



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Adilson Carlos Zaniratto Junior

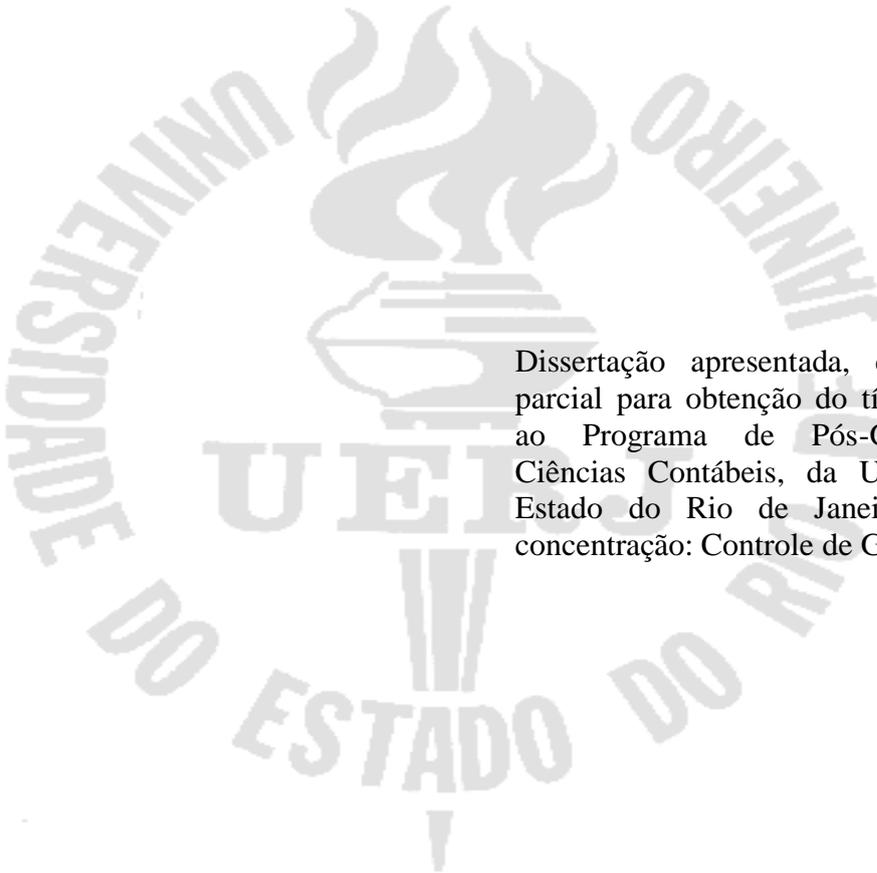
Avaliação dos processos de gestão entre o planejamento e a execução dos recursos do PDDE destinados às Escolas Municipais de Juiz de Fora-MG

Rio de Janeiro

2016

Adilson Carlos Zaniratto Junior

Avaliação dos processos de gestão entre o planejamento e a execução dos recursos do PDDE destinados às Escolas Municipais de Juiz de Fora-MG



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Décio Santiago da Silva Júnior

Coorientador: Fernando Salgueiro Perobelli

Rio de Janeiro

2016

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

- Z31 Zaniratto Junior, Adilson Carlos.
Avaliação dos processos de gestão entre o planejamento e a execução dos recursos do PDDE destinados às Escolas Municipais de Juiz de Fora-MG / Adilson Carlos Zaniratto Junior. – 2016.
53 f.
- Orientador: Dércio Santiago da Silva Júnior.
Coorientador: Fernando Salgueiro Perobelli.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f.51-53.
1. Administração pública – Teses. 2. Escolas públicas – Juiz de Fora (MG) – Teses. I. Silva Júnior, Dércio Santiago. II. Perobelli, Fernando Salgueiro. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. IV. Título.
- CDU 35:37(815.12)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Adilson Carlos Zaniratto Junior

Avaliação dos processos de gestão entre o planejamento e a execução dos recursos do PDDE destinados às Escolas Municipais de Juiz de Fora-MG

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Fernando Salgueiro Perobelli (Coorientador)
Faculdade de Economia - Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr^a Andréa Paula Osório Duque
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Alexandre Zanini
Faculdade de Economia – Universidade Federal de Juiz de Fora

Rio de Janeiro

2016

DEDICATÓRIA

À minha esposa Ana Lúcia Belgo, que foi porto seguro em todos os momentos, sem ela esse sonho não seria realizado e a minha filha Tarsila, pela compreensão das minhas ausências durante o processo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me permitido essa oportunidade de ver outros caminhos e me guiar a essa jornada engrandecedora.

À minha esposa e filha por terem sido a mão forte e carinhosa que nunca deixaram que a distância e o cansaço vencessem a determinação de terminar tão nobre aprendizado.

Aos meus pais por terem me dado a vida e ensinado que na perseverança tudo é possível.

