologia de Suporte a Definição de Estratégias para a Melhoria da Qualidade de Ensino. **Informação & Sociedade**, v. 20, nº 3, p. 157-167, 2010.

REZENDE, Fernando; CUNHA, Armando; BEVILACQUA, Roberto. **Informações de custos e qualidade do gasto público: lições da experiência internacional**. Revista de Administração Pública, v. 44, p. 959-992, 2010.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; FREITAS, Marcelo Machado de; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Impacto da governança na eficiência da aplicação dos recursos públicos com educação**. 2018.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, p. 732-752, 2019.

SILVA, S. P. Avanços e limites na implementação de políticas públicas nacionais sob a abordagem territorial no Brasil (Texto de discussão, n. 1.898). Brasília: **IPEA**, 2014.

SOARES, Christian Sausen; DA ROSA, Fabricia Silva. Avaliação de desempenho de dois curadores públicos municipais: análise de um fragmento de literatura para identificar oportunidades para pesquisas futuras. **Contabilidade e Negócios**, v. 12, não. 24, pág. 84-106, 2017.

SOUZA, Donald de; FARIA, Lia Ciomar Macedo de. Reforma do estado, descentralização e municipalização do ensino no Brasil: a gestão política dos sistemas públicos de ensino pós-LDB 9.394/96. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 12, p. 925-944, 2004.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. 2019.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Rev SOCERJ. 2007; 20(5):383-386 setembro/outubro.

VIANNA, Cleverson Tabajara; LAMEGO, Sônia Regina. **Novos Paradigmas da Gestão Pública: A Nova Gestão Pública Federal**. 3. ed. Santa Catarina: Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC, 2015. p. 8-125.

VIDAL, Thiago Schwinke Souto de Mello. **Governança no poder legislativo: uma análise exploratória sobre a popularização da governança pública no Brasil**. 2020.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZMITROWICZ, Witold; BISCARO, Cibele; MARINS, K. R. C. C. **A organização administrativa do município e o orçamento municipal**. São Paulo: EPUSP, p. 28, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Quando o seu município aderiu ao Projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança?

Quem tomou a decisão de aderir ao projeto? E o que motivou esta escolha?

Antes de aderir ao projeto, quais indicadores eram utilizados para a tomada de decisão? Eram suficientes?

As informações de custos eram consultadas neste processo? Se sim, como?

Como se deu a sua participação na implementação do SICGESP na SME Caçador (SC)?

O processo de tomada de decisão sofreu modificações após a implementação do projeto? Se sim, o que mudou?

Foi possível notar mudanças em relação a cooperação de outros atores do município?

O projeto tem auxiliado no relacionamento com atores externos ao município de Caçador (SC)? Se sim, como?

Quais são os principais desafios na gestão municipal de educação em Caçador (SC)? O SICGESP tem auxiliado? Se sim, como?

O que você entende por governança baseada em custos?

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO DE CAÇADOR (SC)

M: Quando o seu município aderiu ao Projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança?

SE: Então, nós iniciamos no ano passado, logo que foi lançado na plataforma né (abril/2021), assim que foi o primeiro momento que surgiu o município de Caçador (SC) já fez a adesão do projeto.

M: Quem tomou a decisão de aderir ao projeto? E o que motivou esta escolha?

SE: Então assim, na verdade, em princípio fizemos a adesão e posteriormente conversamos com o prefeito do município, explicando qual era a intencionalidade desse projeto. O prefeito acho uma ótima sugestão, e o município todo precisou aderir, porque isso que acontece, nós, a contabilidade, todos precisamos aderir.

M: Antes de aderir ao projeto, quais indicadores eram utilizados para a tomada de decisão? Eram suficientes?

