

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Vívian Gonçalves Coelho  
Matrícula 2017200530328

**UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E A  
*ACCOUNTABILITY* NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ITABIRA-MG NO  
ANO DE 2018**

São João Del-Rei-MG  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Vívian Gonçalves Coelho  
Matrícula 2017200530328

**UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E A  
*ACCOUNTABILITY* NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ITABIRA-MG NO  
ANO DE 2018**

Monografia apresentada a Universidade Federal  
de São João Del-Rei como parte dos requisitos  
para obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública.

Orientador: Prof. Márcio Falcão Santos Barroso

São João Del-Rei-MG  
2018

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)  
e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C672a Coelho, Vivian Gonçalves.  
UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E A  
ACCOUNTABILITY NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ITABIRA-MG  
NO ANO DE 2018 / Vivian Gonçalves Coelho ; orientador  
Márcio Falcão Santos Barroso. -- São João del  
Rei, 2018.  
76 p.

Trabalho de Conclusão (Graduação - Gestão Pública)  
-- Universidade Federal de São João del-Rei, 2018.

1. Gestão escolar municipal. 2. Accountability.  
3. Autonomia na gestão dos recursos financeiros na  
unidade escolar. I. Barroso, Márcio Falcão Santos  
, orient. II. Título.

VÍVIAN GONÇALVES COELHO

**UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E A  
*ACCOUNTABILITY* NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE ITABIRA-MG  
NO ANO DE 2018**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Prof. Márcio Falcão Santos Barroso  
(UFSJ)

---

Prof. Sérgio Magno Mendes  
(UFSJ)

Dedico este trabalho aos meus pais José Leandro e Conceição e a minha irmã Liliam pelo incentivo, apoio e carinho. Sem vocês esta realização não seria possível!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, a minha família, ao meu orientador Márcio Falcão Santos Barroso e aos colegas do curso, em especial à M<sup>a</sup> Aparecida e ao Lucas Nunes pela amizade.

## RESUMO

Este trabalho trata da importância da gestão e *accountability* nas escolas municipais de Itabira-MG, através de um estudo bibliográfico qualitativo sobre o tema, seguido de questionário também qualitativo, versando acerca dos processos de gestão adotados pela administração escolar do município em questão, fazendo a seguinte indagação: é uma gestão que possui eficiência e eficácia em seu interior? E a *accountability*, é posta em prática? Para responder tais questionamentos os seguintes tópicos foram abordados no decorrer do trabalho: conceito histórico da gestão pública no Brasil, conceituando cada fase dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial; um breve estudo sobre a gestão escolar democrática e participativa; e por fim, uma análise da eficácia e eficiência da gestão e a *accountability* na rede de escolas do município de Itabira. Os resultados encontrados mostram que para que haja um processo de *accountability*, e que ele s. de qualidade, é necessário que as autoridades, juntamente com os gestores e os conselhos escolares façam um trabalho em rede, onde todas as fases da gestão sejam compartilhadas tanto com os conselhos de classe como também com a SEE simultaneamente, desde as reuniões para decisão dos orçamentos e prestação de contas, até o feedback anual que deve apurar e divulgar para a comunidade escolar não tão somente os índices de aprendizagem do aluno como também outros indicadores de ações como a aplicabilidade do conceito de melhoria contínua nos centros de ensino municipal.

Palavras-chave: gestão escola municipal, autonomia financeira, *accountability*.

## **ABSTRACT**

This work deals with the importance of management and accountability in the municipal schools of Itabira-MG, through a qualitative bibliographic study on the subject, followed by a qualitative questionnaire, about the management processes adopted by the school administration of the municipality in question, making the following question: is it a management that has efficiency and effectiveness within it? And accountability, is it put into practice? In order to answer such questions, the following topics were addressed in the course of the study: historical concept of public management in Brazil, conceptualizing each phase of patrimonialist, bureaucratic and managerial models; a brief study on democratic and participatory school management; and finally, an analysis of the efficacy and efficiency of management and accountability in the network of schools in the municipality of Itabira. The results show that for accountability to be of a high quality, it is necessary for the authorities, together with the managers and the school councils to work in a network, where all phases of management are shared with as well as with the SEE simultaneously, from the meetings to budget decisions and accountability, to the annual feedback that should determine and disseminate to the school community not only the student's learning indexes but also other indicators of actions as the applicability of the concept of continuous improvement in municipal education centers.

Key words: municipal school management, financial autonomy, accountability.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Tipos de gestão.....	33
Gráfico 2 – Escolas que possuem repasse direto .....	37
Gráfico 3 – Avaliação da transferência de recursos .....	39
Gráfico 4 – Escolas que possuem balanço anual .....	43

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Perguntas e respostas dos questionários aplicados às diretoras.....	28
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURA**

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DL – Decreto Lei

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

CF – Constituição Federal

SME – Secretaria Municipal de Educação

CFEM – Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais

CMEI – Centro Municipal de Educação Infantil

CEMAE – Centro Municipal de Apoio Educacional

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola

MEC – Ministério da Educação

SEE – Secretaria de Estado de Educação

DPVAT - Danos pessoais causados por veículos automotores de via Terrestre

DPEM - Danos Pessoais Causados por Embarcações ou por suas Cargas

CNAS – Conselho Nacional da Assistência Social

UAB – Universidade Aberta do Brasil

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

CAE – Conselho de Alimentação Escolar

CGU – Controladoria Geral da União

PNATE - Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar

PNLD - Programa Nacional do Livro Didático

PNBE - Programa Nacional Biblioteca

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>A TRAJETÓRIA DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Modelo Patrimonialista.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Modelo Burocático.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Modelo Gerencial.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>A GESTÃO ESCOLAR E A <i>ACCOUNTABILITY</i>.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>A Gestão escolar.....</b>	<b>19</b>
3.1.1	A gestão democrática e a autonomia na Educação.....	20
<b>3.2</b>	<b>A <i>accountability</i>.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>A gestão e a <i>accountability</i> nas escolas de Itabira-MG.....</b>	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado às diretoras.....</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado à Gestão interna da Secretaria municipal de Educação de Itabira.....</b>	<b>55</b>
	<b>ANEXO A – Questionário respondido pelas gestoras.....</b>	<b>56</b>
	<b>ANEXO B – Questionário respondido pela Gestão interna da Secretaria municipal de Educação de Itabira.....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO C - Lei N. 5.025 DE 2 de abril de 2018.....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO D – Avaliação de desempenho Diretor escolar/outros cargos.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXO E – Ata da Banca de Monografia.....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é um segmento da ciência da Administração. Ela representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar; organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, com o objetivo de dar plena e cabal satisfação das necessidades básicas da população (CHIAVENATO, 2008, p. 96).

O setor público é composto por organizações, mas com alguns padrões diferentes das organizações do mercado (empresas). Em resumo, administração é a ciência, o estudo de organizações de forma genérica. Administração pública ou gestão pública é este estudo aplicado às organizações públicas (MARTINS, 2018).

A década de 1990 foi um período marcante para a gestão pública no Brasil. A partir da Constituição Federal de 1988, os estados e municípios ganharam mais autonomia, assumindo diversas atividades antes desempenhadas pela União, redesenhando sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos (ABRUCIO; COUTO; 1996). De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional (BRASIL, 1996) “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira”. Para que essa autonomia assegurada na LDB possa ser controlada, uma forma sistemática de prestação de contas dos gestores, tomadas pela população, é necessária. É nessa parte que entra o importante processo de *accountability*.

O termo *accountability* tem origem inglesa e não possui tradução literal para o português. No meio acadêmico, uma imensa literatura tem sido produzida no intuito de viabilizar ao menos uma aproximação do conceito da *accountability*. Nesses estudos, a palavra *accountability* tem sido comumente traduzida como “controle, fiscalização, responsabilização”. É um termo que de modo geral significa a prestação de contas, a responsabilização e a avaliação como partes integradas e integráveis de um projeto nacional. Enquanto a prestação de contas consubstancia o momento da justificação, da informação, da produção de argumentações e da elaboração e publicação de relatórios, o pilar da avaliação caracteriza o ex-ante e o ex-post deste processo. Ou seja, ele pode tanto anteceder à prestação de contas como ocorrer entre esta e a fase da responsabilização. Quer numa ou noutra situação, a avaliação serve ao propósito de “produzir juízo de valor sobre uma determinada realidade social” permitindo a recolha, o tratamento, a análise de informações e o suporte eficiente à tomada de decisões (AFONSO, 2010).

Diante do exposto, o objetivo principal do presente trabalho partirá de uma análise da gestão e a *accountability* nas escolas municipais de Itabira-MG. Os objetivos secundários versarão sobre os processos de gestão adotados pela administração escolar do município, fazendo a seguinte indagação: é uma gestão que possui eficiência e eficácia em seu interior? E a *accountability*, é posta em prática? As respostas a essas questões podem contribuir para um debate, no sentido de buscar melhorias para a administração dessas instituições.

Para a construção desse trabalho as seguintes questões serão abordadas: conceito histórico da gestão pública no Brasil, conceituando cada fase dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial; um breve estudo sobre a gestão escolar democrática e participativa; e por fim, será feita uma análise da eficácia e eficiência da gestão e a *accountability* na rede de escolas do município de Itabira.

Assim, o estudo a seguir justifica-se, pois, o processo de gestão utilizado e a *accountability* da política de educação no município, poderá ajudar na desburocratização dos repasses financeiros realizados pela prefeitura municipal na forma de apoio à gestão democrática, concessão de direitos e a aplicação da *accountability*, para que as escolas possam adquirir maior poder de resolutividade dos problemas.

## 2 A TRAJETÓRIA DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão pública ou administração pública é peça primordial na administração, uma vez que organiza as ações que serão tomadas pelo Estado, visando rapidez, transparência e eficiência.

Para Silva (2011, p. 656) administração pública é:

[...] o conjunto de meios institucionais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder político; em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo de que serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota os seus dois aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder político e as operações, as atividades administrativas.

Segundo Carvalho (2009, p. 11) o sentido objetivo de administração pública se dá quando:

Compreende a própria atividade administrativa exercida pelo Estado, através de seus órgãos e agentes, para realizar seus fins, jungida à ordem constitucional e legal, cujos destinatários não são outros senão os próprios indivíduos.

Ao falarmos da história da gestão pública brasileira é importante demarcarmos alguns modelos que fizeram e fazem parte do seu contexto: o patrimonialista, burocrático e o gerencial. Tais modelos estão diretamente ligadas um ao outro, assim, o que vem a seguir é uma tentativa de conceitua-los separadamente.

### 2.1 Modelo Patrimonialista

O modelo de administração patrimonialista ou clientelista é baseado nos modelos de Estados absolutistas, principalmente no dos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio da monarquia se misturava com o patrimônio público, não havendo assim uma separação do público e o privado.

Nesse modelo de administração o nepotismo era uma situação presente. Os cargos públicos não eram comandados por profissionais, mas sim por parentes e amigos.

Na interpretação de Chiavenato (2008) o modelo patrimonialista de administração torna-se incoerente a partir da explosão da democracia e o capitalismo, é nesse momento que a o privado diferencia-se do público.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como urna extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tomam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista toma-se uma excrescência inaceitável (CHIAVENATO, 2008, p. 106).

Diante do cenário de chegada do capitalismo tardio e a industrialização no Brasil o modelo de administração patrimonialista (presente desde a colonização pelos portugueses até a República Velha) torna-se, como já citado por Chiavenato (2008), um modelo ultrapassado. A partir daí, surge um novo modelo de administração que busca romper com o patrimonialismo, o modelo burocrático.

## 2.2 Modelo burocrático

O modelo burocrático de administração surge no período do Estado liberal, em meados do século XIX, com o intuito de romper com o modelo anterior, o patrimonialista, buscando separar o público do privado e combater o nepotismo patrimonialista e a corrupção (CHIAVENATO, 2008).

São princípios do modelo burocrático as seguintes premissas, como afirma Chiavenato (2008): “a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal”.

O modelo patrimonialista traz em seu interior uma desconfiança quanto aos administradores e os servidores, por isso uma certa rigidez nos processos de alocação de pessoal, contratos de serviços e produtos são uma característica própria da administração burocrática. Sobre isso:

Entre os fatores de importância incontestável estão as estruturas racionais das leis e da administração, pois que o moderno capitalismo racional não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas também de um sistema legal calculável e de uma administração baseada em termos de regras (WEBER, 2009b, p. 31).

Como qualquer outro modelo de administração, o modelo burocrático tem seus prós e contras.

A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos. Seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública

burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (CHIAVENATO, 2008, p. 106).

Com a chegada do capitalismo tardio e o auge da industrialização brasileira o Estado se vê ‘obrigado’ a modernizar a administração pública brasileira. No período Vargasista (1936), foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, que introduziu os ensinamentos burocráticos na gestão pública em nosso país.

Os princípios da burocracia podem ser observados na Constituição Federal. Nesse contexto, citamos, o disposto no art. 37, em sua redação original, que previa como princípios da Administração Pública a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade. Além disso, nos termos do inciso II, redação atual, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Apesar da tentativa, a eficiência sustentada pelo modelo burocrático não foi um sucesso na prática, principalmente pelo surgimento das chamadas disfunções burocráticas: resistência a mudanças, rigidez e falta de inovação, apreço extremo as regras e não com resultado, excessiva formalização, e lentidão no processo de decisão. Ficou evidente que a burocracia não era garantia de qualidade, redução do custo e celeridade na prestação de serviços à população. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER, 1996).

Diante das falhas apresentadas pelo modelo burocrático, houve a necessidade de reformas na administração pública, surgindo assim, o modelo gerencial de administração.

### **2.3 Modelo gerencial**

A administração gerencial surgiu na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, a expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e de outro ao desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram a mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior, o burocrático. A eficiência da administração pública e a necessidade de reduzir custos com o aumento da qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se essencial nesse modelo (CHIAVENATO, 2008).

Em 1967, com o Decreto-lei nº 200 houve uma tentativa de introduzir o gerencialismo no Brasil.

A reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei 200, entretanto, constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle (BRASIL, 1995, p. 26).

Com a crise do regime militar e crise econômica mundial na década de 1970, a reforma do DL 200/1967, não chegou a ser consolidada, ou seja, não foi implementada completamente.

Já em 1995, surge o intitulado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, colocando o plano gerencial na presente administração pública brasileira.

A reforma gerencial de 1995 vem à tona com o intuito de pôr fim às práticas clientelistas e patrimonialistas do antigo modelo, isto é, instalar uma administração pautada nos “princípios da nova gestão pública” (*new public management*). Tal reforma veio trazer mudanças sólidas para a sociedade, ao invés de trazer mudanças institucionais com pouca significância, as quais são mais que comuns no contexto político da América Latina (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 6).

A principal intenção da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos. Propõe também o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações, orientada para resultados e o aumento da governança do Estado, ou seja, da sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência. O cidadão passa de plateia/executores para ator/parte do Estado (SILVA, 2013).

Temos hoje um modelo de administração gerencial que vem se aperfeiçoando cada vez mais decorrência das mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais, da redução da máquina estatal, da redução de custos, da descentralização dos serviços públicos, da criação das agências reguladoras para zelar pela adequada prestação dos serviços e pela busca pela padronização dos processos para otimização de tempo e recursos, etc. (SILVA, 2013).

### 3 A GESTÃO ESCOLAR E A *ACCOUNTABILITY*

#### 3.1 A gestão escolar

A educação brasileira tem seus princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988, são eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (BRASIL, 1996).

Nos últimos vinte anos foi possível observar um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais. Reformas implementadas tanto nos países em desenvolvimento como nos desenvolvidos vêm buscando repassar poderes administrativos e financeiros para as escolas.

Para Cury (2005), a importância da gestão escolar, assume a visão de conjunto que permite articulação de ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados. A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades e competências no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas.

### 3.1.1 A gestão democrática e a autonomia na Educação

Nos anos 80, a sociedade brasileira começa a caminhar rumo à democracia, com o fim do Regime militar em 1985. Nessa onda de redemocratização, foi formulada a Constituição Federal de 1988, trazendo em seu texto a democratização para a política educacional. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394/96, apresenta a ideia de Gestão Democrática da Educação Pública no Brasil. No artigo 206, a CF aponta os princípios sobre os quais a de gestão democrática se conceitua de forma geral: “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. Nesse sentido, há o reconhecimento dos Conselhos Escolares como instrumentos de participação da comunidade escolar.

