



Prêmio Mario Covas 2009 Roteiro de Apresentação do Relatório Descritivo

Identificação

Título: PROJETO ESCOLA DE GESTÃO

Nome da(s) instituição(ões) envolvida(s): Secretaria de Estado da Educação

Área de Aplicação: Chefia de Gabinete, Gabinete do Secretário, Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana e da Grande São Paulo, Coordenadoria de Ensino do Interior, Diretorias de Ensino e Unidades Escolares.

Nome do responsável pela inscrição: Germano Souza Guimarães

Integrantes da equipe: Fernando Padula Novaes; Rodrigo da Silva Pimenta; Ana Leonor Sala Alonso; Rubens Antonio Mandetta de Souza; José Benedito de Oliveira; Consuelita Rosário da Silva Freitas; Aline Micheletti Vasconcellos; William Bezerra de Melo; Viviane Ferreira; Alexandre de Andrade; Magda de Oliveira Vieira da Silva; Christina de Paula Queiroz e Silva; Neuza Okoti Suyeo; Marcelo Alves Ribeiro; Cassiana dos Passos Claro; Maria Nícia Pestana de Castro; Luis Augusto Cannizzaro Moraes; Gennaro Soria; Jorge Luis Inocêncio; Ivy Antonietta P. De; Luiz Carlos Paloschi; Sérgio Carlos Dompieri; Ariovaldo da Silva Stella; Monica Brahemcha Ivelli; Valéria de Souza; Odair Romanato; Rita de Cassia Graner; Carlos Antônio de Oliveira; Dione Maria W. Di Pietro; Maria Clotilde Buzelli; João Bosco Pinto de Faria; Arnaldo Bilton Junior; Paulo Luis Capelotto; Ruth Baba; Marcos dos Santos Galvez; Fábio Bonini Simões de Lima; Ary James Pissinatto; Pedro Castro; Antonio Henrique Filho; Flávio Freitas; João Batista Costa; Edson Alexandre Censato; Magda Nieto; João Thiago de Oliveira Poço; Brigitte Albert; Mércia Esteves Abbenante; Wagner Antonio Cavinatti; Edson Roberto Silva Porcino; Nina Fabrizi de Figueiredo Pupo; Celia Afonso Carneiro; Aguida Florência da Costa; Maria Alice Salvador; Leslie Rama.

Categoria: Excelência em Gestão Pública

Problema enfrentado ou oportunidade percebida e solução adotada

O Projeto Escola de Gestão está inserido no Programa Melhoria da Qualidade de Gestão do Estado de São Paulo, com o objetivo de buscar excelência em gestão e aumentar a capacidade de investimentos na Educação, utilizando a metodologia matricial de gestão de despesas, que permitiu a identificação dos fatores críticos de sucesso nos processos internos. As ações desencadeadas asseguraram a comunicação assertiva; a visibilidade dos problemas e soluções e a sua execução a curto, médio e longo prazo.

O Projeto Escola de Gestão originou-se da necessidade da Secretaria de Educação de melhorar a gestão e aplicação de seus recursos para aumentar a capacidade de investimentos na consecução de sua atividade fim. Por meio da aplicação da metodologia de gestão matricial de despesas foi possível levantar dados objetivos e consistentes para a avaliação dos processos internos em todos

os níveis de governabilidade; identificar as oportunidades de economia e priorizar as ações a serem executadas a curto, médio e longo prazo.

O processo de diagnóstico e coleta de dados em conjunto com as Coordenadorias e Diretorias de Ensino possibilitou a definição de parâmetros e indicadores que subsidiaram a definição das metas preliminares para garantir oportunidades concretas de economia e aumento da capacidade de investimento da Secretaria em qualidade de ensino e aprendizagem significativa para o aluno.

Para a implementação do projeto foi essencial a articulação da Chefia de Gabinete para o estabelecimento e negociação geral das metas com o envolvimento de todos os atores, direta e indiretamente, ligados aos processos internos nos diferentes níveis desta Secretaria.

O plano de ação contou com a adesão de todos os atores em um amplo processo de aprendizagem e assimilação da metodologia aplicada, o que foi essencial para a configuração da matriz orçamentária pactuando um compromisso de mudança na cultura organizacional da Secretaria.

Os principais itens de despesas analisados dada a representatividade sobre a ótica orçamentária e financeira durante o processo foram energia, material de consumo e despesas miúdas de pronto pagamento (rede de suprimentos), água, telefonia fixa, alimentação e transporte escolar. O amplo processo de discussão sobre cada item viabilizou a formatação de um sistema de acompanhamento co-responsabilizando diferentes níveis de gestão conforme as atribuições funcionais específicas.