SE: Na verdade, essa ação já fazia parte do nosso plano de ação, nós usamos ainda, até hoje planilhas para fazer essa contabilização. Mas, com o projeto sala de gestão e governança, nós vimos como um projeto mais facilitado, então foi um projeto que veio facilitar a nossa vida. Nos que somos gestores somos os responsáveis pelas devolutivas dos encargos tributários, então nós temos que ter esse controle, nós precisamos saber o valor do nosso gasto, do nosso custo total. Na verdade, esse procedimento já fazia parte do nosso plano de ação, trabalharmos de forma mais discreta, com a vinda dessa proposta da sala de gestão e governança, estava de encontro com os nossos objetivos. Os indicadores eram suficientes.

M: As informações de custos eram consultadas neste processo? Se sim, como?

SE: Isso, então na verdade, iniciou com a minha gestão aqui na SME. Então quando eu iniciar a primeira solicitação foi isso, que nós soubéssemos o valor dos nossos custos, nós tínhamos o valor do nosso orçamento, mas precisaríamos saber o nosso destino, onde nos precisaríamos fazer uma aplicabilidade maior, aonde iríamos fazer uma aplicabilidade não digo menor, mas com uma intensidade favorável ao desenvolvimento da educação onde teríamos controle de tudo. Usávamos planilhas, mas ainda não era suficiente, não era tudo que queríamos. Eu costumo dizer que nossa dotação orçamentária, do nosso município e da nossa SME, pode ser comparada com o orçamento doméstico, você tem que ter o conhecimento de quanto ganha, noção de prioridade, e ter noção do que realmente você precisa investir, para que no final você

tenha os gastos direcionados para um objetivo, no que realmente precisamos. Para que no meio ou final do ano você faz uma aplicabilidade do valor simplesmente para aplicar, você tendo a dotação orçamentária, tendo o seu valor, com certeza você terá sucesso na gestão financeira da secretária.

M: Como é o processo?

SE: Na verdade, a maioria das informações já eram essas, e agora, inclusive com a Sala de Gestão e Governança vamos ampliar o controle desses custos. Hoje nós temos o valor dos custos baseado na folha de pagamento, estamos vendo para ampliar essa questão dos custos tanto na estrutura e investimento de toda a secretária.

M: Como se deu a sua participação na implementação do SICGESP na SME Caçador (SC)?

SE: Então, assim, quando você vê o projeto lançado na plataforma, a princípio você fica inseguro, digamos assim, inclusive percebemos que muitos municípios que ainda não implantaram que essa questão da insegurança faz parte. Porque você tem aquela proposta, mas você precisa fazer a adesão e você não sabe diretamente para onde vai, e causa uma insegurança no gestor, na controladoria e na contabilidade, que são nossos primeiros parceiros que tem que estar junto conosco. Quando você começa estudar e ver o objetivo, começa a clarear, começa a perceber que o objetivo é de dar um valor total, o teu custo real. Aqui no município primeiro nós fizemos essa reunião com o prefeito, ele achou a ideia excelente, o nosso Coordenador de Informática e a Secretária Adjunta são os responsáveis pelo lançamento dos dados, eu faço a parte de acompanhamento e organização, eu sempre ao lado deles, mas essa parte de acompanhamento diário e lançamento de dados são eles que fazem e me repassam. Então assim, o município tem muito a ganhar com isso, através da plataforma a gente zela pela transparência dos repasses dos recursos públicos, hoje pegamos nas nossas planilhas e conseguimos ter o comparativo do ano de 2021 e comparar com que estamos aplicando hoje, até porque nosso município hoje ele está com 40% da rede está em ensino integral, no ano passando não tínhamos essa realidade, eu consigo ter um comparativo, será que em 2023 eu terei condições financeira para aumentar o índice de escola integral no meu município. Então, essa é a parte importante, saber hoje o gasto real que eu tenho, meu gasto do passado, quanto que eu tinha e poder organizar o meu futuro financeiro da SME.

M: O SICGESP tem auxiliado?

