UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

CENTRO DE PÓS – GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Beatriz Rodrigues Neres Veloso

OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Belo Horizonte

2023

Beatriz Rodrigues Neres Veloso

OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Dra. Daniele Oliveira Xavier

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

V443i 2023

Veloso, Beatriz Rodrigues Neres.

Os impactos da administração na gestão escolar [manuscrito] / Beatriz Rodrigues Neres Veloso. – 2023.

1 v.

Orientadora: Daniele Oliveira Xavier.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Xavier, Daniele Oliveira. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530

Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/75/2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **BEATRIZ RODRIGUES NERES VELOSO, Nº. DE REGISTRO: 2022707855**

TRABALHO FINAL: "**OS IMPACTOS DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR**".

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 11 de novembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Daniele Oliveira Xavier (Orientadora FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Oliveira Santos (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Prof. Me. Pablo de Oliveira Andrade (Membro da Banca Examinadora Colégio Tiradentes/PMMG)

Documento assinado eletronicamente por **Pablo de Oliveira Andrade**, **Usuário Externo**, em 14/12/2023, às 09:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Augusto Oliveira Santos**, **Usuário Externo**, em 19/12/2023, às 09:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Daniele Oliveira Xavier**, **Usuária Externa**, em 19/12/2023, às 21:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza**, **Professor do Magistério Superior**, em 27/12/2023, às 09:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2900634** e o código CRC **E59605FB**.

AGRADECIMENTOS

A Jesus em primeiro lugar pela oportunidade de poder desfrutar de um novo aprendizado para minha vida profissional.

A Paulo Henrique Veloso Silva que nos meus dias de desespero e angústia não cessou esforços para me encorajar e acreditar no meu potencial e mesmo naquelas noites que chegava exausto do trabalho dedicava um tempo para revisar meu material.

A Dra. Daniela Xavier pela paciência, compreensão e pelos finais de semanas que não tinha sossego.

Aos meus familiares e meu pai em especial.

“Esta é minha ordem: Seja forte e corajoso! Não tenha medo nem desanime, pois o Senhor, seu Deus, estará com você por onde você andar. Josué 1:9”

RESUMO

O presente trabalho demonstra o estudo das escolas públicas de Minas Gerais e o volume de recursos recebidos em esfera federal e estadual e seu impacto na execução desses repasses, demostrando a relevante importância na gestão administrativa das escolas em ações que vão além de atividades pedagógicas, impactando de forma considerável o processamento da organização e unidade escolar. De forma qualitativa os dados públicos das escolas do estado de Minas Gerais evidenciam neste estudo avaliado o presente paralelo entre a autonomia e descentralização da gestão financeira das escolas sendo proposto um cenário de terceirização dos serviços que apoiarão a atividade final do gestor escolar. O objetivo deste trabalho é demonstrar por meio de resultados qualitativos e quantitativos dos processos de inadimplências como a gestão administrativa em escolas estaduais de Minas Gerais e pode influenciar por meios diretos e indiretos na vida escolar do aluno. Diante disto no trabalho buscou-se explorar o assunto realizando a análise das escolas estaduais com a gestão dos recursos recebidos em três estados e consequente de prestação de contas avaliando seu desempenho e eficiência na execução dos recursos, além da apresentação de uma proposta de descentralização como uma solução de serviços profissionais para apoio às escolas através de centro compartilhado.

Palavras Chave: Gestão escolar, Descentralização, Terceirização, PDDE, Recursos.

ABSTRACT

This work demonstrates the study of public schools in Minas Gerais and the volume of resources received at Federal and State levels and their impact on the execution of these transfers, demonstrating the relevant importance in the administrative management of schools in actions that go beyond pedagogical activities, impacting considerably the processing of the school organization. In a qualitative way, public data from schools in the state of Minas Gerais demonstrate in this evaluated study the present parallel between the autonomy and decentralization of schools' financial management, with a scenario of outsourcing services that will support the final activity of the school manager being proposed. The objective of this work is to demonstrate, through qualitative and quantitative results of default processes, how administrative management in state schools in Minas Gerais can influence the student's school life through direct and indirect means. In view of this, the work sought to explore the subject by analyzing State schools with the management of resources received in three states and the resulting accountability, evaluating their performance and efficiency in the execution of resources, in addition to presenting a decentralization proposal as a professional services solution to support schools through a shared center.

Keywords: School management, Decentralization, Outsourcing, PDDE, Resources.

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Investimento em educação básica, 2019 a 2022

Gráfico 2 - Transferência de recursos estaduais e federais

Lista de Figuras

Figura 1 – Elementos básicos da administração

Figura 2 - Estrutura da Proposta de Intervenção

Lista de Quadros

Quadro 1 – Sites consultados na pesquisa

Quadro 2 – Proposta de intervenção

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quadro de inadimplência por projeto – MG 2021

Tabela 2 – Quadro de inadimplência por projeto – MG 2022

Tabela 3 – Quadro de inadimplência por projeto – SP 2021

Tabela 4 – Quadro de inadimplência por projeto – SP 2022

Tabela 5 – Quadro de inadimplência por projeto – PR 2021

Tabela 6 – Quadro de inadimplência por projeto – PR 2022

Tabela 7 – Índices do Desenvolvimento da Educação Básica nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná – IDEB 2021

Lista de Siglas

LDB – Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional;

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola;

SRE – Superintendências Regionais de Ensino

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

PNE – Plano Nacional da Educação

SYSMEA – Sistema de Monitoramento da Alimentação Escolar

SIGPC – Sistema de Gestão de Prestação de Contas

SIGCON – Sistema de Gestão de Contratos e Parcerias

Sumário

1 Introdução 14
2 Referencial Teórico 16
3 Metodologia 21
4 Análise de dados.....22
4.1 Proposta de Intervenção.....29
5 Conclusão.....38
Referências.....41

Introdução

A educação tem papel essencial na formação da sociedade, através da educação o cidadão é desenvolvido e preparado por meio do conhecimento e habilidades necessárias para a sua atuação na comunidade. Portanto a qualidade das unidades escolares no preparo em receber os alunos se mostra cada vez mais importante se fazendo necessário estudos e análises em vários âmbitos, avaliando o desempenho da instituição em todos os aspectos para que as escolas obtenham o resultado e a finalidade esperada. Mediante estas análises, nas últimas décadas um aspecto que tem sido constantemente debatido é a administração e a gestão no contexto escolar, sendo este o objeto de estudo e pesquisa deste trabalho.

A administração escolar é voltada para os aspectos processuais de organização, planejamento das atividades e recursos nas escolas, por meio dessa administração são definidas metas orçamentárias, estratégias administrativas e ações com propósito específico, para alcançar os alvos educacionais. Enquanto a gestão lida com a articulação das equipes, pessoas envolvidas no processo e a comunicação entre elas, além da organização dos conteúdos pedagógicos desenvolvidos na escola.

Para que a escola venha atuar de forma objetiva e eficiente, obtendo os melhores resultados possíveis é necessário que toda a estrutura de gestão e administração escolar seja organizada e de qualidade, pois todo o seu resultado é refletido diretamente no ensino e desenvolvimento dos alunos.

Com isso, no presente trabalho foram avaliadas as escolas de três estados do Brasil: Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Na qual buscou-se avaliar a situação de inadimplência ou bloqueios destas escolas, onde evidenciam que as entidades ou Unidades Executoras Próprias (UEX) apresentam a falta de cumprimento da obrigação de prestar contas, falta de parecer conclusivo da análise final da prestação de contas e apuração de débitos na gestão da execução dos recursos transferidos. Estes índices mensuram o quantitativo de escolas da rede estadual que enfrentam problemas administrativos envolvendo execução e descumprimento da legislação aplicável e, portanto, podem estar ligados a qualidade do ensino e desenvolvimento das escolas.

Diante disso o objetivo deste trabalho foi de analisar a gestão administrativa, pela ótica das inadimplências disponíveis nos dados públicos do FNDE, das escolas públicas de Minas Gerais, São Paulo e Paraná.

Nesta análise também se fez necessária a avaliação do tipo de gestão utilizada atualmente e se esta atende de forma plena os objetivos esperados para uma gestão administrativa.

