

Mestrado

ECONOMIA E POLÍTICAS PÚBLICAS



**ORÇAMENTAÇÃO E PERFORMANCE A NÍVEL MUNICIPAL:
O CASO DA EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE SINTRA**

Trabalho Final de Mestrado

Miguel Almeida

Orientador

Professor Paulo Trigo Pereira

Setembro de 2011

ÍNDICE

RESUMO	1
ABSTRACT	1
AGRADECIMENTOS	2
INTRODUÇÃO.....	4
CAPITULO I – A MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NO SECTOR PÚBLICO.....	6
SECÇÃO 1: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA	6
1. Definição de orçamentação baseada na performance.....	6
2. A evolução da avaliação de performance.....	8
SECÇÃO 2: ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ORÇAMENTAÇÃO BASEADA NO DESEMPENHO	9
1. A medição do desempenho na administração pública.....	9
SECÇÃO 3: BENEFÍCIOS E CONSTRANGIMENTOS DO MODELO.....	11
1. A teoria comportamental.....	11
2. Benefícios e constrangimentos do modelo.....	12
CAPÍTULO II – MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL.....	14
SECÇÃO 1: A MEDIÇÃO DA PERFORMANCE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL	14
1. Indicadores de performance municipal	15
SECÇÃO 2: MEDIÇÃO DA PERFORMANCE MUNICIPAL AO NÍVEL DA EDUCAÇÃO	17
1. Modelo global de governação da Educação no 1º Ciclo do ensino básico.....	17
2. Instrumentos de medição da performance na área da educação.....	18
3. Afectação de Recursos	20
CAPITULO III – RELAÇÃO ENTRE OS RESULTADOS ESCOLARES E A ORÇAMENTAÇÃO MUNICIPAL.....	21
SECÇÃO 1: INPUTS PÚBLICOS E PRIVADOS AO NÍVEL DA EDUCAÇÃO	21
SECÇÃO 2: RESULTADOS DAS PROVAS DE AFERIÇÃO	22
SECÇÃO 3: ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL DOS RESULTADOS OBTIDOS	25
CONCLUSÃO.....	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

Resumo

O presente trabalho versa sobre a medição da performance no sector público, recorrendo ao enquadramento teórico e à análise das diferentes abordagens e experiências existentes em diversos países, com especial incidência ao nível da administração local.

Em termos de análise empírica, avalia-se a performance no sector educativo de âmbito local, nomeadamente ao nível do 1º ciclo do ensino básico, na perspectiva de encontrar uma forma de interligação ao processo orçamental municipal, que permita criar ferramentas de medição de desempenho que conduzam ao aumento da eficiência da estratégia educativa, da equidade e igualdade de oportunidades para um conjunto heterogéneo de alunos de um concelho e para a melhoria de resultados obtidos por esses alunos.

Abstract

This paper deals with the performance measurement in the public sector, referring to the theoretical framework and the analysis of existing approaches and experiences in different countries, with particular emphasis to the local government level.

In terms of empirical analysis, we evaluate the performance in the education sector at local level, especially at basic school, trying to find a way to link it with the municipal budget process, in order to create performance measuring tools has a way of increasing the efficiency of educational strategy, the equity and to provide equal opportunities for all students, in a heterogeneous municipality, in order to improve the results obtained by those same students.

Agradecimentos

Ao Presidente da Câmara Municipal de Sintra, Dr. Fernando Roboredo Seara, pela oportunidade concedida para a concretização deste trabalho e pelo apoio e incentivo sempre demonstrados, muitas vezes com claros prejuízos causados à respectiva agenda.

Ao Departamento de Educação da Câmara Municipal de Sintra, nas pessoas do seu director Dr. Frederico D'Eça e da chefe de divisão, Dra. Cristovalina Afonso pela colaboração prestada e empenho na recolha de dados junto dos agrupamentos escolares, relativos aos resultados obtidos nas provas de aferição pelos alunos do Concelho e sem os quais teria sido impossível analisar as implicações práticas da conceito estudado.

Ao meu orientador, Professor Paulo Trigo Pereira, pela orientação lúcida e pragmática, pela disponibilidade e sobretudo pelos profundos conhecimentos aportados ao trabalho que tanto contribuíram para a sua evolução e estabilização.

À Mónica, pelo incentivo motivador, pelo aconselhamento avisado e pelos esforço adicional na logística familiar. À Marta e ao Vasco, pela compreensão nas ausências e pelo apoio nas dificuldades.

“Os gestores públicos são penalizados por identificar e implementar técnicas de redução de custos nos seus organismos, uma vez que conseguindo atingir poupanças, através de processos de melhoria ou reformas de gestão, podem ver os seus orçamentos reduzidos no ano fiscal seguinte e ver esses recursos transferidos para organismos que excederam os respectivos níveis de financiamento”

(McNab e Melese, 2003).

Introdução

O conceito de gestão pelo desempenho encontra-se normalmente associado a empresas e entidades pertencentes ao sector privado, servindo para medir o cumprimento dos objectivos estabelecidos em função dos resultados, da produtividade ou da qualidade de trabalho conseguidos pelos respectivos colaboradores.

Por outro lado, não obstante o seu longo historial, a medição do desempenho no sector público, encontra-se relativamente pouco consolidada, devido em grande medida à cultura ainda existente no sector, em que os profissionais desempenham as suas funções, tradicionalmente, em obediência a dois princípios fundamentais – o respeito pelas regras instituídas e o cumprimento do Orçamento em vigor – independentemente do tipo de instituição, do país ou das qualificações de cada um.

Esta cultura é traduzida inevitavelmente no aumento da burocracia e numa maior ineficiência financeira, decorrentes, por um lado, do vasto número de leis, regulamentos ou regras internas existentes, que provocam o avolumar do processo burocrático, impedindo a celeridade, produtividade e economia na resolução dos processos, enquanto que o cumprimento rígido do orçamento e sobretudo a forma tradicional de orçamentação ainda utilizada, provoca por outro lado, desperdícios de recursos, em virtude das dotações orçamentais serem normalmente executadas até ao limite, para obtenção de idêntico nível de financiamento no ano seguinte, degenerando na utilização ineficiente dos recursos públicos.

Esta perspectiva serve de base ao presente trabalho de dissertação, no qual se pretende apresentar a orçamentação baseada na performance como um modelo que acreditamos ser capaz de melhorar a actuação dos agentes públicos, servindo de ferramenta a políticos e gestores para definirem e concretizarem estratégias orientadas para a eficiência dos serviços públicos, para uma maior *accountability* perante os cidadãos e maior equidade na utilização dos recursos do Estado.

Nesta perspectiva, alguns dos autores que se têm debruçado sobre a orçamentação no sector público defendem que a aplicação deste sistema, poderá ter um enquadramento mais eficaz a nível municipal, devido ao facto de os ciclos políticos e os documentos previsionais terem um horizonte em regra, mais alargado do que a nível central e também porque a administração local se depara igualmente com um escrutínio mais directo por parte populações, sujeitando os eleitos a uma maior necessidade de constantemente comunicarem aos cidadãos as actividades desenvolvidas.

Neste trabalho, pretende-se avaliar se o conceito tem alguma adequabilidade à administração local portuguesa, nomeadamente quanto à concretização de orçamentos informados pela performance, que permitam também tirar conclusões sobre os resultados obtidos com os recursos públicos utilizados.

O presente trabalho encontra-se estruturado em três capítulos apresentando-se no primeiro, uma compilação das definições mais relevantes encontradas na literatura sobre o tema e procedendo-se

à descrição da sua evolução cronológica, num conjunto de países onde já se encontra implementada.

No segundo capítulo pretende-se analisar a orçamentação baseada na performance, num contexto de administração local, através da verificação das dificuldades e benefícios registados a este nível em países onde o conceito está mais desenvolvido, abordando alguns indicadores enquadráveis com as principais áreas de actuação dos municípios e definindo formas de análise da área da educação municipal. No terceiro capítulo, pretende-se analisar os resultados escolares obtidos pelos alunos do 1º ciclo do concelho de Sintra através da utilização da metodologia e dos objectivos definidos no capítulo anterior, fazendo a ligação da performance atingida com a informação a produzir em sede do orçamento municipal.

Tendo em conta este contexto, a questão que se pretende aclarar com este estudo, está relacionada com a avaliação da possibilidade de obter informação utilizável no processo orçamental, sobre os resultados obtidos no desenvolvimento de competências municipais em enquadramento com os objectivos definidos à partida, na perspectiva de aumentar a eficiência e a equidade das políticas públicas. Esta abordagem, dentro da linha Rawlsiana de maximização das condições dos mais desfavorecidos da sociedade, funciona como contraponto à perspectiva defendida pela Nova Gestão Pública, de utilização da medição dos resultados para obtenção de ganhos de eficiência e eficácia, normalmente utilizada na orçamentação baseada na performance.

Importa ainda salientar algumas dificuldades encontradas no âmbito da recolha de dados sobre os resultados das provas de aferição, que ao contrário do estipulado no Programa Educação 2015, não se encontram disponíveis para consulta no *site* do Ministério da Educação, nas vertentes concelhias, de agrupamentos ou de escolas, dificultando o desenvolvimento de trabalhos de investigação mas também das políticas municipais de educação.

Capítulo I – A medição da performance no Sector Público

Neste capítulo proceder-se-á à análise dos conceitos teóricos que enquadraram o aparecimento e desenvolvimento da Orçamentação Baseada na Performance (PBB no acrónimo inglês) em diversos países da OCDE, através da análise das definições apresentadas por um conjunto de autores, com trabalhos relevantes publicados sobre esta matéria.

Entre os investigadores que se têm debruçado sobre o tema da orçamentação pública, parece existir algum consenso sobre a alteração dos paradigmas existentes, direccionando-se para uma vertente mais relacionada com a performance e a obtenção de resultados por parte dos organismos públicos e com a necessidade de prestar contas aos seus *stakeholders*, da forma como os recursos são utilizados e dos resultados que são obtidos em cumprimento dos objectivos traçados.

Para alguns autores como Kouzmin *et al* (1999), a principal tendência verificada nos países que fazem parte da OCDE é a de procederem ao desenvolvimento de sistemas de avaliação que permitam a comparação de actividades semelhantes num conjunto de áreas e que ajudem a estabelecer uma cultura baseada no desempenho no sector público.

Secção 1: Enquadramento teórico e evolução histórica

1. Definição de orçamentação baseada na performance

Da análise efectuada à literatura sobre esta matéria, parece existir apenas um factor de unanimidade entre os autores que se dedicam à investigação da orçamentação pública, que é o de não existir uma definição ou modelo único de PBB, mas antes, diferentes abordagens relacionadas com aspectos culturais e com a capacidade de cada Estado abordar este conceito. Neste sentido, conforme nota Robinson (2005), a multiplicidade de definições de orçamentação baseada na performance existentes na literatura, faz com que qualquer tratamento rigoroso do assunto tenha que começar por definir claramente o conceito.

Como referido pela OCDE (2007) não existe um modelo único de PBB, nem mesmo entre os países adoptam modelos similares, uma vez que são tomadas diferentes abordagens de implementação destas reformas, adaptadas às capacidades, culturas e prioridades nacionais.

Das muitas definições existentes seleccionou-se aquelas produzidas por instituições relevantes e académicos, que melhor explicam o conceito e que vão de encontro ao nosso próprio entendimento sobre o assunto, apresentando em seguida, por ordem cronológica, de forma a perceber-se também a evolução do conceito no tempo.

Para a ONU (1965) a orçamentação baseada no desempenho é o conjunto dos propósitos e objectivos para os quais são solicitados fundos, dos custos com os programas propostos para alcançar esses objectivos e da medição da execução ou do trabalho realizado no âmbito de cada programa.

A definição apresentada pelo U.S. General Accounting Office (GAO, 1999a) defende simplesmente, que a orçamentação baseada na performance é o conceito de ligação da informação de medição de desempenho com o orçamento.

Na definição da OCDE (2005a), a orçamentação baseada na performance é a forma de orçamentação que relaciona os fundos atribuídos com resultados mensuráveis. Esta definição contempla três formas diferentes de PBB: Presente, informada e directa.

- Estamos perante PBB presente, quando a informação de performance está presente nos documentos orçamentais sem no entanto existir qualquer ligação a afectação de recursos;

- No caso da PBB informada, os recursos orçamentais são relacionados tanto com a performance prevista como com os resultados atingidos, embora de uma forma indirecta, ou seja, a informação de performance é importante no processo de decisão mas não determina necessariamente a afectação de recursos;

- A PBB directa, é utilizada quando a afectação de recursos é feita directa e explicitamente a unidades de performance em que a atribuição de fundos depende directamente dos resultados alcançados por essas unidades.

Para Premchand (1983), a orçamentação baseada na performance consiste num sistema de contabilidade e gestão financeira alinhado com a medição da eficiência, enquanto que Dean e Pugh (1989), consideram que orçamentação baseada no desempenho é o desenvolvimento da orçamentação por programas, com ênfase na medição de *outputs* e da performance, através da análise de dados relativos a objectivos ou metas.

Na definição de Jordan e Hackbart (1999), orçamentação baseada na performance tem a ver com a prestação de informação relativa a indicadores de desempenho, no orçamento público, mas para Kelly e Riverbark (2003), é o conjunto dos recursos que devem ser redistribuídos com base numa utilização operacional mais eficiente e eficaz.

Para completar este conjunto de definições, importa referir Robinson e Brumby (2005), que definem orçamentação baseada na performance como o conjunto de procedimentos e mecanismos destinados a fortalecer as ligações entre os fundos disponibilizados pelas entidades do sector público e os *outcomes* e/ou *outputs* produzidos, através do uso formal de informação de desempenho na tomada de decisão sobre a afectação de recursos.

2. A evolução da avaliação de performance

A medição da performance surgiu no Estados Unidos no início do séc. XX, como forma de avaliar a carga de trabalho e a eficiência (Poister e Streib, 1999) e como mecanismo de planeamento, gestão e orçamentação (Kong, 2005). Desde 1943 que a medição da performance é utilizada tanto a nível local como federal, mas foi na década seguinte, que a medição da performance emergiu no sector público como elemento essencial no processo orçamental, em resultado de mandatos legislativos ou de iniciativas meramente administrativas.