SE: Com certeza, ele facilitou para nós essa questão do controle, até porque, eu já mencionei anteriormente, é trabalhar com controle de estoque e os gastos que temos na estrutura física, hoje eles estão locados totalmente na SME, estamos vendo a questão do planejamento para ter

o valor por escola e unidade, aí sim vamos ter o valor mais aprimorado e direcionado a cada unidade de ensino.

M: O projeto tem auxiliado no relacionamento com atores externos ao município de Caçador (SC)? Se sim, como?

SE: Ah sim, até porque com o controle que hoje eu tenho, posso observar meu gasto principalmente com folha de pagamento, em algumas unidades escolares, no ano passado tínhamos só o ensino regular, e esse ano temos o integral, com isso eu consegui ter essa conversa para efetivar o turno integral em algumas unidades. Essa conversa também podemos levar para outras secretarias, levando o custo que tenho e o custo que teremos quando ampliarmos no decorrer do ano ou no próximo ano, na ampliação do ensino integral. Isso facilita muita, em qualquer conversa, em qualquer aquisição e investimento que fizermos na SME eu tenho essa amplitude e eu posso conversar com os outros secretários, o prefeito e a contabilidade tendo os dados reais gerados na minha mão.

M: O processo de tomada de decisão sofreu modificações após a implementação do projeto?

SE: Sim, ele já acontece. Um exemplo real, precisamos ampliar as salas de aulas, nossas escolas, para ampliar o ensino integral. Hoje com esses dados, eu posso mostrar para o prefeito, para o vice, para toda comunidade que for necessário o valor que eu tenho para aplicar nas salas de aula, isso nos já fazemos na aquisição de matérias, uniformes, troca do mobiliário, algumas ações que fizemos como base nos dados financeiros que temos na SME. No final do ano nos conseguimos ver isso, que nós teríamos o valor financeiro disponível para compra dos uniformes, para troca do mobiliário, para compra dos materiais pedagógicos tudo isso tendo base nos dados viabilizados na plataforma.

M: Quais são os principais desafios na gestão municipal de educação em Caçador (SC)?

SE: Olha, o que eu tinha de perspectiva no início de 2021, eu tinha uma visão e agora tenho uma realidade, tinha uma intencionalidade e hoje tenho uma realidade. Os principais desafios nós temos, não diria o maior, mas seria a burocratização dos investimentos, tudo é muito demorado, nós reconhecemos a necessidade da transparência, mas eu acho que nosso desafio maior é esse, acredito que não seja exclusivo nosso, mas acredito que hoje em dia seja nosso maior desafio. Temos profissionais competentes, mas muitas vezes nos sentimos atrelados, em um passo mais lentos, não digo amarrados porque sempre buscamos facilitar, esses motivos nos atrasam. E também, na questão de investimentos também, hoje temos o FUNDEB, para que iniciou na educação há alguns anos, eu tenho quase 36 de educação e foi um ganho muito grande, é uma grande vitória para a educação, mas ainda precisa ser aprimorado, a educação

precisa ser vista com outros olhos. Já caminhamos bastante, quem está a 10, 15 anos na educação ainda não tenha essa visão total, mas no que estamos a mais tempo, melhoramos muito, mas como nosso prefeito sempre diz não estamos bem, precisamos melhorar cada vez mais, esse é o nosso objetivo. É a mesma situação que a gente diz, já tivemos outras situações que anos que eram mais complicados ainda, investimentos eram menores. Tudo é uma questão de amadurecimento, todos esses projetos têm um processo de maturação, acredito que tudo aos poucos vai melhorando.

M: O que você entende por governança baseada em custos?