Para o tema citado foi identificado autores que possuem pesquisas e projetos direcionados para esta área, como exemplo nos Estados Unidos, John Franklin Bobbitt que desde o ano de 1918 iniciou seus trabalhos na educação escolar. Para Bobbitt o foco no currículo escolar era essencial e modular para atender a realidade da época. Em seu livro “The curriculum” estabeleceu uma percepção particular do termo ‘currículo’ definindo-o como “[...] um processo de racionalização de resultados educacionais, cuidadosa e rigorosamente especificados e medidos” (SILVA, 2010, p. 12)

Seu objetivo era que as escolas treinassem pessoas para o mercado de trabalho, que a sociedade recebesse por meio da educação um programa pedagógico bem moldado ao seu contexto social. Bobbitt abordou diversos conceitos sobre a educação surgindo questão do tipo quais os objetivos da educação, o que ensinar, quais as finalidades da educação em termos sociais, etc. (SILVA,2010, p.12)

O papel da educação na vida de um ser humano é sem dúvidas, fundamental, uma vez que a educação desenvolve processos formativos para o indivíduo contribuindo para o seu convívio familiar, social e o preparando para formação profissional. A Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB) nos diz que o acesso à educação é agora um direito dado a todos os brasileiros, bem como a Declaração Universal dos Direitos Humanos. (BRASIL, 1996)

A garantia pela educação se tornou o fundamento para a administração pública, contudo ao mesmo tempo se tornou um processo dispendioso. A gestão administrativa das unidades escolares, a manutenção de prédios, a alimentação, a adequação de infraestrutura, mobiliário e outros fazem parte da visão estratégica dos governantes na implementação de uma educação universal.

Com todo esse processo envolvendo o gerenciamento de recursos públicos transferidos, seja de forma direta ou indireta, para as unidades escolares o planejamento e gestão precisa estar apoiado em elementos da administração.

Portanto o tema aqui discutido é justificado na busca pelo entendimento e análise de como estes recursos estão sendo geridos pelas escolas refletindo diretamente no desenvolvimento do aluno. Neste contexto, os gestores educacionais ou popularmente

conhecidos como diretores de escolas passam a ter poder decisório na empregabilidade orçamentária de metas e prioridades transferidas e ou estabelecidas no planejamento estratégico do governo. E não somente nas questões orçamentárias, os gestores educacionais deixam de acessar apenas os desafios propostos pela vida escolar e migram para entraves jurídicos, políticos e contábeis. A empregabilidade efetiva do recurso público estadual e federal passa ser de responsabilidade exclusiva dos gestores escolares bem como a garantia a educação de qualidade aos estudantes.

Nesta ótica, também se fez necessário avaliar se a gestão descentralizada seria a melhor prática e forma de administração para uma unidade escolar, considerando que atualmente muito se fala em uma gestão mais dinâmica que apoia de forma rápida a tomada de decisões e atua de modo eficiente aumentando assim a produtividade e consequentemente auxiliando as escolas com uma gestão mais profissional.

2 Referencial teórico

A Educação é um ponto prioritário nos processos de desenvolvimento, conforme colocado em 2015, na Declaração de Incheon (Fórum Mundial de Educação). A superação dos desafios educacionais é um fator mundial, como exposto na elaboração da Agenda 2030, que norteia objetivos e metas a serem perseguidos no período 2016–2030, para alcançar o desenvolvimento sustentável global.

Publicado pelo Banco Mundial, em 2018, o Relatório Learning to Realize Education’s Promise traz a importância das escolas, bem como sua eficácia para Educação e direciona pela necessidade de aplicar eficientemente os recursos públicos, considerando-se uma relação de união entre infraestrutura escolar, investimentos em Educação e desempenho pedagógico.

Soares e Andrade (2006) enfatizam o poder do desempenho cognitivo decorrente de três pilares: estrutura escolar, família e características socioeconômicas do aluno. Esses três pilares compõem uma tríade de apoio são responsáveis sobre os problemas e acertos educacionais brasileiros. Apesar de nas últimas décadas nossa Educação Brasileira ter passado por mudanças (unidade de gestão das escolas, distribuição de competências entre os entes e marcos regulatórios administrativos em níveis estaduais e municipais), persistem problemas

como mau uso dos recursos públicos e desigualdades educacionais entre escolas do mesmo estado e até mesmo dentro do mesmo município. (ALVES, 2008).

Os princípios brasileiros da política educacional, firmados na Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1988) trazem a necessidade de uma ação pública e política, operacionalizada por meio de projetos que assegurem não apenas o ingresso e a permanência nas escolas, mas o usufruto de ambientes escolares com condições mínimas de funcionamento. Nessa procura, o Plano Nacional da Educação (PNE) para o decênio 2014-2024 apresenta metas para o país atingir uma Educação com qualidade e mais equitativa.

O PNE, contempla toda a questão da qualidade em todas as modalidades e etapas de Ensino e traz a igualdade, bem como a inclusão de minorias reduzindo a desigualdade em todas as dimensões quanto se refere ao direito à Educação. O plano não só reconhece a existência de investimentos públicos em infraestrutura como também padroniza de certa forma o custo efetivo por aluno. Quando criado o valor correspondente por aluno precisa levar em conta que a qualidade almejada requer uma visão para remuneração dos docentes, profissionais da Educação, aquisição, manutenção, conservação e construção de instalações educacionais, material didático de apoio e pesquisa bem como, principalmente aqui em Minas Gerais, transporte escolar e alimentação escolar. (CARA, 2014; SENA, 2014)

Investimento escolar e desempenho do aluno parecem indissociáveis. Assim como Monteiro (2015), este artigo afirma a coexistência da relação entre a infraestrutura escolar e o montante de recursos públicos investidos em Educação. Esses eixos auxiliam no desempenho educacional nos municípios brasileiros. No Brasil, através de José Querino Ribeiro surgiu os primeiros escritos sobre modelos de administração escolar. Com livro ‘Fayolismo na administração das escolas públicas’, publicado em 1938, José Querino Ribeiro trouxe à tona doutrinas e expôs as teorias de Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford para o ambiente escolar. Para Ribeiro (1938, p. 72), a doutrina que mais convém à escola é a de Fayol, pois ela traz “[...] a flexibilidade e iniciativa que lhe são indispensáveis”.

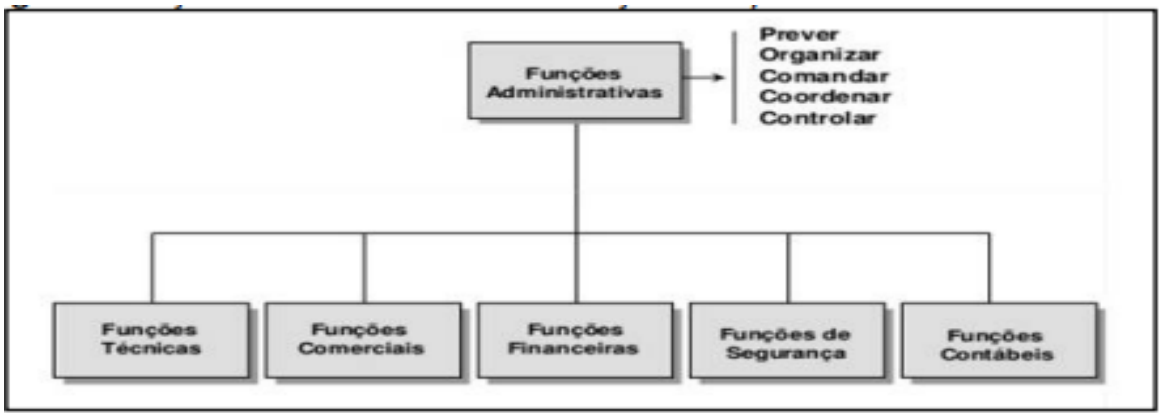
Fayol também apresenta em sua teoria da administração no livro ‘Administration industrielle et générale’, publicado em 1916. O autor pontou as funções básicas (técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis, jurídicas e administrativas) pela qual toda e qualquer empresa precisa possuir e destacou as atribuições e atividades administrativas, sendo a responsável por coordenar e dinamizar as demais funções da organização (CHIAVENATO,

2014). Em Fayol, as funções administrativas abrangem os seguintes elementos da administração (CHIAVENATO, 2014, p. 69, grifo do autor)

> **Prever:** visualizar o futuro e traçar o programa de ação. **Organizar:** constituir o duplo organismo material e social da empresa. **Comandar:** dirigir e orientar o pessoal. **Coordenar:** ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos. **Controlar:** verificar se tudo ocorreu de acordo com as regras e as ordens.

Fundamentado em Fayol, Querino Ribeiro reafirma os cinco elementos da administração da empresa, pois, segundo ele, os elementos são "comuns a qualquer espécie de empresa, encontram-se também na empresa escolar" (RIBEIRO, 1938, p. 93). Em Querino Ribeiro podemos perceber elementos como previsão, organização e coordenação muito próximos dos modelos fabril, se distanciando um pouco das unidades escolares. As funções e os elementos básicos da administração de Fayol são exibidos na figura 1.

Figura 1 – Elementos básicos da administração



Fonte: Ribeiro,1938.