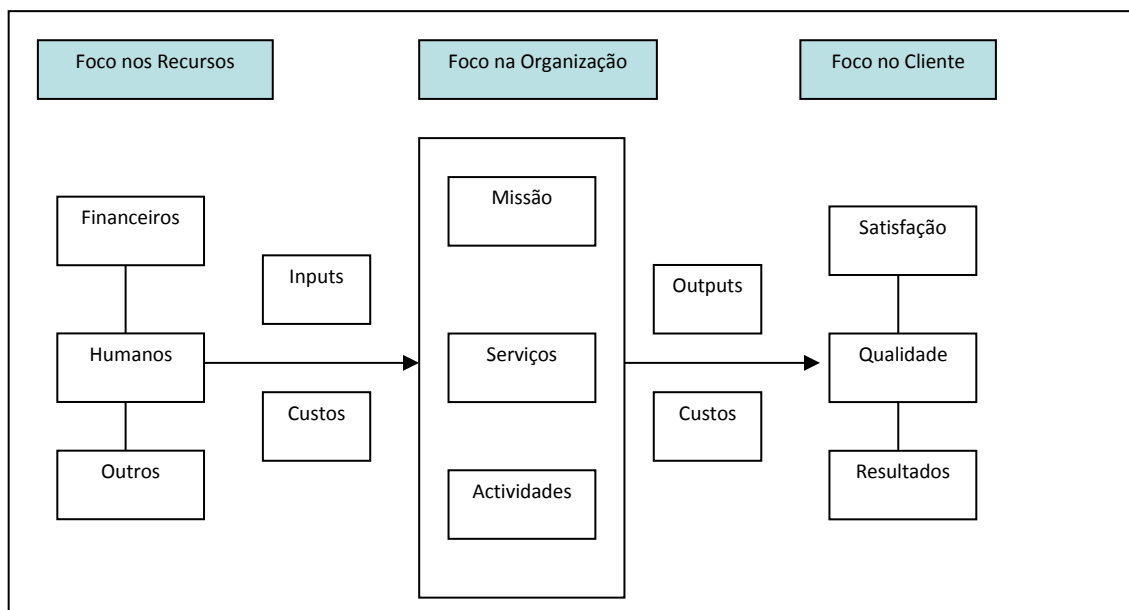
No entanto, o interesse pela PBB desvaneceu-se rapidamente, tendo outras reformas sido introduzidas no processo orçamental, como a orçamentação por programas e a orçamentação de base zero, que a partir da década de 1960 se tornaram mais bem aceites, tanto por académicos como pelos profissionais do sector público. Para justificar este abandono Schick (1971) sugere, que os esforços para impor elementos racionais conjugados com a medição de performance, tiveram um vida curta porque os legisladores não se sentiram confortáveis em abandonar o orçamento por rubricas, com o qual se sentiam mais confortáveis, enquanto Kong (2005) entende que prevaleceu uma visão mais pessimista, na qual se defendia que os custos de implementação de um sistema tão complexo ultrapassavam largamente os benefícios gerados.

Ainda segundo Kong, no início dos anos 1990, verificou-se um ressurgimento do interesse na PBB, conhecido como a “segunda vaga”, com algumas vantagens práticas relativamente à ao processo inicial, decorrentes do facto da avaliação de performance estar mais desenvolvida, mas sobretudo devido ao uso massivo dos computadores permitir a utilização de tecnologias e aplicações de gestão capazes de processar uma grande quantidade de dados, mais rapidamente e com menos custos e ainda porque avaliação da performance ter passado a ser vista não apenas como parte do sistema orçamental, mas como elemento integrante do planeamento estratégico e da gestão.

Esta segunda vaga, está muito ligada ao aparecimento da Nova Gestão Pública (NGP), escola que está focada na obtenção de resultados custo-eficácia, através da instituição de mecanismos de incentivos incluídos no processo orçamental, não considerados na orçamentação tradicional. Com a NGP, é dada ênfase à medição da performance de serviços e indivíduos, donde poderá resultar a existência de remunerações com base no mérito e na performance e é introduzida uma mudança de enfoque de análise que passa a estar mais centrada na avaliação de actividades e de resultados (*outputs* e *outcomes*), em vez da tradicional abordagem direccionada para os processos ou os *inputs*.

A figura 1 é ilustrativa da evolução que o processo orçamental tem vindo a sofrer, desde o modelo tradicional, de orçamento por rubricas, focado nos custos e baseado sobretudo nos *inputs* apresentados, para um modelo focado no desempenho, em que a preocupação tem a ver com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, com a satisfação dos cidadãos e com a obtenção dos resultados propostos.

Figura 1. Os focos da orçamentação tradicional vs orçamentação baseada na performance



Fonte: Kong, D., *Performance-based budgeting: The U.S. experience*, (2005), *Public Organization Review* 5, pág. 96.

Secção 2: Abordagens de implementação

1. A medição do desempenho na administração pública

Actualmente, a questão da medição do desempenho está na ordem do dia, no conjunto das entidades que constituem o sector público administrativo. Independentemente deste conceito ser imposto ou adoptado voluntariamente, é aceite que se trata de uma matéria relacionada com as melhores práticas de gestão, pelo que conceitos como a missão, a visão, ou objectivos organizacionais, passaram nos últimos anos a ser familiares aos profissionais do sector público.

Contudo, para se conseguir entender este fenómeno é preciso compreender em primeiro lugar as razões pelas quais se torna necessário medir o desempenho dos organismos e funcionários públicos.

A medição de desempenho surgiu no sector privado como forma de monitorizar as realizações e os resultados obtidos, gerando informação que permitisse à gestão definir estratégias no sentido de aumentar a rentabilidade da empresa. No entanto, os indicadores de desempenho a utilizar em entidades públicas têm necessariamente de ser diferentes, visto os objectivos destes organismos estarem mais relacionados com a qualidade dos serviços prestados ou com a satisfação dos problemas dos cidadãos.

Relativamente a esta matéria, Wholey (1997) defende que o foco na avaliação de desempenho, nos vários níveis do sector público e em organizações sem fins lucrativos, reflecte a procura por provas de eficiência, por parte dos cidadãos, enquanto Hatry et al, (1990) citando o GASB – *Governmental Accounting and Standards Board*, defendem que os indicadores de desempenho são

necessários para estabelecer metas e objectivos, para o planeamento de programas de actividades para atingir esses objectivos, para afectação de recursos a esses programas, para monitorizar e avaliar os resultados permitindo determinar se estão a ser feitos progressos na obtenção das metas e objectivos estabelecidos e para modificar os programas planeados no sentido de melhorar o desempenho.

Na análise de Behn (2003), a medição de desempenho não pode servir apenas para a apresentação de relatórios pelo que o todo o trabalho desenvolvido e toda a informação recolhida, devem ser utilizados para servir oito tipos de propósitos de gestão que levam à medição do desempenho no sector público, consubstanciados no seguinte:

Propósito 1 – Avaliar, a forma como a entidade pública está a funcionar, impondo a comparação com outras entidades, com o histórico da própria entidade, com as expectativas políticas criadas ou com as melhores práticas reconhecidas para o sector;

Propósito 2 – Controlar, se os organismos e os funcionários estão a cumprir com os regulamentos estabelecidos;

Propósito 3 – Orçar, os programas, projectos ou recursos que permitam obter os maiores níveis de produtividade por trabalhador;

Propósito 4 – Motivar, o pessoal, dirigentes, parceiros externos, *stakeholders* e cidadãos para a realização das tarefas necessárias à melhoria do desempenho da organização;

Propósito 5 – Promover o bom desempenho da entidade, perante decisores políticos, legisladores, *stakeholders*, jornalistas e cidadãos, através da divulgação de forma clara e acessível de indicadores de performance e resultados obtidos;

Propósito 6 – Celebrar, quando os objectivos são atingidos, criando um sentimento pessoal e colectivo do dever cumprido;

Propósito 7 – Aprender, definindo quais os indicadores de performance que possam divergir do expectável e criar oportunidades de aprendizagem;

Propósito 8 – Melhorar, analisar e definir o que pode ser alterado para melhorar o desempenho individual e colectivo.

Também numa perspectiva especificamente municipal, é possível identificar necessidades de medição do desempenho, sendo de realçar o contributo de Kopczynski (1999), que defende que os municípios podem comparar desempenhos de cinco formas distintas “(1) reconhecendo bons desempenhos e identificando áreas de melhorias; (2) utilizando valores indicativos para os municípios com melhor desempenho e aumentando os objectivos para os municípios que fiquem aquém das melhores marcas; (3) comparar o desempenho entre um subconjunto de municípios com algumas semelhanças (tamanho, práticas de prestação de serviços, área geográfica); (4) informar os *stakeholders* externos (municípios e grupos empresariais) e (5) para solicitar cooperação, na melhoria de resultados futuros nas respectivas comunidades.

De facto, as necessidades, os objectivos e as motivações para medir o desempenho no sector público são diferentes das existentes no sector privado, mas podem contribuir significativamente para a melhoria do desempenho individual dos profissionais do sector público e das próprias

organizações, desde que os sistemas sejam aplicados com seriedade, numa perspectiva organizacional e directamente ligados aos objectivos estratégicos definidos.

Secção 3: Benefícios e constrangimentos do modelo

1. A teoria comportamental

Um conceito que várias vezes se encontra associado à avaliação de desempenho na administração pública, tem a ver com a teoria comportamental, isto é, tem a ver com a forma como os indivíduos se comportam perante os diferentes papéis que desempenham num determinado processo.

Conforme é referido por Robinson e Brumby (2005), os sistemas efectivos de orçamentação baseada no desempenho e mais genericamente, as estratégias de gestão orientadas para resultados, requerem uma apreciação mais exacta sobre aquilo que motiva os indivíduos numa organização, particularmente em contextos ligados ao sector público.

No processo de avaliação de desempenho, todos os envolvidos estão sujeitos a passar por dilemas éticos relacionados com os padrões morais, interesse próprio e senso comum, quer se trate de processos de avaliação individual, de avaliação de serviços ou de processos de orçamentação baseada no desempenho. Kersens-van Drongelen e Fisscher (2003), identificam um conjunto de dilemas éticos associados aos vários intervenientes nos processos de gestão por resultados, que importa apresentar de forma detalhada.

Em primeiro lugar, para estes autores, os gestores de topo confrontam-se, no seu papel de avaliadores, com as consequências que a sua avaliação pode ter na vida dos seus avaliados, em termos de progressão nas carreiras, bónus, reconhecimentos ou advertências, concedendo-lhes este papel um poder acrescido sobre os outros mas também a oportunidade de transferirem as suas responsabilidades para os seus subordinados.

Num segundo nível, os dirigentes intermédios e os funcionários, enquanto avaliados, deparam-se com problemas éticos relacionados com a obrigatoriedade de prestarem a informação necessária para que o avaliador possa formar uma opinião precisa sobre a eficiência e eficácia do seu trabalho, sendo certo que os avaliadores nem sempre possuem disponibilidade para verificar com facilidade a informação prestada, os avaliados podem-se deparar com dilemas entre o interesse próprio e a responsabilidade moral de prestação da informação correcta.

Quanto aos assessores do processo de avaliação de desempenho, quando tendo que formar uma opinião independente acerca da eficiência e eficácia do processo de avaliação e dos outputs produzidos pelos intervenientes, sendo confrontados com falhas, deparam-se com o dilema moral de as comunicar tendo em conta as implicações que daí podem advir para os envolvidos.

No que se refere aos *stakeholders* externos, enquanto avaliadores da entidade pública, seja como parceiros ou como cidadãos, partilham de responsabilidade moral sobre os resultados que exigem a essa entidade, devido a terem que assegurar o equilíbrio entre os seus interesses pessoais e os da

comunidade. Neste grupo, é possível identificar o caso dos auditores externos, no seu papel de fiscalizadores dos documentos financeiros, depararam-se com o dilema moral de tornar públicas as falhas detectadas, tendo de considerar as consequências negativas que tal posição pode trazer, tanto para a entidade auditada como consequentemente para o relacionamento futuro das suas próprias empresas com essa entidade.

Quadro 1. Análise de responsabilidade moral no processo de avaliação de desempenho

Responsabilidade moral dos avaliadores	Responsabilidade moral dos avaliados
1. Ser honesto na comunicação acerca da utilização do sistema de avaliação de desempenho e das razões por detrás da sua utilização	1. Fazer o máximo, de forma ética, para alcançar os objectivos da entidade
2. Seleccionar e utilizar um conjunto completo de métricas	2. Fornecer <i>inputs</i> precisos para a selecção das métricas
3. Seleccionar métricas e normas que reflectam as responsabilidades e poder de autoridades dos avaliados	3. Não distorcer a definição de objectivos em proveito próprio
4. Definir métodos apropriados de recolha de informação	4. Fornecer atempadamente informação fidedigna ao avaliador
5. Assegurar que a informação de desempenho é conhecida de todos	5. Agir para além das tarefas a medir, no interesse da organização
6. Considerar a entrega de informação não solicitada por parte dos avaliados	6. Fornecer informação não solicitada quando necessário

Fonte: Kersens-van Droegelen e Fisscher, "Ethical dilemmas in performance measurement", Journal of Business Ethics, 45, 2003, pág 59.

2. Benefícios e constrangimentos

Um dos benefícios apontado à orçamentação baseada no desempenho, na comparação com a orçamentação tradicional, resulta da ser produzida melhor informação relativamente ao impacto dos recursos públicos utilizados para a vida dos cidadãos e do facto de potenciar a poupança, em detrimento do desperdício.

A OCDE (2005a), baseada em estudos realizados em vários países, suportados em questionários a entrevistados que implementaram o modelo, aponta um conjunto de benefícios, impactos e desafios, sobre os quais importa reflectir, para melhor se poder avaliar das potencialidades e fraquezas do conceito.