Para Ciseski e Romão apud MARINHEIRO (2004) o Conselho Escolar tem por finalidade efetivar a gestão escolar, na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola. A ação de todos os membros do Conselho será sempre visando ao coletivo e à qualidade de ensino. Complementando Veiga (2001) coloca o Conselho Escolar como órgão máximo de direção, possibilita a comunicação, desburocratizando o desenvolvimento da ação pedagógica e administrativa da escola, e a descentralização das decisões, pois refletem a diversidade de interesses e compreensões existente entre os diferentes segmentos envolvidos.

O Plano Nacional de Educação (2001) trata, entre outros assuntos, da obrigação do Poder Público de assegurar a democrática do ensino público, com a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional.

Assevera que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência” (CURY, 2005, p.18)

Conforme o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004),

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados e, uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar (BRASIL, 2004, p.13).

O gestor em parceria com a coordenação pedagógica, deve possibilitar a efetiva participação de todos na construção de um ambiente escolar democrático, fortalecendo princípios comuns de orientação de uma autonomia competente, garantindo a viabilização de um ensino de qualidade.

No que diz respeito a autonomia na gestão da educação brasileira, é um importante instrumento quando as escolas precisam tomar decisões importantes, que vão desde o calendário escolar à aplicação dos recursos.

A participação de professores, alunos, pais e funcionários na organização da escola, na escolha dos conteúdos a serem trabalhados, nas formas de administração da mesma, será tão mais efetivamente democrática, na medida em que o componente domine o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade, isto é, se o significado social da prática de cada um é capaz de desenvolver a autonomia e a criatividade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade: democratização da sociedade pela democratização do saber (HORA, 1994, p. 135).

Como afirma Paro (2001, p.12), a construção de uma sociedade democrática é um dos objetivos da escola que está sintetizado na fórmula ‘educação para a democracia’. Deve-se, assim, admitir que a única forma de administração possível dentro do contexto escolar é a gestão participativa, com todos os sujeitos envolvidos no processo educacional em um esforço conjunto para se alcançar o ensino de qualidade que todos queremos.

Assim, é de suma importância a discussão acerca do processo de gestão escolar, priorizando a gestão democrática e a autonomia no sentido de buscar uma educação justa e de qualidade.

### **3.2 A *accountability***

O termo *accountability* tem origem inglesa e não possui tradução literal para o português. No meio acadêmico, uma imensa literatura tem sido produzida no intuito de viabilizar pelo menos uma aproximação do conceito da *accountability*. Nesses estudos, a palavra *accountability* tem sido comumente traduzida como “responsabilização” (AFONSO, 2010, p. 151- 152).

Claro está, portanto, que de acordo com as fontes consultadas, não existe um termo único em português para expressar o termo *accountability*, havendo que trabalhar com uma forma composta. Buscando uma síntese, *accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento desta diretiva (Pinho; Sacramento, 2008, p. 02).

Em seu artigo nomeado *Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens*, Rocha (2001), faz um apanhado de diversos autores acerca da conceituação de *accountability*. Ele divide esses significados nos três períodos da administração pública, a administração pública tradicional, na nova gestão pública e no novo serviço público.

Na administração pública tradicional ele traz o seguinte:

Em resumo, no modelo da administração pública tradicional a *accountability* é hierárquica e concebida com base na distinção entre a decisão política, sob a responsabilidade dos líderes políticos eleitos, sobre quais e como determinadas políticas públicas serão implantadas, e a implementação e execução dessas políticas públicas, cuja responsabilidade é dos administradores públicos nomeados e permanentes. Nesse caso, os administradores são basicamente responsáveis pelo processo de implementação das políticas e respondem por essa implantação perante os líderes políticos. Já estes últimos, como responsáveis pela decisão política de qual e como a política pública deverá ser implantada, serão *accountable* perante os eleitores (ROCHA, 2001, p. 89).

Esse modelo sofreu várias críticas quanto a sua eficiência diante das crescentes demandas de serviços públicos e o aumento dos preços dos mesmos. Diante da crise, já em 1980, se ouvia falar na Nova Gestão pública que chegava para sanar tais deficiências.

Nesse modelo de gestão a *accountability* aparece com um novo significado, onde se apreende um modelo tipicamente de mercado.

A conclusão é que a concepção da *accountability* no modelo da Nova gestão pública, parte da premissa de que a implementação de qualquer política pública exige do administrador um alto grau de discricionariedade. E esta é necessária para que ele possa atingir os resultados desejados. A ação dos administradores é verificada e avaliada não nos processos, mas sim pelos resultados que venham a apresentar (ROCHA, 2001, p. 91)

Contudo, como salienta Rocha, a Nova gestão pública apresenta, em sua concepção teórica, *deficit de accountability*, quer social, principalmente em relação ao poder discricionário dos agentes públicos não eleitos, como institucional, em relação à conformidade da ação desses mesmos agentes em relação às leis e regulamentos.

No Novo serviço público, o autor traz as seguintes características de *accountability*:

A concepção de *accountability* no modelo do Novo serviço público é multifacetada, pois reconhece que as funções desempenhadas pelos administradores públicos nas sociedades contemporâneas são complexas. Não descarta que medidas de controle de eficiência e de resultados são importantes, mas, destaca que elas são insuficientes para abranger todas as expectativas que a sociedade projeta em relação aos administradores públicos (ROCHA, 2001, p. 92)

Conforme Salm e Menegasso apud ROCHA( 2001), as críticas ao modelo do Novo serviço público são fundamentadas no fato de que, “embora contenha princípios merecedores

de consideração por seu cunho democrático”, a proposta ainda requer elaboração para que possa ser implementada, pois ainda não apresenta práticas administrativas consistentes.

Sobre a *accountability*, na literatura há menção a dois tipos: a horizontal e a vertical estabelecidos por Guillermo O’Donnel. Na *accountability* vertical, a sociedade exerce o seu poder de premiar ou punir seus governantes e representantes mediante a sua manutenção ou retirada do poder por intermédio do voto direto em eleições livres, entre outros mecanismos de pressão política. Já a *accountability* horizontal é definida como aquela que se efetiva mediante a mútua fiscalização entre os poderes, por meio de órgãos governamentais que controlam a atividade pública e, principalmente, pela existência de agências estatais com poder, vontade e capacitação para supervisionar, avaliar e punir, se for o caso, agentes ou agências governamentais (O’DONNEL, 1998).

### **3.3 A gestão e a *accountability* nas escolas de Itabira-MG**

A partir das conceituações de gestão pública e *accountability* expostas no decorrer do texto, esta pesquisa volta-se para a apreensão das bases que sustentam a gestão pública na dinâmica dos das escolas públicas do município de Itabira, procurando entender o processo de gestão dessas instituições, buscando respostas para possíveis limites encontrados.

Dessa forma, o estudo investigou as seguintes questões: Qual o modelo de gestão presente nas escolas da rede pública de Itabira? Qual o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro? A escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, se possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais? Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)? Como é avaliada a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispões de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira? Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal? A escola costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal? A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)? Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um

feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano? Quais as ações desenvolvidas pelo Diretor no processo de gestão participativa? Qual a interpretação dos sujeitos implicados acerca dos papéis pedagógicos e administrativos do gestor?

As referências para a estruturação do roteiro das entrevistas, foram distribuídos por blocos de perguntas voltados para entender de forma detalhada o processo de gestão das escolas públicas de Itabira. As respostas serão analisadas de forma crítica, buscando analisar os limites e possibilidades da gestão nessas instituições.

#### 4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa usará de uma pesquisa de campo sobre o tema, seguido de questionário também qualitativo. Conforme Appolinário (2009) a pesquisa qualitativa se estabelece a partir de interações subjetivas entre o pesquisador e fenômeno pesquisado. Para Andrade (2010) o principal objetivo da pesquisa de campo é produzir ou reproduzir os fenômenos estudados a partir de dados coletados *in loco*, onde os fenômenos acontecem espontaneamente. Para Andrade (2010) o principal objetivo da pesquisa de campo é produzir ou reproduzir os fenômenos estudados a partir de dados coletados *in loco*, onde os fenômenos acontecem espontaneamente. A pesquisa de campo permitiu o alcance de dados pela proximidade estabelecida entre pesquisador e pessoas envolvidas com o conjunto de ações ligadas à Gestão Escolar Municipal na cidade de Itabira-MG.

Para Strauss e Corbin (2008) a abordagem qualitativa permite realizar pesquisas que produzam resultados não alcançados por meio de procedimentos estatísticos ou de meios quantitativos. Markoni e Lakatos (2009) e Vergara (2009) explicam que a pesquisa de campo trata-se de um método de investigação empírica no local onde se observa a ocorrência dos fatos ou fenômenos, que possam justificar determinados problemas contidos em objetos de estudo.

O levantamento da literatura contará com fontes primárias e secundárias. Também será aplicado um questionário combinado (aberto e fechado) voltado para os gestores das escolas municipais de Itabira, onde os dados coletados serão reunidos e poderão trazer uma visão da administração sob a visão qualitativa.

O tipo de pesquisa adotado para esta pesquisa será descritiva pois, de acordo com Vergara (2009) e Gil (2010), a pesquisa descritiva relata características de populações ou fenômenos, identifica possíveis relações entre variáveis e estabelece sua natureza. Na visão de Andrade (2010) a pesquisa descritiva tem como aspectos fundamentais a observação dos fatos, os registros, sua análise, a interpretação e a classificação dos dados, a fim de garantir a imparcialidade dos resultados apurados. Para Bertucci (2009), porém, o principal objetivo de pesquisa descritiva é levantar as possibilidades e os fatos reais que expliquem os comportamentos e fenômenos organizacionais. A classificação descritiva tem como propósito relatar a Gestão Escolar sob a perspectiva dos Gestores/Diretores dos Centros Municipais de educação Infantil e escolas municipais da rede pública de ensino da cidade de Itabira-MG.

O universo desta pesquisa foi composto por 29 escolas públicas municipais sendo que destas, 21 estão situadas no perímetro urbano e 08 em área rural, atendem à Educação Infantil,

Ensino Fundamental. I; Ensino Fundamental II e Educação Especial) e 18 creches municipais públicas e conveniadas da cidade de Itabira/MG, totalizando 47 unidades públicas municipais de ensino e acolhimento infanto-juvenil e pela Secretaria Municipal de Educação de Itabira.

De acordo com o questionário aplicado à SME para este respectivo estudo, o município de Itabira atende a 2174 crianças na Educação Infantil; 5040 crianças no Ensino Fundamental I; 1393 crianças no Ensino Fundamental II e 31 adultos no EJA. No perímetro Urbano são: 21 escolas da rede municipal, sendo: 1 que atende a Educação Especial; 2 escolas que atende exclusivo a Educação Infantil; 12 escolas que atendem a Educação Infantil e Ensino Fundamental I; 3 escolas que atendem Educação Infantil e Ensino Fundamental I e II; 1 escola que atende ao Ensino Fundamental I e Educação para Jovens e Adultos e 2 escolas que atende EFI e II. Atendendo um total de 8298 alunos. Área Rural: 8 escolas que atende educação infantil e ensino fundamental (1º ao 5º ano); 2 localização das escolas: distrito do Carmo, Ipoema, Campo do Gordura, Núcleo dos Machados, Núcleo de Duas Pontes; Chapada; Atendendo um total de 340 alunos. Centro Municipal de Educação Infantil – CMEIs/Creches 18 instituições que atendem crianças de 6 meses a 4 anos incompletos. Atendendo um total de 995 crianças (SANTOS, 2001, p. 01).

Conforme Silva (2008) e Gil (2010) o universo é a soma de todos os indivíduos ou itens com características comuns que constituem um grupo denominado população. Mas na visão de Vergara (2009) o universo é responsável por definir toda a população, e essa não é apenas definida pelo número de habitantes de um local, trata-se de um conjunto de elementos: empresas, pessoas, produtos que possuem as características para serem objetos de estudo.

A escolha do universo foi devido à necessidade da coleta de informações diretamente dos diretores/gestores escolares das escolas públicas municipais e CMEI da cidade de Itabira/MG, sendo relevante para esta pesquisa a diversidade dos profissionais envolvidos e as opiniões encontradas na fala de cada entrevistado.

A amostra proposta para esta pesquisa delimitou a aplicação de 25 questionários de forma aleatória à 25 diretores de escolas e CMEI da rede de educação pública municipal da cidade de Itabira/MG. Bertucci (2009) e Vergara (2009) consideram a amostra uma parte do universo extraído escolhida segundo critérios que o represente. Marconi e Lakatos (2009) definem amostra como uma parcela convenientemente selecionada de determinada população. De acordo com Martins (2000) e Gil (2010) para definir uma amostra é necessário estabelecer um critério de seleção.

O critério de amostragem definido para esta pesquisa foi o não probabilístico por acessibilidade. Martins (2000) e Gil (2010) explicam que a amostra não probabilística não garante a representatividade da população, por isso não utiliza de métodos estatísticos para mensuração de dados. Vergara (2009) e Gil (2010) apontam que a amostra não probabilística por acessibilidade é utilizada quando a escolha é feita pela facilidade de acesso aos elementos

da pesquisa. A amostra não probabilística por critério de acessibilidade será utilizada para a constituição desta pesquisa mediante o acesso aos diretores gestores das escolas e CMEI objeto deste estudo que dispuseram de flexibilidade de horários para responderem ao questionário proposto como forma de coleta de dados.

Foram sujeitos desta pesquisa 53% do total de diretores de escolas e centros de educação infantil da rede municipal de ensino. Os mesmos foram selecionados considerando o acesso aos mesmos para à realização das entrevistas tendo em vista a agilidade e coesão na coleta dos dados. Porém, a SME não autorizou entrega dos questionários pessoalmente nas escolas e restringiu a quantidade a 10 devido a alegada indisponibilidade de tempo de grande parte dos diretores escolares para a atividade proposta. Também foi aplicado 01 questionário à Secretaria Municipal de Educação e respondido pela representante Senhora Jussara Santos - Assistente Técnico Administrativo atuante na Superintendência Técnico Pedagógico.

Esta pesquisa contou ainda com um questionário complementar direcionado à Administração Geral da Secretaria Municipal de Educação-SME composto por 05 (cinco) questões.

Contudo, a técnica aplicada para a presente pesquisa será a análise de conteúdo. Para Bertucci (2009) e Vergara (2009) o tratamento dos dados explicita ao leitor como serão tratados os dados coletados, mostrando os motivos pelos quais determinado tipo de tratamento é o mais adequado aos propósitos da pesquisa. A partir das informações extraídas das respostas dadas nos questionários e sua correlação com o referencial teórico é possível alcançar uma maior profundidade no que diz respeito às peculiaridades levantadas na pesquisa.

Os dados colhidos através dos questionários serão a base desse estudo, uma vez que poderá ser feita uma análise da administração escolar visando a apreensão das bases que sustentam a gestão pública na dinâmica dos das escolas públicas do município de Itabira, procurando entender o processo de gestão dessas instituições, e buscando respostas para possíveis limites encontrados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Foram aplicados 10 questionários, 05 deles direcionados a diretores de escolas públicas municipais com turmas de ensino fundamental I e II ao ensino médio, e 5 questionários aos diretores de CMEI (creches) presentes no município de Itabira. Dos 10 questionários aplicados – apenas 6 foram respondidos sendo que, 05 questionários foram respondidos por diretores de escolas municipais e apenas 01 questionário foi respondido por uma diretora de CMEI.

O questionário foi respondido pelo gestor escolar, comumente chamado de diretor, pois, ele é o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação, propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais envolvidos no processo educacional e conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico.

A apreciação dos dados foi realizada mediante agrupamento de respostas, adquirindo-se desta forma, subsídios para elencar os pontos propostos nos objetivos específicos. A pesquisa será apresentada da seguinte forma: quadro resumo com perguntas/respostas e posterior análise.