O controle difere um pouco porque, "na empresa escolar, a natureza da matéria prima e as condições de trabalho lhe dão uma dificuldade extrema, como em nenhuma outra espécie de empresa" (RIBEIRO, 1938, p. 93). Fayol também implantou quatorze princípios gerais da administração (CHIAVENATO, 2014, p. 70-71, grifo do autor):

> 1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência. 2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é dar ordens e o

> poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si. 3. Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos. 4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única. 5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo. 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas. 7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição. 8. Centralização: refere-se a concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização. 9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando. 10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana. 11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal. 12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa. 13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso. 14. Espírito de equipe: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Para além dos pontos citados por José Querino Ribeiro sugere-se melhores modelo de organização e administração de uma unidade escolar. O autor traz que a educação pública, pela lógica de financiamento público na qual pertence, tem a obrigação de apresentar resultados públicos adequados ao máximo. E, para o exposto, a eficácia de uma administração escolar segura é a uma alternativa necessária (Ribeiro, 1952,p.5)

Criado em 1995 para suplementar e suprir necessidades básicas da escola o Programa Dinheiro Direta na Escola (PDDE) possui um objetivo bem claro que se limita em desenvolver a autogestão e melhorar questões de infraestrutura e pedagógica. (BRASIL, 2009)

A criação da unidade executora própria bem como normativas características de funcionamento e administração dos recursos recebidos pela escola foram pilares para os demais estados da federação criar seus mecanismos próprios de organização escolar. Em Minas Gerais seguindo moldes elencados através da Resolução/CD/FNDE nº 09, de 02 de março de 2011 bem como suas resoluções anteriores, fez-se necessário a criação de uma resolução própria que pudesse nortear não só nos moldes federais o recebimento de recursos mais também criar um conceito padrão para o bom funcionamento e uso efetivo recursos.

Com a criação da Resolução SEE nº 3670/2017 que traz a constituição do colegiado, participação obrigatória dos pais como membros da comunidade escolar e é claro normas sobre transferência agora de forma direta de recursos estaduais, utilização e prestação de contas através da Caixa Escolar (nome dado no estado para as unidades escolares vinculadas de forma jurídica, unicamente para destinação de recursos).

Após sua criação o PDDE passou por alterações em seu formato se dividindo em eixos mais próximos ao estilo de repasse, como básico, estrutura, qualidade. Permanece com destinação anual de repasse dentro dos parâmetros exigidos conforme resolução para cada unidade executora.

Dentro do programa o gestor escolar ou popularmente conhecido como diretor (a) é responsável por fomentar sua autonomia em entregar os recursos recebidos pelo Governo Federal, claro dentro de cada ação que o PDDE se propõe. Nesta perspectiva muitos recursos são empregados de forma ágil e facilitando o bom andamento da escola. Contudo cabe destacar que a participação de todos os segmentos da escola é elemento principal tanto para resolução federal quanto a estadual, respeitando assim os manuais e regulamentações estabelecidos.

Para isso podemos destacar que o PDDE veio para implementar a autogestão escolar, visão estratégica e administrativa cumprindo não somente com o emprego dos recursos como desenvolvendo de forma incisiva o olhar do gestor não apenas para o bom funcionamento pedagógico, mas agora financeiro e orçamentário e dessa forma elevando os índices educacionais.

A gestão educacional nos estados brasileiros passa a sofrer os primeiros impactos dentro dos pilares da administração. Os gestores se tornam a figura corresponsável pelas decisões nas unidades escolares, apesar da participação da comunidade escolar na destinação dos recursos, são os gestores que responderam por eventuais inadimplências e omissões em relação ao recurso público. Conforme Resolução CD/FNDE/MEC nº 15, de 16 de setembro de 2021 traz em seu artigo nº 36 que o gestor responsável na inserção de dados falsos, alterados e ou que se desvie de prestar contas será responsabilizado civil, penal e/ou administrativamente sem contar mencionar que a unidade executora ficará impedida de receber recursos até apuração dos fatos.

3 Metodologia

Para a execução deste trabalho fez-se necessário a utilização de métodos adequados e técnicas específicas que analisam e procuram encontrar respostas e soluções para os problemas enfrentados nas unidades escolares e sua rede de apoio.

A metodologia utilizada foi baseada na taxionomia de Vergara (2001, p.41), na qual são definidos dois critérios básicos de tipos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa desenvolvida, quanto aos fins, foi classificada como explicativa. Segundo Vergara (2011, p.42), a pesquisa explicativa tem como objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Portanto, o objetivo deste trabalho é analisar a gestão administrativa, pela ótica das inadimplências disponíveis nos dados públicos do FNDE, das escolas públicas de Minas Gerais, São Paulo e Paraná. O Quadro 1 apresenta os sites que foram utilizados para a realização das consultas.

Quadro 1 – Sites consultados na pesquisa

Site	**Endereço Eletrônico**
FNDE - Situação de Prestação de Contas	https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/situacaoprestacaoconta/situacaoprestacaoconta/situacaoprestacaoconta
FNDE - Situação Cadastral das Entidades	https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/situacaocadastroentidade/situacaocadastroentidade/situacaocadastroentidade

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 1 apresenta os sites nos quais foram realizadas as consultas públicas ao FNDE sobre o repasse de recursos via PDEE e inadimplências nas operações posteriores a execução. Os dados e informações utilizados são públicos e podem ser consultados a partir de alguns filtros disponibilizados pela plataforma.

Quanto aos meios, a pesquisa se constituiu como bibliográfica, documental. Bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, realizou-se investigação sobre o assunto em estudo por meio de livros e artigos. E documental por ter sido utilizado dados atuais de repasses financeiros, evidenciando aspectos da unidade escolar através do portal de transparência e consulta pública da situação escolar, entre outros.

4 Análise de dados

O bom funcionamento e a qualidade de uma escola passam pela excelência e organização em sua gestão. Portanto como parte deste trabalho, foi realizado análise das escolas de três estados do Brasil: Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Na qual buscou-se avaliar a situação de inadimplência ou bloqueios destas escolas, onde evidenciam que as entidades ou Unidades Executoras Próprias (UEX) apresentam a falta de cumprimento da obrigação de prestar contas, falta de parecer conclusivo da análise final da prestação de contas e apuração de débitos na gestão da execução dos recursos transferidos. Irregularidades apresentadas por gestões anteriores também confere exemplo de inadimplência até sua devida representação legal no Ministério Público, objetivando medidas em desfavor do gestor faltoso.

Através dos dados apresentados é possível mensurar o quantitativo de escolas da rede estadual que enfrentam problemas administrativos envolvendo execução e descumprimento da legislação aplicável ao PDDE e ações integradas, impactando diretamente na administração e recebimento de novos recursos.

As tabelas 1,2,3,4,5 e 6 apresentam os estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná estruturados com valor de repasse com inadimplências e quantidade de escolas envolvidas, bem como os eixos do programa para os anos de 2021 e 2022.

Tabela 1 – Quadro de inadimplência por projeto – MG 2021

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	14.324.550	1.272
PDDE ESTRUTURA	10.827.741	443
PDDE QUALIDADE	26.797.248	1.275
Total Geral	**51.949.539**	**2.990**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Em Minas Gerais foram identificadas na tabela 1 e 2 um total de 6359 escolas com pendências apuradas e divulgadas após execução dos recursos pelas unidades escolares nos anos de 2021 e 2022. O montante de valores inadimplentes foi de R$ 51.949.539.

Tabela 2 – Quadro de inadimplência por projeto – MG 2022

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	17.704.190	1.615
PDDE ESTRUTURA	4.609.920	200
PDDE QUALIDADE	21.095.497	1.554
Total Geral	**43.409.607**	**3.369**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Ao se compara os anos de 2021 e 2022, observa-se que a quantidade de escolar inadimplentes aumentou, apenas do valor ter diminuído nesse comparativo. Os valores totais de repasses inadimplentes demonstram a necessidade de avaliação e acompanhamento administrativo para a execução dos recursos públicos. No estado de São Paulo também foram avaliadas as inadimplências no ano de 2021 e 2022 em relação a valor previsto e escolas, dividido entre os projetos de PDDE Básico, Estrutura e PDDE Qualidade conforme tabela 3 e 4.

Tabela 3 – Quadro de inadimplência por projeto – SP 2021

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	130.454.280	7.931
PDDE ESTRUTURA	29.520.740	1.149
PDDE QUALIDADE	258.722.468,86	7.805
Total Geral	**418.697.488**	**16.885**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Em São Paulo a quantidade de escolas envolvidas em inadimplências administrativas no que tange os recursos do PDDE totalizam 26.240. Ao longo do período analisado (2021 e 2022), pode-se perceber pelo disposto nas tabelas 3 e 4 que a inadimplência diminui no Estado de São Paulo.