SE: Governança não pode deixar passar em branco a questão dos custos, porque ela tem que ser feita sob os custos, tanto na parte pedagógica. A administração de uma secretaria não pode focar só no pedagógico, ela passa por recurso, nós precisamos estar cientes na nossa aplicabilidade e valor, onde vamos investir. No momento que tenho o conhecimento do que preciso realmente para melhor a qualidade de ensino dos alunos, eu consigo fazer essa gestão, se eu não tiver esse conhecimento, não tiver meus objetivos, não vai adiantar. A Sala de Gestão de Governança vem muito para auxiliar nessa visão, quais são os meus gastos em folha de pagamento, quanto posso aplicar em cada necessidade para desenvolver a educação, estou aqui para trabalhar para comunidade, focando no coletivo, essa questão do controle dos custos passa por isso, pelo interesse público, eu tenho saber onde e porque investir determinado valor, não adiante investir sem saber a necessidade da comunidade. O aluno para que ele aprenda precisa estar bem-vestido e alimentado, assim como meu profissional da educação precisa estar bem, precisa estar com um salário em dia que dê a ele uma qualidade de vida digna. É fundamental saber o valor e como investir, agora com a Sala de Gestão e Governança, com as novas inovações, eu vou ter o controle na minha mão, como eu preciso organizar meu orçamento doméstico eu também devo fazer isso para o orçamento da secretária.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA SECRETÁRIA ADJUNTA DE EDUCAÇÃO E COORDENADOR DE INFORMÁTICA

M: Quando o seu município aderiu ao Projeto Sala de Situação da Educação Básica: Gestão e Governança?

CI:É? Mas eu vou falar um pouco, eu vou responder aqui primeiramente, porque eu tenho um pouquinho mais de vivência, é dentro da Secretaria de educação, 25 anos aqui dentro é trabalhando, né? Então a gente já conhece um pouquinho. A questão da sala de gestão e governança, eu tive o primeiro contato quando a gente recebeu uma correspondência através da Secretaria. É, chegou para nossa secretária, e ela passou esse ofício para nós, né, que era o convite para fazer parte. Como é minha área, essa área da estatística de fornecer imediatamente, eu vi ali uma oportunidade muito grande. Está todo esse trabalho que eu já vinha fazendo há anos, né. Então, já de início é, eu já fui favorável, né. E aí, a caminhada, primeiramente fui buscar outras pessoas para fazer parte. É que foi o caso do nosso coordenador administrativo ali também, que ele tem um pouquinho também de experiência nessa área de leis, né. A gente o convidou para estar junto. E daí, ficou, né. Sobre a coordenação aí da professora Eliane, que é Secretaria de junta, né, então, a secretária a designou para também está coordenando esse trabalho. Então a gente fez uma dupla dinâmica. Aí fomos implantar, o que a gente achou interessante do projeto e a nossa caminhada foi sempre realmente é o diálogo, né, a gente viu que quando a gente fez esse diálogo, explicando que a sala, né, porque a gente sabe que desde o momento em que você faz a adesão até realmente começar que às vezes pode parar o projeto, né? como parou. Nossa então, é essa caminhada, explicar, fazer o pessoal entender é que foi um diferencial, uma coisa que deixou bastante marcante para nós foi fazer um plano de ação, então nós construímos um plano de ação para o projeto, né, já dando nome aos atores, dando prazo, sabe, estipulando metas, tudo isso, e o nosso plano de ação ainda não acabou, né. Nós temos ainda ações é que têm que ser feitas ainda, é porque a gente diga agora, assim ela está realmente implantada.

SD: Eu então Magno diferente do Coordenador, eu iniciei o ano passado na Secretaria e na semana que eu iniciei na Secretaria, a Secretária me chamou, dando essa missão, né, que ia ser feita a adesão e que eu ia abraçar a causa do projeto junto com o Coordenador, né. Então para mim era tudo novo, assim como estar na Secretaria era novo, era uma experiência diferente. O projeto também, e como o Coordenador colocou, a gente teve uma longa caminhada, né. A gente estudou, a gente buscou conhecer melhor, para passar para nossos gestores, para passar

para os nossos coordenadores, para ter uma visão geral, para que todo mundo entendesse o projeto em si. Acredito que seja isso. Mas é 2 visões diferentes, né? Do Coordenador, que já tem uma visão de anos antes do projeto, e a minha visão de chegar e já estar no projeto.