**Quadro 01-** Perguntas e respostas dos questionários aplicados às diretoras

PERGUNTAS	RESPOSTAS
<p>1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:</p> <p>*Burocrática ( )</p> <p>*Democrática /Participativa ( )</p> <p>*Accountability ( ) – “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.</p>	<p>03 (democrática e participativa)</p> <p>01 (democrática, participativa e <i>accountability</i>)</p> <p>01 (burocrática)</p> <p>01 (todos os tipos)</p> <p>Diretora 01: Participação da comunidade na gestão e envolvimento do conselho escolar. Suporte do departamento financeiro lotado na Secretaria Municipal de Educação em tomada de decisões quanto à aplicação de recursos e prestação de contas.</p> <p>Diretora 02: A autonomia da gestão escolar faz com que haja melhorias nos focos de aprendizagem, pois o gestor tem o conhecimento das necessidades básicas do CMEI e junto a comunidade escolar planeja e executa ações de melhoria da realidade, conforme as condições financeiras a qual está inserido.</p> <p>Diretora 03: Uma gestão democrática faz com que todo o trabalho do gestor avance.</p> <p>Diretora 04: Semanalmente são realizadas reuniões</p>

	<p>gerenciais para definição das ações administrativas e pedagógicas. Os participantes são diretor, vice, especialista e coordenador de área.</p> <p>Diretora 05: Na maioria das questões a serem resolvidas na escola e na medida do possível os docentes e demais funcionários têm a liberdade de opinar e ajudar na tomada de decisões.</p> <p>Diretora 06: Sem descrição.</p>
<p>2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?</p>	<p>Diretora 01: O desafio é ter que adquirir algum objeto emergencial e não ter recursos para comprar e pagar.</p> <p>Diretora 03: A maior dificuldade é adquirir bens com a pouca verba.</p> <p>Diretora 04: Administrar os recursos oriundos do governo federal.</p> <p>Diretora 05: O maior desafio é priorizar o que será feito na escola com pouco recurso já que as necessidades são muitas.</p> <p>Diretora 06: Fazer orçamentos.</p>
<p>3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?</p> <p>Sim ( ) Não ( )</p>	<p>06 diretoras (todas) responderam sim.</p>
<p>4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?</p>	<p>Diretora 1: Há uma pasta/arquivo de contas específicas com todos os documentos da movimentação da conta. Assim que o dinheiro chega na conta é feita uma reunião com o Conselho escolar para definir prioridades. São feitos 3 orçamentos, comodidade de preços, observando ao comprar ou gastar. 20 % da verba é destinada com capital e 80% com custeio e no final do ano acontece a prestação de contas que é enviada para a Secretaria Municipal de Educação.</p> <p>Diretora 2: Reunião com o Conselho escolar para registro da ata com todos os bens ou serviços necessários que serão gastos com a verba destinada. Depois é feito os 03 orçamentos. Após feitos os orçamentos o conselho se reúne novamente para decidirem qual irá comprar e realizar o registro em ata. Com todo dinheiro gasto registra a ata final e presta conta de tudo, entregando a pasta de prestação de contas à seção de diretoria de orçamento e finanças da Secretaria Municipal de Educação.</p> <p>Diretora 3: O trabalho é muito burocrático e</p>

	<p>desgastante pois, para adquirir algum produto é necessário passar por um processo extenso conforme também citado pela Diretora 2.</p> <p>Diretora 4: A equipe administrativa, pedagógica e os professores selecionam os materiais e as atividades a serem adquiridas e serão direcionadas ao tesoureiro que faz as cotações, aquisição e prestação de contas. Tudo isso definido pelo colegiado escolar.</p> <p>Diretora 5: São realizados 03 orçamentos. Feitos e consolidados e aprovados a compra pelo conselho escolar no estabelecimento que apresentar o menor preço. A prestação de contas é feita no final do ano ao Conselho e após, ao setor de finanças da Secretaria Municipal de Educação.</p> <p>Diretora 6: São feitos 03 orçamentos buscando os menores preços e artigos de qualidade. A compra respeita todos um critério estabelecido pelo FNDE/PDDE. A prestação de contas é entregue no final do ano.</p>
<p>5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispões de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?</p> <p>( ) Ótima      ( ) Bom      ( ) Regular ( ) Péssima</p> <p>b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?</p>	<p>a) 03 afirmaram ser bom 02 afirmaram ser ótimo 01 afirmou ser regular</p> <p>b) Diretora 01: Vantagem: É destinado a pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física do CMEI. Pelo valor passado não precisa fazer os 03 orçamentos. Desvantagem: Não foi respondido, contudo, considera-se não haver. Desvantagens é que o recurso destinado é pouco.</p> <p>Diretora 02: Vantagem: Recurso entra direto na conta da escola. Autonomia para adquirir bens que a escola necessita. Não vejo desvantagem.</p> <p>Diretora 03: Pelo que entendo até o momento não vejo vantagens porque além de administrar o financeiro, você tem que administrar também os trabalhos, se for construção por exemplo.</p> <p>Diretora 04: Vantagem: Aquisição de materiais de acordo com a realidade da escola. Não percebo desvantagens. Desafios: Priorizar o que adquirir com pouco recurso. Desafios – priorizar o que adquirir com pouco recurso.</p> <p>Diretora 05: Vantagem: Maior autonomia na aplicação dos recursos e o maior desafio é o pouco valor destinado a escola. Outro ponto positivo é poder gastar em custeio e capital o que antes era apenas custeio. Desafios: Maior autonomia na aplicação dos recursos e o maior desafio é o pouco valor destinado à escola. As escolas buscam meios</p>

	<p>alternativos para obtenção de recursos como a promoção de eventos, rifas, venda de lanches, doações, parcerias com empresas privadas, etc. Isso trás um desgaste ainda maior para os gestores comprometidos com a educação que desejam promover melhorias às quais o município não tem condições de arcar, pois além de também ter que prestar contas de todas estas ações à Caixa Escolar/Conselho e SME, tem de sair de suas atribuições específicas para buscar fontes alternativas que sobressaltam às suas funções imediatas vindo à se caracterizar como ação solidária e voluntariada, fazendo com que o trabalho como um todo fique limitado devido ao excesso de carga de trabalho, as vezes não reconhecido.</p> <p>Diretora 06: Sem descrição.</p>
<p>6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?</p> <p>b) A escola costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?</p>	<p>a) Diretora 01: Recurso Municipal: vem diretamente da Prefeitura Municipal de Itabira, o valor menor é para gastos consequenciais, apenas consumo e tem que zerar a conta no ano. Recurso Federal: valor maior, enviam em 2 parcelas e carimbado. Destinado as despesas de capital e custeio. O dinheiro fica na conta e pode ser usado no próximo ano.</p> <p>Diretora 02: Âmbito federal o valor destinado é pelo de crianças matriculadas na instituição cadastradas no Educacenso. Âmbito municipal é parcela única que dependerá da disponibilidade financeira e orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.</p> <p>Diretora 03: Quando havia recursos da Prefeitura Municipal de Itabira antigamente, ele era mais fácil de administrar porque não exigia orçamentos até R\$500,00.</p> <p>Diretora 04: Principais diferenças: o montante de recursos federais é muito maior que o recurso municipal. Os recursos federais são disponibilizados para aquisição de bens de capital e/ou custeio. Já o recurso municipal pode ser utilizado apenas para custeio.</p> <p>Diretora 05: O federal é maior valor e a burocracia para comprar e prestar contas também.</p> <p>Diretora 06: o valor repassado.</p> <p>b) Diretora 01: Sim, com certeza, principalmente quando nos é possibilitado a compra de material pedagógico para trabalhar diretamente com o aluno.</p> <p>Diretora 02: Sim. A independência significa que podemos realizar um reparo emergencial com mais agilidade ou comprar um bem para desenvolver as atividades diárias.</p> <p>Diretora 03: Não vejo melhoria no desempenho educacional através de autonomia financeira.</p>

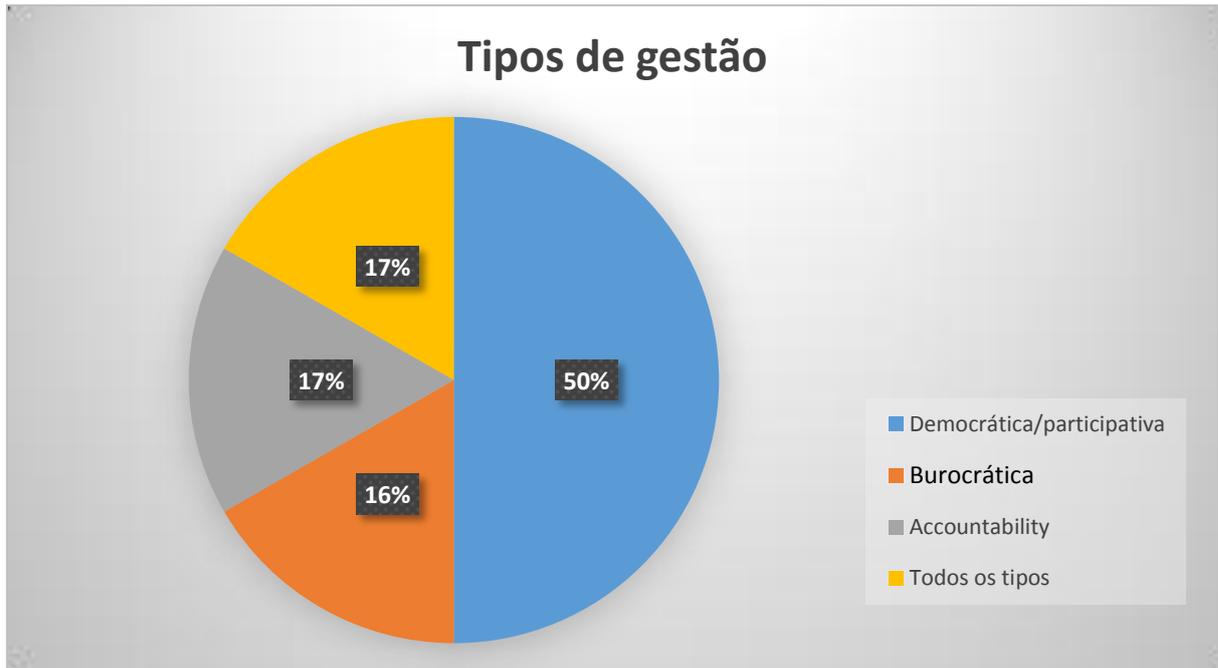
	<p>Diretora 04: Sim. O dinheiro é investido na aquisição de materiais que serão utilizados para realizar as atividades pedagógicas ao longo do ano letivo.</p> <p>Diretora 05: Sim. Devido ao investimento em material pedagógico, equipamento, professor e aluno.</p> <p>Diretora 06: Federal sim. Através do relatório de PDDE interativo.</p>
<p>7. a) A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)? Sim( ) Não( )</p> <p>b) Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano? Não ( ) Se sim descreva ( )</p>	<p>a ) 05 diretoras disseram sim</p> <p>01 diretora disse não</p> <p>b) Diretora 01: De certa forma sim. Com recurso Federal foi adquirida na escola uma máquina de xerox para possibilitar simulados e mais atividades com os alunos, ajudando nos resultados das avaliações internas e assim por diante. Adquirimos vários jogos pedagógicos para possibilitar o trabalho do professor, diversificando as atividades e contribuindo assim para melhor aprendizado.</p> <p>Diretora 02: Sem descrição.</p> <p>Diretora 03: Nem sim, nem não. O que temos é que a seção responsável que corrige todas a pasta financeira e nos orienta sobre o que e como deverão ser realizados os próximos gastos. É um trabalho muito bom!</p> <p>Diretora 04: Sem descrição.</p> <p>Diretora 05: Na verdade a análise anual é realizada na parte pedagógica com a gestão e repassada por essa aos professores.</p> <p>Diretora 06: Nas reuniões administrativas com os professores.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2018).

1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

( ) Burocrática                      ( ) Democrática/Participativa

( ) Accountability “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.



**Gráfico 1** - Tipos de gestão

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor (2018).

Dentre as 06 diretoras que responderam aos questionários, três ou 50% delas responderam possuir uma gestão “democrática e participativa” nas instituições de ensino onde atuam, uma acredita ter todas as opções presentes em sua gestão. Apenas uma diretora marcou a opção “burocrática” e apenas uma diretora marcou a opção “accountability”.

Quanto às descrições acerca dessa gestão, as diretoras 01, 02, 03 e 04 descreveram de fato o que deve ocorrer em uma gestão democrática e participativa segundo as legislações, como já citado anteriormente:

Art. 14 – Lei Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.1).

Diretora 1: Participação da comunidade na gestão e envolvimento do conselho escolar. Suporte do departamento financeiro lotado na Secretaria Municipal de Educação em tomada de decisões quanto à aplicação de recursos e prestação de contas.

Diretora 2: A autonomia da gestão escolar faz com que haja melhorias nos focos de aprendizagem, pois o gestor tem o conhecimento das necessidades básicas do CMEI e junto a comunidade escolar planeja e executa ações de melhoria da realidade, conforme as condições financeiras a qual está inserido.

Diretora 3: Uma gestão democrática faz com que todo o trabalho do gestor avance.

Diretora 4: Semanalmente são realizadas reuniões gerenciais para definição das ações administrativas e pedagógicas. Os participantes são diretor, vice, especialista e coordenador de área.

Diretora 5: Na maioria das questões a serem resolvidas na escola e na medida do possível os docentes e demais funcionários têm a liberdade de opinar e ajudar na tomada de decisões.

Diretora 06: Sem descrição.

Na concepção democrático-participativa, segundo Libâneo (2004, p. 101) “o processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente”. Ainda para esse autor, a organização e os processos de gestão podem assumir diferentes significados de acordo com a concepção que se tem dos objetivos da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

Essa ideia de participação relatada pelas professoras afirma a dinâmica a ser construída na administração escolar, que visa uma plena gestão democrática e participativa. “A participação é, portanto, condição básica para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra” (GRACINDO, 2007, p. 36).

Ao analisar as respostas é possível perceber que a prática da *accountability* não é comum nas instituições de ensino municipais de Itabira. Das 6 diretoras pesquisadas, apenas 01 diretora mencionou possuir a *accountability* em sua gestão. Contudo, a mesma não descreveu como ela é realizada, não sendo possível investigar a eficiência e eficácia de tal processo.

Os dados relatados acima são preocupantes, uma vez que quando as escolas não aderem ao sistema de *accountability* a dinâmica da administração não evolui. A *accountability* veio como um importante aliado dos gestores no processo da administração escolar.

Sem a garantia de processos credíveis, válidos e fidedignos de avaliação, os quais permitam emitir juízo de valor sobre práticas, instituições, contextos e políticas, ficam prejudicadas as formas de prestação de contas e de responsabilização, ou seja, uma parte fundamental dos processos de *accountability*. A avaliação, portanto, constitui parte importante deste sistema, ainda que não atue isoladamente (AFONSO, 2009, p. 15).

2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

Metade das gestoras entrevistadas (03) relataram dificuldade em utilizar os recursos encaminhados, pois, perto das inúmeras demandas que surgem o dinheiro é pouco, como afirmam as diretoras:

Diretora 01: O desafio é ter que adquirir algum objeto emergencial e não ter recursos para comprar e pagar.

Diretora 03: A maior dificuldade é adquirir bens com a pouca verba.

Diretora 05: O maior desafio é priorizar o que será feito na escola com pouco recurso já que as necessidades são muitas.

Conforme a Lei nº 5.025 de abril de 2018, que dispõe sobre a transferência de recursos financeiros aos centros de educação infantil e escolas municipais de rede municipal de Itabira/MG:

Art. 2º O valor a ser repassado a cada unidade escolar constará de uma parcela fixa, e de valor igual para todas as unidades escolares e de uma parcela variável, e em todos os casos dependerá da disponibilidade financeira e orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.

Ou seja, caso o orçamento municipal não tenha condições de encaminhar uma verba satisfatória à escola, os diretores terão que adaptar e priorizar as demandas ao recurso destinado, ainda que seja limitado.

As diretoras 04 e 06 relataram que o seu maior desafio seria administrar o recurso advindo do governo federal, pois, há uma excessiva burocracia antes e após a chegada do recurso.

Diretora 04: Administrar os recursos oriundos do governo federal.

Diretora 06: Fazer orçamentos.

A dificuldade citada pelas diretoras se trata de um problema que merece atenção e discussão na temática da gestão escolar.