O principal aprendizado institucional oportunizado pela Escola de Gestão foi, sem dúvida, o envolvimento de técnicos das diferentes áreas setoriais e subsetoriais na busca de soluções viáveis para os problemas e oportunidades de melhoria dos processos internos resultando no aprimoramento das formas de controle e acompanhamento da aplicação dos recursos e eficiência dos gastos públicos.

Os fatores críticos que contribuíram para o sucesso desta iniciativa estão relacionados ao estabelecimento de uma relação de confiança pautada na negociação da forma, prazo e responsável pela execução das ações desencadeadas conforme o cronograma pré estabelecido, as metas pactuadas e os resultados esperados nos diferentes níveis de governabilidade. Neste processo de mudança cultura institucional a disseminação dos conceitos de eficiência, economia, transparência e investimento; o empoderamento das ferramentas de gestão disponíveis e a capacidade de multiplicar esta metodologia a partir de um processo de aprendizagem significativa e continua fundamentada na ação-reflexão-ação pelos atores envolvidos constituem elementos essenciais para a excelência em gestão em qualquer esfera de governo.

A excelência de gestão conquistada neste processo institucional se manterá em virtude do novo padrão de eficiência atingido com o comprometimento dos atores responsáveis pelo planejamento, execução, controle, acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados nas despesas relacionadas a transporte escolar, água, energia, telefonia fixa, alimentação, material de consumo e despesas miúdas de pronto pagamento.

Eficiência no uso dos recursos públicos e desburocratização

A eficiência do uso dos recursos públicos requer o estabelecimento de parâmetros objetivos de consumo, a criação de indicadores confiáveis, a análise comparativa das escolas e diretorias de ensino e priorização dos gastos dos diferentes itens analisados.

Os indicadores criados a partir da realidade de cada unidade escolar permitiram o estabelecimento de parâmetros de consumo que resultou na definição de metas factíveis, na identificação das principais causas de desperdícios e em possibilidades de solução a curto, médio e longo prazo.

No sentido de garantir a simplificação dos aspectos burocráticos envolvidos em cada item de despesa estudado, o projeto Escola de Gestão disponibilizou um sistema de acompanhamento do atingimento das metas com diferentes níveis de acesso conforme a responsabilidade dos atores envolvidos. A partir disso, as ações desencadeadas buscaram desburocratizar os processos internos e facilitar o alcance das metas. Para tanto, foi criada a Operação Economia que consistia em uma força tarefa voltada para a solução dos problemas detectados nas unidades escolares com dificuldades e para facilitar a assimilação de novos padrões de economia nos diferentes itens de consumo.

Gestão de pessoas

A coordenação do projeto realizou mensalmente videoconferências e encontros regionais presenciais para apresentar os resultados alcançados em cada etapa da execução do plano de ação estabelecido e pactuado com todos envolvidos, bem como para divulgação e disseminação de boas práticas pelos responsáveis em cada unidade escolar.

Ficou pactuada uma premiação semestral para as unidades escolares que atingirem e/ou superarem as metas conforme regulamento específico. Esta premiação tem como objetivos o reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos e o estímulo da busca pela eficiência e economia no gasto do dinheiro público aumentando a capacidade de investimento na consecução da missão da Secretaria de Estado da Educação.

Efetividade de resultados

A efetividade dos resultados alcançados pelo projeto Escola de Gestão é perceptível ao analisar cada ação constante do plano estabelecido desde sua implementação e dos resultados já alcançados durante a execução.

1-Eficiência Energética: parceria com empresas de energia em que foi firmado um convênio de modernização da estrutura energética das escolas obedecendo os padrões mais modernos de consumo sendo financiado integralmente pelas empresas.

2-Rede de Suprimentos: o projeto Rede de Suprimentos é um novo conceito *de supply chain* na Secretaria de Educação inovando os processos de aquisição e fornecimento de materiais de consumo para as escolas com agilidade, transparência e eficiência. A ata de registro de preços foi uma escolha assertiva que conciliou o fornecimento de produtos com serviços de logística e ferramentas gerenciais via web. Este projeto desonerou diretores de escola, criou novas ferramentas de gestão e permitiu a eficiência do gasto público.