M: Antes de aderir ao projeto, quais indicadores eram utilizados para a tomada de decisão?

CI: Assim, eu trabalhei muito essa questão de informações, eu sempre produzir muita informação para a Secretaria de Educação, né. Então a gente mantém um controle, é bastante rigoroso, por exemplo, um dado estatístico, os índices de reprovação são o débito do todo esse monitoramento. Também mantemos na Secretaria o controle de gastos, né, nós temos hoje dentro da Secretaria um painel de informações. O painel em 2 áreas, uma área exclusiva para nossa secretária da educação, onde a única diferença do painel dela por painel dos demais é o controle financeiro. Então, por exemplo, hoje às 7:30 da manhã, ela já sabe qual é o saldo que nós temos em conta. Ela já sabe quais os pagamentos que foram feitos ontem e quais os gastos que nós tivemos no dia anterior, nós temos um controle bastante rigoroso. Isso hoje é feito tudo através de planilhas. A gente trabalha muito com planilhas, usando planilhas do Google, né. Mas a gente tem esse painel é de informações, né, então tem todos esses índices nacionais ali, a gente sempre faz um controle bastante rigoroso.

SD: É, quando entrei já estava havendo a mudança de um e outro, né. O Coordenador me apresentou todas essas planilhas, esses painéis, e a gente percebeu a diferença de trabalhar, que a aqui é um em cada uma planilha para cada setor. No projeto a gente tem tudo no mesmo, né. Então, o que facilita um pouquinho e consegue abrir a visão da gente mais aguçada, mas a gente consegue ver detalhes, mas né, mais específicos. Então como eu te falei, né, já entrei e ele visualizando os 2 o antes, né. E o projeto em si.

M: Qual foi o mês que vocês aderiram ao projeto?

CI: É, ele chegou para nós no mês de abril, né? E nós iniciamos, aliás, os primeiros estudos é, foi no final de maio, né. Até a gente achou esses dias ali, o que a gente chama, a gente fez até imagem, depois eu vou ver se eu acho ali até eu te mando uma. Nós fizemos até como se fosse uma certidão de nascimento. É, então nós tivemos, e daí nós tivemos essa caminhada inicial que eu acho que o processo mais difícil ali é aquele decreto, né. Por mais simples que ele seja, né, mas essa etapa para o prefeito assinar, principalmente por causa da área jurídica, né, ele segura um pouquinho. A segunda etapa é essa, sabe, né, que é a geração de dados entende, algumas contabilidades são muito fechadas, né. A gente tem visto em outros municípios que não conseguiram implantar. Nosso temos um contador com uma visão é muito, muito boa, um

parceiro. Então, desde o início ele foi muito motivador e incentivou a implantação. Então para nós sentimos resistência apenas da parte jurídica mesmo, que era a questão do decreto.

M: Como se deu a sua participação na implementação do SICGESP na SME Caçador (SC)?

CI: Bom, na questão da implantação, é realmente é, tem aí a diferença até de perfis, né. Eu vou mais para área gráfica, então eu estive, mas é ligado a produção de material, produzimos bastante coisa é para motivar, para divulgar, sabe, para complementar, eu digo até complementar a sala de gestão em governança. A gente criou planilhas, sabe da implantação. Então essa parte ali ficou mais para mim, já pela facilidade e pela minha área, né. Então, nesse sentido eu trabalhei ali. E aí, a questão de buscar outros municípios, né, nós não ficamos só com Caçador, então nós conseguimos fazer 3 *lives* com outras regiões e é outras associações de municípios, inclusive com a nossa, né. Buscamos isso é, tivemos a oportunidade de levar esses muitos municípios da nossa região. A gente teve aí com a equipe da sala de gestão e governança, que para nós foi um momento muito importante conhecer o professor Marilson, conhecer a professora Magda, né? todo esse pessoal aí que a gente teve quando a gente teve em Brasília. Então tudo isso é um motivo ainda mais, né. Nesse sentido da implantação, então, a minha parte, eu fiz essa parte mais ligada à informática, tecnologia. Até a alimentação. E mais, essa parte também mais teórica de estudo, que daí ficou mais a cargo da Secretária Adjunta.