2.1. Vantagens e benefícios

- Melhoria ao nível do estabelecimento de objectivos: Permite aos políticos clarificar os objectivos a alcançar no curto e médio prazo. Na Austrália, Canadá, Reino Unido e Estados Unidos, todos os ministérios têm de apresentar planos estratégicos, incluindo objectivos de desempenho de médio prazo.

- Melhoria na medição do desempenho: Este sistema proporciona um mecanismo de avaliação continua do desempenho e da evolução do organismo ou departamento, permitindo aos decisores ter conhecimento detalhado sobre o desempenho relativo aos programas definidos, permitindo tomar medidas de melhoria.

- Maior ênfase no planeamento: A introdução de informação de desempenho resulta num maior ênfase no planeamento de gestão e na orçamentação, permitindo um redireccionamento no caminho da obtenção de resultados em termos de desenho de estratégias políticas.

- Melhoria na gestão: A informação de desempenho apoia os gestores na implementação de estratégias e na gestão dos programas com vista à obtenção dos resultados pretendidos. A adopção de uma abordagem focada nos resultados permite aos gestores colocar questões estratégicas fundamentais sobre a melhor forma de prestar determinados serviços

- Maior transparência: Alguns países avaliados neste estudo estabeleceram como objectivo a melhoria da *accountability*, nas suas iniciativas reformadoras, o que teve como consequência o aumento da transparência, devido ao aumento da informação prestada às instituições tutelares e ao público em geral, sobre o desempenho e resultados atingidos no sector público.

- Possibilidade dos cidadãos fazerem escolhas mais informadas: Alguns países como a Austrália e o Reino Unido disponibilizam informação de desempenho, que permite ao público fazer a avaliação e *benchmarking* relativos à provisão de serviços locais de educação e saúde.

- Aumento da eficiência: A informação de desempenho de qualidade pode ser fundamental para melhorar a eficiência dos programas da administração pública, dado que permite descortinar aqueles que atingiram os objectivos delineados e identificar estratégias e processos que funcionem.

- Eficiência na afectação de recursos: A informação de desempenho, em teoria, deve ajudar a aumentar a eficiência na afectação de recursos públicos, de forma consentânea com as prioridades políticas, através da disponibilização de dados que permitam identificar os programas com elevado desempenho na obtenção de resultados estratégicos.

- Disciplina fiscal global: Segundo alguns estudos desenvolvidos sobre a realidade estadual americana, a orçamentação baseada no desempenho, restringe a despesa pública global (Reddick, 2003) e cerceia a despesa *per capita* em pelo menos dois pontos percentuais (Crain e O’Roark, 2004)

2.2. Constrangimentos

De acordo com o citado por Pereira (2008), existem algumas críticas que podem ser apontadas à NGP e consequentemente aos modelos nela baseados, nomeadamente no que se refere ao facto da motivação dos trabalhadores do sector privado ser diferente dos do sector público, estando estes motivados por factores “intrínsecos”, como a satisfação no trabalho, o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento, a autonomia ou a ética de serviço, podendo os incentivos externos provocar uma desmoralização ou diminuição desses factores motivacionais, sem a equivalente contrapartida.

Este autor realça o facto da ênfase colocada na eficiência, na eficácia, e no consumidor ou cliente de serviços públicos, esquecer factores tão importantes como a justiça ou a igualdade de oportunidades, acrescentando que a utilização dos indicadores de performance pode deixar de lado outros factores qualitativos relevantes para a avaliação dos resultados das políticas públicas.

Para reforçar o seu entendimento, o autor faz referência ao relatório da OCDE para referir que a adopção de técnicas do sector privado, pode pôr em causa a cultura colectiva, levar à tendência para dismantelar serviços públicos e reduzir o emprego público, o que pode afectar negativamente a memória institucional e a capacidade do sector público, uma vez que demasiada ênfase na performance baseada em resultados pode criar uma mentalidade em que tarefas e actividades de curto prazo podem ser realizadas em detrimento da tentativa de obtenção de resultados de longo prazo, concretizando que a introdução de mecanismos de mercado, como o *outsourcing* ou as parcerias público-privadas, podem pôr em causa a responsabilidade política, pois criam uma separação entre os fornecedores (entidades privadas) e os financiadores (entidades públicas) dos serviços, gerando deste modo confusão junto do eleitorado acerca da efectiva responsabilidade pela qualidade dos serviços.

Capítulo II – Medição da performance na administração local

Secção 1: A medição da performance na administração local

Para alguns autores e nomeadamente para Kong (2005), a medição da performance no sector público tem maior aplicação na administração local do que propriamente na administração central. Os fundamentos apresentados para este entendimento estão relacionados, em primeiro lugar, com o formato dos respectivos orçamentos, dado que a nível central o orçamento tem um pendor marcadamente político e é, predominantemente, de aplicação anual, enquanto que na administração local o orçamento é mais flexível e facilmente transformável em plurianual. Para além desta constatação o autor refere ainda que a proximidade aos clientes faz com que os municípios estejam melhor colocados para apresentar resultados mas, em nosso entendimento, estão também sujeitos a um escrutínio mais directo por parte dos cidadãos.

Se por um lado a administração local é a área do sector público onde melhor se enquadra este sistema, também não será menos verdade que será a área onde este mais falta faz. Mussari (1996), refere o exemplo italiano para exemplificar que a interferência política na esfera administrativa é um problema sério para o funcionamento da administração pública, entendendo que os eleitos locais, não possuem normalmente as competências necessárias para desempenhar funções de uma forma eficiente e eficaz e, como tal, seguem invariavelmente critérios de natureza política em vez de utilizarem uma lógica racional de gestão.

Continua o autor, referindo que a classe política negligencia o seu papel de impulsor estratégico, desperdiçando as suas energias na gestão corrente, desenvolvendo uma actividade de gestão sem planeamento e promovendo a distribuição de recursos financeiros numa lógica meramente incremental, o que faz com que não existam incentivos para a formação de equipas de gestão orientadas para os resultados, mantendo-se viva a cultura formalista de que as equipas devem cumprir apenas o papel de supervisores dos regulamentos e seguidores dos orçamentos, desprezando outros indicadores de controlo de qualidade e de eficiência na utilização de recursos no serviço dos cidadãos.

Grossi e Mussardi (2008) defendem que os municípios têm que, primeiro que tudo, prestar contas à sua comunidade, devendo fazê-lo numa perspectiva de que a performance global do município não depende unicamente da produção directa de serviços, mas sim de uma rede complexa de entidades independentes, responsável por uma parte significativa da provisão de serviços públicos locais.

Actualmente os municípios têm vindo a externalizar as suas competências, tanto para entidades pertencentes ao sector empresarial local, como para terceiros, pertencentes ao sector privado, aos quais, através de concessão, é permitido desenvolver competências de abastecimento público e satisfação das necessidades das populações, que anteriormente estavam acometidas apenas ao Estado, pelo que não devem ser esquecidas quando se pretende avaliar a performance de um município na satisfação das necessidades da respectiva população.

Esta abordagem é complementada com a análise de que as empresas municipais ou os fornecedores incumbidos de se substituírem aos municípios no desenvolvimento das suas competências, estabelecem com estes, relações contratuais com níveis de serviço associados, ficando a autarquia com a responsabilidade de definir a estratégia a seguir e de garantir que essas entidades prestam os serviços contratualizados de forma eficiente e eficaz.

Neste sentido para estes autores existem três áreas diferentes de performance local. A área de performance geral, onde é avaliada a performance alcançada pelo município *strictu sensu*; a área de performance de grupo, onde é avaliado o desempenho do grupo de entidades pertencentes ao universo local, incluindo o município e o conjunto de empresas pertencentes à esfera municipal que fornecem serviços públicos e por fim, a área de performance global que engloba o conjunto de todos os fornecedores de serviços públicos municipais, independentemente da sua natureza.

1. Indicadores de performance municipal

Um indicador é, na opinião de López Camps e Carrera (1992), um índice quantitativo de carácter objectivo, expresso tanto em termos monetários como em unidades físicas ou técnicas, com cujo desenho se pretende explicar, revelar ou medir de forma aproximada, a presença, o grau ou a intensidade de um fenómeno, de um sistema ou de uma variável com a qual se encontra associado na sua definição.

A existência de aspectos específicos na prestação de serviços municipais, tais como a falta de correlação entre receitas e despesas ou como a imputação, meramente parcial, do custo real dos serviços cobrados aos utilizadores, provocam a necessidade de recorrer a ferramentas que complementem a contabilidade financeira, a contabilidade analítica e o orçamento. Estas ferramentas são, na actualidade, os indicadores de performance, entendidos como variáveis que tratam de representar tecnicamente os desempenhos das diferentes administrações e os efeitos por elas provocados em termos de economia, eficiência e eficácia.

Os indicadores de performance têm vindo a ganhar importância a nível municipal, sobretudo devido a dois factores essenciais: Por um lado a impossibilidade dos cidadãos poderem escolher entre vários prestadores de serviços públicos, na sua área de residência, por exemplo ao nível da educação ou na recolha de resíduos sólidos urbanos, e por outro pelo facto dos mesmos serviços

serem prestados em diferentes municípios, o que permite a comparação da eficiência relativa com que cada município utiliza os seus recursos para prestar serviços aos seus contribuintes (Lorenzo e Sánchez, 2007).

No seu artigo publicado em 2009, Royo, Marti e Acerete, apresentam a realidade da informação de performance produzida pelos municípios espanhóis, o que, apesar do enquadramento diferente relativamente à realidade nacional, pode dar algumas pistas relativamente ao caminho a seguir ou pelo menos aos erros a evitar, no caso de aprofundamento da gestão para os resultados na administração local portuguesa.

Segundo os autores, a reforma do sistema contabilístico das autarquias locais, legislada em 2004 e ocorrida em 2006 (em Portugal, o POCAL datado de 1999 foi implementado em 2002), passou a obrigar os municípios a apresentarem indicadores financeiros e orçamentais, juntamente com os documentos previsionais e indicadores de performance para os serviços públicos locais, nos concelhos com mais de 50.000 habitantes.

Estes indicadores de performance destinam-se a permitir, em primeiro lugar avaliar a economia, eficácia e eficiência da provisão dos serviços públicos financiados por tarifas. Os indicadores sugeridos na legislação, são os que a seguir se apresentam, contudo os municípios podem utilizar apenas alguns deles, ou até apresentar outros que consigam produzir:

<u>Custo do serviço</u> Nº de Habitantes	<u>Receita do serviço</u> Custo do serviço
<u>Custo do serviço</u> Nº de entregas	<u>Custo do serviço</u> Perspectiva do custo do serviço
<u>Número de funcionários</u> Nº de Habitantes	<u>Entregas efectuadas</u> Previsão de entregas
<u>Entregas efectuadas</u> Nº de Habitantes	

Na análise efectuada pelos autores acima referidos, todos os 14 municípios analisados apresentam nos seus documentos financeiros o indicador que relaciona o custo do serviço prestado com o número de habitantes, enquanto que o indicador que relaciona a receita com o custo do serviço prestado, é o segundo mais utilizado, embora apenas por 11 municípios.

Uma conclusão deste estudo, é que os indicadores estruturados a partir de dados financeiros, são mais fáceis de desenvolver, surgindo bastantes dificuldades na obtenção de dados mais qualitativos, como o número de entregas efectuadas ou de serviços prestados.

Nota-se também neste estudo, ao contrário dos apresentados na secção anterior, relativos à realidade americana, uma tendência para a apresentação de indicadores de performance relacionados com as obras e manutenção públicas e com o planeamento urbano e uma menor preocupação com os indicadores relativos à habitação social e à emissão de licenças. Uma vez que a divulgação destes indicadores não é obrigatória (o mesmo se passando com os orçamentos e contas municipais) e não existe uma preocupação com a *accountability*, ou seja, com a elaboração de indicadores para fins externos.

Nesta perspectiva, a situação em Portugal é ligeiramente diferente, uma vez que tanto a informação sobre a justificação das taxas e tarifas praticadas, como os orçamentos e contas municipais são de publicitação obrigatória nos sítios da internet das autarquias, embora a informação de desempenho não seja exigível. Nestes termos, as dificuldades sentidas em Espanha serão também possíveis de ultrapassar em Portugal, uma vez que existe um compromisso com a prestação de informação aos cidadãos (por via das imposições legais para que assim aconteça) pelo que a introdução de indicadores de desempenho na informação disponibilizada pelos municípios, poderá ser mais aceitável para os gestores autárquicos, do que tem sido no país vizinho.

Secção 2: Medição da performance municipal na área da Educação

Em Portugal, do conjunto de competências da administração local, a educação tem-se destacado nos últimos anos como a área de intervenção que mais tem crescido, quer em termos de recursos humanos quer de impacto financeiro nos orçamentos municipais, em consequência da transferência de competências por parte do Ministério da Educação. Como tal e numa perspectiva de avaliar a performance desenvolvida pelos municípios neste sector, torna-se necessário analisar em primeiro lugar o modelo de governação subjacente e os mecanismos de financiamento e de avaliação existentes.

1. Modelo global de governação da Educação no 1º Ciclo do ensino básico

A área da educação, é constituída por um conjunto de actores, com funções distintas no processo educativo e cuja intervenção tem impacto na performance alcançada pelos alunos, sendo de notar que estamos perante um ambiente algo complexo de atribuições e de interdependências que poderão criar constrangimentos à eficiência global do modelo e que talvez importe otimizar ou aligeirar no curto prazo. No entanto, reportando-nos apenas ao modelo existente, detecteam-se três níveis de competências, caracterizadas por diferentes graus de autonomia de decisão e de financiamento, que determinam o seu funcionamento e as funções a desempenhar em cada nível.

Num primeiro nível, encontra-se a Administração Central que através do Ministério da Educação, desempenha o papel tutelar cabendo-lhe a responsabilidade na definição dos programas e currículos educativos, a determinação das formas de avaliação e a organização das provas de aferição nacionais, bem como a gestão das matérias respeitantes aos professores e o financiamento das competências sociais ou estratégicas delegadas ou protocoladas com os municípios.