3-Programa de Uso Racional da Água: investimento de R\$ 10 milhões na modernização da infraestrutura hidráulica de 348 escolas com padrões eficientes de gastos visando à redução do consumo de água.

4-Transporte Escolar: a Secretaria da Educação realiza estudos para aprimorar a legislação; melhorar os critérios de repasse de recursos; criar indicadores por meio de ferramentas integradas de gestão; viabilizar mecanismos de controle e acompanhamento da prestação de serviços por meio da tecnologia da informação, assegurando a transparência, a eficiência e a economia na aplicação de recursos públicos no transporte de escolares.

5-Diário Oficial On Line: capacitação de toda rede para o uso do D.O.E. On line via internet reduzindo em R\$ 4,5 milhões em gastos com impressos e diminuindo o uso do papel.

6-Renegociação de Contratos de Média Tensão: renegociação de 503 contratos das escolas de média tensão visando a adequação de tarifas e padrões de consumo.

7-Crédito de Carbono: desenvolvimento de projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo a ser apresentado as Nações Unidas para recebimento de créditos a partir da economia na ação de eficiência energéticas nas escolas.

Neste contexto, a eficiência é, sem dúvida, o fator crítico de sucesso, ou seja, deve ser observada durante o planejamento e execução de cada projeto, para que o sucesso possa ser alcançado.

Ademais, como fator crítico de sucesso a eficiência é resultado de um ajustamento interno das diferentes áreas meios, no âmbito da Secretaria, na busca do alinhamento das ações desenvolvidas em cada nível de governabilidade com a estratégia estabelecida e com os processos de gestão.

Promoção da transparência e do controle social

A promoção da transparência e do controle social está na base do Projeto Escola de Gestão. As metas pactuadas exigiram a apropriação e utilização de novos padrões de eficiência, no âmbito das Diretorias de Ensino; a implementação de mecanismos de controle e acompanhamento pelas Coordenadorias de Ensino e Chefia de Gabinete e a construção de uma série histórica a partir de indicadores objetivos e confiáveis do ponto de vista do planejamento estratégico no sentido de subsidiar políticas públicas específicas no âmbito da Secretaria de Estado da Educação.

Desenvolvimento de parcerias com outras entidades do setor público, social ou privado

Para a consecução dos objetivos e metas estabelecidos no Projeto Escola de Gestão, a Secretaria da Educação formalizou convênios e parcerias com o setor privado.

Esclarecendo que o programa Eficiência Energética objetiva a redução do consumo de energia elétrica nas unidades escolares da rede pública paulista de ensino, por meio da implantação de dois projetos:

- a) *Sub-Programa 1*: substituição de lâmpadas, reatores e luminárias por novos produtos mais eficientes e que utilizam moderna tecnologia de redução de consumo; e
- b) *Sub-Programa 2*: renegociação dos contratos de fornecimento de energia elétrica de média tensão visando à adequação de demanda.

Para tanto, a implementação do sub-programa *Eficiência Energética*, que é executado pelas concessionárias, por meio de empresas terceirizadas, sem quaisquer ônus à Secretaria da Educação.

No Sub-Programa 1 foram realizados os seguintes convênios entre a Secretaria e as respectivas concessionárias: AES Eletropaulo, no âmbito da Coordenadoria de Ensino da Região Metropolitana e da Grande São Paulo - COGSP e CPFL no âmbito da Coordenadoria de Ensino do Interior - CEI:

1. **AES Eletropaulo**: firmados 4 Convênios, totalizando R\$ 11.249.114,52, com os seguintes escopos:

1. 1º e 2º Convênios: valor total de R\$ 2.723.894,52, concluídos em junho de 2008, abrangendo a troca de lâmpadas, luminárias e reatores em salas e corredores de 124 unidades escolares. A substituição propiciou à Secretaria uma economia de cerca de 36,28% no consumo anual de energia elétrica (cerca de 3.103 MWh/ano);
2. 3º Convênio: valor de R\$ 3.325.220,00, concluído em dezembro de 2008 e atendeu 144 unidades escolares. A substituição ocorreu em todos os ambientes internos e externos das respectivas escolas, gerando uma economia de cerca de 4.743 MWh/ano;
3. 4º Convênio: valor de R\$ 5.200.000,00, abrangendo 200 unidades escolares, cuja conclusão está prevista o primeiro semestre de 2010. A substituição de lâmpadas, luminárias e reatores ocorrerá em todos os ambientes internos e externos das escolas beneficiárias do programa. A conclusão deste convênio propiciará à Secretaria uma economia anual estimada de cerca de

R\$ 1,7 milhões no consumo anual de energia elétrica, equivalente a 5.845 MWh/ano.