SD: É, eu fiquei também. A gente sempre trabalhou juntos, né. Mas assim, a levar os gestores, o que é o projeto, que que é melhorar o que que ia, né. Aos gestores, aos coordenadores é a gente foi chamado também pela Assembleia, que é em Florianópolis, né, fui como representante do projeto daqui de Caçador para divulgar todos os municípios de Santa Catarina no trabalho de implantação do projeto.

M: O processo de tomada de decisão sofreu modificações após a implementação do projeto?

CI: É sim. A gente vem monitorando mês a mês, né. Todas as a essas variações que ocorrem, a gente procura identificar o porquê está ocorrendo, de repente um aumento ou uma queda nesse nível, né. A gente tem que ter, a gente tem monitorado essa parte aqui, é agora para nós a mais importante, fechar como um projeto que nós iniciamos esse ano, que a implantação de 8 escolas. Nós estamos iniciando em tempo integral, né, então nós iniciamos 8 escolas numa vez só, né, e aí a gente já pegou, por exemplo, o nível de serviço de fevereiro do ano passado, o nível de serviço desse ano, para comparar. No passado, não tinha educação integral, esse ano tem, como que ficou esse nível de serviço? Tá? Isso levar-nos ao qual nível de serviço? nós não temos ainda. Nós não conseguimos chegar a esse nível ainda, mas a gente quer chegar também para ver também a influência nisso. Então um projeto, ele veio é justamente para a complementar

essa parte. É um monitoramento mensal e a gente procura sempre entender o que está ocorrendo essa avaliação, né. No início deste ano a gente vai dar um passo a mais, que é procurar identificar essa esses investimentos que a gente faz mais direcionada às escolas. Hoje a gente não faz isso, praticamente todos os gastos estão caindo na conta da Secretaria da educação, né. E tem muitos desses aí que agora a gente quer dividir com as escolas para aí a gente chegar a esse nível é de serviço, mais próximo do real. A gente sabe que hoje ele não é real, porque as despesas e os investimentos que a gente tem hoje só cai na conta da Secretaria de educação. Nós estamos agora vendo tudo isso. O professor Marilson orientou algumas coisas que a gente precisa fazer, o nosso contador já deu carta branca para a gente começar, agora a gente só tá aguardando para implantar outras plataformas que vão alimentar o relatório financeiro e importar na plataforma, para a gente consiga distribuir aqueles investimentos lá.

SD: E tudo isso, Magno, a gente não ficou só com a Secretaria de educação. Desde o início a gente passa todo esse conhecimento, todas as informações ao nosso prefeito, né? E a outros setores também, outras secretarias e outros setores públicos, porque, na verdade, como professor, Marilson fala, não é um único da Secretaria, e sim, pode ser usado a todo o município. Então a gente sempre, todas essas informações, tudo isso que a gente está passando para você, é o que a gente passou para os nossos colegas aqui da Secretaria, para os gestores. A gente sempre passou também a todo órgão público da prefeitura municipal, então o nosso prefeito assim sempre andou junto, né. Então ele é gostou muito do projeto. É uma coisa que ele acha assim que vai dar certo em toda a prefeitura, né, não só na educação, e nos parabenizou ter abraçado essa causa, por buscar algo novo para um dos mostrar realmente. Aí está, né, a gestão e a governança.

M: Foi possível notar mudanças em relação a cooperação de outros atores do município?

SD: Isso, Desenvolvimento é.

CI: É que a gente fez uma é, tem a reunião da que nós fizemos com administrativo. A Secretaria de governo, né, de desenvolvimento, né. São os parceiros ali que já conhecem, né.