Tabela 4 – Quadro de inadimplência por projeto – SP 2022

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	74.790.820	4.485
PDDE ESTRUTURA	17.051.584	796
PDDE QUALIDADE	58.185.061	4.074
Total Geral	**150.027.465**	**9.355**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Enquanto isso, para o estado de Paraná foram identificadas as seguintes inadimplências no ano de 2021 e 2022 em relação a valor previsto e escolas, dividido entre os projetos de PDDE Estrutura e PDDE Qualidade, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Quadro de inadimplência por projeto – PR 2021

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	2.471.460	226
PDDE ESTRUTURA	1.677.920	59
PDDE QUALIDADE	2.691.457	226
Total Geral	**6.840.837**	**511**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Após análise das tabelas 5 e 6 do estado do Paraná percebe-se que, ao longo do período analisado, uma diminuição tanto na quantidade de escolas inadimplentes quanto ao valor total inadimplente. Essa tendência foi verificada também no Estado de São Paulo.

Tabela 6 – Quadro de inadimplência por projeto – PR 2022

Projetos	Valor previsto	Quantidade de escolas
PDDE	2.699.580	252
PDDE ESTRUTURA	207.000	10
PDDE QUALIDADE	1.582.723	178
Total Geral	**4.489.303**	**440**

Fonte: Consulta pública FNDE/PDDE https://www.fnde.gov.br/pddeinfo/pddeinfo

Os dados apresentados nas tabelas 1 a 6, foram extraídos da consulta pública do FNDE PDDE Info que nos permite visualizar inadimplências em todas as esferas deste a prestação de contas até a sua omissão documental de elementos que comprovem a despesa. O índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) em sua composição reúne alguns indicadores e resultados capazes de medir a qualidade da educação através das avaliações uma ferramenta muito utilizada para traçar as metas do sistema educacional do país.

Conforme tabela 7 percebe-se que o estado do Paraná possuí um melhor desempenho nos indicadores de Desenvolvimento da Educação Básica, ao se comparar com os estados de Minas Gerais e São Paulo. Consoante aos registros apresentados nas tabelas 5 e 6 o estado do Paraná demonstrou uma melhoria na quantidade e valor total de inadimplências observadas no período analisado.

Ao observar os estados de São Paulo e Minas Gerais nas tabelas 1,2,3 e 4 aos quais possuem um número considerável de escolas para uma gestão administrativa é possível extrair que São Paulo apresentou uma queda nos números de escolas com pendências administrativas de 2021 para 2022. O estado atualmente possuí uma fundação que auxilia na implantação de políticas educacionais e implantação de projetos nas unidades escolares, além de contar com apoio e supervisão técnica na execução dos recursos.

Tabela 7 - Índices do Desenvolvimento da Educação Básica nos Estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná – IDEB 2021

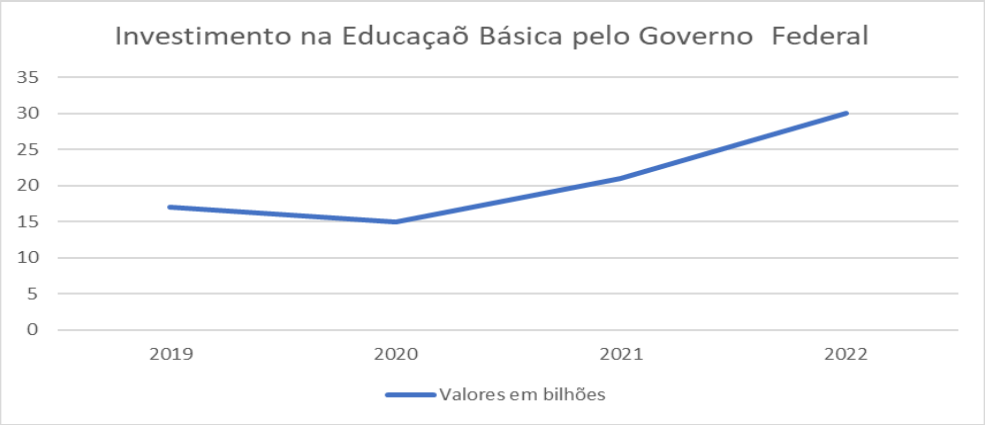
	MG	***SP***	***PR***
Anos Iniciais	6	6,1	7,1
Anos Finais	5	5,3	5,2
Ensino Médio	4	4,4	4,6

Fonte : https://qedu.org.br/

A tabela 7 apresenta que dos três estados mencionados é Minas Gerais que apresenta índices baixos de qualidade educacional. Mediante os gráficos e comparativos acima é possível perceber também que os estados de São Paulo e Minas Gerais possuem maior quantidade relevante de inadimplências e pendencias junto ao FNDE, quando avaliados junto ao estado do Paraná. Esta análise permite avaliar de forma sensível que uma boa gestão

administrativa tem reflexo significativo no desenvolvimento e qualidade de ensino. Adicionalmente conforme Gráfico 1 abaixo, a educação do país recebe mais de 15 bilhões por ano, sendo importante a gestão correta destes recursos perante as unidades escolares.

Gráfico 1 - Investimento em educação básica, 2019 a 2022



Fonte: Portal de Transparência do Governo Federal.

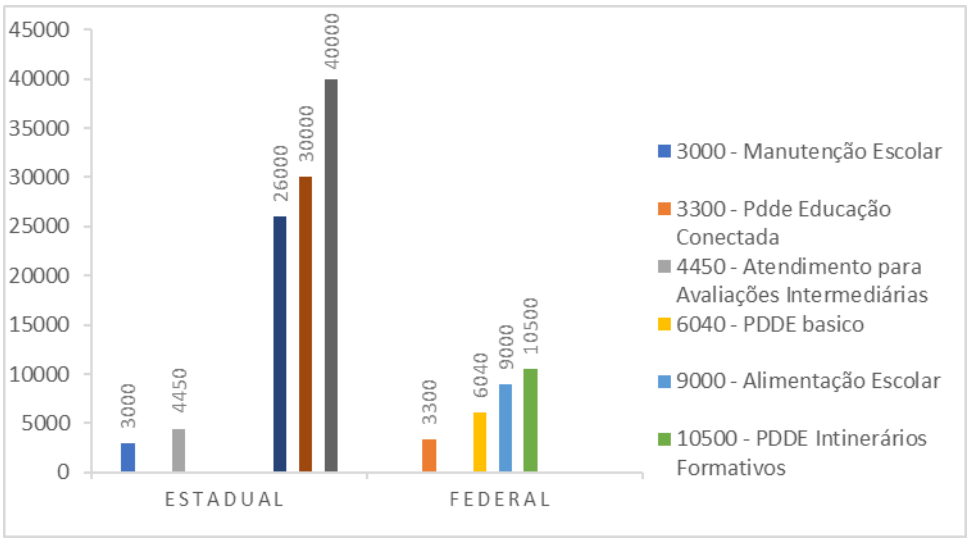
Para administração sincronizar os pilares de organização, coordenação, controle é essencial para uma gestão financeira eficaz e não seria diferente no ambiente escolar. O descontrole, o caráter de urgência, o dinamismo ou a falta de competências adequadas pode colocar em riscos, desafiando a gestão trazendo prejuízos claros.

O protocolo de pesquisa pretende demostrar a quantidade de decisões administrativas necessárias para uma gestão escolar que culminaram no encerramento de escolas, de processos jurídicos e financeiros. Cerca de nove a quinze instrumentos são gerados para repasse financeiro, termos para alimentação escolar, manutenção escolar, manutenção predial, avaliações intermediárias, aquisição de mobiliários, aquisição de equipamentos, PDDE básico, PDDE educação conectada, PDDE sala de recurso, PDDE criança alfabetizada, PNAE alimentação escolar federal e até transporte escolar.

A tabela 9 traz um recorde do volume de instrumentos necessário para tomadas de descisões e acompanhamento da execução pelo gestor escolar. Uma escola de médio porte com média anual de investimentos que chega a R$ 150 mil ou mais.Na análise de dados apresentado neste trabalho fica evidente o volume de transferências para unidades escolares, bem como a responsabilidade da sua empregabilidade. As desigualdades regionais podem

resultar em pontos de atenção, regiões com menor desenvolvimento econômico, índices altos de evasão escolar, vulnerabilidade social, afetando claramente a qualidade educacional.

Gráfico 2 – Transferência de recursos estaduais e federais



Fonte: Consulta pública FNDE, portal de transparência MG

A partir do Gráfico 2 é possível perceber que a maioria das transferências de recursos acontece na espera estadual. Falta de recursos financeiros ou redução deles em muitas escolas públicas no Brasil seja para manutenção predial, capacitação de professores, projetos pedagógicos adaptados para a região, mobiliários e outros é considerado um desafio muito grande, pois afeta diretamente a manutenção básica de funcionamento para aqueles estudantes. Burocracia na tomada de decisões tornando a gestão ineficiente também é elencada como um processo na alocação eficaz dos recursos.