Num segundo nível, encontra-se a administração local que tem a competência de gestão dos estabelecimentos de ensino e do pessoal auxiliar, da manutenção e investimento no parque escolar, de definição de políticas municipais de educação e da respetiva Carta Educativa, assegurando também o relacionamento com a restante comunidade educativa. Em casos como as refeições ou os transportes escolares, a Acção Social Escolar (ASE), que engloba a Componente de Apoio à Família (CAF) ou as Actividades Extra-Curriculares (AEC), os municípios desempenham as funções inerentes á gestão dos mesmos, mediante transferência de verbas provenientes do Orçamento de Estado.

Os municípios desenvolvem, na maioria dos casos, as suas competências em matéria de educação de forma directa, no entanto, existem casos em que essas competências são delegadas em empresas do sector empresarial local ou de forma partilhada, em que os municípios desempenham directamente as funções relacionadas com a componente educativa e as empresas municipais a componente de gestão e manutenção do parque escolar.

No terceiro nível, encontram-se os executantes das políticas educativas, nomeadamente os agrupamentos e as escolas, nos quais desempenham funções os professores, pessoal auxiliar e demais pessoal com funções extra-curriculares, a quem cabe a função de contribuir para a formação adequada dos alunos, o desenvolvimento de actividades potenciadoras das suas capacidades e o zelo pelas melhores condições de aprendizagem e segurança dentro do ambiente escolar. Neste nível encontram-se ainda os alunos, que são os destinatários finais de todas as políticas de educação e de cuja avaliação de competências resulta o sucesso ou insucesso de todo o sistema educativo.

Num nível à parte, mas pertencendo também à comunidade educativa, as famílias desempenham um papel importante no sucesso escolar dos alunos, podendo contribuir, em articulação com os decisores e demais agentes operacionais, para a melhoria das competências dos alunos. As condições sócio-económicas das famílias podem ser também um factor que contribua positiva ou negativamente para o sucesso escolar.

O conjunto das competências e responsabilidades dos vários actores pertencentes à comunidade educativa que directa ou indirectamente contribuem para a performance obtida pelos alunos, encontra-se ilustrada no anexo 1.

2. Instrumentos de medição da performance na área da educação

O Programa Educação 2015 (Programa, anexo 2), lançado pelo Ministério da Educação, estabelece um conjunto de objectivos a atingir pela comunidade educativa, com o intuito de elevar as competências básicas e os níveis de formação e qualificação dos portugueses. Os objectivos a atingir no horizonte temporal do Programa são essencialmente dois: melhorar as competências básicas dos alunos portugueses e assegurar a permanência no sistema de todos os jovens até aos 18 anos, garantindo o cumprimento da escolaridade obrigatória de 12 anos.

Para atingir os objectivos traçados o Programa define três indicadores de nível nacional:

- Resultados em provas nacionais (provas de aferição de Língua Portuguesa e Matemática);
- Taxas de repetência nos vários anos de escolaridade;
- Taxas de desistência escolar.

Relativamente aos indicadores de repetência e desistência escolar, entende-se que possuem pouca relevância, sobretudo ao nível do 1º ciclo do ensino básico, em função das taxas meramente residuais apresentadas (anexos 3 e 3ª). Por este motivo entende-se que o indicador relativo às provas de aferição é aquele que permite uma avaliação mais rigorosa da performance atingida pelos alunos, em consequência das variáveis e das intervenções dos vários actores do processo educativo, pelo que nos debruçaremos mais detalhadamente sobre ele na presente secção.

Para melhor se analisar este indicador, é importante referir que as classificações atribuídas em sede de provas de aferição correspondem aos seguintes níveis: A – Muito Bom; B – Bom; C – Suficiente; D – Insuficiente; E – Fraco, nos quais as classificações A, B e C correspondem a avaliações positivas e são aquelas que contam para os objectivos estipulados.

Os objectivos previstos no Programa para os resultados das provas de aferição, no horizonte definido são de 95,3% de classificações positivas em Língua Portuguesa e de 92,4% em Matemática. A média dos resultados nacionais atingidos no ano lectivo de 2010-2011 foi de 87,6% e 70,3%, respectivamente a cada uma destas disciplinas.

Não obstante, o indicador referente aos resultados obtidos nas provas de aferição apresenta algumas limitações, sendo relevar, não tanto o valor absoluto, mas principalmente a relação do indicador obtido em cada escola com os indicadores nacionais e regionais, em função da variação dos graus de dificuldade das provas realizadas em diferentes anos, que pode enviesar a leitura dos indicadores numa perspectiva de médio ou longo prazo

Face aos resultados obtidos no último ano lectivo, debruçar-nos-emos sobre os resultados das provas de aferição de Matemática, por ser o indicador que apresenta maior variabilidade de classificações e porque é aquele que em nossa opinião melhor poderá reflectir a performance dos alunos, sendo também o indicador em que o objectivo se encontra mais afastado da meta estabelecida.

Para ultrapassar os constrangimentos deste indicador, referidos acima, entende-se que a análise deverá ser efectuada em termos de performance relativa e não em termos de performance absoluta, i.e., entende-se que o indicador referente aos resultados positivos obtidos pelos alunos de cada escola, agrupamento e município, nas provas de aferição de Matemática no 4º ano, deverão ser analisados em termos comparativos com as médias regional e nacional, por forma a garantir uma melhor adequação à realidade educativa e à dificuldade da prova de aferição existente em cada ano.

Assim, considerando dois municípios, i e j, em que i apresenta uma média de resultados superior à média nacional (ou regional) e j num patamar inferior a essa média, entende-se que os objectivos a definir para cada um deles devem ser necessariamente diferentes.

Ex:

Considerando:

$$100 * (X_i / X_n - 1) = 5\% \quad e \quad 100 * (X_j / X_n - 1) = - 8\%$$

Então os objectivos a estabelecer, poderiam ser¹:

¹ Em que: X_i é o número de resultados positivos nas provas de aferição de Matemática, obtidos no Município i; X_j é o número de resultados positivos nas provas de aferição de Matemática, obtidos no Município j e X_n é a média de resultados positivos nas provas de aferição de Matemática, obtida a nível nacional e n é o ano 0.

Municípios	Classificações				
	n-1	n	n+1	n+2	n+3
i	$X_n + 5\%$	$X_n + 5\%$	$X_n + 5\%$	$X_n + 5\%$	$X_n + 5\%$
j	$X_n - 8\%$	$X_n - 6\%$	$X_n - 4\%$	$X_n - 2\%$	X_n

No caso do município i, o objectivo a atingir deverá ser o de garantir resultados futuros superiores à média nacional, até atingir os 100% de resultados positivos nas provas de aferição, enquanto que no caso do Município j, o objectivo deverá ser o de diminuir o diferencial para a média nacional, até atingir essa média (coincidente com a meta definida para 2015). A mesma perspectiva poderá ser utilizada em cada município, no que respeita às diferentes escolas, utilizando-se para este caso como indicador comparativo a média concelhia, o que se tentará desenvolver no capítulo III.

Acrescenta-se a esta definição de objectivos, duas notas que importa ter em conta. Por um lado a constatação de que a definição destes objectivos conduzirá, caso sejam alcançados, a resultados superiores às metas estabelecidas para 2015 (em virtude de uns municípios convergirem para 100% e outros para o objectivo) e por outro, também consequência do anterior, que se deve pugnar pela obtenção de um maior número de classificações de nível A e B, em detrimento das C, quando for ultrapassada a média nacional.

3. Afectação de Recursos

Os recursos orçamentais colocados ao dispor da actividade educativa são de proveniência diversa e envolvem um conjunto de regras e instrumentos que importa analisar sucintamente.

No que se refere aos recursos humanos, os professores são contratados pelo Ministério da Educação, que é a entidade que paga os seus vencimentos e que estabelece e avalia os seus objectivos enquanto os auxiliares de acção educativa são geridos pelos municípios e o restante pessoal que desempenha funções extra-curriculares, como os professores das AEC ou os psicólogos são também contratados pelas autarquias (que podem delegar nos agrupamentos), mas mediante financiamento consignado do Ministério da Educação, no casos dos primeiros e directamente pelo orçamento municipal no caso dos segundos.

A gestão corrente dos estabelecimentos de ensino, assim como a actividade e o investimento desenvolvidos são suportados directamente pelo orçamento municipal, enquanto que a gestão dos refeitórios e dos transportes escolares tem financiamento por parte da administração central, tendo os municípios autonomia para definir outras formas suplementares de financiamento utilizando recursos próprios.

A educação tem vindo a ganhar uma relevância muito significativa nos orçamentos municipais, constituindo-se como uma das principais fontes de despesa pública em muitos concelhos. De facto, conforme é relatado no Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses de 2009, o peso das

despesas com educação, nos planos plurianuais de investimentos daquele ano, foi de 21,2% nos pequenos municípios, de 25,3% nos de média dimensão e de 29,2% nos maiores.

Capítulo III – Relação entre os resultados escolares e a orçamentação municipal

Para melhor compreensão dos determinantes do desempenho educacional dos alunos é importante quantificar os efeitos dos vários determinantes educacionais - tais como a escolaridade, a experiência dos professores, bem como vários aspectos da infraestrutura escolar ou da envolvente socioeconómica sobre os alunos.

Face à metodologia de avaliação da performance municipal na área da educação, apresentada no capítulo anterior, pretende-se desenvolver a sua adequabilidade a um caso concreto, tendo-se optado por analisar a realidade educativa do Município de Sintra, que possui uma das maiores populações escolares a nível nacional. Para esse efeito procedeu-se à recolha de dados relativos às escolas do 1º ciclo do ensino básico, que respeita ao número de alunos inscritos, aos equipamentos e recursos humanos existentes e às condições sócio-económicas dos respectivos agregados familiares. Este levantamento foi efectuado com recurso às bases de dados da rede educativa disponibilizadas pela Câmara Municipal de Sintra e a dados fornecidos pelos agrupamentos de escolas do concelho.

Secção 1: Inputs públicos e privados ao nível da educação

O primeiro passo da análise tem por finalidade avaliar as diferenças existentes entre os 92 estabelecimentos de ensino do 1º ciclo do ensino básico de Sintra, tendo em conta a dimensão da população escolar, as condições de aprendizagem e os recursos colocados à disposição dos alunos, bem como o enquadramento sócio-económico dos agregados familiares de cada uma das escolas.

O município de Sintra é o segundo mais populoso do país, possuindo uma população escolar no 1º ciclo do ensino básico, de 15.557 alunos inscritos numa rede pública 92 escolas, distribuídas por 21 agrupamentos escolares. Face à extensão do território e à heterogeneidade da população residente, não podem deixar de ser consideradas as diferenças existentes, quando se pretende analisar os dados relativos à dimensão das escolas e aos meios disponíveis, mas também as relacionadas com as características demográficas da população escolar e respectivos agregados familiares.

A variância de resultados escolares pode ser efetivamente observada na amostra das escolas, na medida em que existem escolas onde as crianças estão a resultados inferiores, eventualmente devido (i) à insuficiência de recursos financeiros; (ii) à insuficiência de professores ou à sua baixa escolaridade; (iii) a salas mal equipadas ou sem conforto e (iv) às condições socioeconómicas dos agregados familiares, com consequências tanto para a eficácia quanto para a equidade no sistema educacional.

Para se conseguir determinar padrões de análise, procedeu-se a uma estratificação das escolas em função da sua dimensão (Anexo 4), agrupando-as em seis grupos, em função da dimensão da população escolar: Até 50 alunos; entre 51 e 100 alunos; entre 101 e 200 alunos; entre 201 e 300 alunos; entre 301 e 400 e mais de 401 alunos.

Neste quadro, é possível identificar por um lado, escolas pertencentes a zonas rurais com números muito reduzidos de alunos e uma maioria de turmas, em que os alunos se encontram a frequentar diferentes anos na mesma turma e por outro, escolas inseridas em zonas urbanas, que se encontram sobrelotadas, havendo a necessidade de funcionarem em regime duplo, ou seja, com umas turmas de manhã e outras de tarde.

Quanto ao número de alunos por professor, em nenhuma é atingido o número máximo de 24 alunos por professor, mas em 29% das escolas, verificam-se números inferiores a 15 alunos por cada professor. Ao nível dos auxiliares, 17,4% das escolas não possuem qualquer auxiliar enquanto nas restantes, os valores variam entre os 23 e os 72 alunos por auxiliar.

Em termos de condições sócio-económicas, é possível encontrar em 31,5% das escolas, independentemente da sua dimensão, percentagens entre os 50% e 76,5% de alunos carenciados dos escalões A e B no total da população escolar respectiva.

Quanto ao capital escolar dos encarregados de educação é também de salientar as diferenças existentes entre as escolas, apresentando 21 delas predominância de encarregados com habilitações superiores ao ensino básico, enquanto noutras 8, não existe qualquer individuo com habilitações superiores àquele grau de ensino. Ao nível das taxas de desemprego dos encarregados de educação, em 29 escolas, detectam-se valores iguais ou superiores a 10% do total de encarregados de educação desempregados, apresentando uma das escolas (EB1 Fernando Formigal de Morais) uma situação extrema de 1/3 de desempregados.

Também em termos culturais existem diferenças ao longo do concelho, registando-se escolas com ¼ do total dos alunos têm ascendência directa de um PALOP e outras em que não existe qualquer criança nesta condição.

Naturalmente que as condições existentes sociais e culturais são muito distintas entre os vários grupos de escolas, o que por si só poderá ter um efeito gerador de desigualdades, assumindo-se que os alunos se devem inscrever na escola da sua área de residência, o que condiciona as crianças que habitam em zonas mais desfavorecidas a frequentarem um estabelecimento de ensino eventualmente mais susceptível de proporcionar maiores constrangimentos em termos de condições de aprendizagem, contribuindo para aumentar as desigualdades.

Secção 2: Resultados das provas de aferição

Nesta secção a análise desenvolvida foi direccionada para os resultados obtidos nas provas de aferição pelo conjunto dos alunos pertencentes às 38 escolas, das quais foi possível obter dados sobre os resultados alcançados, tendo-se procedido à sua comparação com as médias nacionais e com os objectivos do Programa Educação 2015, nos termos definidos no capítulo II.