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro; ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC); a Faculdade de Ciências Contábeis e aos seus discentes, onde conheci pela primeira vez o prazer de ensinar.

À Secretaria do Programa que sempre me auxiliou a tempo e hora resolvendo sempre as dúvidas e amenizando o problema da distância.

Ao Professor Doutor Alexandre Zanini por toda sua ajuda em todo o período do mestrado bem como aos amigos de trabalho Leonardo Andrade, Cinthia Lopes e Aline Barreto.

Ao Professor Doutor Dércio Santiago da Silva Júnior sempre presente nas horas de dificuldades e dúvidas.

Ao Professor Doutor Fernando Salgueiro Perobelli por toda sua solicitude nos momentos de dificuldade.

À Professora Doutora Andréa Paula Osório Duque pelo auxílio na finalização do estudo e por toda a sua dedicação e compreensão de nossas dificuldades, tratando a todos os alunos com zelo e carinho.

Aos Professores Doutores Francisco José dos Santos Alves; Branca Terra; Guilherme Portugal; Jorge de Abreu Soares; Simone da Silva Cunha Ferreira; José Francisco Moreira Pessanha pela presteza nos ensinamentos necessários para o alcance das metas.

Aos meus colegas de turma, companheiros para o resto da vida que seguiram juntos os caminhos do saber por esse período de alegria em que vivemos juntos. Em especial a Heloísa Baia que finalizou o trabalho junto à prefeitura comigo. Aos amigos Elizeu, Simone Sandro, Thiago, Gustavo, Anderson e todos os que de alguma forma auxiliarem-me na caminhada.

À Prefeitura de Juiz de Fora em nome da Secretaria de Educação a qual sempre nos atendeu com presteza e cortesia. Agradecemos aos servidores que nos auxiliaram em nossa pesquisa, bem como a todos os gestores que se dispuseram aos nossos questionamentos.

Aos meus familiares e aos familiares de minha esposa que sempre estiveram alertas e solícitos as nossas necessidades, principalmente a minha sogra, que já está em descanso eterno, pois acreditou e confiou desde o início nas minhas expectativas de crescimento.

Por fim a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse sonho.

Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.

Chico Xavier

RESUMO

ZANIRATTO, Adilson Carlos Jr. *Avaliação dos processos de gestão entre o planejamento e a execução dos recursos do PDDE destinados às escolas Municipais de Juiz de Fora-MG*, 2016. 53f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

Essa dissertação pretende demonstrar os processos de planejamento, execução e prestação de contas dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) nas escolas Municipais de Juiz de Fora (MG) com o intuito de demonstrar se realmente existe a participação da sociedade, principalmente no que tange a participação dos pais no controle social, bem como busca compreender o entendimento dos gestores quanto as separações das verbas entre custeio e capital e a sua correta utilização. A metodologia utilizada foi descritiva, com uso de questionário respondido por gestores de treze escolas selecionadas juntamente com a Prefeitura. Os resultados das entrevistas realizadas demonstraram que há pouca participação da sociedade, principalmente dos pais nas escolas. O processo do planejamento é realizado pelo gestor e, em alguns casos, com os professores e funcionários. A prestação de contas realizadas com à prefeitura na grande maioria dos casos foi somente validada pelo colegiado sem a sua atuação efetiva e que os gestores têm certa dificuldade no uso das verbas que são separadas entre custeio e capital.

Palavras-chave: Prestação de Contas. Accountability. Governança. Qualidade do Gasto Público. PDDE.

ABSTRACT

ZANIRATTO, Adilson Carlos Jr. *Assessment of management processes between planning and execution of the PDDE resources for Municipal Schools at Juiz de Fora - MG*, 2016. 53f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

This thesis aims to demonstrate the planning, execution and accountability of funds from the Direct Money in School Program - Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) - in the public schools of Juiz de Fora (MG) in order to demonstrate whether there is the participation of society in social control, especially regarding the participation of parents in social control, and seeks to understand managers' ability in the separation of funds between current and capital and its proper use. The methodology used was descriptive, based on a questionnaire answered by managers of thirteen schools selected along with the City Hall. The results of the interviews showed that there is little participation of society, especially parents in schools. The planning process is carried out by the manager and, in some cases with teachers and staff. Accountability held with the City Hall in most cases was only validated by the collegiate without their full activeness and that managers have some difficulty in the use of funds that are separated between current and capital.