De uma maneira geral, os planos de educação das secretarias estaduais e municipais de educação alocam significativo volume de recursos financeiros para programas de capacitação de servidores, entre os quais os profissionais do magistério. No entanto, o conhecimento sobre a eficácia dessas propostas, bem como a experimentação de novas práticas de formação são questões que têm avançado de forma pontual e assistemática e que estão demandando atenção para adequá-las aos novos requerimentos e desafios impostos ao setor educacional (MACHADO, 2000, p. 97).

De acordo com a resposta dada pela Secretaria Municipal de Educação do Município de Itabira na questão número 06 do anexo B deste trabalho, são realizados treinamentos e reuniões periódicas para tratar da correta utilização e prestação de contas dos recursos públicos municipais e federais disponibilizados pois, a nova gestão escolar procura trabalhar a gestão escolar implica em gerenciar tanto o trabalho pedagógico delineado pelas resoluções pertinentes, como também fazer a gestão dos recursos financeiro de forma integrada para que a escola e o município consiga realizar a entrega do produto final à comunidade com qualidade e transparência em suas ações.

Contudo, a SME considera a capacitação e permanente aperfeiçoamento dos gestores escolares acerca das técnicas para um bom uso dos recursos financeiros como fatores indispensáveis para uma gestão escola de qualidade.

Já a diretora 02, afirma que sua maior dificuldade está em administrar o tempo para executar o trabalho de gestão financeira.

Diretora 02: Administrar o orçamento com organização, responsabilidade e transparência. Requer um tempo maior para planejar e executar as finanças.

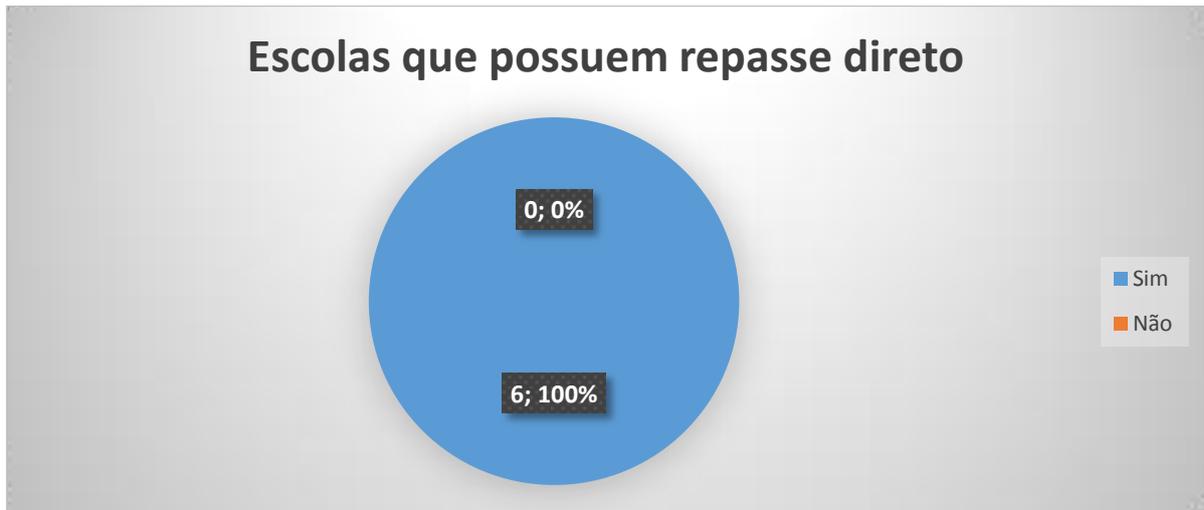
A declaração da diretora 02 nos faz pensar sobre o papel do gestor na administração escolar que tem como função o gerenciamento da instituição e certamente terá que dispor de maior responsabilidade quando se trata da organização dos recursos financeiros.

A administração pública passa por uma grande transformação, tanto como macro como de microssistema e o diretor como administrador público está vivenciando na prática estas transformações. O trabalho da gestão democrática só se concretiza quando o gestor tem domínio do progresso de gerência dos recursos financeiros aplicando no cotidiano estes conhecimentos. O grande problema em foco da gestão democrática é saber como o diretor está lidando com a gestão financeira na escola, ao mesmo tempo em que precisa continuar coordenando as atividades administrativas e pedagógicas para assegurar uma educação de qualidade à sua comunidade escolar. A importância da análise de experiências em construção reside na explicação da evolução das práticas e de seu momento atual, suas dificuldades e avanços na relevância do papel do diretor e na liderança do progresso que gerencia (BARBA 2009, p.129).

Considerando o papel fundamental do diretor em toda a dinâmica da gestão escolar, é de suma importância que esse gestor tenha plena consciência de suas atribuições e competências, atentando-se a cumprir somente o que lhe é delegado, pois o acúmulo e/ou a resistência em absorver novos processos de gerenciamento e controle do trabalho pode ser um empecilho na fluidez do processo de gestão.

3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim ( ) Não ( )



**Gráfico 2** - Escola que possuem repasse direto

**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor (2018).

De acordo com o gráfico 2, 100% das diretoras responderam sim a essa questão, portanto, estão de acordo com o Artigo nº 2 previsto na Lei Municipal 5.025 de Abril de 2018.

Art. 2º O valor a ser repassado a cada unidade escolar constará de uma parcela fixa, e de igual valor para todas as unidades escolares e de uma parcela variável, e em todos os casos dependerá da disponibilidade financeira e orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.

4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

Neste item, todas as 06 diretoras relataram que o controle financeiro é feito em conjunto com o Conselho Escolar. Há uma reunião onde fica decidido que serão realizados no mínimo 03 orçamentos diferentes, buscando qualidade e melhor preço dos produtos/serviços, depois de decidido, os mesmos são contratados.

A escola remete ao setor de finanças da Secretaria Municipal de Itabira toda a documentação correspondente ao financeiro da instituição de ensino e esse mesmo departamento verifica a regularidade do processo.

Diretora 1: Há uma pasta/arquivo de contas específicas com todos os documentos da movimentação da conta. Assim que o dinheiro chega na conta é feita uma reunião com o Conselho escolar para definir prioridades. São feitos 3 orçamentos, comodidade de preços, observando ao comprar ou gastar. 20 % da verba é destinada com capital e 80% com custeio e no final do ano acontece a prestação de contas que é enviada para a Secretaria Municipal de Educação.

Diretora 2: Reunião com o Conselho escolar para registro da ata com todos os bens ou serviços necessários que serão gastos com a verba destinada. Depois é feito os 03 orçamentos. Após feitos os orçamentos o conselho se reúne novamente para decidirem qual irá comprar e realizar o registro em ata. Com todo dinheiro gasto registra a ata final e presta conta de tudo, entregando a pasta de prestação de contas à seção de diretoria de orçamento e finanças da Secretaria Municipal de Educação.

Diretora 3: O trabalho é muito burocrático e desgastante pois, para adquirir algum produto é necessário passar por um processo extenso conforme também citado pela Diretora 2.

Diretora 4: A equipe administrativa, pedagógica e os professores selecionam os materiais e as atividades a serem adquiridas e serão direcionadas ao tesoureiro que faz as cotações, aquisição e prestação de contas. Tudo isso definido pelo colegiado escolar.

Diretora 5: São realizados 03 orçamentos. Feitos e consolidados e aprovados a compra pelo conselho escolar no estabelecimento que apresentar o menor preço. A prestação de contas é feita no final do ano ao Conselho e após, ao setor de finanças da Secretaria Municipal de Educação.

Diretora 6: É feito 03 orçamentos buscando os menores preços e artigos de qualidade. A compra respeita todos um critério estabelecido pelo FNDE/PDDE. A prestação de contas é entregue no final do ano.

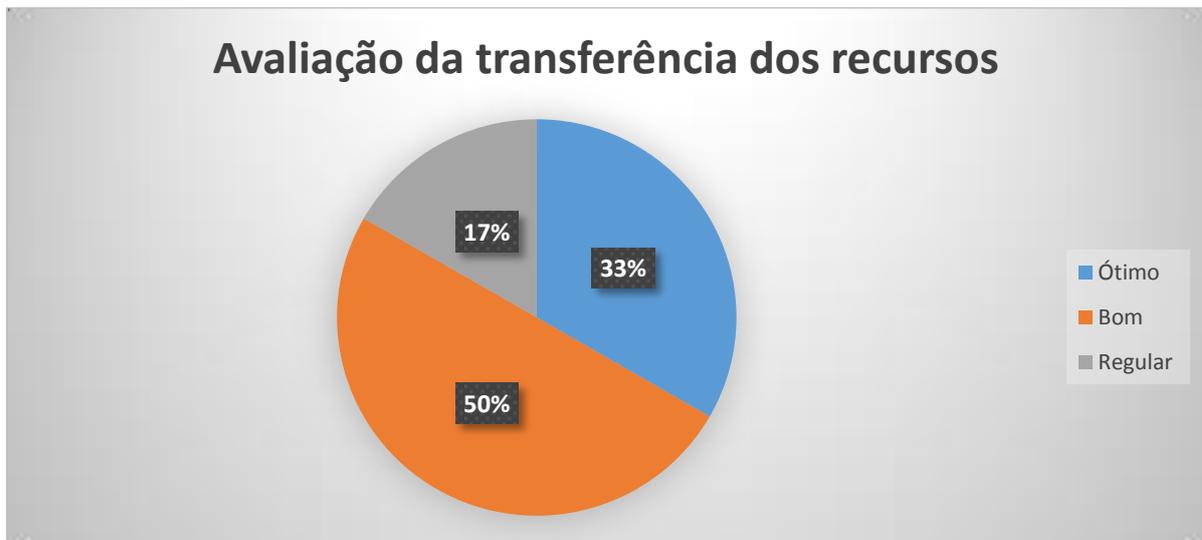
O Conselho escolar, na maioria das vezes formado pelo gestor, professores e pais de alunos, foi um ganho para a política de educação, quando as decisões são tomadas em conjunto e há uma prestação de contas do que é decidido e executado, a instituição só tem a ganhar.

A transferência de autoridade e responsabilidade pela tomada de decisões centralizadora para as escolas locais, tornou-se uma reforma bastante popular em todo o mundo. Entretanto, como pontua Hanson (1997), o modelo de escolas descentralizadas só pode ser eficaz se a atribuição de responsabilidades e de prestação de contas acompanhar a autoridade transferida. Caso contrário, corre-se o risco de as escolas não responderem por nada, nem mesmo por suas próprias metas ou pelos padrões educacionais estabelecidos para o País ou região. Daí a importância de uma liderança forte e cooperativa, do diretor da escola e dos membros do conselho. Em um país democrático, conforme o autor, a descentralização faz sentido como forma de compartilhamento do poder no processo de prestação dos serviços educacionais, o qual deve pertencer à comunidade e não ao Estado. Consequentemente, uma liderança forte, determinada e convergente deve

fluir em ambas as direções: de cima para baixo e de baixo para cima (MACHADO, 2000, p.99).

5 - a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

( ) Ótima      ( ) Bom      ( ) Regular      ( ) Péssima



**Gráfico 3** - Avaliação da transferência dos recursos  
**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor, (2018).

No quesito de avaliação da Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe sobre a transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Municipal de ensino, três ou 50% das diretoras avaliaram como bom, duas ou 33% como ótimo e uma ou 17% como regular. Diante das avaliações é possível perceber que, de modo geral, as gestoras têm uma boa impressão a respeito da lei, apesar dos desafios encontrados no processo de gestão.

Diretora 01: Vantagem: É destinado a pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física do CMEI. Pelo valor passado não precisa fazer os 03 orçamentos. Desvantagem: Não foi respondido, contudo, considera-se não haver.

Diretora 02: Vantagem: Recurso entra direto na conta da escola. Autonomia para adquirir bens que a escola necessita.  
 Não vejo desvantagem.

Diretora 03: Pelo que entendo até o momento não vejo vantagens porque além de administrar o financeiro, você tem que administrar também os trabalhos, se for construção por exemplo.

Diretora 04: Vantagem: Aquisição de materiais de acordo com a realidade da escola. Não percebo desvantagens. Desafios: Priorizar o que adquirir com pouco recurso.

Diretora 05: Vantagem: Maior autonomia na aplicação dos recursos e o maior desafio é o pouco valor destinado a escola. Outro ponto positivo é poder gastar em custeio e capital o que antes era apenas custeio.

Diretora 06: Sem descrição.

b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

Uma desvantagem observada nas respostas das diretoras é a necessidade de priorizar as demandas mais urgentes para a utilização dos recursos. E as outras demandas que não são tão urgentes, não deixando de serem importantes, ficam para depois. Essa questão é identificada por Souza (2012), que faz uma crítica:

Trazer para a escola a responsabilidade da decisão, se será feito a troca de lâmpadas queimadas, por exemplo, não é democrático. Pelo contrário, [...] incumbir a escola de decidir por fazer uma manutenção em detrimento de outras atividades pedagógicas é precarizar ainda mais o ensino público, com o agravante de responsabilizar a comunidade escolar por fazer essa escolha, quando na verdade não há escolha (SOUZA, 2012, p. 156).

Outra barreira encontrada para a plena efetivação da autonomia financeira é, segundo as diretoras, o pouco recurso financeiro destinado às instituições de ensino por meio do município de Itabira.

Diretora 01: Desvantagens é que o recurso destinado é pouco.

Diretora 04: Desafios – priorizar o que adquirir com pouco recurso.

Diretora 05: Desafios: Maior autonomia na aplicação dos recursos e o maior desafio é o pouco valor destinado à escola. As escolas buscam meios alternativos para obtenção de recursos como a promoção de eventos, rifas, venda de lanches, doações, parcerias com empresas privadas, etc. Isso trás um desgaste ainda maior para os gestores comprometidos com a educação que desejam promover melhorias às quais o município não tem condições de arcar, pois além de também ter que prestar contas de todas estas ações à Caixa Escolar/Conselho e SME, tem de sair de suas atribuições específicas para buscar fontes alternativas que sobressaltam às suas funções imediatas vindo à se caracterizar como ação solidária e voluntariada, fazendo com que o trabalho como um todo fique limitado devido ao excesso de carga de trabalho, as vezes não reconhecido.

A diretora 03 traz como entrave para seu trabalho de gestão algo que já foi citado anteriormente por outras gestoras em resposta a questão 02. O acúmulo de tarefas e a

dificuldade em administrar o financeiro faz com que a mesma não veja nenhuma vantagem na Lei 5.025 de Abril de 2018.

6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

Quanto às diferenças entre os repasses dos recursos do governo federal e municipal, as respostas foram unânimes, afirmando que o recurso municipal é repassado em parcela única fixa e anual, tem a necessidade de ser consumido até o fim do ano corrente, conforme afirma a diretora 01 e a Lei 5.025 de Abril de 2018, seu valor deve ser utilizado nos seguintes serviços:

Art. 9º Os recursos deverão ser utilizados:

- I – Na avaliação de aprendizagem;
- II – na implementação de projeto pedagógico;
- III – no desenvolvimento de atividades educacionais.

§ 1º Os recursos poderão ainda serem utilizados nas despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, podendo ser empregados:

- a) Na aquisição de material permanente;
- b) Na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar;
- c) Na aquisição de material de consumo.

Conforme afirmam as gestoras o valor advindo do município tende a seguir o previsto na Lei 5.025 de Abril de 2018 e é consumida apenas no custeio, enquanto os repasses do governo federal podem ser gastos no capital e custeio<sup>1</sup>. A respectiva lei não impõe a realização de 03 orçamentos para compra de materiais ou contratação de serviços mas conforme informado pela SME, a mesma orienta todas as escolas a seguir este protocolo para que o processo se torne o mais idôneo possível.

Diretora 01: Recurso Municipal: vem diretamente da Prefeitura Municipal de Itabira, o valor menor é para gastos consequenciais, apenas consumo e tem que zerar a conta no ano. Recurso Federal: valor maior, enviam em 2 parcelas e carimbado. Destinado as despesas de capital e custeio. O dinheiro fica na conta e pode ser usado no próximo ano.

Diretora 02: Âmbito federal o valor destinado é pelo de crianças matriculadas na instituição cadastradas no Educacenso. Âmbito municipal é parcela única que

<sup>1</sup> A parcela dos recursos do PDDE que pertence à categoria de custeio destina-se a cobrir despesas relacionadas aquisição de material de consumo (materiais de expediente, limpeza, construção, etc.) e contratação de serviços (manutenção hidráulica, elétrica, jardinagem etc.). Já a parcela de capital deve ser empregada na aquisição de materiais permanentes (eletrodomésticos, computadores, mobiliário, etc.) (BRASIL, 2018).

dependerá da disponibilidade financeira e orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.