O mau emprego de recursos pode comprometer o andamento pedagógico e a administração financeira no desenrolar de tramites administrativos necessários para instauração de procedimentos burocráticos. A falta de transparência na gestão financeira, pode proporcionar processos administrativos e uma dificuldade na elaboração e aprovação da prestação de contas. A clareza documental na execução dos recursos se torna a confirmação de pilares firmes de uma gestão eficiente.

A falta de conhecimento técnico para captação de recursos estaduais e federais é um subponto da necessidade em treinamentos e capacitação para grande parte dos gestores. Na gestão financeira decisões importantes são tomadas no cotidiano que poderiam ser

amenizadas com uma certificação para nossos gestores antes do exercício e não depois de sua posse. Decisões inadequadas sobre o uso dos recursos pode não só afetar os estudantes, mas também causa complicações sérias no futuro para a vida do (a) diretor (a).

A má gestão financeira nas escolas pode comprometer inúmeras consequências sérias que desencadearam diretamente a qualidade do ensino e o bem-estar dos alunos e o funcionamento geral da organização. A redução da qualidade educacional podendo ser levada pela falta de recursos para atividades em tecnologia educacional, alimentação, atividades extracurriculares, material didático, laboratórios, equipamentos e mobiliário. O que afetará negativamente a experiência do aluno e suas aprendizagens, tornando mais difícil criar um ambiente acolhedor.

A infraestrutura precária da gestão escolar com problemas administrativos pode acarretar a falta de manutenção predial, falta de reparos e renovações necessárias como pinturas e pisos. Pela falta de conhecimento técnico e suporte muitas escolas de minas podem apresentar ainda diagnósticos inferiores ao desejado em suas instalações. Em alguns casos e regiões devido aos temporais e épocas longas de chuvas prejudicando não só a vida escolar com coloca em risco a segurança dos alunos e professores.

A desmotivação dos docentes com os salários atrasados ou inadequados, a falta de reajuste da categoria anual, bem com benefícios que colaborem com bem-estar e permanência dos professores nas unidades públicas de ensino pode ser outro fator de impacto. Recursos insuficientes para insumos, falta de investimento em formação para professores também contribuem para essa desmotivação dos professores. A Evasão escolar pode estar relacionada à dificuldade em gerir uma escola pode resultar em redução de alunos e dificuldade na permanência de muitos, resultado frequente devido ao ambiente oferecer pouco estímulo pedagógico e físico, causando assim a queda de matrículas. A má gestão aqui quando avançada para níveis altos de evasão prejudica inclusive a sua reputação em relação a comunidade escolar, sendo necessário trabalho ardo de transparência e confiança novamente.

As dificuldades administrativas ocasionadas pela falta de conhecimento técnico pela gestão escolar podem resultar em danos contábeis, jurídicos e financeiros. Declarações acessórias contábeis possuem prazos legais para serem entregues, prazos jurídicos de contratos de obras precisam ser cumpridos, atividades escolares dependem do fornecimento de produtos constantes em seu ambiente e o não pagamento de fornecedores também tem suas implicações financeiras e jurídicas. Falta de recursos para garantia pela permanência dos alunos de inclusão e necessidades especiais: as escolas precisam de recursos adicionais para

implementação de professores novos, equipamentos específicos, transporte escolar adequado, provisão e suporte necessário para esses alunos e familiares.

Problemas legais citamos aqui atrasos em fechamento da folha de pessoal, gerando atraso ou inconformidade trabalhista, lançamentos de certificação, multa por descumprimento de normas contábeis, abono de obras entre outros. São vários indícios e impactos da má gestão quando a logo prazo inclui possibilidades mais sérias de correção, contudo o prejuízo é alto para os alunos. Atualmente nossa gestão escolar possui duração de 3 anos, sendo assim os danos são profundos e sérios se não intervir a tempo de recuperar a saúde financeira.

É essencial que a alocação de recursos seja destinada para a finalidade instituída passando sempre pelo aceite da comunidade escolar e cumprindo na forma da lei e normas o acompanhamento necessário, trazendo assim transparência e zelo pelo recurso público sem ferir o direito de um ambiente apropriado para o aluno. O suporte técnico ou supervisão técnica auxiliando os gestores nas tomadas de decisões e empregabilidade do recurso público sendo um ponto de excelência em busca de ensino de qualidade.

4.1 Proposta de intervenção

Nas últimas décadas, o Brasil viveu políticas públicas reformistas que culminaram em modelos de gestão cada vez mais descentralizados, no século XX foram significantes para a implementação da gestão dessas políticas. Através disso, ficou evidente a ampliação pela autonomia nos processos na escola e incentivo para que a gestão direta tivesses foco em maior agilidade em contraponto com eficiência e racionalização dos gastos.

Em meados de 1990, o principal objetivo das políticas públicas passa a ser uma gestão democrática escolar em que haja uma universalidade do acesso. Passa a ser fundamental para a formação do cidadão, com isso, o foco principal se torna público e político com ênfase na qualidade. A gestão escolar traz atribuições como coordenar e elaborar propostas pedagógicas; fomentar a utilização dos recursos como forma de enriquecer as propostas didáticas; apoiar e desenvolver projetos; acompanhar o processo dos alunos identificando necessidade e articulando possíveis soluções; garantir o cumprimento do calendário escolar, acompanhar reuniões de atividades complementares; assegurar a conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola; promover campanhas; suprir a necessidade da escola com materiais que permitam o bom funcionamento, entre diversas outras atribuições.

A autonomia dada a cada escola refere-se a um conjunto de fatores que articulados entre si para o alcance do bem comum da nossa educação brasileira. Todavia, não se trata da autonomia de membros internos que exercem lideranças dentro da escola e sim uma autonomia democrática que envolve representantes internos e externos que buscam em conjunto melhoria, tais como: governo, gestores, professores, discentes, pais e outros que fazem parte da sociedade local.

Nesse contexto, a implantação de programas políticos voltados para educação tornando a autonomia nas escolas acessível para articular e gerir os recursos financeiros, facilitando assim na tomada de decisão. O conhecimento financeiro se torna um pilar para auxiliar em tomadas de decisões, além disso fundamental para o gestor no planejamento e execução dos recursos e a compreensão por aspectos contábeis e jurídicos.

As Superintendências de Ensino de Minas Gerais (SRE), têm como finalidade, em nível regional, ações de supervisão técnica administrativa e pedagógica, orientação normativa, bem como cooperação e articulação pela integração entre o Estado e Município em consonância com as diretrizes educacionais. Os polos regionais sustentam os gestores educacionais nesta cruzada a assumir cada vez mais a autonomia nas tomadas de decisões, deslocando sempre para a instituição escolar a responsabilidade pela entrega de um ensino de qualidade.

Possuem no estado de Minas Gerais atualmente 47 polos de regionais supervisionando e coordenando nossas escolas, contudo apesar da forma administrativa ser bem estruturado ainda passamos por entraves sérios. A proposta de intervenção com a criação de um centro de serviços compartilhados atuaria em conjunto aos processos vinculados a execução de toda a rotina das escolas bem como subsidiaria o gestor escolar em suas tomadas de decisões, mitigando erros, reduzindo riscos e melhorando a qualidade do ensino como produto.

No Tribunal do Estado de Minas Gerais possuí um programa chamado na Ponta do Lápis com várias ações integradas e entre elas auditoria nas caixas escolares do estado. O TCE aponta para o grande volume de recursos descentralizados para as unidades escolares empenhados e não pagos, evidenciando a falta de acompanhamento dos polos regionais, bem como o volume excessivo de análise de prestações de contas paradas, ou seja, sem o parecer da administração pública capaz de validar que o recurso foi empregado de forma correta. Esse é um sistema do Estado de Minas Gerais que traz um panorama da situação de execução financeira.

O Sistema de Informação Eurydice (supervisionado pela Agência Executiva de Educação, Áudio visual e Cultura da Comissão Europeia – (https://nossaeuropa.eu/definitions/view/536/1591)) traz consigo uma inovação em relação ao banco de dados onde reúne e fornece acesso a informações e análises dos sistemas educacionais da Europa, bem como políticas educacionais. O objetivo do sistema é oferecer ao usuário informações precisas e atualizadas contribuindo para decisões para os políticos, profissionais da educação, pesquisadores e qualquer outro cidadão.