No quadro 2, são apresentados os resultados obtidos nas provas de aferição de Língua Portuguesa e de Matemática, no entanto, face aos critérios elencados na secção 3 do capítulo anterior, a análise irá debruçar-se sobre esta última. É de salientar que metade dos resultados (19) foram superiores à

média nacional enquanto a outra metade ficou aquém desta média, sendo também de relevar a existência de 4 estabelecimentos de ensino (Fitares, Rinchoa, Lameiras e Galamares) onde os resultados negativos foram em maior número que os positivos.

Quadro 2: Resultados nas provas de aferição

Designação da Escola	N.º de Alunos da Escola no 4º ano	Número de Alunos Carenciados (escalão A e B) em %	Formação Académica do Encarregado de Educação (+ do que Ensino Básico)	Situação no emprego do Encarregado de Educação (% Desempregados)	Avaliação final do ano lectivo 2010/2011 - 4º Ano	
					Língua Portuguesa (Positivas)	Matemática (Positivas)
EB1 de Montelavar	20	38,8%	27,8%	11,1%	100,0%	100,0%
EB1 n.º 2 de Queluz	138	43,7%	41,9%	7,1%	95,9%	95,4%
EB1 /JI de Xutaria	46	13,0%	57,1%	0,0%	98,0%	91,0%
EB1 n.º 1 de Morelena	13	42,6%	0,0%	0,0%	83,3%	83,3%
EB1 n.º 2 de Mem Martins	100	34,4%	36,7%	13,3%	85,4%	81,3%
EB1 Serradas	15	19,0%	n.d.	n.d.	87,6%	80,3%
EB1 /JI de Ral	5	36,4%	0,0%	0,0%	100,0%	80,0%
EB1 /JI de Azenhas do Mar	6	32,4%	22,2%	11,1%	80,0%	80,0%
EB1 /JI de Pero Pinheiro	22	28,9%	37,5%	9,4%	96,0%	76,0%
EB1 /JI de Casal da Cavaleira	72	48,7%	22,8%	8,9%	87,0%	76,0%
EB1 de Várzea de Sintra	49	36,8%	52,1%	8,3%	87,5%	74,5%
EB1 /JI de Mucifal	21	40,2%	8,3%	2,8%	95,0%	74,0%
EB1 /JI de Maceira	27	28,0%	42,1%	5,3%	84,6%	73,1%
EB1 de Colares	13	68,0%	0,0%	0,0%	100,0%	73,0%
EB1 /JI de Massamá	121	37,3%	37,7%	4,1%	85,0%	73,0%
EB1 /JI de Monte Abraão n.º 2	88	57,7%	10,3%	12,8%	79,2%	72,7%
EB1 /JI de Cortegaça	8	47,2%	12,5%	25,0%	85,7%	71,4%
EB1 /JI de Casal de Cambra	64	76,5%	17,5%	15,9%	75,0%	71,0%
EB1 n.º 2 de Casal de Cambra	85	56,8%	18,1%	8,3%	75,0%	71,0%
EB1 /JI de Lopus	72	45,3%	28,4%	9,0%	78,9%	69,4%
EB1 n.º 3 de Aqualva	111	60,8%	28,6%	6,6%	78,9%	69,4%
EB1 de Aqualva n.º 1/ Dr. António Torrado	89	35,1%	41,4%	4,5%	78,9%	69,4%
EB1 /JI de Colaride	51	49,3%	30,8%	0,0%	78,9%	69,4%
EB1 de Algueirão	117	37,9%	30,9%	4,3%	78,9%	68,0%
EB1 /JI de Mira Sintra	43	44,6%	32,7%	13,5%	75,2%	68,0%
EB1 de Meleças	32	18,8%	45,5%	9,1%	75,2%	68,0%
EB1 n.º 2 de Mira Sintra	37	56,4%	24,5%	8,2%	75,2%	68,0%
EB1 /JI de Lourel	48	23,7%	53,3%	3,3%	72,3%	66,7%
EB1 /JI de Almoçageme	23	50,0%	36,8%	0,0%	75,0%	65,0%
EB1 /JI D. Carlos I	35	23,1%	56,3%	6,3%	70,6%	64,7%
EB1 Rainha D. Leonor de Lencastre	25	41,5%	34,8%	13,0%	74,7%	59,5%
EB1 /JI de São Marcos n.º 2	24	30,7%	21,4%	5,4%	74,7%	59,5%
EB1 /JI de São Marcos n.º 1	113	40,1%	32,8%	3,3%	74,7%	59,5%
EB1 /JI de Monte Abraão	129	50,6%	36,4%	11,1%	80,0%	57,0%
EB1 /JI de Fitares	98	36,7%	32,9%	7,1%	71,9%	49,7%
EB1 /JI de Rinchoa	76	33,0%	23,5%	7,1%	71,9%	49,7%
EB1 /JI de Lameiras	10	47,4%	33,3%	0,0%	90,0%	40,0%
EB1 /JI de Galamares	11	32,8%	0,0%	16,7%	70,0%	30,0%

Fonte: Câmara Municipal de Sintra e Agrupamentos Escolares do Concelho de Sintra

Face à diversidade de resultados verificada e à amplitude existente entre si, entende-se que os objectivos a estabelecer em termos de medição de performance das escolas do concelho de Sintra, terão que ser um pouco mais específicos dos que os estabelecidos no modelo geral.

Para tal definiram-se 4 grupos de escolas (identificados separadamente no quadro acima), em função dos resultados obtidos no último ano lectivo: (i) apresentam um diferencial superior à média nacional em mais de 5 pontos percentuais; (ii) o resultado é superior à média mas o diferencial é inferior a 5 pontos percentuais; (iii) o resultado é inferior à média em menos de 10 pontos percentuais ou (iv) o resultado é inferior em mais de 10 pontos percentuais.

Face a estes escalões de resultados, as escolas deverão estar sujeitas, respectivamente, a objectivos distintos em função do seu maior ou menor afastamento face à média:

- **Objectivo 1:** Assegurar um diferencial superior à média nacional de pelo menos 5 pontos percentuais, até atingirem 100%;

- **Objectivo 2:** Assegurar um diferencial de 5 pontos percentuais superiores à média nacional, até atingirem 100%;

- **Objectivo 3:** Assegurar a diminuição do diferencial negativo face à média nacional, em menos de 5 pontos percentuais, até atingir essa média;

- **Objectivo 4:** Assegurar a diminuição do diferencial negativo face à média nacional, em menos de 10 pontos percentuais, até atingir essa média;

Assim, os objectivos a atingir pelas escolas do concelho de Sintra, nas provas de aferição de Matemática, deverão ter os seguintes diferenciais face à média nacional, em pontos percentuais:

Quadro 3:

Objectivos	Ano Lectivo			
	2011/2012	2012/2013	2012/2014	2012/2015
1	+5	+6	+7	+7,6
2	+2	+3	+4	+5
3	-5	-3	-2	0
4	-10	-7	-4	0

Quadro 4: APLICAÇÃO DOS OBJECTIVOS ESTABELECIDOS

Designação da Escola	% de Positivas	Ano- Lectivo			
		2011/2012	2012/2013	2012/2014	2012/2015
EB1/JI de Pero Pinheiro	76,0%	80,8%	87,3%	93,8%	100,0%
EB1 de Algueirão	73,7%	77,8%	84,3%	90,8%	97,4%
EB1 n.º 3 de Aqualva	69,4%	70,8%	78,3%	84,8%	92,4%
EB1/JI de Fitares	49,7%	65,8%	74,3%	82,8%	92,4%
Média Nacional	70,3%	75,8%	81,3%	86,8%	92,4%

No quadro 4, apresentam-se os cálculos exemplificativos, para uma escola constante de cada um dos grupos identificados atrás, como forma de demonstrar os resultados que teriam que ser atingidos para cumprir estes objectivos.

Face ao exemplo apresentado, parece-nos existirem condições para a definição destes objectivos, para todas as escolas do concelho.

Secção 3: Enquadramento orçamental dos resultados obtidos

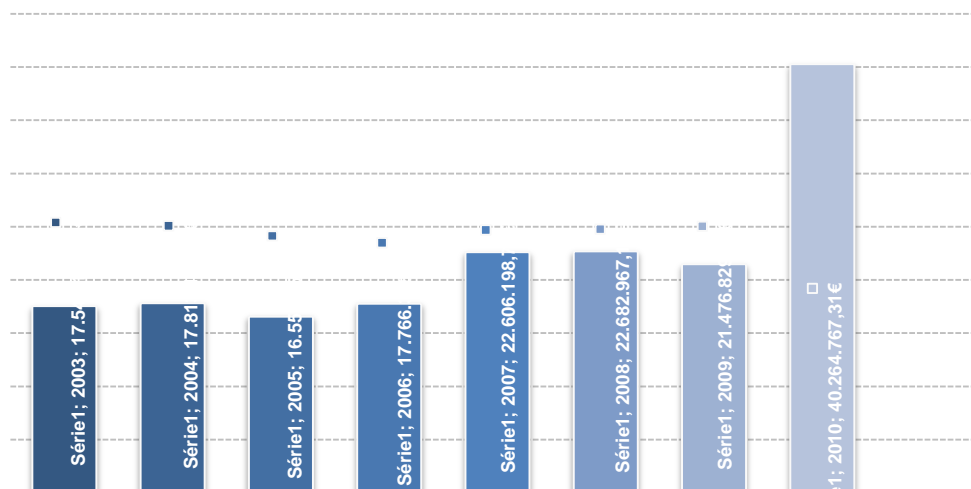
Nesta secção procura-se proceder à análise da viabilidade de relacionar os resultados obtidos pelas escolas, em função dos objectivos estabelecidos, com a informação constante dos documentos previsionais do Município, demonstrando a performance obtida em termos de política educativa.

Contudo, é necessário analisar primeiramente as formas de financiamento previstas em sede de orçamento municipal (mais concretamente nas Grandes Opções do Plano), em particular as que se referem a transferências para os agrupamentos de escolas do concelho de Sintra (anexo 5).

Como se pode constatar neste quadro, os principais montantes transferidos destinam-se às AEC, cerca de 2,1 milhões de euros em 2010, ao Plano Municipal de Apoio à Qualidade das Escolas (PAQUE), 564 mil euros ou a reparações correntes nas escolas, 415 mil euros. Este conjunto de transferências representa cerca de 16% do total de custos com a Educação constantes no orçamento municipal, sendo as restantes competências com refeições, transportes escolares, gestão e manutenção dos equipamentos educativos e investimentos realizados através da assinatura de contratos-programa pela empresa municipal com essa competência.

O orçamento municipal de 2010, registou um encargo com a Educação de 40,2 milhões de euros, para uma despesa total de 175,8 milhões de euros, ou seja, no município de Sintra em 2010, o impacto dos encargos com a estratégia educativa foi na ordem dos 23% (devido em grande medida aos investimentos realizados em novas escolas).

Gráfico 1:



Fonte: Câmara Municipal de Sintra

Com este impacto orçamental é cada vez mais importante que sejam apresentados resultados significativos, que permitam aferir da melhoria das competências dos alunos.

Entende-se que, no caso em apreço, se justificaria optar por uma abordagem orçamental informada pela performance² que permita garantir um aumento da eficiência ao nível dos resultados e da equidade ao nível da igualdade de oportunidades para todos, em contrapartida com uma abordagem de orçamentação baseada na performance directa³, pelo facto da educação ser um sector onde a retribuição da maximização da eficácia pode colocar em causa o acesso ao ensino público, em condições idênticas para a generalidade dos alunos.

Neste sentido, para ser possível comparar a evolução dos resultados atingidos pelos alunos nas provas de aferição e avaliar os impactos directos das dotações orçamentais nesses resultados, torna-se necessário criar condições para que os orçamentos municipais possam conter informação relativa à performance dos vários programas e projectos financiados, por for a promover decisões de gestão orçamental mais informadas.

Para que tal aconteça e no caso em análise, o orçamento municipal poderia vir a conter a informação constante do quadro seguinte, através da disponibilização de formulários de suporte ao processo de orçamentação, distribuídos aos diversos departamentos com funções operacionais:

² Ver definições, sobre as formas de orçamentação baseada na performance, identificadas na pág. 7 do presente trabalho, de acordo com a OCDE (2005^a).

³ Idem.

Quadro 5:

Rubrica orçamental	Programa /Projecto	Designação do projeto	Resultados atingidos em n-1	Desvio face à média	Montante	Resultado esperado
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						

CONCLUSÃO

Na administração pública como em qualquer outro sector de actividade, a medição de desempenho é um instrumento fundamental para avaliar o trabalho produzido e a eficiência alcançada, criando condições para serem desenvolvidas estratégias fundamentadas e direccionadas que permitam maximizar esse mesmo desempenho.

Face às contingências económicas que se têm vivido nos últimos meses, torna-se cada vez mais necessário aumentar a produtividade do sector público e maximizar os recursos disponíveis, utilizando-os para atingir metas que permitam inverter a tendência das últimas décadas e colocar o país no caminho do crescimento sustentado, sendo a medição do desempenho dos organismos e serviços públicos uma ferramenta indispensável para se obterem níveis mais elevados de eficiência na administração pública, podendo a orçamentação ligada à performance dar um contributo significativo, funcionando como um instrumento que permita o desenvolvimento de estratégias orientadas para a obtenção de melhores resultados, assegurando um aumento da equidade através da discriminação positiva daqueles que se encontram numa situação mais desfavorecida na sociedade.

Por razões de flexibilidade orçamental, condicionalismos políticos e sufrágio de resultados, derivados da proximidade com as populações, alguns autores defendem que a introdução da PBB na administração local é mais propensa ao sucesso do que na administração central. A estes pressupostos acrescenta-se uma maior percepção das diferentes realidades locais, que possibilitam a definição de estratégias de discriminação positiva conducentes a um aumento da equidade entre os cidadãos.