Diretora 03: Quando havia recursos da Prefeitura Municipal de Itabira antigamente, ele era mais fácil de administrar porque não exigia orçamentos até R\$500,00.

Diretora 04: Principais diferenças: o montante de recursos federais é muito maior que o recurso municipal. Os recursos federais são disponibilizados para aquisição de bens de capital e/ou custeio. Já o recurso municipal pode ser utilizado apenas para custeio.

Diretora 05: O federal é maior valor e a burocracia para comprar e prestar contas também.

Diretora 06: O valor repassado.

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

Segundo a maioria dos relatos das diretoras (05) é possível identificar melhorias no desempenho escolar a partir dos repasses financeiros municipal e federal. Somente 01 diretora afirmou não ver melhorias através da autonomia financeira.

Diretora 01: Sim, com certeza, principalmente quando nos é possibilitado a compra de material pedagógico para trabalhar diretamente com o aluno.

Diretora 02: Sim. A independência significa que podemos realizar um reparo emergencial com mais agilidade ou comprar um bem para desenvolver as atividades diárias.

Diretora 03: Não vejo melhoria no desempenho educacional através de autonomia financeira.

Diretora 04: Sim. O dinheiro é investido na aquisição de materiais que serão utilizados para realizar as atividades pedagógicas ao longo do ano letivo.

Diretora 05: Sim. Devido ao investimento em material pedagógico, equipamento, professor e aluno.

Diretora 06: Federal sim. Através do relatório de PDDE interativo.

O principal objetivo da autonomia financeira é auxiliar na melhoria na qualidade do ensino pois, quando a autonomia é entendida como uma forma de inclusão da comunidade no processo decisório da escola, a gestão democrática passa a ser uma prática contínua na escola assumindo uma postura de participação e emancipação de práticas autoritaristas. A autonomia da escola tem que se mostrar como uma forma eficaz de melhorar a qualidade e promover um

ensino de qualidade. Ela tem que ser vantajosa em relação a seus custos e benefícios políticos, negociando permanentemente os seus interesses (HORA, p.01, 1994).

7. a) A Administração Municipal/Secretaria de Educação realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim( ) Não( )



**Gráfico 4** - Escolas que possuem balanço anual  
**Fonte:** Elaborado pelo próprio autor, (2018).

b) Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não ( ) Se sim descreva ( )

Na última questão do questionário aplicado às diretoras das escolas e creches da rede municipal de ensino de Itabira, cinco ou 83% das gestoras relataram que é realizado um balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar. A gestora 02 não respondeu à questão e somente a diretora 04 afirmou que não é realizado o balanço anual.

Diretora 01: De certa forma sim. Com recurso Federal foi adquirida na escola uma máquina de xerox para possibilitar simulados e mais atividades com os alunos, ajudando nos resultados das avaliações internas e assim por diante. Adquirimos vários jogos pedagógicos para possibilitar o trabalho do professor, diversificando as atividades e contribuindo assim para melhor aprendizado.

Diretora 02: Sem descrição.

Diretora 03: Nem sim, nem não. O que temos é que a seção responsável que corrige todas a pasta financeira e nos orienta sobre o que e como deverão ser realizados os próximos gastos. É um trabalho muito bom!

Diretora 04: Sem descrição.

Diretora 05: Na verdade a análise anual é realizada na parte pedagógica com a gestão e repassada por essa aos professores.

Diretora 06: Nas reuniões administrativas com os professores.

Quanto à descrição do feedback dado pela SME aos gestores escolares, foi possível perceber não há um padrão para todas as instituições, comprometendo um balanço geral de toda a rede de ensino de Itabira. O balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar é baseado no desempenho escolar, ou seja nas notas/índices de desempenho conquistados pelos alunos nas provas aplicadas pela SME e pela SEE. Assim, as melhorias estruturais e esforços de cada gestor na busca pela melhoria contínua dos processos não são contabilizados e avaliados diretamente e apresentadas à comunidade escolar como forma de reconhecimento e valorização ao trabalho à parte da parte pedagógica também desempenhada pelo diretor, o que aparentemente causa certa desmotivação na classe por não ter o complexo trabalho de todo um ano reconhecido de forma pontual pela Administração Pública Municipal.

Juntamente ao questionário respondido pelas gestoras das escolas e creches da rede de ensino municipal, outras questões foram direcionadas à Superintendência Técnico-Pedagógica Secretaria Municipal de Educação conforme anexo B.

1. De onde provem os recursos financeiro utilizados pelas escolas de forma autônoma? Dentro dos recursos repassados pelo Estado e pelo município às escolas, existe um teto/valor mínimo a ser gasto?

Recursos Municipais - Impostos Municipais: A Constituição exige que os municípios apliquem ao menos 25% de sua receita resultante de impostos e transferências na manutenção e no desenvolvimento da Educação. De acordo com a lei, os municípios devem atuar prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil. - CFEM – Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais As respectivas receitas são repassadas pelo município para melhorias na infraestrutura e educação.

Recursos Federais: PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola O que é? tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica,

com consequente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar. O programa engloba várias ações que possuem finalidades e públicos-alvo específicos.

Os recursos tanto municipais quanto federais são repassados de acordo com a quantidade de alunos em cada escola. Não há a exigência da utilização de um valor mínimo sobre o valor depositado porém, no que tange ao recurso financeiro municipal, caso este não seja utilizado deverá ser devolvido à SME no final do ano corrente. Já no caso do recurso federal, seu saldo poderá ser utilizado no próximo ano sem prejuízo ou desconto ao valor planejado para o próximo ano.

## 2. Quais são as provas de destaque para a avaliação do desempenho pedagógico dos alunos?

Temos a avaliação do Sistema de Avaliação do Ensino Municipal de Itabira (SAEMI)- Elaborada por especialistas da SME, avalia alunos do 3º, 5º e 9º ano da rede municipal. Programa da Secretaria Municipal de Educação. Além das avaliações vinculadas à SEE. Estas avaliações nos permitem realizar o levantamento dos índices de desempenho educacional do nosso município e nosso ranking também a nível estadual e nacional. Através destes índices a SME procura realizar estudos e elaborar estratégias para o cumprimento das metas educacionais propostas anualmente.

## 3. Caso o gestor escolar alcance baixa pontuação na avaliação de desempenho anual, qual é a penalidade por ele sofrida?

Caso o servidor público municipal atinja uma pontuação abaixo da média na avaliação de desempenho anual o mesmo sofrerá com a penalidade na não concessão do benefício da adição do Quinquênio ao seu salário. O quinquênio é um abono pecuniário incorporado ao salário do funcionalismo público por cada cinco anos de serviços efetivamente prestados ininterruptamente e que no caso do município de Itabira também leva em consideração as notas das avaliações de desempenho do servidor.

A Secretaria Municipal de Educação de Itabira utiliza como indicadores para avaliação da gestão escolar exercida por seus respectivos diretores os índices apurados nas avaliações municipal, estadual e federal para definição do desempenho escolar dos alunos e a avaliação de desempenho funcional estável individual do funcionário.

Conforme verificado no formulário de Avaliação de desempenho do funcionário disponibilizado pela SME (ANEXO D) o mesmo formulário é aplicado tanto para os diretores das instituições como para o corpo docente (professores, especialistas em educação, pedagogos, etc.) não levando em consideração a complexidade da atividade de gestão exercida pela diretoria. Assim quesitos como a gestão dos recursos financeiros que possuem papel imprescindível para o alcance das metas determinadas pela SME, SEE e Ministério da Educação acabam por serem avaliados de forma generalista podendo implicar na inobservância do empenho pelo bom desempenho em se tratando de atividades específicas correlativas ao respectivo cargo de gestão.

4. A escola/Diretor tem o direito de se recusar a utilizar as verbas repassadas por ambos os órgãos ou deve obrigatoriamente utilizá-la/gastá-la?

Percebe-se que alguns gestores possivelmente não se empenham na utilização dos recursos pois, consideram o processo muito burocrático e de acordo com respostas obtidas pelos questionários aplicados, este processo (orçamento, controle e fiscalização de serviços realizados e prestação de contas) demanda muito tempo do diretor que nem sempre vê benefícios em ter que administrar recursos financeiros considerando que este papel deveria ser exclusivamente da SME assim como era antes da lei 5.025. Há diretores que entendem seu papel como exclusivamente pedagógico apesar de ter suas funções descritas no plano de cargos da Prefeitura Municipal de Itabira e plena consciência de seus deveres ao assumir o cargo ao qual se predispôs a concorrer, havendo resistência para a execução de determinados trabalhos mesmo com suporte de treinamentos e reuniões dados pela SME.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se compreender a dinâmica da gestão a *accountability* nas instituições de ensino da rede municipal da cidade de Itabira.

Após a análise dos relatos das gestoras é possível perceber que todas as escolas têm a possibilidade de estar dentro da dinâmica de uma gestão democrática e participativa. O que torna uma barreira para essa plena efetivação é a dificuldade em organizar e efetivar a gestão financeira nas escolas obter êxito no processo de *accountability*.

As diretoras se queixam do tempo maior que lhes é despendido para realizar orçamentos e contas, e há também a dificuldade de lidar com os processos burocráticos que antecedem e sucedem os repasses dos recursos municipais e principalmente federais, pois, de acordo com a visão de alguns diretores o processo de gestão financeira dos recursos tanto municipal, estadual e federal quanto a supervisão de contratação e execução de serviços estruturais deveriam ser realizados exclusivamente por um setor específico dentro da SME tirando-lhes esta responsabilidade considerando que na concepção de alguns diretores a gestão escolar deve estar mais focada em processos pedagógicos como a elaboração de projetos e materiais de apoio ao ensino e não em questões gerenciais burocráticas que fogem à sua competência de formação acadêmica. Nesse ponto é importante ressaltar que todas as pessoas que se interessarem pela candidatura ao cargo de Diretor Escolar são devidamente informados pela SME sobre as respectivas atribuições do cargo por meio de edital, desta forma o município considera que ao se candidatar para o cargo de Diretor Escolar o candidato terá a disponibilidade e competência mínima necessária para o cargo.

Ainda nessa linha, é importante que as secretarias municipais de educação, juntamente com o governo federal ofereçam aos gestores oportunidades de se qualificarem incluindo a respectiva carga horária no planejamento/calendário escolar anual. Hoje de acordo com informações obtidas junto à SME, os treinamentos são realizados conforme as demandas e ou dificuldades de execução dos processos que vão surgindo, interrompendo de certa forma o andamento dos trabalhos realizados pelos gestores em suas escolas causando transtornos com o cumprimento de prazos, metas, etc. Através desta análise sugere-se a implantação de treinamentos on-line onde o gestor escolar poderá realiza-lo de maneira interativa por meio de programas de computador e/ou vídeo conferências visando a padronização dos treinamentos, diminuição do tempo gasto, maior rigor no planejamento de suas tarefas de maneira que se consiga obter mais a maximização do tempo para a execução dos processos gerenciais cabíveis ao diretor escolar, mas que também lhe proporcione maior dedicação sobretudo ao

processo financeiro que pela sua relevância considera-se o carro-chefe da gestão escolar pois, sem a aplicação eficiente e eficaz dos recursos financeiros na escola os resultados alcançados ficaram aquém das metas desejadas para o desempenho dos alunos.

As diretoras são unânimes quanto à dificuldade em priorizar as demandas diante do pouco valor repassado para as instituições. Muitas das vezes esse valor é gasto somente com as urgências (manutenção e reparos) e os investimentos em material ficam em segundo plano; porém, sem a cobertura das demandas urgentes os demais processos que compõe a prestação de serviços ofertados pelas escolas também ficam comprometidos como uma espécie de reação em cadeia.

Sobre a *accountability* nas escolas e creches de Itabira, é perceptível que ele não ocorre da forma desejada. Somente uma diretora afirmou que ele está presente na instituição onde ela está inserida, contudo, não foi possível analisar sua eficiência e eficácia, já que a gestora não descreveu com o processo ocorre.

Campos (apud Castro, 2018, p.10) afirmam:

[...] a *accountability* começou a ser entendida como questão de democracia. Quanto mais o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability*. E a *accountability* governamental tende a acompanhar o avanço de valores democráticos, tais como igualdade, dignidade humana, participação, representatividade.

Contudo, para que o processo de *accountability aconteça nas escolas municipais de Itabira*, e que ele seja de qualidade, é necessário que as autoridades, juntamente com os gestores e os conselhos escolares façam um trabalho em rede, onde todas as fases da gestão sejam compartilhadas tanto com os conselhos de classe como também com a SEE simultaneamente, desde as reuniões para decisão dos orçamentos e prestação de contas, até o *feedback* anual que deve apurar e divulgar para a comunidade escolar não tão somente os índices de aprendizagem do aluno como também outros indicadores de ações como a aplicabilidade do conceito de melhoria contínua nas instituições da rede municipal de ensino e o desempenho apresentado por cada gestor.

É importante salientar as dificuldades encontradas para a realização deste trabalho. A SME não autorizou a entrega dos questionários pessoalmente nas escolas e restringiu a quantidade a 10 devido a alegada indisponibilidade de tempo de grande parte dos diretores escolares para a atividade proposta. Da amostragem de 10 diretores de escolas públicas municipais e CMEI apenas 6 responderam ao questionário. Os questionários foram entregues à SME no dia 13 de junho para distribuição aos Diretores das unidades educacionais no dia 14 de junho, entretanto o mesmo não ocorreu e a SME postergou a entrega para o início de do

mês de julho, o prolongamento da data culminou com a desistência de 4 gestores em responder o questionário. Algumas respostas obtidas foram consideradas insatisfatórias no que tange à argumentação da pessoa que deu a resposta, outras vezes o entrevistado se eximiu de responde-las restringindo a coleta de dados. Na aplicação do questionário complementar à SME, duas das seis perguntas presentes no questionário não foram respondidas. Entretanto

Contudo, a análise do trabalho do diretor/gestor escolar quanto ao gerenciamento e aplicação dos recursos financeiros anuais e suas ações com relação a melhorias estruturais, pedagógicas, como também da condução dos demais processos gerenciais trabalhados na SME, darão margem à informações estratégicas relevantes para o desenvolvimento conjunto da gestão escolar municipal que permeia por diversos processos que vão desde a correta preparação dos gestores escolares para execução da gestão financeira dos recursos autônomos nas escolas, até a gestão de pessoas com a valorização do trabalho desempenhado pelo profissional da rede municipal de educação através da avaliação de quesitos específicos contempladas em suas funções e que carecem muitas vezes de empenho e esforços extras que deveriam ser melhor reconhecidos pois, a motivação profissional do gestor torna-se extremamente, assim como o maior empenho quanto a accountability, com métodos que proporcionem maior controle, fiscalização, responsabilização de todas as partes envolvidas no processo de gestão educacional para o alcance de bons resultados. Somente assim o avanço advindo das legislações que preveem a autonomia financeira para a prática da melhoria contínua no ambiente escolar será de fato postas em prática e consequentemente a política de educação avançará no que diz respeito a educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando L; COUTO, Cláudio G. A. **Redefinição do papel do Estado no âmbito local**. São Paulo. Vol. 10, nº3. 1996.

AFONSO, Almerindo Janela. **Um olhar sociológico em torno da accountability em educação**. In: ESTEBAN, Maria Teresa; AFONSO, Almerindo Janela (Org.). Olhares e interfaces: reflexões críticas sobre a avaliação. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **Nem tudo o que conta em educação é mensurável ou comparável**. Crítica à accountability baseada em testes estandardizados e rankings escolares. Revista Lusófona de Educação, 2009.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINARIO, F. **Metodologia da ciência: Filosofia da prática e pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BARBA, Clarides Henrich. LIMA, Alaíde Saraiva. NÓBREGA, Ana Maria.e Eliane Maciel Souza Belarmino. **Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos**. Editora CRV. Curitiba. 2009.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília. 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf> Acesso em: 15/07/2018

BRASIL, **Constituição Federal de 1988 - Artigo 205**. Título VIII. Da ordem social. Capítulo III. Da educação, da cultura e do desporto. Seção I. Da educação. Disponível em: [https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_205\\_.as](https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_205_.as). Acesso em: 25/07/2018.