2. **CPFL:** firmado o primeiro Convênio em dezembro de 2008, abrangendo 1.645 escolas da rede estadual de ensino no âmbito da CEI, com previsão de conclusão dos trabalhos em dezembro de 2010. A substituição de lâmpadas, luminárias e reatores ocorrerá em todos os ambientes internos das respectivas unidades escolares. O cálculo da estimativa de economia anual com a implementação do 1º Convênio na redução do consumo de energia elétrica da Secretaria encontra-se em elaboração, dado que sua apuração depende da conclusão dos trabalhos de diagnósticos que a CPFL vem realizando através de empresas terceirizadas, junto às escolas beneficiárias do programa, sendo que atualmente foram diagnosticadas 542 escolas (33% do total em outubro/2009).

Processo de informações

O projeto Escola de Gestão utilizou diferentes veículos de comunicação para garantir a disseminação das informações, a apropriação da metodologia matricial de gestão de despesas pelos atores envolvidos, a aplicação de novos padrões de eficiência na busca pela excelência em gestão e com foco no aumento da capacidade de investimentos na Educação em sua atividade fim, num amplo processo de formação com base na ação e reflexão das ações desencadeadas com devolutivas constantes dos resultados alcançados em relação às metas pactuadas no início e durante a execução.

Aprendizado organizacional

No tocante a sustentabilidade do programa *Eficiência Energética* nas unidades escolares beneficiárias, a Secretaria vem desenvolvendo as seguintes ações com o objetivo de garantir a manutenção e a continuidade do referido programa:

- a) destinação ecologicamente correta dos descartes: a ação compreende a contratação de empresa especializada na coleta, transporte, manuseio, processamento (descontaminação e separação) e destinação final de lâmpadas, luminárias e reatores substituídos nas escolas, que contenham mercúrio e outros componentes perigosos que possam comprometer a saúde de servidores, alunos e professores, bem como o meio ambiente;
- b) reposição de materiais: para que a efficientização das escolas seja garantida, a Secretaria disponibilizará os produtos na rede de

suprimentos, para que, mediante solicitação de cada escola, a reposição de lâmpadas, luminárias e reatores com a mesma qualidade e padrão exigidos pelo programa *Eficiência Energética*;

- c) campanha educativa e de conscientização: trata-se de ação pedagógica que visa orientar alunos, professores e demais servidores das escolas beneficiárias do programa no uso correto e racional da energia elétrica, a fim de evitar desperdícios, cujo conteúdo poderá ser inserido como matéria ambiental no âmbito da área de conhecimento de Ciências da Natureza e suas Tecnologias, de modo que o aprendizado escolar possa ser estendido a toda a comunidade familiar dos alunos;
- d) serão também realizadas pesquisas de satisfação envolvendo professores coordenadores, vice-diretores e representantes das APMs das escolas beneficiárias.

As ações desencadeadas no projeto Escola de Gestão têm assegurado um significativo processo de aprendizagem organizacional a partir do envolvimento de todos os atores dos diferentes níveis dentro da estrutura da Secretaria. A mobilização do conhecimento e o fortalecimento individual e coletivo contribuíram não só para a aprendizagem organizacional como para valorização das pessoas.

Por isso, o principal aprendizado organizacional é a atuação de todos no contexto da visão, da missão e dos objetivos estabelecidos no projeto escola de gestão, trabalhando no presente com foco no futuro.

Responsabilidade social

Considerando o compromisso institucional no campo da responsabilidade social, além dos benefícios descritos, ressaltamos que a efficientização das escolas permitirá a inserção da Secretaria da Educação no programa ambiental de **Crédito de Carbono**, contribuindo com uma redução de emissão de 3.100 toneladas/ano de gás carbônico (CO₂), que a credenciará à obtenção de bônus do referido programa junto a ONU, via Concessionárias AES Eletropaulo e CPFL Energia, cujos títulos poderão ser negociados em bolsas de valores gerando receitas adicionais à Secretaria.

Por derradeiro, o Projeto Escola de Gestão viabilizou um modelo de gestão eficiente tanto do ponto de vista gerencial, economizando com despesas e equacionando melhores resultados, quanto sob ótica organizacional, mobilizando recursos humanos do direcionamento para o atingimento de metas, num amplo processo de conscientização e multiplicação de boas práticas no âmbito interno e externo.