Outro sistema a ser citado é o de Israel. O sistema educacional de Israel é conhecido por ser altamente descentralizado em sua gestão escolar e em nível local até devido suas características territoriais. Possuem um financiamento público totalmente custeado pelo governo, o Ministério da Educação libera recursos diretamente a escolas e essas alocam de acordo com critérios como quantidade de alunos, nível educacional, entre outros. Fato interesse que na atual lista dos premiados pelo aclamado Prêmio Nobel 10 (dez) são cidadãos israelenses a compõe, sem dúvidas para agenda governamental a educação tem peso e prioridade quando nos referimos em políticas públicas. Além disso de acordo com o Relatório Mundial da Felicidade 2023, divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU), Israel está em 4º lugar ficando entre os cinco primeiros do mundo. Fator importante a ser colocado, pois não é novidade que um ambiente acolher é também um ambiente propício para desenvolvimento das aprendizagens.

De forma geral, pode-se entender que a autonomia dos entes tem alguma influência sobre seus resultados. A palavra autonomia significa a capacidade de indivíduos em analisar, avaliar e discernir situações, sempre dinâmico e responsável em suas decisões. Passando por este conceito e para se chegar em uma proposta de autonomia completa na gestão financeira no ambiente escolar. Dispõe dizer que no artigo 15 da LDB (Lei nº 9 394/96): "Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público".

A autonomia das escolas públicas na alocação de recursos é um tema de grande relevância no campo da educação. Quando as escolas têm a capacidade de tomar decisões sobre como utilizar seus recursos financeiros, isso pode trazer uma série de benefícios significativos para o sistema educacional como um todo e, principalmente, para os alunos.

Em primeiro lugar, a autonomia na alocação de recursos permite que as escolas atendam às necessidades específicas de seus alunos e comunidade. Cada escola tem sua

própria comunidade, com características e desafios únicos além de territoriais. Ao ter a capacidade de decidir como gastar o dinheiro, as escolas podem direcionar os recursos para áreas que mais precisam de atenção, como programas de apoio a estudantes com dificuldades de aprendizado, atualização de equipamentos e materiais didáticos, ou contratação de profissionais especializados.

Além disso, a autonomia promove a inovação e a criatividade na educação. As escolas podem experimentar abordagens pedagógicas diferentes, implementar novas tecnologias e criar programas educacionais que se adaptem às necessidades específicas de seus alunos. Isso estimula a busca por melhores práticas e resultados educacionais mais eficazes. Outro benefício importante é o aumento do engajamento da comunidade escolar. Quando as escolas têm autonomia na alocação de recursos, os pais, alunos e professores têm mais voz nas decisões educacionais. Isso fortalece o senso de comunidade e permite que as escolas respondam melhor às demandas e expectativas daqueles que são diretamente afetados pelo sistema educacional.

Além disso, a autonomia na alocação de recursos pode levar a uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. As escolas podem adotar práticas de orçamento responsável e buscar parcerias com organizações locais e empresas, o que pode resultar em benefícios financeiros adicionais para a escola e seus alunos. No entanto, é importante destacar que a autonomia das escolas públicas deve ser acompanhada de prestação de contas e transparência para garantir que os recursos sejam utilizados de maneira adequada e equitativa. Além disso, é fundamental que haja apoio técnico e capacitação para que as escolas possam tomar decisões assertivas e eficazes na alocação de recursos.

Em resumo, a autonomia das escolas públicas na alocação de recursos oferece uma série de benefícios, incluindo a personalização da educação, a promoção da iovação, o engajamento da comunidade e uma gestão mais eficiente dos recursos. Quando implementada de maneira responsável e com foco no bem-estar dos alunos, essa autonomia pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade da educação pública.

É, portanto, a partir desse contexto note-se a necessidade de uma análise de dados sobre volume de decisões tomadas pelos gestores, volume de recursos recebidos, volume de processos em andamento para execução dos recursos, volume de fornecedores atendidos, volume de reuniões com colegiado e comunidade escolar para definições estratégicas, volume documental de prestações de contas entregues e aprovadas. Sem dúvida uma série de

atividades para uma escola desenvolver e atuar com sua principal função que é também acompanhar a vida escolar dos seus alunos.

É necessário ter princípios que possam orientá-la, tendo em vista suas ações e implicações diretas no desenvolvimento educacional. De acordo com os relatórios emitidos pelo FNDE até a presente data o estado de Minas Gerais possui na sua rede estadual:

- 2268 (duas mil duzentos e sessenta e oito) problemas com suas prestações de contas só em relação ao ano de 2022;
- 2458 escolas inadimplentes com risco de não receber as ações do PDDE;
- 194 escolas com pendências cadastrais em relação ao CNPJ, troca de diretor, entre outros atos constitutivos;
- 148 escolas com pendências para abertura de conta.

Isso se tratando apenas dos recursos federais, devemos mencionar que as escolas têm recebido conforme reportagens e anúncios nos canais públicos do governo, recurso para renovação do parque tecnológico, recursos para manutenção predial, recurso para manutenção e custeio e sem falar da alimentação escolar estadual. Sem dúvidas um volume alto de repasses e consequentemente um volume alto de procedimentos administrativos anteriores e posteriores a execução.

Evidente que os princípios que norteiam a autonomia precisam ser aliados a uma gestão vinculado a um planejamento e monitoramento. O planejamento e execução correta do recurso passa por algumas frentes administrativas, jurídicas e contábeis. Os serviços contábeis, por sua vez, desempenham um papel fundamental na gestão eficiente de escolas, sendo essenciais para a manutenção da transparência financeira e o cumprimento das obrigações legais. Como afirmou o renomado autor contábil Alberto González, em sua obra "Contabilidade e Gestão Financeira: Princípios para o Sucesso Organizacional", "a contabilidade é o alicerce de qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou natureza". Essa citação destaca a importância intrínseca da contabilidade em qualquer contexto organizacional, inclusive em escolas.

A contabilidade para escolas abrange uma série de atividades cruciais, como a elaboração de relatórios financeiros precisos, o registro de receitas e despesas, o controle de orçamentos, a gestão de folha de pagamento e a conformidade com as normas fiscais e

contábeis vigentes. Isso permite que as escolas tenham uma visão clara de sua situação financeira e tomem decisões embasadas para aprimorar sua gestão.

Além disso, os serviços contábeis desempenham um papel vital na captação de recursos e na obtenção de financiamento. Ao manter registros financeiros sólidos e demonstrar transparência em suas operações, as escolas aumentam sua credibilidade perante doadores, órgãos reguladores e instituições financeiras, o que pode facilitar a obtenção de recursos adicionais para investimentos em infraestrutura, tecnologia e programas educacionais. A contabilidade também desempenha um papel crucial na avaliação do desempenho e na definição de estratégias de melhoria. Através da análise de indicadores financeiros e do acompanhamento de tendências ao longo do tempo, as escolas podem identificar áreas de sucesso e oportunidades de crescimento, o que contribui para o desenvolvimento sustentável da instituição.

Portanto, os serviços contábeis desempenham um papel insubstituível na gestão eficaz de escolas, garantindo sua estabilidade financeira, a conformidade com normas regulatórias e a capacidade de buscar investimentos para melhorar a qualidade da educação oferecida.

O apoio jurídico também é de suma importância para as escolas do estado de Minas Gerais, assim como para todas as instituições educacionais em qualquer lugar do mundo. Isso se deve ao fato de que as escolas, tanto públicas quanto privadas, enfrentam uma série de desafios legais que impactam diretamente o seu funcionamento.

Primeiramente, o apoio jurídico ajuda as escolas a compreenderem e cumprir todas as leis e regulamentações relacionadas à educação. O sistema educacional é altamente regulamentado, e as escolas devem estar em conformidade com uma série de normas, desde aquelas relacionadas à segurança dos estudantes até as que tratam de políticas de inclusão e igualdade de oportunidades. Um erro na interpretação ou na aplicação dessas leis pode resultar em problemas legais sérios para a instituição, bem como para o estado.

Além disso, o apoio jurídico auxilia as escolas na resolução de conflitos. Questões como disputas trabalhistas, problemas disciplinares, casos de bullying, conflitos contratuais, entre outros, que podem surgir em qualquer instituição de ensino. Ter acesso a um advogado ou a uma equipe jurídica especializada pode ser fundamental para encontrar soluções justas e eficazes para esses conflitos, evitando litígios prolongados que poderiam prejudicar a reputação da comunidade escolar.

Outra área crucial em que o apoio jurídico desempenha um papel importante é a proteção dos direitos dos estudantes. As escolas têm a responsabilidade de garantir que os direitos dos estudantes sejam respeitados, incluindo o direito à educação de qualidade, o direito à segurança e o direito à igualdade de oportunidades. Um advogado pode orientar a escola sobre como garantir que esses direitos sejam atendidos dentro das leis e normas federais e estaduais de ensino e como agir em casos de discriminação ou violação de direitos.