BRASIL, **Lei de Diretrizes Básicas nº 9.394\96 - Artigo 206**. Disponível em: [http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_12.07.2016/art\\_206\\_.asp](http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_206_.asp). Acesso em: 25/07/2018.

BRASIL, **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995. Disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25/07/2018.

BRASIL, **Plano Nacional da Educação**. Brasília. 2001. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001324/132452porb.pdf>. Acesso em: 25/07/2018

BRASIL, **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília. 2004 Disponível em [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf) Acesso em: 25/07/2018.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília. 1996. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf). Acesso em: 25/07/2018.

BRESSER, L. C. P. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n.1, 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/>. Acesso em: 14/05/2018.

BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, Ministério da Educação**. 2018. Disponível em <http://www.fnde.gov.br/programas/pdde/perguntas-frequentes/item/10728-pf-sobre-despesas-de-custeio-e-capital>. Acesso em 19/07/2018.

CARVALHO, José dos Santos. **Direito Administrativo e Administração Pública**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Accountability e empoderamento: estratégias gerenciais na escola**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O princípio da gestão democrática na educação: gestão democrática da educação pública**. In: Gestão democrática da educação. Ministério da Educação. Boletim 19, out. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf> participação. Acesso em: 20/07/2018.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 6. ed. Campinas: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão e organização da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINHEIRO, Edwylson de Lima. **Gestão democrática e conselho escolar nas unidades escolares da rede municipal de Londrina**. Florianópolis, 2004.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Manoel Henrique. **O que é gestão pública?** Disponível em: <http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/> Acesso em: 07/05/2018.

O'DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. Revista Lua Nova.1988

OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **Conselho escolar e autonomia: participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola**. Políticas e Gestão na Educação, 2018. Disponível em [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/conselho\\_esc\\_autonomia.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/conselho_esc_autonomia.pdf) . Acesso em 19/07/2018.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª Ed. São Paulo: Ática, 2001. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. Cortez, 2000.

PINHO, J. A. G. & SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability já podemos traduzi-la para o Português?** Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 2008.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens** Brasília: Contabilidade, Gestão e Governança. 2001.

SANTOS, Solange Mary Moreira. **Práticas de gestão em escolas públicas: singularidades e interpretações dos sujeitos implicados**. GT – 3. Gestão escolar, práticas educativas e currículo da educação básica. 2018. Disponível em [http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo03\\_38/Solange%20Mary%20Moreira%20Santos\\_int\\_GT3.pdf](http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo03_38/Solange%20Mary%20Moreira%20Santos_int_GT3.pdf) . Acesso em 19/07/2018.

SANTOS, Jussara. **Questionário para pesquisa**. Assistente técnico administrativo, representante da Superintendência Técnico Pedagógico, Secretaria Municipal de Educação de Itabira. 2018. Entrevista a Vívian Gonçalves.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 34 ed. rev. e atual. - São Paulo: Malheiros, 2011.

SOUZA, Nilson Alves de. **Gestão democrática e gestão financeira: o programa de transferência de recursos financeiros - PTRF - da cidade de São Paulo de 2006 a 2010**. 173 f. Dissertação – Mestrado em Educação, Universidade de São Paulo, 2012.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Trad. de Luciane de Oliveira da Rocha. 2ª ed., Porto Alegre, 2008.

VEIGA, Zilah de Passos A. **As instâncias colegiadas da escola**. In: VEIGA, Ilma P. A. e RESENDE, Lucia M.G. (Orgs.) *Escola: Espaço do projeto político pedagógico*. 4ª ed. Campinas, SP, Ed. Papirus, 2001

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas,

WEBER, Maximilian. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4ª ed. vol. 1. Brasília: Universidade de Brasília, 2009a.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 4ª ed. São Paulo: Martin Claret, 2009b.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES (A)**

**ALUNA: VÍVIAN GONÇALVES COELHO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:  
“A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E *ACCOUNTABILITY* NAS ESCOLAS  
MUNICIPAIS DE ITABIRA – MG”.**

**QUESTIONÁRIO**

**DIRETOR(A) NÚMERO 01**

**1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:**

**\*Burocrática ( )    \*Democrática /Participativa ( )    \*Accountability ( ) –  
“prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência e eficácia dos processos  
gerenciais”.**

**2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de  
vista financeiro?**

**3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja,  
possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de  
acordo com a identificação de suas necessidades pontuais? Sim ( )    Não ( )**

**4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais  
ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?**

**5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de  
recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede  
Pública de Ensino do Município de Itabira? ( ) Ótima    ( ) Bom    ( ) Regular  
( ) Péssima**

**b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?**

**6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos  
âmbitos Municipal e Federal?**

**b) A escola costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da  
autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das  
esferas municipal como federal?**

**7. a) A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das  
melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/  
impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)? Sim( ) Não( )**

**b) Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação)  
sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas como forma de embasamento para  
o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano? Não ( ) Se  
sim descreva ( )**

**APÊNDICE B – QUESTIONARIO APLICADO À GESTÃO INTERNA DA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ITABIRA**

**QUESTIONÁRIO**

Juntamente ao questionário respondido pelas gestoras das escolas e creches da rede de ensino municipal, outras questões foram direcionadas à Superintendência Técnico-Pedagógica Secretaria Municipal de Educação como complementação à pesquisa.

- 1. Quantas escolas e CMEI existem no município de Itabira?**
  
- 2. De onde provem os recursos financeiro utilizados pelas escolas de forma autônoma? Dentro dos recursos repassados pelo Estado e pelo município às escolas, existe um teto/valor mínimo a ser gasto?**
  
- 3. Quais são as provas de destaque para a avaliação do desempenho pedagógico dos alunos?**
  
- 4. Caso o gestor escolar alcance baixa pontuação na avaliação de desempenho anual, qual é a penalidade por ele sofrida?**
  
- 5. A escola/Diretor tem o direito de se recusar a utilizar as verbas repassadas por ambos os órgãos ou deve obrigatoriamente utilizá-la/ gastá-la?**
  
- 6. Esta Secretaria proporciona aos diretores de escolas treinamento contínuo em todas as áreas do seu campo de atuação e em específico, na área de gestão financeira de recursos autônomos conforme objeto de análise desta respectiva pesquisa?**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELAS GESTORAS

### QUESTIONÁRIO

#### DIRETOR(A) NÚMERO 01

1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

( ) Burocrática            ( x ) Democrática            ( x ) Participativa  
 ( ) Accountabillit “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.

**R:** Participação da comunidade na gestão e envolvimento do conselho escolar. Participação do financeiro em tomada de decisões e escolhas.

2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** O desafio é ter que adquirir algum objeto emergencial e não ter recursos para comprar e pagar.

3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim ( x )            Não ( )

4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** Há uma pasta/arquivo de contas específicas com todos os documentos da movimentação da conta. Assim que o dinheiro chega na conta é feita uma reunião com o Conselho escolar para definir prioridades. São feitos 3 orçamentos, comodidade de preços, observando ao comprar ou gastar. 20 % da verba é destinada com capital e 80% com custeio e no final do ano acontece a prestação de contas que é enviada para a Secretaria Municipal de Educação.

5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispões de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

( ) Ótima            ( x ) Bom            ( ) Regular            ( ) Péssima

b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

**R:** Vantagem: Recurso entra direto na conta da escola. “Autonomia para adquirir bens que a escola necessita.

Não vejo desvantagem.

6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** Recurso Municipal: vem diretamente da Prefeitura Municipal de Itabira, o valor menor é para gastos consequenciais, apenas consumo e tem que zerar a conta no ano.

Recurso Federal: valor maior, enviam em 2 parcelas e carimbado. Destinado as despesas de Capital e custeio. O dinheiro fica na conta e pode ser usado no próximo ano.

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Sim, com certeza, principalmente quando nos é possibilitado a compra de material pedagógico para trabalhar diretamente com o aluno.

7. a) A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim (  ) Não (  )

b) Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (  ) Se sim descreva (  )

**R:** De certa forma sim. Foi adquirida na escola uma máquina de xerox para possibilitar simulados e mais atividades com os alunos, ajudando nos resultados das avaliações internas e assim por diante.

Adquirimos vários jogos pedagógicos para possibilitar o trabalho do professor, diversificando as atividades e contribuindo assim para melhor aprendizado.

## QUESTIONÁRIO

### DIRETOR(A) NÚMERO 02

**1)** Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

- (  ) Burocrática      (  ) Democrática      (  ) Participativa  
 (  ) Accountability “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência e eficácia dos processos gerenciais”.

**R:** A autonomia da gestão escolar faz com que haja melhorias nos focos de aprendizagem, pois o gestor tem em suas o conhecimento das necessidades básicas do CMEI e junto a comunidade escolar planeja e executa ações de melhoria da realidade, conforme as condições financeiras a qual está inserido.

**2)** O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** Administrar o orçamento com organização, responsabilidade e transparência. Requer um tempo maior para planejar e executar as finanças.

**3)** Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim (  )      Não (  )

**4)** Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** Reunião com o Conselho escolar para registro da ata com todos os bens ou serviços necessários que serão gastos com a verba destinada. Depois é feito os 03 orçamentos. Após feitos os orçamentos o conselho se reúne novamente para decidirem qual irá comprar e registro na ata. Com todo dinheiro gasto registra a ata final e presta conta de tudo entregando a pasta de prestação de contas na seção de diretoria de orçamento e finanças da Secretaria Municipal de Educação.

**5. a)** Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

(  ) Ótima      (  ) Bom      (  ) Regular      (  ) Péssima

**b)** Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

**R:** Desvantagens é que o recurso destinado é pouco. Vantagem é destinado a pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física do CMEI. Pelo valor passado não precisa fazer os 03 orçamentos.

6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** Âmbito federal o valor destinado é pelo de crianças matriculadas na instituição cadastradas no Educacenso. Âmbito municipal é parcela única que dependerá da disponibilidade financeira e orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Sim. A independência significa que podemos realizar um reparo emergencial com mais agilidade ou comprar um bem para desenvolver as atividades diárias.

7. a) A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim(  ) Não(  )

b) Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (  ) Se sim descreva (  ) Sem descrição.

## QUESTIONÁRIO

### DIRETOR(A) NÚMERO 03

1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

( ) Burocrática      ( x ) Democrática      ( ) Participativa  
 ( ) Accountability “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.

**R:** Uma gestão democrática faz com que todo o trabalho do gestor avance.

2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** A maior dificuldade é adquirir bens com a pouca verba.

3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim ( x )      Não ( x )

4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** O trabalho é muito burocrático e desgastante pois para adquirir algum produto é necessário passar por todos os itens citados acima.

5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

( ) Ótima      ( ) Bom      ( X ) Regular      ( ) Péssima

b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

**R:** Pelo que entendo até o momento não vejo vantagens porque além de administrar o financeiro, você tem que administrar também os trabalhos, se for construção por exemplo.

6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** Quando havia recursos da Prefeitura Municipal de Itabira ele era mais fácil de administrar porque não exigia orçamentos até R\$500,00,

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Não vejo melhoria no desempenho educacional através de autonomia financeira.

**7. a)** A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim( ) Não( )

**b)** Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (x ) Se sim descreva ( x )

**R:** Nem sim, nem não. O que temos é que a seção responsável corrige todas a pasta financeira e nos orienta sobre o que e como ser os próximos gastos. É um trabalho muito bom!

## QUESTIONÁRIO

### DIRETOR(A) NÚMERO 04

**1)** Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

- (  ) Burocrática      (  ) Democrática      (  ) Participativa  
 (  ) Accountabilit "prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais".

**R:** Semanalmente são realizadas reuniões gerenciais para definição das ações administrativas e pedagógicas. Os participantes são diretor, vice, especialista e coordenador de área.

**2)** O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** Administrar os recursos oriundos do governo federal.

**3)** Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim (  )      Não (  )

**4)** Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** A equipe administrativa, pedagógica e os professores selecionam os materiais e as atividades a serem adquiridas e serão direcionadas aos tesoureiros que faz as cotações, aquisição e prestação de contas. Tudo isso definido pelo colegiado escolar.

**5. a)** Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispões de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

(  ) Ótima      (  ) Bom      (  ) Regular      (  ) Péssima

**b)** Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

**R:** Vantagens – aquisição de materiais de acordo com a realidade da escola. Não percebo desvantagens. Desafios – priorizar o que adquirir com pouco recurso.

**6. a)** Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** Principais diferenças: o montante de recursos federais é muito maior que o recurso municipal. Os recursos federais são disponibilizados para aquisição de bens de capital e/ou custeio. Já o recurso municipal pode ser utilizado apenas para custeio.

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Sim. O dinheiro é investido na aquisição de materiais que serão utilizados para realizar as atividades pedagógicas ao longo do ano letivo.

**7. a)** A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim(  ) Não(  )

**b)** Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (  ) Se sim descreva (  ) Sem descrição.

## QUESTIONÁRIO

### DIRETOR(A) NÚMERO 05

1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

( ) Burocrática            ( x ) Democrática            ( x ) Participativa  
 ( ) Accountabillit “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.

**R:** Na maioria das questões a serem resolvidas na escola e na medida do possível os docentes e demais funcionários têm a liberdade de opinar e ajudar na tomada de decisões.

2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** O maior desafio é priorizar o que será feito na escola com pouco recurso já que as necessidades são muitas.

3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim ( x )            Não ( )

4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** São realizados 03 orçamentos. Feitos e consolidados e aprovados a compra pelo conselho escolar no estabelecimento que apresentar o menor preço. A prestação de contas é feita no final do ano ao Conselho e após ao setor de finanças da Secretaria Municipal de Educação.

5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

( x ) Ótima            ( ) Bom            ( ) Regular            ( ) Péssima

b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

**R:** Maior autonomia na aplicação dos recursos e o maior desafio é o pouco valor destinado à escola. . Outro ponto positivo é poder gastar em custeio e capital o que antes era apenas custeio. As escolas buscam meios alternativos para obtenção de recursos como a promoção de eventos, rifas, venda de lanches, doações, parcerias com empresas privadas, etc. Isso trás um desgaste ainda maior para os gestores comprometidos com a educação que desejam promover melhorias às quais o município não tem condições de arcar, pois além de também ter que prestar contas de todas estas ações à Caixa Escolar/Conselho e SME, tem de sair de suas atribuições específicas para buscar fontes alternativas que sobressaltam às suas funções

imediatas vindo à se caracterizar como ação solidária e voluntariada, fazendo com que o trabalho como um todo fique limitado devido ao excesso de carga de trabalho, as vezes não reconhecido.

**6. a)** Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** O federal é maior valor e a burocracia para comprar e prestar contas também.

**b)** A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Sim. Devido ao investimento em material pedagógico , equipamento, professor e aluno.

**7. a)** A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim(  ) Não(  )

**b)** Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (  ) Se sim descreva (  )

**R:** Na verdade a análise anual é realizada na parte pedagógica com a gestão e repassada por essa aos professores.

## QUESTIONÁRIO

### DIRETOR(A) NÚMERO 06

1) Assinale o (os) tipo (os) de gestão presentes nesta instituição de ensino e descreva:

( x ) Burocrática            (x ) Democrática            ( x ) Participativa  
 ( x ) Accountabilit “prestação de contas/responsabilização/ avaliação da eficiência eficácia dos processos gerenciais”.

**R:** Sem descrição.

2) O que você considera o principal desafio da gestão/administração escolar do ponto de vista financeiro?

**R:** Fazer orçamentos.

3) Esta escola possui repasse direto de recursos da Administração Municipal, ou seja, possui autonomia financeira para realizar o planejamento e execução das despesas de acordo com a identificação de suas necessidades pontuais?

Sim ( x )            Não ( )

4) Como é realizado o controle financeiro da escola (cotação de preços; tipos de materiais ou serviços que podem ser adquiridos pela escola; prestação de contas)?

**R:** É feito 03 orçamentos buscando os menores preços e artigos de qualidade. A compra respeita todos um critério estabelecido pelo FNDE. A prestação de contas é entregue no final do ano.

5. a) Como você avalia a Lei 5.025 de Abril de 2018, que dispõe de transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Pública de Ensino do Município de Itabira?