M: Quais são os principais desafios na gestão municipal de educação em Caçador (SC)?

CI: Bom, o desafio hoje é ele mudou bastante em relação a essa questão da pandemia, né. E hoje, o que a gente viu é uma defasagem, né? Uma defasagem realmente educacional dos nossos alunos, então, nós temos algumas frentes trabalhando isso e esse é educação em tempo integral. O SICGESP, ele veio já para buscar resolver pelo menos uma parte é desse trabalho. Então isso, é uma das coisas é a gente tem ainda um índice elevado de distorção de série/idade, nós temos ainda o índice de reprovação, né? E tudo isso demanda realmente. É um trabalho, que a gente

sabe que não resolve de 1 ano para o outro, né? E junto com isso também a demanda de investimento, né? Então a gente consegue, com uma sala de gestão, a gente vê se está com um investimento numa escola que tem um índice maior ou menor, é desde reprovação, de distorção, série, idade. Como está o nosso Índice de investimento ao nosso nível de serviço lá, né? De repente, a gente pode é questionar outros investimentos por aqui a gente também consiga aumentar esse número, como também a gente consegue identificar as escolas que nós temos um valor muito alto. Nosso ponto de vista, não é que a gente precisa tomar algumas decisões é porque é tem um baixo número de alunos, né? Não está também numa comunidade às vezes tão carente e tem um alto valor de investimento, né? Às vezes, isso também nos leva a algumas reflexões, então a sala ela vem justamente para dar esse suporte. A gente precisa tomar decisões, precisa conversar e daí realmente fazer um plano de ação.

SD: É, eu vejo assim a além de tudo isso que o Coordenador falou, eu vejo que o nosso maior desafio é como aí tocou nas perguntas anteriores. O desafio de ver a escola “a” escola “b”, né? O qual o valor e esse desafio a gente consegue prestar atenção, visualizar melhor nessa planilha, né? Então eu acho que nosso maior desafio é fazer com que o sistema realmente, ele não está 100% hoje, porque a conta é toda da Secretaria, então nosso maior desafio é designar realmente não só os índices, mas os custos, né? Para determinadas escolas. E consegui comparar determinada escola, tem tantos alunos a outro também tem o mesmo. Por que uma tem o custo maio? Outro está menos o que que a gente está vendo aí que está, a gente pode consertar o que para a gente pode fazer melhor.

CI: E aí, o desafio não é dentro da plataforma, realmente Magno, a gente chegar a um valor que seria um valor padrão para Caçador, é com a gente. O valor padrão hoje a gente não conseguiu chegar a esse número ainda. A gente quer dizer, ó número padrão de Caçador é isso, né? A gente vai trabalhar que pelo menos alunos tenham no mínimo isso, certo? Agora, se tiver beleza, né? Desde que também estejam ligados aos resultados. Não adianta, só é altos investimentos e você não ter resultados ao valor de custo, é assim, só você aumentar o nível de serviço de investimento. Mas tem que ter a contrapartida, né?

M: Entendo e foi possível identificar alguma melhor prática dentro dos indicadores que vocês têm hoje?

CI: Ainda não, né? Eu posso te dizer assim, a gente não conseguiu, né? A gente está agora estudando. É 2021 ainda, né? É uma para ter uma noção, não é isso que a gente tem que fazer, a gente está analisando ainda, ainda não conseguimos, né. Isso aqui é bom, não é? Não conseguimos chegar a esse número, ainda sabe? Mas nós vamos chegar.

M: O que você entende por governança baseada em custos?