Além disso, em um ambiente educacional em constante evolução, o apoio jurídico ajuda as escolas a lidarem com novos desafios legais que possam surgir, como questões relacionadas à direitos de liberdade de expressão e questões relacionadas ao mau uso do recurso público, especialmente em emergências, como aconteceu na pandemia Covid-19.

Em resumo, o apoio jurídico desempenha um papel fundamental para as escolas do estado de Minas Gerais e de todo o Brasil, garantindo que elas estejam em conformidade com as leis, resolvam conflitos de maneira eficaz, protejam os direitos dos estudantes e estejam preparadas para enfrentar desafios legais em um ambiente educacional em constante mudança. É um investimento que contribui para a qualidade da educação e para o funcionamento adequado das instituições de ensino.

A autonomia de gestão nas escolas está vinculada a esse conjunto de atores que contribuíram como coluna e suporte ao gestor escolar. Por isso a proposta de terceirização da gestão administrativa de uma escola é uma proposta usualmente desenvolvida por alguns estados, pois envolve uma contratação de instituição ou organização competente para gerenciar aspectos administrativos, financeiros, contábeis e jurídicos.

A empresa terceirizada de serviços compartilhados ficaria a cargo de abranger todas as áreas que envolvem a administração dos recursos, como contabilidade, folha de pagamento, compras, gestão de contratos, processos jurídicos entre outras. Este modelo é bem conhecido como terceirização ou outsourcing. A responsabilidade de empresas terceirizadas em gerir envolve especialização em sua categoria primária. São capazes de elaborar orçamentos, gerenciar contratos e compras, tem expertise adicional em regulamentações e fluxos de processos.

A ausência de um sistema próprio, na SEE/MG, para a execução de prestação de contas pode representar uma série de desafios para as escolas. Em muitos casos, as escolas dependem de processos manuais e sistemas desatualizados para gerenciar suas finanças e

relatórios, o que pode resultar em ineficiências operacionais, riscos financeiros e dificuldades na prestação de contas.

Neste contexto, é importante considerar exemplos de sistemas utilizados atualmente pela SEE/MG como o Sigcon com foco em contratos e convênios, muito utilizado pelos munícipios, mas ainda não oferece uma plataforma digital de prestação de contas e desenvolvimento de execução orçamentária. Outro é o Sysmeae com foco em reunir todo o processo de compras quando nos referíamos apenas a alimentação escolar, além de possuir o SIGPC que também possuí mesmas abas para inserção de informações sobre todo o processo que envolve a alimentação escolar desde seu cardápio até notas fiscais.

Nas últimas pesquisas não encontramos ainda a facilidade em se tratando de tecnologias que pudessem auxiliar os gestores em relação a relatórios concisos de dados atuais sobre execução financeira da escola, sobre seu orçamento, sobre informações relevantes no meio administrativo. Uma empresa terceirizada traria uma expertise em tecnologia e processos que personalizaria soluções com um compromisso inovador e sustentável. Talvez a proposta de um sistema único que reuniria todas as informações administrativas de um ambiente escolar.

Como exposto anteriormente as escolas ainda passam por problemas que acabam desencadeando inadimplências e ruídos no processo de prestação de contas e em suas execuções, fato este que expôs ao Tribunal de Contas do Estado um projeto de monitoramento sobre o valor exorbitante descentralizado as caixas escolares, sem mencionar no volume que prestações de contas que não foram analisadas. Evidenciando que o trabalho de suporte das regionais não tem sido exitoso.

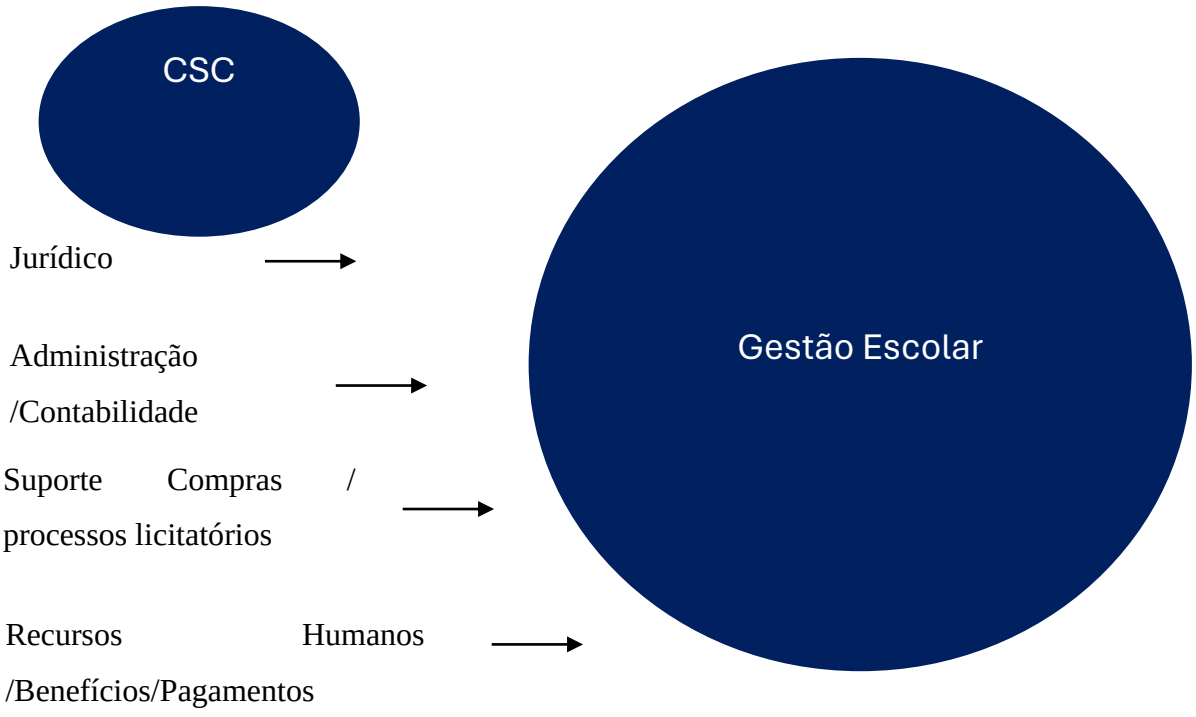
Possuímos números altos de atividades não desempenhadas e índices educacionais de ensino inferior ao desejado. Uma proposta confiável seria a contratação de uma empresa terceirizada que pudesse dar apoio ao gestor escolar em assuntos financeiros de cunho administrativo e burocrático. Uma alternativa que iria garantir que nossas escolas públicas não fossem privatizadas, bem como garantiria que informações financeiras sensíveis sejam tratadas com confidencialidade e que medidas de segurança adequadas sejam implementadas para proteger os dados.

É importante notar que a terceirização da gestão financeira das escolas é uma decisão estratégica que envolve uma análise criteriosa, considerando pontos políticos e públicos específicos em relação as escolas da rede, sem dúvidas a qualidade da empresa terceirizada é

o ponto majoritário na decisão final do governo. O atual projeto piloto dessa gestão política chama-se “Projeto Somar”, seu objetivo se baseia na gestão compartilhada, aqui as escolas possuem uma organização dentro de cada unidade escolar desempenhando a sua administração total, pedagógica e financeira. Foram escolhidas três escolas para o projeto inicial, essas com problemas em seu funcionamento, necessitando de um olhar mais próximo e cuidados.

Importante ressaltar que são escolas localizadas em BH e região metropolitana, fator que já lhe garante uma flexibilidade de ser acompanhada e monitorada pelo Superintendência de Ensino, quando comparamos por exemplo com a escola localizada no Vale do Jequitinhonha, município de Palmopólis, cerca de 110 km de estrada de terra. Com isso o projeto apresenta a contratação de uma empresa terceirizada para lidar com todo o processo administrativo no que se trata da organização financeira. Já é uma tendência na Administração Privada devido a sua estrutura no que se trata de suporte de forma integrada conforme Figura 2 e quadro 2

Figura 2 – Estrutura da Proposta de Intervenção



A gestão de recursos pode resultar em ineficiências na alocação de verbas e na identificação de áreas que necessitam de investimento. Isso pode prejudicar a qualidade da educação oferecida aos estudantes, a empresa atuaria como auxílio e coluna ao gestor escolar sem alterar nenhuma estrutura no ambiente escolar e pedagógico já existente. O Quadro 2 traz um detalhamento da proposta de intervenção elaborado a partir dos achados deste trabalho.