( ) Ótima            ( x ) Bom            ( ) Regular            ( ) Péssima

b) Quais suas vantagens, desvantagens e desafios?

Sem descrição.

6. a) Quais as principais diferenças entre os repasses de recursos no que diz respeito aos âmbitos Municipal e Federal?

**R:** O valor repassado.

b) A escola/CMEI costuma identificar melhoria no seu desempenho educacional através da autonomia financeira possibilitada pelo repasse direto de recursos tanto nos âmbitos das esferas municipal como federal?

**R:** Federal sim. Através do relatório de PDDE interativo.

**7. a)** A Administração Municipal/Secretaria de Educação, realiza balanço anual das melhorias realizadas no âmbito escolar (melhorias estruturais/ melhorias pedagógicas/ impacto estas melhorias no rendimento escolar dos alunos)?

Sim(  ) Não(  )

**b)** Os resultados anuais são apurados e compilados pela SME e um feedback (avaliação) sobre os ao mesmos é disponibilizado para as escolas/CMEI como forma de embasamento para o planejamento da aplicação dos recursos financeiros para o próximo ano?

Não (  ) Se sim descreva (  )

**R:** Nas reuniões administrativas com os professores.

## **ANEXO B – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELA GESTÃO INTERNA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ITABIRA**

**1. Quantas escolas e CMEI existem no município de Itabira?**

**R:** Escolas Urbanas 21 (sendo: 15 que atendem a educação Infantil, 18 Ensino F. I; 5 Ensino Fundamental II; 1 Educação Especial - CEMAE)

Escolas Rurais: 8 Atendem Educação Infantil e Ensino Fundamental I

Creches Municipais: 8

Creches conveniadas a Prefeitura: 10

**R:** Escolas da Rede Municipal – atende área urbana e comunidades rurais do município (distritos). Educação Infantil: 2174 crianças; E. Fundamental I: 5040 crianças; Ensino Fundamental II: 1393 crianças e EJA: 31 adultos. Área Urbana: 21 escolas da rede municipal, sendo: 1 que atende a Educação Especial (CMAE); 2 escolas que atende exclusivo a educação infantil; 12 escolas que atendem a educação infantil e ensino fundamental I; 3 escolas que atendem EI, EFI e EFII; 1 escola que atende EFI e EJA e 2 escolas que atende EFI e II. Atendendo um total de 8298 alunos. Área Rural: 8 escolas que atende educação infantil e ensino fundamental (1º ao 5º ano); 2 localização das escolas: distrito do Carmo, Ipoema, Campo do Gordura, Núcleo dos Machados, Núcleo de Duas Pontes; Chapada; Atendendo um total de 340 alunos. Centro Municipal de Educação Infantil – CMEIs/Creches 18 instituições que atendem crianças de 6 meses a 4 anos incompletos. Atendendo um total de 995 crianças.

Juntamente ao questionário respondido pelas gestoras das escolas e creches da rede de ensino municipal, outras questões foram direcionadas à Superintendência Técnico-Pedagógica Secretaria Municipal de Educação.

**2. De onde provem os recursos financeiro utilizados pelas escolas de forma autônoma? Dentro dos recursos repassados pelo Estado e pelo município às escolas, existe um teto/valor mínimo a ser gasto?**

**R:** Recursos Municipais - Impostos Municipais: A Constituição exige que os municípios apliquem ao menos 25% de sua receita resultante de impostos e transferências na manutenção e no desenvolvimento da Educação. De acordo com a lei, os municípios devem atuar prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil. - CFEM – Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais. As respectivas receitas são repassadas pelo município para melhorias na infraestrutura e educação.

Recursos Federais: PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola O que é? tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com conseqüente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar. O programa engloba várias ações que possuem finalidades e públicos-alvo específicos.

Os recursos tanto municipais quanto federais são repassados de acordo com a quantidade de alunos em cada escola. Não há a exigência da utilização de um valor mínimo sobre o valor depositado porém, no que tange ao recurso financeiro municipal, caso este não seja utilizado deverá ser devolvido à SME no final do ano corrente. Já no caso do recurso federal, seu saldo

poderá ser utilizado no próximo ano sem prejuízo ou desconto ao valor planejado para o próximo ano.

**3.** Quais são as provas de destaque para a avaliação do desempenho pedagógico dos alunos?

**R:** Temos a avaliação do Sistema de Avaliação do Ensino Municipal de Itabira (SAEMI)-Elaborada por especialistas da SME, avalia alunos do 3º; 5º e 9º ano da rede municipal. Programa da Secretaria Municipal de Educação. Além das avaliações vinculadas à SEE. Estas avaliações nos permitem realizar o levantamento dos índices de desempenho educacional do SME procura realizar estudos e elaborar estratégias para o cumprimento das metas educacionais propostas anualmente.

**4.** Caso o gestor escolar alcance baixa pontuação na avaliação de desempenho anual, qual é a penalidade por ele sofrida?

**R:** Caso o servidor público municipal atinja uma pontuação abaixo da média na avaliação de desempenho anual o mesmo sofrerá com a penalidade na não concessão do benefício da adição do Quinquênio ao seu salário. O quinquênio é um abono pecuniário incorporado ao salário do funcionalismo público por cada cinco anos de serviços efetivamente prestados ininterruptamente e que no caso do município de Itabira também leva em consideração as notas das avaliações de desempenho do servidor.

**5.** A escola/Diretor tem o direito de se recusar a utilizar as verbas repassadas por ambos os órgãos ou deve obrigatoriamente utilizá-la/ gastá-la?

Obs do pesquisador: Percebe-se que alguns gestores possivelmente não se empenham na utilização dos recursos pois, consideram o processo muito burocrático e de acordo com respostas obtidas pelos questionários aplicados, este processo (orçamento, controle e fiscalização de serviços realizados e prestação de contas) demanda muito tempo do diretor que nem sempre vê benefícios em ter que administrar recursos financeiros considerando que este papel deveria ser exclusivamente da SME assim como era antes da lei 5.025.

**R:** Não foi respondida

**6.** Esta Secretaria proporciona aos diretores de escolas treinamento contínuo em todas as áreas do seu campo de atuação e em específico, na área de gestão financeira de recursos autônomos conforme objeto de análise desta respectiva pesquisa?

**R:** Sim. A SME promove constantemente diversos treinamentos e reuniões presenciais para tratar de assuntos nos âmbitos pedagógico e financeiro da escola. Especificamente no âmbito financeiro, a SME procura abordar junto aos seus gestores sobre a correta utilização e prestação de contas dos recursos públicos municipais e federais disponibilizados pois, a nova gestão escolar procura trabalhar a gestão escolar implica em gerenciar tanto o trabalho pedagógico delineado pelas resoluções pertinentes, como também fazer a gestão dos recursos financeiro de forma integrada para que a escola e o município consiga realizar a entrega do produto final à comunidade com qualidade e transparência em suas ações.

## ANEXO C – LEI N. 5.025 DE 2 DE ABRIL DE 2018



### LEI N. 5.025, DE 2 DE ABRIL DE 2018.

**Dispõe sobre a transferência de recursos financeiros aos Centros de Educação Infantil e Escolas Municipais da Rede Municipal de Ensino.**

A Câmara Municipal de Itabira, por seus vereadores, aprovou e eu o Prefeito sanciono e promulgo a seguinte Lei:

**Art. 1º** Fica autorizada a transferência de recursos financeiros, de caráter suplementar, ao Centros Municipais de Educação Infantil e Escolas Municipais, da rede municipal de ensino, que atendem à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental.

§ 1º A transferência de recursos financeiros de que trata este artigo será concedida, anualmente, sem a necessidade de celebração de convênio, acordo, contrato, ajuste ou instrumento congêneres, mediante crédito do valor devido em conta bancária específica da Caixa Escolar da respectiva Escola/Centro de Educação Infantil.

§ 2º Para fazer jus ao recebimento da transferência de recursos financeiros, a Caixa Escolar deverá:

- I – Estar regularmente constituída;
- ii – constar na lista de entidades beneficiárias na Lei Orçamentária Anual;
- iii – não ter pendência nas prestações de contas de exercícios anteriores.

§ 3º Para usufruir dos recursos, a Caixa Escolar deverá:

- I – Realizar processo análogo à licitação, quando da utilização dos recursos;
- ii – prestar contas, anualmente, dos recursos recebidos, conforme instrução da Secretaria Municipal de Educação, devolvendo os saldos não utilizados até 10 de dezembro de cada ano.

**Art. 2º** O valor a ser repassado a cada unidade escolar constará de uma parcela fixa, e de valor igual para todas as unidades escolares e de uma parcela variável, e em todos os casos dependerá da disponibilidade financeira orçamentária, prevista na Lei Orçamentária Anual.



Art. 3º Os recursos deverão ser utilizados:

- I – Na avaliação de aprendizagem;
- II – na implementação de projeto pedagógico;
- III – no desenvolvimento de atividades educacionais.

§ 1º Os recursos poderão ainda serem utilizados nas despesas de custeio, manutenção e pequenos investimentos que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino beneficiários, podendo ser empregados:

- a) Na aquisição de material permanente;
- b) na realização de pequenos reparos, adequações e serviços necessários à manutenção, conservação e melhoria da estrutura física da unidade escolar;
- c) na aquisição de material de consumo.

§ 2º É vedada a aplicação dos recursos em:

- I – Implementação de outras ações que estejam sendo objeto de custeio pela própria Secretaria Municipal de Educação;
- II – gastos com pessoal, exceto em cursos, palestras e treinamentos, autorizados pela SME;
- III – pagamento, a qualquer título, a:
  - a) Agente público da ativa por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados;
  - b) empresas privadas que tenham em seu quadro societário servidor público da ativa, ou empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados.
- IV – dispêndios com tributos federais, estaduais e municipais quando não incidentes sobre os bens adquiridos ou produzidos ou sobre os serviços contratados para a consecução dos objetivos do programa.

§ 3º Os recursos liberados na categoria de custeio, poderão ser utilizados, também, para cobrir despesas cartorárias decorrentes de alterações nos estatutos das Caixas Escolares.

Art. 4º Esta Lei será regulamentada por meio de Resolução da Secretaria Municipal de Educação, que entre outras coisas estabelecerá:

- I – O montante dos recursos disponíveis para o rateio anual entre as Caixas Escolares;



de recursos;

II – os procedimentos a serem adotados para a utilização

III – a forma de se efetuar as prestações de contas;

IV – a forma de utilização dos recursos, através de processo análogo à licitação, de modo a uniformizar os procedimentos em todas as unidades de ensino.

Art. 5º Fica a Secretaria Municipal de Educação autorizada a suspender o repasse dos recursos nas seguintes hipóteses:

I - Omissão na prestação de contas, conforme definido pelas normas vigentes;

II - rejeição da prestação de contas;

III - utilização dos recursos em desacordo com os critérios estabelecidos.

Parágrafo Único. O responsável pela prestação de contas, que permitir, inserir ou fizer inserir documentos ou declaração falsa ou diversa da que deveria ser inscrita, com o fim de alterar a verdade sobre os fatos, será responsabilizado na forma da lei.

Art. 6º As Caixas Escolares manterão arquivados, na Escola, em boa guarda e organização, ainda que utilize serviços de contabilidade de terceiros, pelo prazo de 5 (cinco) anos, contado da data de julgamento da prestação de contas anual do TCE/MG, órgão de controle externo, os documentos fiscais, originais ou equivalentes, das despesas realizadas a cada exercício.

Art. 7º A fiscalização da aplicação dos recursos financeiros a que se refere esta Lei é competência da Secretaria Municipal de Educação, da Secretaria Municipal de Fazenda, por meio da Diretoria de Prestação de Contas e dos órgãos de controle externo e interno do Poder Executivo Municipal, e será feita mediante realização de auditorias, inspeções e análise dos processos que originarem as respectivas prestações de contas.

Art. 8º Qualquer pessoa, física ou jurídica, poderá denunciar à Secretaria Municipal de Educação, ao Tribunal de Contas de Minas Gerais, aos órgãos de controle interno do Poder Executivo Municipal e ao Ministério Público, eventuais irregularidades identificadas na aplicação dos recursos provenientes desta Lei.

Art. 9º Para atender ao § 1º do Art. 1º desta Lei, fica o Poder Executivo Municipal autorizado a modificar o estabelecido no Parágrafo Único do Art. 13º e o § 2º do Art. 15º da Lei Municipal n. 4.972, de 14 de julho de 2017, que passam a ter a seguinte redação:

( )..



Art. 13...

Parágrafo Único. As transferências mencionadas no caput deste Artigo ficarão sujeitas à assinatura de convênio com a instituição beneficiada em atendimento a Lei Federal n. 4.320 de 1964 e Lei Complementar n. 101 de 2000, exceto quando se tratar de transferência de recursos financeiros, de caráter suplementar, aos Centros Municipais de Educação Infantil e Escolas Municipais, da rede pública de ensino, que atendam à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental.

Art. 14...

Art. 15...

§ 1º...

§ 2º A relação das instituições beneficiadas poderão constar da Lei Orçamentária Anual ou em Lei específica e ficarão sujeitas à assinatura de convênio para recebimento dos recursos, exceto quando se tratar de transferência de recursos financeiros, de caráter suplementar, aos Centros Municipais de Educação Infantil e Escolas Municipais, da rede pública de ensino, que atendam à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental.

( )...

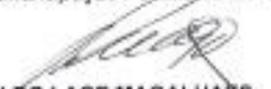
Art. 10. Para atender ao Inciso II do § 2º do Art. 1º desta Lei, ficam incluídas na lista das entidades beneficiadas na Lei Municipal n. 5.016, de 27 de julho de 2017, os Centros Municipais de Educação Infantil e Escolas Municipais, da rede pública de ensino, conforme listagem do Anexo I.

Art. 11. Ficam revogados os artigos 6º, 7º, 8º, 9º e 10º da Lei Municipal n. 4.714, de 22 de julho de 2014.

Art. 12. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Prefeitura Municipal de Itabira, 2 de abril de 2018.