Por exemplo na área da educação, os municípios revelam possuir um papel activo na dinamização das estruturas educativas locais, embora seja importante que cada vez mais possam tomar iniciativas próprias, que permitam criar condições para influenciar o desempenho e a obtenção de resultados por parte dos alunos do ensino básico, não se limitando a servir de mero entreposto entre as políticas educativas centrais e a comunidade educativa local.

Nesta perspectiva, as estratégias municipais de educação dependem de um conjunto alargado de actores, que contribuem para a obtenção de resultados por parte dos alunos, tornando-se importante definir claramente quais os objectivos a atingir pela comunidade educativa concelhia e delimitar as áreas de intervenção e os instrumentos através dos quais os municípios podem desenvolver estratégias que permitam melhorar o desempenho e as competências dos alunos.

Na análise efectuada no âmbito do presente trabalho e face aos resultados obtidos pelos alunos do 4º ano do ensino básico do concelho de Sintra, torna-se claro que, para que as metas nacionais definidas para este grau de ensino possam ser atingidas de forma universal, é necessário criar mecanismos que possibilitem a utilização de uma discriminação positiva tendente a aumentar a equidade entre alunos com diferentes condições de aprendizagem, independentemente destas resultarem de *inputs* públicos ou privados.

Este estudo, realizado sobre uma das principais competências municipais, permite perceber que a tomada de decisão sobre a afectação de recursos através dos orçamentos públicos, deve pelo menos ser informada acerca dos objectivos a atingir, em cumprimento das estratégias estabelecidas, facilitando também a monitorização dos resultados obtidos e dos recursos despendidos para os alcançar. Portugal encontra-se actualmente numa situação de dívida excessiva, continuando-se a verificar diariamente a existência de gastos supérfluos na administração pública e realização de despesas de investimento sem qualquer retorno significativo para o bem-estar dos cidadãos ou sem a mínima justificação face aos resultados efectivamente alcançados, pelo que importa caminhar, cada vez mais, no sentido de uma maior *accountability* das contas públicas e para uma maior eficiência da utilização de recursos.

A medição da performance depende em grande medida da existência de dados actuais, disponíveis para os intervenientes no processo, mas também para o público em geral, que é a quem os organismos do Estado têm efectivamente que “prestar contas”. Na execução do presente trabalho, deparámo-nos com dificuldades de obtenção em tempo útil de informação actualizada e específica por município e escola, situação que deverá ser melhorada oportunamente.

Por fim, como foi referido anteriormente, houve a intenção de direccionar este trabalho para a administração local, tendo-se seleccionado a área da educação por se tratar da vertente que tem vindo a ganhar, nos anos mais recentes, maior impacto nos orçamentos municipais. No entanto, existem outras áreas de competência municipal susceptíveis de serem analisadas em próximos estudos e relativamente às quais importa também melhorar os níveis de eficiência e os resultados obtidos, nomeadamente as áreas da recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos, da manutenção e obras públicas ou do policiamento municipal.

A elaboração dos documentos previsionais dos municípios se puder ser informada pela performance, permitirá que sejam considerados os projectos ou as actividades a desenvolver, tendo em consideração os objectivos e os resultados que se pretende alcançar, para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos ou para imposição de critérios de equidade, o que resultará na tomada de decisões de investimento ou de subsidiação pública, influenciadas exclusivamente por critérios relacionados com a satisfação efectiva das reais necessidades das populações.

Referências Bibliográficas

- Afonso, A. e Fernandes S., 2008, "Assessing and explaining the relative efficiency of local government", *Journal of Socio-Economics*, n° 37, págs 1946-1979;
- Behn, R.D., 2003, "Why measure performance? Different purposes require different measures", *Public Administration Review*, Vol. 63 n°5, págs 586-606, págs 22-38;
- Bishop, J., 1987, "The recognition and reward of employee performance", *Journal of Labour Economics*, Vol. 5, n° 4 parte 2, págs S36-S56;
- Bouckaert, G., 1993, "Measurement and Meaningful Management", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 17, N° 1, págs. 31-43
- Coe, C., 1999, "Local Government Benchmarking: Lessons from Two Major Multigovernment Efforts" *Public Administration Review*, Vol. 59, N° 2, págs. 110-123;
- Carvalho, J., Fernandes, M., Camões, P. e Jorge, S., 2011, "Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses"; Lisboa, OTOC;
- Comissão para a Orçamentação por Programas, 2007, "Relatório Intercalar", Maio, Lisboa;
- Cope, G.H., 1987, "Local government budgeting and productivity: friends or foes?", *Public Productivity Review*, Vol. 10, n° 3, págs. 45-57;
- Crain, W. M. e O'Roark, J.B., 2004, "The impact of performance-based budgeting on state fiscal performance", *Economics of Governance Review*, n° 5, págs. 167-186;
- Currstine, T., 2005, "Performance information in the budget process: results of the OECD 2005 questions", *OECD Journal on budgeting*, Vol. 5, n° 2, págs. 87-131;
- Currstine, T., Park, C. e Emery, R., 2008, "Budgeting in Portugal", *OECD Journal on budgeting*, Vol. 2008, n° 3;
- Dean, P.N. e Pugh, C., 1989, "Government budgeting in developing countries", Londres, Routledge Department of Education and Science, Planning Paper n° 1;
- Diamond, J., 2003, "From program to performance budget: The challenge for emerging market economies", *International Monetary Fund Working Paper*, n° 169;
- DuPont-Morales, M.A. e Harris, J.E., 1993, "Strengthening accountability: incorporating strategic planning and performance measurement into budgeting", *Public Productivity & management Review*, Vol. 17, n° 3, págs. 231-239;
- Folz, D.H., 2004, "Service quality and benchmarking the performance of municipal services", *Public Administration Review*, Vol. 64 n° 2, págs 209-220;
- General Accounting Office (GAO), 1999a, "Performance Budgeting: Initial experiences under the Results Act in linking plans with budgets", *GAO/AIMD/GGD*, págs 67-99;
- Grizzle, G.A. e Pettijohn, C.D., 2002, "Implementing performance-based program budgeting: A system-dynamics perspective", *Public Administration Review*, Vol. 62 n° 1, págs 51-62;
- Groot, T. e Budding, T., 2004, "The influence of new public management practices on product costing and service pricing decisions in dutch municipalities", *Financial Accountability and management*, n° 20, págs 421- 443;
- Grossi, G. e Mussari, R., 2008, "Effects of outsourcing on performance measurement and reporting: The experience of Italian local governments", *Public Budgeting & Finance*,
- Hatry, H.P., Fall, M., Singer, T.O. e Liner, E.B., 1990, "Monitoring the outcomes of economic development programs: A manual", Urban Institue, Setembro 1990;
- Ho, A. T. e Ni, A.Y., 2005, "Have cities shifted to outcome-oriented performance reporting? – A content analisys of city budgets", *Public Budgeting & Finance Review*, págs. 61-83;

- Jordan, M.M. e Hackbart, M.M., (1999), "Performance budgeting and performance funding in the States: A status assessment", *Public Budgeting & Finance*, nº 19, págs 68-88;
- Kearney, R.C. et al, 2000 "Reiventing government: city manager attitudes and actions", *Public Administration Review*, Vol. 60, nº 6, págs 535-548;
- Kelly, J.M. e Rivenbark, W.C., 2008, "Management Innovation in smaller municipal government", *State and Local Government Review*, Vol 35, nº 3, págs 196-205;
- Kelly, J.M. e Rivenbark, W.C., 2008, "Budget theory in local government: The process-outcome conundrum", *Journal of Public Budgeting and Financial Management*, nº 20, págs 457-481;
- Kerssens-van Drogelen, I.C. e Fisscher, O.A., 2003, "Ethical dilemmas in performance measurement", *Journal of Business Ethics*, nº 45, págs. 51-63;
- Kong, D., 2005, "Performance-based budgeting: The U.S. experience", *Public Organization Review: A Global Journal* nº 5, págs 91-107;
- Kopczynnski, M. e Lombardo, M., 1999, "Comparative performance measurement: Insights and lessons learned from a consortium effort", *Public Administration Review*, Vol. 59 nº 2, págs 124-134;
- Kouzmin, A., Löffler, E., Klages, H. e Korac-Kakabadse, N., 1999, "Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Iss: 2, págs.121 - 144
- Lee, J.Y. e Wang, X., 2009, "Assessing the impact of performance-based budgeting: a comparative analysis across the United States, Taiwan and China", *Public Administration Review*, Edição especial de Dezembro, Págs. S60-S66;
- López Camps, J. e Gadea Carrera, A., 1992, "El control de gestion en la administracion local", Edição Gestión 2000, Barcelona;
- Lorenzo, J.M. e Sánchez, I.M., 2007, "Efficiency evaluation in municipal services: an application to the street lighting service in Spain", *Journal of Productivity Analysis*, vol. 27, nº 3, págs 149-162;
- McNab, R.M. e Melese, F., 2003, "Implementing the GPRA: Examining the prospects for performance budgeting in the Federal Government", *Public Budgeting & Finance*, nº 23, págs 73-95;
- Melkers, J. e Willoughby, K., 2001, "Budgeter's views of state performance-budgeting systems: Distinctions across branches", *Public Administration Review*, Vol. 61 nº 1, págs 54-64;
- Melkers, J. e Willoughby, K., 2005, "Models of performance-measurement use in local governments: understanding budgeting, communication, and lasting effects", *Public Administration Review*, Vol. 65, Nº. 2, págs. 180-190;
- Pereira, P.T., 2008, "O prisioneiro, o amante e as sereias", Coimbra, Edições Almedina;
- Pereira, P. T. *et al*, 2009, "Economia e Finanças Públicas", 3ª edição, Lisboa, Escolar Editora;
- Premchand, A. (1983), "Government Budgeting and expenditure control: Theory and practice", Washington DC, FMI;
- Premchand, A. (1993), "Public expenditure Management", Nova York, FMI;
- OCDE, 1997, "In search of results: Performance Management Practices", Paris; OCDE;
- OCDE, 2002a, "Overview of results focused management and budgeting in OECD member countries", [http://www.oilis.oecd.org/oilis/2002doc.nsf/43bb6130e5efc12569fa005d004c/c14bc64c80119372c256b5cc6e0/\\$file/jt00120114.pdf](http://www.oilis.oecd.org/oilis/2002doc.nsf/43bb6130e5efc12569fa005d004c/c14bc64c80119372c256b5cc6e0/$file/jt00120114.pdf);
- OCDE, 2005a; "Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire", *OECD Journal on Budgeting*; Vol. 5, nº 2;
- OCDE, 2007, "Performance Budgeting in OECD countries", Paris, OECD;
- ONU, 1965, "A manual for programme and performance budgeting", Nova York, ONU;

- Osborne, D., 1993, "Reinventing Government", *Public Productivity & management Review*, Vol. 16, nº 4, págs. 349-356;
- Reddick, C.G., 2003, "Testing Rival Theories of Budgetary Decision-making in the US States", *Financial Accountability & Management*, vol. 19, iss 4, págs 315-339;
- Robinson, M. e Brumby, J., 2005, "Does performance budgeting work? An analytical review of the empirical literature", *International Monetary Fund Working Paper*, nº 210;
- Roch, C.H. e Poister, T.H., 2006, "Citizens accountability, and service satisfaction", *Urban Affairs Review*, nº 41, págs 292-308;
- Royo, S., Martí, C. e Acerete, B., 2009, "Performance indicators and accountability: The case of Spanish' municipalities annual accounts"; Malta, Conferência EGPA, Setembro 2009;
- Rubin, I.S., 1990, "Budget theory and budget practice: how good the fit?", *Public Administration Review*, Vol. 50, nº 2, págs. 179-189;
- Schick, A., 1966, "The road to PBB: the stages of budget reform", *Public Administration Review*, Vol. 26 nº4, págs 243-258;
- Schick, A., 1971, "Budget innovation in the States", Washington D.C., The Brookings Institution;
- Shin, J.C., 2010 "Impacts of performance-based accountability on institutional performance in the U.S.", *Journal of Higher Education*, , nº 60, págs. 47-68;
- Sterck, M., 2007, "The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study", *International Review of Administrative Sciences*, nº 73, págs 189-203;
- Streib, G.D. e Poister, T. H., 1999; "Assessing the validity, legitimacy, and functionality of performance measurement systems in municipal governments", *American Review of Public Administration*"; nº 29; págs 107-123;
- Sterck, M., 2007, "The impact of performance budgeting on the role of the legislature: a four-country study", *International Review of Administrative Sciences*, nº 73, págs. 189-203;
- Swiss, J. E., 2005, "A Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management", *Public Administration Review*, Vol. 65, Nº. 5, pp. 592-602
- Usher, C.L. e Cornia, G.C., 1981, "Goal setting and performance assessment in municipal budgeting", *Public Administration Review*, Vol. 41 nº 2, págs 229-235;
- Wang, X. Gianakis, G.A., 1999, "Public Officials' Attitudes toward Subjective Performance Measures", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, Nº. 4, pp. 537-553;
- Wholey, J.S., 1997, "Clarifying goals, reporting results", *New Directions for Evaluation*, Vol. 1997, iss 76, págs 1-105;