Quadro 2 - Proposta de Intervenção

ELEMENTO	**PROPOSTA**
Ação	Contratação de uma empresa de serviços compartilhados.
Agente	Empresa tereceirazada atuando no suporte organizacional como um todo na unidade escolar.
Modo	A empresa tercerizada atuará nas atividades, organização administrativa e consultoria nas tomadas de decisões dos gestores escolares, bem como servirá de apoio jurídico, contábil entre outros. Por possuir setores técnicos voltados para cada perfil area de conhecimento como por exemplo Contábil atuará nas descisões de atividades que envove as obrigações acessórias e tributárias pertinentes as escolas. A facilidade do gestor escolar em não se preocupar com as atrituições de cunho organizacional facilitará o seu trabalho no desenvolvimento das aprendizagens e educional.
Efeito	Os colaboradores que possuem perfil acadêmico e profissional das areas de contabilidade, direito, compras e RH contribuirão para oalcance de resultados rápidos e fieis as legislações vigentes.
Detalhamento	A contratação se dará por meio de um processo licitatório que será responsável por vincular a empresa terceirizada as 47 superintendências de ensino de Minas Gerais.

Fonte :Elaboração Própria

5 Conclusão

Assim como o ensino de qualidade aos alunos é importante para uma escola ser bem-sucedida, a eficiência na gestão destas escolas também tem relevância e possui papel fundamental para o apoio no desenvolvimento do aluno.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar a gestão administrativa, pela ótica das inadimplências disponíveis nos dados públicos do FNDE, das escolas públicas de Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Conforme demonstrado nos resultados deste trabalho, é possível

perceber que uma escola com uma boa gestão alcança resultados melhores e mais eficientes em seu papel como centro formador, além de melhorar os níveis e índices de desempenho de determinado estado ou região por meio de sua qualidade.

A gestão de uma escola não deve ser papel somente de diretores e pedagogos que muitas vezes exercem essa função sem o devido suporte e preparo necessário, ocorrendo além da sobrecarga um desempenho abaixo do que é esperado para este cargo. É comum que muitos diretores atuem na gestão sem nenhum aperfeiçoamento e prática, assumindo riscos por apresentarem uma dose extra de compromisso com a educação ou por vontade política.

Independente dos meios que levam estes profissionais ao exercício de funções gerenciais dentro de uma escola pública, é necessário desenvolver ideias e propostas novas como sugestão para apoio na gestão. Neste trabalho após estudo e pesquisas realizadas foi proposto também a sugestão de uma possível solução para o problema identificado a descentralização na gestão administrativa e de recursos para garantir o bom andamento da escola bem como permanência do aluno na instituição de ensino.

Foi proposto também como uma solução importante a utilização de uma empresa terceirizada em centro de serviços compartilhados na qual poderá vir a gerar economia nos processos, uma vez que é possível prestar um serviço de qualidade para várias unidades ou empresas com menos pessoas para esta atividade, permitindo uma maior agilidade na prestação de informações para os gestores escolares.

A criação de um centro de serviços compartilhados para cuidar das escolas públicas oferece uma série de benefícios que podem melhorar significativamente a eficiência e a qualidade da educação. Uma das vantagens mais evidentes da criação de um centro de serviços compartilhados é a redução de custos. Ao consolidar funções administrativas, como aquisição de suprimentos, gerenciamento de folha de pagamento, compras e manutenção de instalações, as escolas públicas podem economizar significativamente em despesas operacionais e folha de pagamento com os designados.

A centralização de serviços permite uma gestão mais eficiente e padronizada das operações. Isso resulta em processos mais ágeis, menos burocracia e maior controle sobre as atividades administrativas. Os gestores podem concentrar seus esforços em estratégias educacionais e em atender às necessidades dos estudantes, em vez de se sobrecarregarem com tarefas administrativas repetitivas. Ao negociar contratos em nome de várias escolas, um centro de serviços compartilhados pode obter melhores preços e condições para suprimentos,

equipamentos e serviços. Isso maximiza o poder de compra e permite que as escolas obtenham mais por seu orçamento, o que é especialmente importante em tempos de recursos limitados.

Um centro de serviços compartilhados pode atrair profissionais especializados em áreas como tecnologia da informação, contabilidade, recursos humanos e jurídico. Esses especialistas podem oferecer suporte de alta qualidade às escolas, ajudando-as a enfrentar desafios específicos e a adotar melhores práticas em suas operações. Ao padronizar processos e compartilhar recursos, um centro de serviços compartilhados pode contribuir para a promoção da equidade educacional. Isso ajuda a garantir que todas as escolas, independentemente de sua localização ou recursos, tenham acesso a serviços de alta qualidade e oportunidades educacionais igualitárias.

Em resumo, a criação de um centro de serviços compartilhados para cuidar das escolas públicas em Minas Gerais e em outros lugares apresenta uma série de benefícios que podem melhorar a eficiência operacional, reduzir custos, promover a qualidade da educação e garantir que os recursos sejam utilizados de maneira mais eficaz. Essa abordagem inovadora representa um passo significativo em direção a um sistema educacional mais eficiente e equitativo, beneficiando estudantes, educadores e toda a comunidade educacional. Portanto, investir na implementação de centros de serviços compartilhados é uma medida que pode trazer resultados positivos a longo prazo para o sistema educacional.

Mesmo diante das propostas mencionadas não é possível garantir a máxima eficiência de uma escola em sua função como formador, portanto esta pesquisa se limita na área gerencial onde existe a administração e organização de recursos sejam eles financeiros ou operacionais da escola. Esta pesquisa também se limitou na amostragem de alguns estados do Brasil para obtenção das análises e indicadores no estudo realizado. Como proposta de pesquisas futuras é indicado a realização de uma análise mais ampla seja por escolas ou de modo comparativo obtendo os dados de todos os estados do país para uma abordagem completa com o objetivo de avaliar casos de sucesso que poderão servir como exemplo para as demais escolas do Brasil.

Referências

ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm

ALVES, F. **Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras**. *Cadernos de Pesquisa* , v. 38, n. 134, p. 413-440, maio/ago. 2008.

ALVES, Maria Teresa Gonçalves, FRANCO, Creso. **A pesquisa da eficácia escolar no Brasil: evidências sobre os efeitos das escolas e fatores associados à eficácia escolar**. Belo horizonte. Editora UFMG. 2008

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)].**Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.Disponível em : https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

BRASIL. Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. **Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional**. Diponível em : https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Dispõe sobre o Plano Nacional de Educação dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de junho de 2014. Disponível em : https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica**. Diário Oficial da União, Brasília; DF, 16 de junho de 2009.Disponível em : https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm

INEP. Disponível em : https://www.gov.br/inep/pt-br

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015.

CARA, D. O custo aluno-qualidade inicial como proposta de justiça federativa no PNE: Um primeiro passo rumo à Educação pública de qualidade no Brasil. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 8, n. 16, p. 75-91, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. compacta. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergstrom. **Organização e administração escolar**: curso básico. 8. ed.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública – 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, setembro de 2008.

MONTEIRO, J. Gasto público em Educação e desempenho escolar. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 69, n. 4, p. 467-488, out./dez. 2015.

NA PONTA DO LAPIS. Disponível em: https://www.tce.mg.gov.br/Noticia/?url=napontadolapis.asp

NOSSA EUROPA. Disponível em :(https://nossaeuropa.eu/definitions/view/536/1591)

PEREIRA, Mauricio Gomes. **A introdução de um artigo científico**. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 21, n. 4, p. 675-676, dez. 2012. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742012000400017&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 10 jun. 2023.

PORTAL DA TRANSPARENCIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: https://portaldatransparencia.gov.br

PORTAL DE TRANSPARENCIA DO ESTADO DE MINHAS GERAIS. Disponível em: https://www.trnsparencia.mg.gov.br/despesa-estado/mapa-de-

investimento?task=estado_mapasinvestimento&dataInicio=01/01/2022&dataFim=31/12/2022&ano=2022

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Programa dinheiro direto na escola.** Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pdde

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **Programa nacional de apoio ao transporte.** Disponível em: https://www.gov.br/fnde/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnate

MINAS GERAIS, RESOLUÇÃO SEE N° 3.670 DE 28 DE DEZEMBRO DE 2017RIBEIRO, José Querino. **Fayolismo na administração das escolas públicas**. São Paulo: Anpae, 1938.

RUA, M. das G. **Políticas públicas**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]. CAPES: UAB, 2014.

SENA, P. O financiamento da Educação de qualidade. **Revista Educação e Políticas em Debate**, Uberlândia, v. 3, n. 2, p. 268-290, ago./dez. 2014.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documento de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

SOARES, J. F.; ANDRADE, R. J. Nível socioeconômico, qualidade e equidade das escolas de Belo Horizonte. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 107-126, jan./mar. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 41, 42, 43, 46.