170º Ano da Emancipação Política do Município

  
RONALDO LAGE MAGALHÃES  
PREFEITO MUNICIPAL

  
GUSTAVO MILÂNIO  
CHEFE DE GABINETE

SME/GP/1

## ANEXO D- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DIRETOR ESCOLAR/OUTROS CARGOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL ESTÁVEL QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PELA COMISSÃO DO MAGISTÉRIO						
Ano: 2018						
Avaliado		Data avaliação		Matrícula	[1]	
CPF						
Cargo						
Função						
Lotação						
Chefia Imediata						
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	PESO	Avaliação da Chefia Imediata		Autoavaliação do Servidor	
			Pontos Atribuídos	Nota	Pontos Atribuídos	Nota
<b>USO ADEQUADO DOS EQUIPAMENTOS DE SERVIÇO</b> 5 pontos	Considere o comprometimento e o empenho nas suas atividades e o cuidado no uso de materiais e equipamentos a sua disposição.					
Produção de material didático quantitativa e qualitativamente adequados. Guarda, preservação e manutenção de equipamentos utilizados nas aulas e demais atividades pedagógicas. Inclusão do uso de recursos didáticos variados disponibilizados pela escola para a execução das atividades propostas nas sequências didáticas. Orientação aos alunos e educandos no sentido de promover a preservação e manutenção dos espaços, dos equipamentos e materiais da escola.	a) É comprometido e responsável, evita desperdícios no uso de equipamentos e materiais, visando a otimizar o consumo. b) É empenhado em seu trabalho e zeloso na utilização dos equipamentos e materiais. c) Mostra-se comprometido em seu trabalho, porém na utilização de equipamentos e materiais observa-se que há desperdícios. d) Não é comprometido e empenhado em seu trabalho, negligência o uso de materiais e equipamentos de trabalho, causando prejuízos à instituição.	1		0,0		0,0
<b>PONTUALIDADE</b> 5 pontos	Observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado.					
Cumprimento dos horários estabelecidos com a escola para as reuniões administrativo-pedagógicas e de Conselho Escolar, acolhimento dos alunos no início de cada atividade curricular e extracurricular promovida pela escola. Orientação aos educandos no sentido de promover a pontualidade nas atividades desenvolvidas pela escola.	a) Não registra atrasos nem saídas antecipadas; b) Registra alguns atrasos ou saídas antecipadas; c) Registra atrasos e saídas antecipadas com certa frequência; d) Quase sempre registra atrasos e saídas antecipadas.	1		0,0		0,0
<b>ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO</b> 5 pontos	Capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.					
Distribuição das atividades dentro das sequências didáticas de acordo com os objetivos didático-pedagógicos pretendidos. Preparação dos materiais didáticos e dos registros das atividades diárias solicitadas pela escola em tempo hábil, de forma a favorecer a organização administrativa da secretaria escolar. Utilização adequada das falas e das participações nas reuniões com vistas à não-monopolização e polemização sem produtividade das reuniões e encontros coletivos na escola. Orientação e acompanhamento da produção dos educandos no sentido de promover a cumprimento integral das atividades didáticas propostas pela escola.	a) Extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades; b) Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades; c) Organiza e divide seu tempo de trabalho, porém, não cumpre os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades; d) Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	1		0,0		0,0
<b>ASSIDUIDADE</b> 12,5 pontos	Considere a assiduidade quanto ao comparecimento ao trabalho e o cumprimento integral da jornada.					
Permanência no local determinado para a ação pedagógica, não deixando alunos sozinhos ou sem receber a atenção e orientação devida. Realização de atividades pertinentes ao local e restrição do interesse da escola durante o horário de trabalho. Orientação e acompanhamento dos educandos no sentido de promover a participação nas atividades didáticas propostas pela escola.	a) Nunca se ausenta do trabalho; b) É assíduo e diligentemente não está em seu local de trabalho; c) Tive uma falta injustificada e/ou ausentou-se durante o expediente para tratar de assuntos particulares; d) Tive duas ou mais faltas injustificadas e/ou ausentou-se sem aviso para tratar de assunto particular, mesmo consciente da ilegalidade dessa prática.	1,5		0,0		0,0
<b>PRESTEZA</b> 5 pontos	Considere a assiduidade quanto à ocupação do tempo para realização das atribuições que lhe competem.					
Iniciativa para a identificação de problemas dentro do espaço escolar e para a proposição pertinente de soluções para esses. Agilidade no encaminhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem e problemas de rendimento e frequência escolar. Presteza na proposição de sequências didáticas de recuperação da aprendizagem. Elaboração de propostas pedagógicas complementares para os alunos com desempenho inferior ao esperado.	a) Aproveita o máximo do seu tempo na realização das atribuições que lhe competem; b) Aproveita seu tempo na realização das atribuições de sua competência; c) Aproveita parcialmente o tempo no cumprimento de suas atribuições, já que se ausenta durante o expediente para tratar assuntos particulares; d) Não aproveita seu tempo na realização de suas atribuições, prejudicando o ambiente de trabalho.	1		0,0		0,0
<b>PRESTEZA</b> 5 pontos	Disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho.					
Iniciativa para a identificação de problemas dentro do espaço escolar e para a proposição pertinente de soluções para esses. Agilidade no encaminhamento de alunos com dificuldades de aprendizagem e problemas de rendimento e frequência escolar. Presteza na proposição de sequências didáticas de recuperação da aprendizagem. Elaboração de propostas pedagógicas complementares para os alunos com desempenho inferior ao esperado.	a) Está sempre pronto e disposto a executar imediatamente o trabalho que lhe foi confiado, mostrando-se sempre interessado; b) Frequentemente tem disposição para executar os trabalhos de imediato; c) Raramente demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente; d) Não demonstra disposição para executar os trabalhos prontamente, e não apresenta justificativa plausível.	1		0,0		0,0
<b>APROVEITAMENTO EM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO</b> 7,5 pontos	Aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos.					

<p><b>Aplicação dos conteúdos didático-pedagógicos presentes nos programas de capacitação nas atividades curriculares e extracurriculares propostas no planejamento.</b></p> <p>Incentivo à aplicação pelos educandos dos valores, conteúdos, das competências e habilidades desenvolvidas nas atividades curriculares e extracurriculares da escola.</p>	<p>a) Sempre aplica os conhecimentos adquiridos nos cursos de capacitação, agregando novos conhecimentos que aumentam a qualidade e a agilidade na execução dos trabalhos;</p> <p>b) Frequentemente aplica os conhecimentos adquiridos nos programas de capacitação na execução dos trabalhos;</p> <p>c) Raramente aplica os conhecimentos adquiridos em programas de capacitação na execução dos trabalhos;</p> <p>d) Não procura aplicar os conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na execução dos trabalhos.</p>	1,5	0,0	0,0
<p align="center"><b>INICIATIVA</b> 5 pontos</p>	<p>Considere a capacidade de apresentar soluções adequadas para a resolução dos problemas que surgem no trabalho.</p>			
<p><b>Ausência de procrastinação no exercício das atividades profissionais.</b></p> <p><b>Oferta de contribuições que demonstrem interesse pelo desenvolvimento e aprimoramento das práticas curriculares na escola.</b></p> <p><b>Adoção de estratégias didáticas capazes de promover o emprego de ações de iniciativa nos estudos pelos educandos.</b></p>	<p>a) É colaborativo, tem interesse e disponibilidade na apresentação de propostas e novas práticas e colabora na implantação destas, qualificando o serviço prestado pelo setor;</p> <p>b) Apresenta soluções e/ou sugestões e propõe alternativas que ajudam na resolução dos problemas do setor;</p> <p>c) Eventualmente, propõe alternativas e implanta novas práticas que ajudam na resolução dos problemas que surgem no setor;</p> <p>d) Não propõe alternativas e não colabora na implantação de novas práticas para a resolução dos problemas que surgem no setor.</p>	1	0,0	0,0
<p align="center"><b>ÉTICA PROFISSIONAL</b> 7,5 pontos</p>	<p>Considere o comportamento do avaliado no aspecto ético profissional.</p>			
<p><b>Manejo de sala de aula respeitoso ao aluno (sem gritos, improperbs e adjetivação inadequada a qualquer pessoa).</b></p> <p><b>Relacionamento educado e civilizado com as demais pessoas no espaço escolar, sem manifestação de preferências e juízos de valor preconceituosos.</b></p> <p><b>Sigilo sobre as questões relativas aos problemas de alunos ou seus familiares levados ao conhecimento dos profissionais por razões pedagógicas.</b></p> <p><b>Respeito às diferentes manifestações culturais, étnicas, religiosas e de gênero nas situações curriculares e extracurriculares.</b></p>	<p>a) Procura comportar-se obedecendo à ética, sigilo, discrição e justiça, bem como não discrimina colegas de trabalho, superiores e público em geral;</p> <p>b) Comporta-se com ética, atuando com sigilo, discrição e justiça, porém não se posiciona diante de situações conflituosas;</p> <p>c) Apresenta dificuldade e necessita de orientação quanto à ética, sigilo, discrição e justiça, bem como em não discriminar colegas, superiores e público em geral;</p> <p>d) Não se comporta com ética, não respeita o sigilo profissional, age com indiscrição, falta de justiça e discrimina colegas de trabalho, superiores e público em geral.</p>	1,5	0,0	0,0
<p align="center"><b>QUALIDADE E PRODUTIVIDADE DO TRABALHO</b> 15 pontos</p>	<p>Considere o domínio das atividades desenvolvidas.</p>			
<p><b>Qualidade dos conteúdos técnicos empregados na produção de material didático.</b></p> <p><b>Qualidade da abordagem pedagógica nas atividades curriculares e extracurriculares.</b></p> <p><b>Uso da norma adequada ao gênero do trabalho apresentado durante as atividades profissionais.</b></p>	<p>a) Tem amplo conhecimento das funções a serem desenvolvidas e dos métodos e estratégias, não necessitando de supervisão para cumpri-las;</p> <p>b) Conhece as atividades do seu trabalho, dominando métodos e técnicas para desenvolvê-las;</p> <p>c) Conhece parcialmente as atividades do seu trabalho, precisando ser orientado quanto a métodos e técnicas para desenvolvê-las;</p> <p>d) Não conhece as atividades do seu trabalho e não domina métodos e técnicas.</p>	1	0,0	0,0
<p><b>Adequação do conteúdo específico tanto envolvendo os temas curriculares quanto os transversais.</b></p> <p><b>Aproveitamento dos alunos nas atividades docentes e de apoio à docência.</b></p> <p><b>Introdução das inovações tecnológicas nas propostas de atividades curriculares e extracurriculares.</b></p> <p><b>Adequação do processo de acompanhamento da avaliação da aprendizagem dos alunos.</b></p>	<p>Considere a qualidade e organização no ambiente de trabalho, na entrega das atividades inerentes à função.</p> <p>a) O trabalho entregue se sobressai em qualidade, bem como na organização do ambiente e dos materiais, facilitando a execução de suas atividades e dos demais colegas;</p> <p>b) Há qualidade no trabalho apresentado e na organização dos materiais e no ambiente de trabalho, favorecendo a execução das suas atividades;</p> <p>c) Apresenta qualidade no trabalho, na organização do ambiente e dos materiais somente se for orientado, causando possível prejuízo na execução do trabalho;</p> <p>d) O trabalho entregue não tem qualidade, não há organização do ambiente e dos materiais, prejudicando a execução das suas atividades e dos demais colegas.</p>	1	0,0	0,0
<p align="center"><b>PLANEJAMENTO</b> 7,5 pontos</p>	<p>Considere a atualização e a busca por novos conhecimentos.</p>			
<p><b>Registro prévio das atividades didáticas de forma a favorecer o acompanhamento e a substituição do profissional quando necessária.</b></p> <p><b>Consideração das necessidades educativas de cada aluno na elaboração das propostas de seqüências didáticas.</b></p> <p><b>Orientação aos alunos para o planejamento de seus hábitos de estudos com vistas a promover rotinas de organização e desenvolvimento de habilidades e competências.</b></p> <p><b>Adequação dos instrumentos e materiais didático pedagógicos às necessidades específicas dos alunos e das escolas.</b></p>	<p>a) Participa de atividades de capacitação, sempre busca novos conhecimentos e atua como multiplicador junto aos colegas de trabalho e/ou demais servidores;</p> <p>b) Participa de atividades de capacitação, busca novos conhecimentos, mantendo-se atualizado, mas não atua como multiplicador;</p> <p>c) Demonstra interesse em buscar novos conhecimentos, mas apresenta dificuldade em participar de formações;</p> <p>d) Não busca novos conhecimentos permanecendo desatualizado.</p>	1	0,0	0,0
<p align="center"><b>PLANEJAMENTO</b> 7,5 pontos</p>	<p>Considere a capacidade de estabelecer objetivos, metas e em organizar e conduzir ações.</p>			
<p><b>Registro prévio das atividades didáticas de forma a favorecer o acompanhamento e a substituição do profissional quando necessária.</b></p> <p><b>Consideração das necessidades educativas de cada aluno na elaboração das propostas de seqüências didáticas.</b></p> <p><b>Orientação aos alunos para o planejamento de seus hábitos de estudos com vistas a promover rotinas de organização e desenvolvimento de habilidades e competências.</b></p> <p><b>Adequação dos instrumentos e materiais didático pedagógicos às necessidades específicas dos alunos e das escolas.</b></p>	<p>a) Estabelece objetivos e metas, organiza e conduz ações com facilidade;</p> <p>b) Estabelece objetivos e metas, organiza a condução das ações, necessitando, às vezes, de orientação;</p> <p>c) Necessita de apoio para estabelecer objetivos e metas e para organizar a condução das ações;</p> <p>d) Não estabelece objetivos e metas e nem organiza a condução das ações, prejudicando o desenvolvimento da sua área de atuação.</p>	1,5	0,0	0,0
<p align="center"><b>TRABALHO EM EQUIPE</b> 15 pontos</p>	<p>Considere a capacidade de comunicação no trabalho em equipe.</p>			
<p><b>Disponibilidade para oferecer e receber apoio de forma a promover o aprimoramento das práticas curriculares na escola.</b></p> <p><b>Inclusão de propostas de atividades coletivas e em grupos para propiciar o desenvolvimento das habilidades de socialização por meio das atividades didáticas.</b></p> <p><b>Capacidade de superar as dificuldades de relacionamento.</b></p>	<p>a) Comunica-se bem, expressando suas ideias, opiniões e informações de maneira clara, objetiva e tranquila, sendo hábil na negociação e argumentação;</p> <p>b) Procura se expressar, conseguindo manter comunicação clara e objetiva;</p> <p>c) Apresenta dificuldade em expressar suas ideias, opiniões e informações de maneira clara e objetiva;</p> <p>d) Não se comunica, deixando de expressar suas ideias, opiniões e informações.</p>	1	0,0	0,0

<p>Capacidade de superar as dificuldades de relacionamento típicas do cotidiano da sala de aula, promovendo formas pacificadoras de intervenção nos conflitos com e entre as demais pessoas no espaço escolar.</p>	<p>Considere, ainda quanto ao trabalho em equipe, a empatia.</p> <p>a) É sensível ao se colocar no lugar do outro e tem flexibilidade e abertura para mudança de opinião;</p> <p>b) É sensível ao se colocar no lugar do outro, porém apresenta dificuldades na mudança de opinião;</p> <p>c) Apresenta dificuldade em se colocar no lugar do outro e em sensibilizar-se com os colegas;</p> <p>d) Não se coloca no lugar do outro e nem se sensibiliza com os colegas.</p>	1	0,0	0,0
<p>Respeito aos diferentes modos de expressão cultural de gênero, religião, etnia ou outros.</p>	<p>Considere também, no que se refere ao trabalho em equipe, a capacidade de aceitação de diferentes pontos de vista.</p> <p>a) Aceita pontos de vista diferentes do seu e incrementa decisões a partir destes;</p> <p>b) Demonstra disponibilidade em aceitar pontos de vista diferentes do seu;</p> <p>c) Apresenta dificuldade em aceitar pontos de vista diferentes do seu;</p> <p>d) Não aceita pontos de vista diferentes do seu.</p>	1	0,0	0,0
<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b> 5 pontos</p>	<p>Considere a capacidade de interação do avaliado.</p> <p>a) Estabelece e mantém ótimo nível de interação com colegas, chefia e com o público que atende;</p> <p>b) Interage e se relaciona com colegas, chefias e público em geral;</p> <p>c) Eventualmente, interage e se relaciona com colegas, chefias e público em geral;</p> <p>d) Não interage e não se relaciona com colegas, chefias e público em geral.</p>	1	0,0	0,0
<p>Participação nas atividades curriculares e extracurriculares, preservadas as características e princípios culturais individuais e dos grupos de pertencimento.</p> <p>Promoção de formas de intervenção em conflitos apoiada nos valores e princípios universais dos direitos humanos.</p>				
<p><b>QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO</b> 5 pontos</p>	<p>Considere a qualidade do atendimento prestado pelo servidor ao cidadão.</p> <p>a) Atende com qualidade todas as demandas e necessidades do cidadão, propondo soluções e orientações mesmo sem a solicitação prévia;</p> <p>b) Empenha-se em conhecer e em entender as necessidades do cidadão;</p> <p>c) No atendimento ao cidadão precisa de supervisão constante para que o atendimento seja prestado com qualidade;</p> <p>d) Não se preocupa em conhecer e entender as solicitações do cidadão e não busca soluções.</p>	1	0,0	0,0
<p>Atendimento cordial e respeitoso aos pais e demais pessoas da comunidade escolar.</p>				
<p>Aplicação, no exercício diário, dos preceitos da política municipal de atendimento às pessoas com necessidades especiais.</p>				
<p>Orientação qualificada aos pais e responsáveis com vistas a estimular o aluno a melhores desempenhos escolares e aos compromissos com as causas da cidadania.</p>				
	<b>TOTAL</b>		0,0	0,0

	<b>CHEFIA IMEDIATA</b>
<p>_____</p> <p>Data: _____ Matrícula: [2]</p>	

**Campo de preenchimento exclusivo do(a) Servidor(a) Avaliado(a):**

Eu, \_\_\_\_\_, servidor(a) público(a) municipal, matrícula funcional nº \_\_\_\_\_, DECLARO estar ciente de todo o conteúdo da presente avaliação. DECLARO, ainda, estar ciente de que não concordando com esta avaliação, poderei solicitar sua revisão nos termos e prazos previstos pelo Decreto nº \_\_\_\_\_ através de requerimento de recurso a ser protocolizado junto ao respectivo órgão de gestão de pessoas. 2567/14

Data: \_\_\_\_\_