CI: Bom, é primeiro para mim é realmente é você fazer a coisa certa é você investir é com consciência, com planejamento, né? Então, governar realmente, né? Aplicar esses conceitos dentro de uma visão, dentro de um planejamento, dentro de um caminho, né? E realmente que aquilo vem até trazer resultados, né? Que você veja índice, sendo melhorado, que você veja crianças felizes. Os aprendendo que você veja projetos é sendo criados, né? Novas ideias que você veja crianças ali, futuro sem empreendedores, né? Quer dizer, é utopia. Às vezes muitas coisas dessas, mas é eu. Trabalhado com a gestão, que é trabalhado com esses índices, né? Realmente caminha por esse caminho, né?

SD: E isso, na minha visão, eu vejo assim que a gente fala através de custos, mas não é só o custo, né? A gente tem que haver onde esses valores estão sendo aplicados, estão bem aplicados e se ele está trazendo retorno nesses índices de aprendizagem, né? É de uma boa governança no geral e não só a um aplicativo. Aqui é que está o custo. Não acho que ele abrange num geral, não somente valores. Sim. O que melhorou para aprendizagem do aluno.

CI: É, eu gostaria de registrar uma questão Magno. No seguinte sentido, é a maioria do pessoal me pergunta, porque às vezes a gente vai para os municípios e a gente sempre insiste para os municípios aderirem para eles entrarem. Por que que se batem tanto nessa tecla de implantar esse projeto que se viu nesse projeto, né? E eu disse, além da gestão e da governança, eu vi uma outra coisa nesse projeto, é a minha visão é, e eu te digo, por experiência, como eu já estou há muitos anos aqui e eu é principalmente nos últimos 10 anos, sou eu o responsável por fazer, eu que monitório o PAR, sou eu que estou ali junto, monitorando o PDDE interativo, então todas essas plataformas ali, nelas, todas elas, sou eu que muitas vezes dou o parecer a Secretária. Depois a gente fazia adesão, o que que eu vi diferencial na sala de gestão e governança, nenhuma plataforma do MEC, do FNDE sabe, a gente não sabe com quem fala, sabe? Então, desde o começo, primeiro essas Lives que foram feitas explicando o projeto, fantástico, sabe? Então, essa abertura de espaço. É uma live exclusiva com o município de Caçador, né? Como foi a como fomos tratados desde o início? Sabe que a gente saber que por trás de um projeto de sala de governança nós temos lá um professor Marilson, a professora Magda que nós temos lá um Magno fazendo uma pesquisa, nós temos lá o nosso colega lá do Maranhão, lá cima também. Então todo esse pessoal aí a gente conheceu, né? A gente sabe, a gente conhece, a gente tem acesso a vocês, diferente de outros programas, né? Nós estamos ali com outros programas em aberto que está uma tristeza, porque surgiu uma dúvida, não tem uma quem recorrer ele somando, vão no 0800, mas o 0800 não funciona, certo. Aí a gente tem a oportunidade de

conversar com você, nós sabemos quem vocês são, sabemos que vocês são gente e não um atendimento eletrônico, né? Então esse é um diferencial muito bom da plataforma, sabe esse suporte. Esse diferencial disponível é sempre tem alguém, né. E os municípios muitas vezes não tem pessoas, às vezes, para dar continuidade ao projeto, né? E aí a gente pode contar com vocês em tudo isso, essa oportunidade de estar discutindo e colaborar. Teve muita coisa que eu colaborei com o projeto, dentro dos meus conhecimentos de informática, então tudo isso faz um diferencial e é isso que eu levo para os municípios. Essa proximidade de vocês aí não sei.

SD: Por estar com o projeto Caçador? Quanto mais municípios próximos de nós estiverem engajados, melhor para nossa região, né? Não é só caçador aqui, são todos os municípios.

CI: Nós podemos chegar ao número associação nível de serviço regional, né? Aí a gente vai ter base, olha, nós temos assim, então, tudo isso na minha parte, seria isso? Eu realmente agradeço a oportunidade de participar Magno e espero desejo a você sucesso esse teu trabalho, a esse teu esforço.

SD: Isso aí, faço das minhas palavras do Coordenador, ou dele as minhas, o contrário.