Designação da Escola	N.º de Alunos da Escola no 1º ciclo	N.º de Alunos da Escola no 4º ano	Nacionalidade alunos nacionais de um PALOP	Nacionalidade (aluno) % de Alunos nacionais de um PALOPs	Nacionalidade (encarregado de educação) com Nacionalidade de um PALOP	Nacionalidade (encarregado de educação) % com Nacionalidade de um PALOP	Número de Alunos Carenciados (escalaço A e B)	Número de Alunos Carenciados (escalaço A e B) em %	Número de Alunos com necessidades educativas especiais	Formação Académica do Encarregado de Educação *			* Situação no emprego do Encarregado de Educação (% Desempregados)	Nº Salas	Média de alunos por Sala	Total de Turmas	Nº Alunos por Turma	Nº Turmas agregadas (1º,2º,3º,4º anos)	Turmas em Regime Duplo	% Turmas em Regime Duplo	Nº Professores	Média de alunos por Professor	Número de Auxiliares	Nº de Alunos por Auxiliar
										Até 1º ciclo incl.	+ do que 1º ciclo e até Básico completo	+ do que Ensino Básico												
EB1 /Jl de São Pedro	93	25	1	1,1%	1	1,1%	22	23,7%	2	11,1%	25,0%	61,1%	2,8%	4	23	4	23,3	0	0	0,0%	4	23	2	46,5
EB1 /Jl de Vila Verde	85	21	2	2,4%	2	2,4%	35	41,2%	2	19,0%	28,6%	52,4%	0,0%	4	21	4	21,3	0	0	0,0%	4	21	2	42,5
EB1 n.º 2 de Cacém	84	23	12	14,3%	31	36,9%	36	42,9%	2	7,7%	53,8%	38,5%	11,5%	3	28	4	21,0	0	4	100,0%	4	21	2	42,0
EB1 n.º 5 de Belas	82	24	1	1,2%	7	8,5%	47	57,3%	4	13,0%	43,5%	21,7%	0,0%	5	16	4	20,5	0	0	0,0%	6	14	2	41,0
EB1 /Jl de Almoçageme	80	23	0	0,0%	3	3,8%	40	50,0%	2	10,5%	26,3%	36,8%	0,0%	4	20	4	20,0	0	0	0,0%	4	20	2	40,0
EB1 de Montelavar	80	20	0	0,0%	0	0,0%	31	38,8%	2	11,1%	61,1%	27,8%	11,1%	4	20	4	20,0	0	0	0,0%	4	20	2	40,0
EB1 n.º 3 de Mem Martins	80	12	4	5,0%	20	25,0%	37	46,3%	7	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	4	20	4	20,0	1	0	0,0%	6	13	2	40,0
EB1 /Jl de Manique de Cima	79	24	0	0,0%	4	5,1%	15	19,0%	2	26,1%	26,1%	47,8%	0,0%	4	20	4	19,8	0	0	0,0%	4	20	2	39,5
EB1 /Jl de Maceira	75	27	0	0,0%	0	0,0%	21	28,0%	6	15,8%	42,1%	42,1%	5,3%	3	25	4	18,8	2	2	50,0%	5	15	2	37,5
EB1 /Jl de Cabra Figa	64	15	2	3,1%	8	12,5%	20	31,3%	2	22,2%	55,6%	22,2%	11,1%	3	21	3	21,3	1	0	0,0%	3	21	2	32,0
EB1 /Jl de Galameres	64	11	0	0,0%	0	0,0%	21	32,8%	2	0,0%	33,3%	0,0%	16,7%	3	21	3	21,3	1	0	0,0%	3	21	2	32,0
EB1 /Jl de Assafora	60	20	0	0,0%	0	0,0%	26	43,3%	3	30,4%	39,1%	30,4%	17,4%	3	20	3	20,0	2	0	0,0%	3	20	2	30,0
EB1 /Jl de Dona Maria	60	20	1	1,7%	0	0,0%	35	58,3%	5	11,1%	27,8%	55,6%	5,6%	3	20	3	20,0	2	0	0,0%	3	20	2	30,0
EB1 Serradas	58	15	0	0,0%	4	6,9%	11	19,0%	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3	19	3	19,3	2	0	0,0%	3	19	2	29,0
EB1 /Jl de Lameiras	57	10	0	0,0%	1	1,8%	27	47,4%	4	27,8%	38,9%	33,3%	0,0%	3	19	3	19,0	2	0	0,0%	3	19	2	28,5
EB1 n.º 1 de Morelena	47	13	0	0,0%	0	0,0%	20	42,6%	1	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	2	24	3	15,7	2	2	66,7%	3	16	2	23,5
EB1 /Jl de Negrais	44	12	0	0,0%	0	0,0%	28	63,6%	2	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%	2	22	2	22,0	2	0	0,0%	2	22	0	n.a.
EB1 n.º 1 de Terrugem	42	10	1	2,4%	1	2,4%	16	38,1%	4	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	2	21	2	21,0	2	0	0,0%	4	11	0	n.a.
EB1 /Jl de Ranholas	41	12	0	0,0%	0	0,0%	6	14,6%	4	0,0%	14,3%	85,7%	0,0%	1	41	2	20,5	2	2	100,0%	2	21	0	n.a.
EB1 /Jl de Santa Susana	40	13	0	0,0%	0	0,0%	13	32,5%	1	12,5%	50,0%	37,5%	12,5%	2	20	2	20,0	2	0	0,0%	2	20	0	n.a.
EB1 /Jl de Almagem do Bispo	38	9	2	5,3%	0	0,0%	19	50,0%	3	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%	2	19	2	19,0	2	0	0,0%	2	19	0	n.a.
EB1 de Faião	38	8	0	0,0%	0	0,0%	15	39,5%	0	0,0%	70,0%	20,0%	20,0%	2	19	2	19,0	2	0	0,0%	4	10	0	n.a.
EB1 /Jl de Azenhas do Mar	37	6	0	0,0%	0	0,0%	12	32,4%	3	0,0%	0,0%	22,2%	11,1%	1	37	2	18,5	2	2	100,0%	2	19	0	n.a.
EB1 /Jl de Cortegaça	36	8	0	0,0%	0	0,0%	17	47,2%	2	37,5%	50,0%	12,5%	25,0%	2	18	2	18,0	2	0	0,0%	2	18	0	n.a.
EB1 /Jl de Sintra	35	11	1	2,9%	1	2,9%	10	28,6%	0	22,2%	33,3%	44,4%	22,2%	2	18	2	17,5	2	0	0,0%	2	18	0	n.a.
EB1 /Jl de Ral	33	5	0	0,0%	0	0,0%	12	36,4%	0	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	2	17	2	16,5	2	0	0,0%	4	8	0	n.a.
EB1 n.º 2 de Terrugem/Godigana	31	6	0	0,0%	0	0,0%	16	51,6%	1	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	2	16	2	15,5	2	0	0,0%	2	16	0	n.a.
EB1 /Jl de Aruil de Baixo	30	7	0	0,0%	0	0,0%	18	60,0%	1	25,0%	75,0%	0,0%	25,0%	2	15	2	15,0	2	0	0,0%	2	15	0	n.a.
EB1 de Colares	25	13	0	0,0%	0	0,0%	17	68,0%	3	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2	13	2	12,5	2	0	0,0%	2	13	0	n.a.
EB1 de Francos	25	3	3	12,0%	7	28,0%	16	64,0%	0	33,3%	42,9%	23,8%	14,3%	10	3	2	12,5	2	0	0,0%	2	13	0	n.a.
EB1 de Camarões	15	5	0	0,0%	0	0,0%	11	73,3%	0	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	2	8	1	15,0	1	0	0,0%	1	15	0	n.a.
EB1 /Jl de Alboegas	12	3	0	0,0%	0	0,0%	7	58,3%	0	50,0%	50,0%	0,0%	25,0%	1	12	1	12,0	1	0	0,0%	1	12	0	n.a.
#####	4.322		817	5,3%	2.384	15,3%	6.508		667					549	28	718	21,7	86	359	50,0%	950	16	355	43,8

Fontes: Câmara Municipal de Sintra e Observatório para as Políticas Locais de Educação

n.a. - Cálculos não aplicáveis

n.d. - Dados não disponíveis

* - Dados referentes ao Ano-Lectivo 2007/2008

TRANSFERÊNCIAS DO ORÇAMENTO MUNICIPAL PARA OS AGRUPAMENTOS ESCOLARES DO CONCELHO DE SINTRA

AGRUPAMENTOS	2010	1.º Semestre 2011
AGRUP. D. PEDRO IV Total	44.258,81	18.910,31
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	6.492,00 €	2.592,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	490,00 €	2.331,00 €
PAQUE	13.012,50 €	6.499,80 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	24.264,31 €	7.487,51 €
AGRUP. PROF. EGAS MONIZ Total	53.685,83 €	20.032,72 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	13.744,00 €	6.524,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	658,00 €	1.134,00 €
PAQUE	12.300,50 €	8.189,19 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	26.983,33 €	4.185,53 €
AGRUP. RUY BELO Total	186.232,51 €	87.725,63 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	6.890,00 €	5.210,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	4.870,00 €	2.189,00 €
PAQUE	20.754,00 €	10.549,67 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	120.669,96 €	65.390,73 €
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	21.048,55 €	4.386,23 €
REDE DE BIBLIOTECAS ESCOLARES	12.000,00 €	
AGRUP.ESC.ALFREDO DA SILVA Total	148.913,53 €	66.009,06 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	24.946,00 €	13.311,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	5.166,50 €	70,00 €
PAQUE	31.983,54 €	12.940,20 €
CONCURSO PROJECTOS DE EXCELÊNCIA	5.000,00 €	
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	67.817,49 €	39.687,86 €
PLANO NACIONAL LEITURA-APETRECHAMENTO BIBLIOTECA	14.000,00 €	
AGRUP.ESC.ALGUEIRÃO Total	198.080,26 €	105.930,51 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	18.556,00 €	9.920,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.645,00 €	1.666,00 €
PAQUE	16.325,12 €	7.929,90 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	160.554,14 €	86.414,61 €
AGRUP.ESC.ALMARGEM BISPO Total	112.746,33 €	60.601,75 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	10.352,00 €	5.386,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.878,00 €	664,50 €
PAQUE	10.613,00 €	8.077,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	88.903,33 €	46.473,75 €
AGRUP.ESC.ALTO DOS MOINHOS Total	65.099,65 €	26.335,70 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	25.764,00 €	12.891,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	3.259,00 €	770,00 €
PAQUE	18.873,50 €	12.674,70 €
CONCURSO PROJECTOS DE EXCELÊNCIA	5.000,00 €	
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	12.203,15 €	
AGRUP.ESC.ANTÓNIO SÉRGIO Total	125.822,98 €	46.453,81 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	10.020,00 €	5.034,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	5.405,50 €	966,00 €
PAQUE	20.638,50 €	13.856,17 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	89.758,98 €	26.597,64 €
AGRUP.ESC.CASAL DA BAROTA Total	34.781,50 €	10.164,00 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	7.292,00 €	3.604,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	1.344,00 €	602,00 €
PAQUE	13.645,50 €	5.958,00 €
REDE DE BIBLIOTECAS ESCOLARES	12.500,00 €	
AGRUP.ESC.COLARES Total	49.432,39 €	17.337,25 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	14.180,00 €	6.872,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	8.433,50 €	168,00 €
PAQUE	15.542,99 €	8.910,93 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	11.275,90 €	1.386,32 €
AGRUP.ESC.D. FERNANDO II Total	103.283,43 €	97.938,88 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	21.632,00 €	9.927,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	378,00 €	1.520,00 €
PAQUE	19.291,00 €	9.294,30 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	54.920,33 €	66.879,67 €
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	7.062,10 €	10.317,91 €
AGRUP.ESC.D.CARLOS I Total	106.085,30 €	115.477,56 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	11.353,00 €	10.507,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.400,50 €	2.202,50 €
PAQUE	30.210,08 €	9.941,40 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	56.472,04 €	85.277,96 €
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	5.649,68 €	7.548,70 €
AGRUP.ESC.D.DOMINGOS JARDO Total	115.958,52 €	57.096,78 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	7.164,00 €	3.094,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.592,50 €	560,00 €
PAQUE	15.514,50 €	6.813,90 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	90.687,52 €	46.628,88 €

AGRUPAMENTOS	2010	1.º Semestre 2011
AGRUP.ESC.D.JOÃO II Total	196.824,72 €	90.858,22 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	19.150,00 €	9.266,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	1.120,00 €	2.914,50 €
PAQUE	15.193,50 €	8.127,00 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	148.361,22 €	70.550,72 €
REDE DE BIBLIOTECAS ESCOLARES	13.000,00 €	
AGRUP.ESC.DR.ANTÓNIO TORRADO Total	187.623,59 €	170.736,94 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	16.216,00 €	7.898,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	7.120,50 €	6.561,00 €
PAQUE	31.679,57 €	19.461,95 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	132.607,52 €	136.815,99 €
AGRUP.ESC.FERREIRA DE CASTRO Total	156.177,61 €	68.430,28 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	30.588,00 €	15.482,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	6.631,50 €	1.170,00 €
PAQUE	34.871,10 €	13.221,90 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	81.262,17 €	31.514,28 €
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	2.824,84 €	7.062,10 €
AGRUP.ESC.FITARES Total	153.821,26 €	93.601,73 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	19.922,00 €	11.001,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	4.830,00 €	
PAQUE	16.079,00 €	6.651,00 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	112.990,26 €	75.949,73 €
AGRUP.ESC.GALOPIM DE CARVALHO Total	31.915,35 €	14.151,29 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	16.432,00 €	8.108,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.510,00 €	
PAQUE	10.239,00 €	5.429,70 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	2.734,35 €	613,59 €
AGRUP.ESC.LAPIÁS Total	144.008,29 €	61.662,20 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	13.744,00 €	6.378,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	3.154,00 €	
PAQUE	31.246,37 €	11.011,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	95.863,92 €	44.272,70 €
AGRUP.ESC.Mª.ALBERTA MENERES Total	47.995,69 €	21.480,05 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	3.832,00 €	1.844,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	1.092,00 €	602,00 €
PAQUE	17.448,05 €	6.925,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	25.623,64 €	12.108,55 €
AGRUP.ESC.MÁRIO CUNHA BRITO Total	170.573,01 €	98.158,37 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	8.249,50 €	5.436,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	5.057,50 €	
PAQUE	18.614,50 €	9.180,00 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	138.651,51 €	83.542,37 €
AGRUP.ESC.PROF.AGOST. DA SILVA Total	220.229,78 €	98.432,75 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	19.786,00 €	8.358,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	5.381,00 €	1.638,00 €
PAQUE	31.398,95 €	12.156,42 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	148.663,83 €	76.280,33 €
REDE DE BIBLIOTECAS ESCOLARES	15.000,00 €	
AGRUP.ESC.QUELUZ Total	92.076,00 €	49.461,81 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	13.060,00 €	6.302,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	5.250,00 €	1.624,00 €
PAQUE	17.858,00 €	9.994,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	55.908,00 €	31.541,31 €
AGRUP.ESC.RIBEIRO DE CARVALHO Total	162.747,17 €	28.86,86 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	16.324,00 €	7.712,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	6.713,50 €	2.114,00 €
PAQUE	38.492,80 €	15.201,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	89.834,90 €	262,17 €
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	11.381,97 €	2.897,19 €
AGRUP.ESC.RIO DE MOURO PD ALBETO NE T	119.079,02 €	86.816,87 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	23.858,00 €	11.568,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	2.142,00 €	2.284,50 €
PAQUE	23.181,62 €	9.466,40 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	69.897,40 €	63.497,97 €
AGRUP.ESC.SERRA DAS MINAS Total	143.194,66 €	56.801,77 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	10.084,00 €	5.036,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	4.923,50 €	1.456,00 €
PAQUE	16.719,00 €	8.095,50 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	111.468,16 €	42.214,27 €
AGRUP.ESC.VISCONDE JUROMENHA Total	136.989,01 €	30.712,70 €
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	25.270,00 €	12.156,00 €
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	6.395,50 €	1.358,00 €
PAQUE	22.241,50 €	9.061,20 €
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	83.082,01 €	8.137,50 €
TOTAL	3.307.636,20 €	1.699.525,80 €

RUBRICAS	2010	Peso	1.º Semestre 2011	Peso
REPARAÇÕES CORRENTES EDIFÍCIOS ESTAB. ENSINO	414.900,50 €	12,54%	211.417,00 €	12,44%
ATB.SUBS.P/AUX.AL.CARENC. (Acção Social)	102.841,50 €	3,11%	36.565,00 €	2,15%
PAQUE (Plano Apoio Qualidade Escolas)	563.967,69 €	17,05%	265.619,73 €	15,63%
ENRIQUECIMENTO CURRICULAR	2.101.459,37 €	63,53%	1.153.711,94 €	67,88%
CAF-PROLONGAMENTO DE HORÁRIO	47.967,14 €	1,45%	32.212,13 €	1,90%
REDE DE BIBLIOTECAS ESCOLARES (Candidaturas)	52.500,00 €	1,59%	0,00 €	0,00%
CONCURSO PROJECTOS DE EXCELÊNCIA	10.000,00 €	0,30%	0,00 €	0,00%
PLANO NACIONAL LEITURA-APETRECHAMENTO BIBLIOTECA	14.000,00 €	0,42%	0,00 €	0,00%
TOTAL	3.307.636,20 €	100,00%	1.699.525,80 €	100,00%

RESULTADOS DAS PROVAS DE AFERIÇÃO DE MATEMÁTICA ANO-LECTIVO 2010-2011

Designação da Escola	% de Positivas	Níveis				
		A	B	C	D	E
Escola Básica do 1.º Ciclo de Montelavar	100,0%	19,8%	26,3%	53,8%	0,0%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 2 de Queluz	95,4%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Xutaria	91,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 1 de Morelena	83,3%	8,3%	16,7%	58,3%	16,7%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 2 de Mem Martins	81,3%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo Serradas	80,3%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Ral	80,0%	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Azenhas do Mar	80,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Pero Pinheiro	76,0%	4,0%	28,0%	44,0%	20,0%	4,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo de Várzea de Sintra	74,5%	8,5%	40,4%	25,5%	21,3%	4,3%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Mucifal	74,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Casal da Cavaleira	73,7%	12,6%	30,3%	30,8%	24,2%	2,1%
Escola Básica do 1.º Ciclo de Algueirão	73,7%	12,6%	30,3%	30,8%	24,2%	2,1%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Maceira	73,1%	7,7%	26,9%	38,5%	26,9%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo de Colares	73,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Massamá	73,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Monte Abraão n.º 2	72,7%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Cortegaça	71,4%	0,0%	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Casal de Cambra	71,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 2 de Casal de Cambra	71,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo de Aqualva n.º 1/ Dr. António Torrado	69,4%	8,3%	34,6%	26,9%	29,6%	0,6%
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 3 de Aqualva	69,4%	8,3%	34,6%	26,9%	29,6%	0,6%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Lopas	69,4%	8,3%	34,6%	26,9%	29,6%	0,6%
Escola Básica do 1.º Ciclo de Meleças	69,4%	8,3%	34,6%	26,9%	29,6%	0,6%
Escola Básica do 1.º Ciclo n.º 2 de Mira Sintra	68,0%	16,0%	31,0%	21,0%	27,0%	5,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Colaride	68,0%	16,0%	31,0%	21,0%	27,0%	5,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Mira Sintra	68,0%	16,0%	31,0%	21,0%	27,0%	5,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Lourel	66,7%	0,0%	40,0%	26,7%	31,1%	2,2%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Almoçageme	65,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica Integrada com Jardim de Infância D. Carlos I	64,7%	8,8%	32,4%	23,5%	35,3%	0,0%
Escola Básica Integrada Rainha D. Leonor de Lencastre	59,5%	1%	40%	31%	23%	5%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de São Marcos n.º 1	59,5%	1%	40%	31%	23%	5%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de São Marcos n.º 2	59,5%	1%	40%	31%	23%	5%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Monte Abraão	57,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Fitares	49,7%	1,3%	19,9%	28,5%	41,7%	8,6%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Rinchoa	49,7%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Lameiras	40,0%	0,0%	10,0%	30,0%	60,0%	0,0%
Escola Básica do 1.º Ciclo com Jardim de Infância de Galamares	30,0%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Agrupamentos Escolares do Município de Sintra

TAXAS DE RETENÇÃO E DESISTÊNCIA NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE SINTRA

Designação da Escola	Nº Alunos	Nº Alunos 4º Ano	Retenção 1º Ciclo	Retenção 4º Ano	Desistência 1º Ciclo	Desistência 4º Ano	Taxa Retenção 1º Ciclo	Taxa Retenção 4º Ano	Taxa Desistência 1º Ciclo	Taxa Desistência 4º Ano
EB1 / JI de Monte Abraão	539	129	32	6	22	4	5,9%	4,7%	4,1%	3,1%
EB1 n.º 2 de Massamá	533	181	14	4	0	0	2,6%	2,2%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Queluz	517	138	2	1	0	0	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Massamá	432	121	11	5	0	0	2,5%	4,1%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Serras das Minas n.º 2	432	138	7	1	0	0	1,6%	0,7%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 3 de Cacém / Ribeiro de Carvalho	432	110	11	0	0	0	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Ouressa	402	119	10	8	0	0	2,5%	6,7%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Agualva/ Dr. António Torrado	385	25	3	1	0	0	0,8%	4,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Tapada das Mercês	342	80	19	7	0	0	5,6%	8,8%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Tapada das Mercês n.º 2	328	119	9	4	0	0	2,7%	3,4%	0,0%	0,0%
EB1 / JI da Quinta da Fonteireira	320	86	8	3	0	0	2,5%	3,5%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Rinchoa	315	76	20	4	0	0	6,3%	5,3%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Casal da Cavaleira	312	72	3	0	0	0	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Pendão	308	87	12	0	0	0	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Mem Martins	302	104	8	4	0	0	2,6%	3,8%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Mem Martins	299	100	14	4	0	0	4,7%	4,0%	0,0%	0,0%
EB1 de Algueirão	293	117	1	0	0	0	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de São Marcos n.º 1	279	113	16	3	0	0	5,7%	2,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Casal do Cotão	276	48	10	1	0	0	3,6%	2,1%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Agualva	274	68	10	3	0	0	3,6%	4,4%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Casal de Cambra	273	85	12	4	0	0	4,4%	4,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Fiteiras	270	98	16	6	0	0	5,9%	6,1%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Casal de Cambra	268	64	23	7	0	0	8,6%	10,9%	0,0%	0,0%
EB1 Quinta da Fidalga	265	95	7	0	0	0	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Serra das Minas n.º 1	264	52	4	0	0	0	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 Casal da Barota	250	71	2	1	0	0	0,8%	1,4%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 3 de Agualva	245	111	11	8	0	0	4,5%	7,2%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Xutaria	239	46	4	2	0	0	1,7%	4,3%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Monte Abraão n.º 2	215	88	10	0	2	0	4,7%	0,0%	0,9%	0,0%
EB1 / JI de Lopus	201	72	2	0	0	0	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Portela de Sintra	201	44	4	2	0	0	2,0%	4,5%	0,0%	0,0%
EB1 de Várzea de Sintra	193	49	6	0	0	0	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Vale Mourão	173	46	6	1	0	0	3,5%	2,2%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Mira Sintra	165	37	11	1	7	0	6,7%	2,7%	4,2%	0,0%
EB1 / JI de Rio de Mouro n.º 1	163	36	3	1	0	0	1,8%	2,8%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de São Marcos n.º 2	163	24	3	0	0	0	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Rinchoa	157	44	2	1	0	0	1,3%	2,3%	0,0%	0,0%
EB1 / JI D. Carlos I	156	35	1	0	0	0	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Lourel	152	48	9	7	0	0	5,9%	14,6%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Abrunheira	150	34	2	1	0	0	1,3%	2,9%	0,0%	0,0%
EB1 / JI n.º 2 de Rio de Mouro	148	30	2	0	0	0	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Colaride	146	51	7	6	0	0	4,8%	11,8%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de S. João das Lampas	141	28	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Pego Longo	140	35	15	0	0	0	10,7%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 Fernando Formigal de Morais	139	35	n.d.	n.d.	0	0	n.d.	n.d.	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Mira Sintra	130	43	6	4	1	0	4,6%	9,3%	0,8%	0,0%
EB1 / JI de Bolembre	129	32	8	2	0	0	6,2%	6,3%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Albarraque	129	29	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI Sabugo e Vale de Lobos	125	26	1	0	0	0	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Cacém	125	43	7	1	0	0	5,6%	2,3%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Agualva n.º 1/Na Sra Anunciação	119	89	8	0	0	0	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Mem Martins	115	22	3	2	0	0	2,6%	9,1%	0,0%	0,0%
EB1 de Meleças	112	32	8	4	0	0	7,1%	12,5%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 3 de Belas	110	24	4	1	0	0	3,6%	4,2%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Belas	108	45	2	1	0	0	1,9%	2,2%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Belas	101	20	1	0	0	0	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Linhó	101	26	1	1	0	0	1,0%	3,8%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Mucifal	97	21	3	0	0	0	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Pero Pinheiro	97	22	10	4	0	0	10,3%	18,2%	0,0%	0,0%
EB1 Rainha D. Leonor de Lencastre	94	25	3	0	0	0	3,2%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de São Pedro	93	25	1	1	0	0	1,1%	4,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Vila Verde	85	21	1	0	0	0	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Cacém	84	23	4	3	0	0	4,8%	13,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 5 de Belas	82	24	2	1	0	0	2,4%	4,2%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Almoçageme	80	23	2	0	0	0	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 de Montelavar	80	20	2	0	0	0	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 3 de Mem Martins	80	12	7	2	1	0	8,8%	16,7%	1,3%	0,0%
EB1 / JI de Manique de Cima	79	24	1	0	0	0	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Maceira	75	27	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Cabra Figa	64	15	2	0	0	0	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Galamares	64	11	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Assafora	60	20	1	1	0	0	1,7%	5,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Dona Maria	60	20	1	1	0	0	1,7%	5,0%	0,0%	0,0%
EB1 Serradas	58	15	1	0	0	0	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Lameiras	57	10	1	0	0	0	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Morelena	47	13	4	1	0	0	8,5%	7,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Negrals	44	12	1	1	0	0	2,3%	8,3%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 1 de Terrugem	42	10	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Ranholas	41	12	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Santa Susana	40	13	4	1	0	0	10,0%	7,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Almargem do Bispo	38	9	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 de Faião	38	8	2	1	0	0	5,3%	12,5%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Azenhas do Mar	37	6	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Cortegaça	36	8	2	0	0	0	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Sintra	35	11	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Ral	33	5	2	0	0	0	6,1%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 n.º 2 de Terrugem	31	6	1	1	0	0	3,2%	16,7%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Aruil de Baixo	30	7	1	1	0	0	3,3%	14,3%	0,0%	0,0%
EB1 de Colares	25	13	4	0	0	0	16,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 de Francos	25	35	5	1	0	0	20,0%	2,9%	0,0%	0,0%
EB1 de Camarões	15	5	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EB1 / JI de Alborgas	12	3	1	0	0	0	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	15559	4354	495	143	33	4	3,2%	3,3%	0,2%	0,1%

1º Ciclo do Ensino Básico - Ano-Lectivo 2006/2007

Município	Nº Alunos 1º Ciclo	Taxa de Desistência e Retenção	Nº Alunos em situação de Desistência / Retenção
Amadora	7.349	7,02%	516
Cascais	9.752	3,68%	359
Lisboa	n.d.	n.d.	n.d.
Loures	9.181	6,32%	580
Odivelas	5.940	4,44%	264
Oeiras	6.442	2,96%	191
Mafra	3.022	1,42%	43
Sintra	18.913	3,36%	635
Vila Franca de Xira	6.110	3,97%	243
Grande Lisboa	94.781	4,19%	3.971
Região de Lisboa	131.116	4,42%	5.795

Fonte: OPLE

Financiamento da Educação Municipal

Despesa	Dotação		Fontes de Financiamento		Autonomia Municipal	Gestão
	Orçamental	R.H.	Primárias	Secundárias		
Pessoal Docente	M.E.	M.E.	O.E.	O.E.	-	M.E.
Auxiliares Acção Educativa	Município	Município	O.M.	O.M.	+	Município
Funcionamento, manutenção e aquisição de bens e serviços	Município	Município	O.M.	O.M.	+	Município / EM
Pessoal com Funções Extra-curriculares	Município	Município	O.E./O.M.	O.M.	+	Município /Agrupamentos
Acção Social Escolar	M.E.	Município	O.E.	O.M.	-	Município
Transportes escolares	M.E.	Município	O.E.	O.M.	+	Município / EM
Refeições escolares	M.E.	Município	O.E.	O.M.	+	Município / EM

M.E. Ministério da Educação

O.E. Orçamento de Estado

O.M. Orçamento Municipal

EM Empresa Municipal