Keywords: Accountability. Governance. Quality of public spent. PDDE.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Questionário da entrevista.....	28
Gráfico 1 -	Quadrantes das escolas municipais de Juiz de Fora	31
Quadro 2 -	Análise da primeira pergunta do questionário.....	35
Quadro 3 -	Análise da segunda pergunta do questionário.....	38
Quadro 4 -	Análise da terceira pergunta do questionário.....	40
Quadro 5 -	Análise da quarta pergunta do questionário.....	43
Quadro 6 -	Análise da quinta pergunta do questionário.....	48

ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Análise Fatorial
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento e Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento de Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDDE	Programa Dinheiro Direto nas Escolas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma de Aparelho do Estado
PMDE	Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEx	Unidades Executoras

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1	Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	14
1.1.1	<u>Origem do Programa Dinheiro Direto na Escola</u>	14
1.1.2	<u>Público não Estatal</u>	16
1.1.3	<u>Obrigatoriedade da criação de Unidades Executoras (Uex)</u>	17
1.1.4	<u>Vantagens e desvantagens da descentralização</u>	19
1.2	Accountability	20
1.2.1	<u>Definição de Accountability</u>	20
1.2.2	<u>Transparência</u>	22
1.2.3	<u>Prestação de contas</u>	24
1.2.4	<u>Controle Social</u>	25
2	METODOLOGIA	26
2.1	Método e técnica de pesquisa	26
2.2	Delimitações dos dados	28
2.3	Análise Fatorial	28
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	32
3.1	Controle Social	32
3.2	Custeio ou capital?	35
3.3	Prestação de contas	38
3.4	Utilização do recurso e comparação com outras verbas	40
3.5	Dificuldades no gasto e na prestação de contas	43
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51

INTRODUÇÃO

A dissertação busca examinar os processos realizados pelas escolas municipais de Juiz de Fora (MG) com um olhar na questão do controle interno e externo, com a abrangência de todos os atores envolvidos, direta ou indiretamente, no processo de execução dos valores relativos ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O tema em questão entrará no assunto Governança, principalmente por se tratar de dinheiro público. Como são controlados todos os processos desde o recebimento até a prestação de contas do recurso? O planejamento para o gasto do recurso junto ao colegiado existe de fato? A execução do gestor e a prestação de contas realizada junto a Prefeitura de Juiz de Fora é realizada de forma correta?

O PDDE é um recurso recebido pelas escolas municipais e traz consigo um diferencial entre os outros recursos recebidos, pois as entradas dos valores não passam pelas prefeituras, mas vão direto para as contas dos caixas escolares, gerando assim uma descentralização tornando o recebimento agilizado, fomentando com mais rapidez e gerando maior qualidade no atendimento das necessidades específicas das escolas. Entretanto, a finalização do processo dá-se igualmente como os outros recursos, ou seja, é realizado através das prefeituras.

Os valores são calculados de acordo com o número de alunos da instituição referente ao exercício anterior e tem como objetivo o aporte de valores para custeio com os gastos mais corriqueiros da escola e para gastos com capital, que seriam investimentos de maior relevância.

Os recursos recebidos pelas escolas municipais de Juiz de Fora referentes ao PDDE têm as suas definições traçadas no planejamento entre a comunidade escolar e a direção da escola onde os gastos ocorrerão, ficando a cargo do gestor executar o planejado. Entender os processos desde o recebimento até a execução tende a possibilitar melhorias nos gastos e controle do recurso em questão.

A governança com o dinheiro público é um assunto de suma importância, principalmente na questão do PDDE que trata de dinheiro voltado para a educação. Entender os processos e controles realizados no recebimento; no planejamento dos gastos que serão realizados juntamente com a comunidade escolar; na execução dos valores pelo gestor e na prestação de contas com a prefeitura poderão ser úteis para que os recursos sejam mais bem investidos e que se tenha melhor controle na qualidade do gasto público.

A pesquisa é relevante pela importância da uniformização dos processos no controle do gasto público realizado no âmbito das escolas municipais de Juiz de Fora pelos gestores, o

qual foi planejado juntamente com a comunidade escolar. O resultado desse acompanhamento volta-se para a qualidade do gasto e em melhorias na educação como um todo.

Objetivo geral

- Avaliar os processos envolvidos entre o recebimento dos recursos referentes ao PDDE; o planejamento do gasto com a comunidade escolar e o gestor; a execução dos gastos e a prestação de contas realizada junto a Prefeitura de Juiz de Fora-MG.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente dissertação são:

- Investigar as dificuldades existentes nos gastos e prestação de contas do recurso;
- Comparar os processos de planejamento e prestação de contas entre as escolas pesquisadas.
- Investigar vantagens e desvantagens da descentralização do recurso do PDDE.

Esta dissertação está estruturada em quatro seções além da introdução que engloba o problema. Na primeira seção será abordado o referencial teórico que apresenta de forma breve o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), relatando sua origem, legislação e diferenças para com os outros recursos, evidenciando a descentralização do recurso. Ainda no referencial teórico será tratado o tema *Accountability* focando na questão da prestação de contas e na qualidade do gasto público. A segunda seção aborda a metodologia demonstrando os meios que foram utilizados para a elaboração da pesquisa e na terceira seção, a análise do questionário. A quarta seção trata das considerações finais. Nos apêndices está o questionário utilizado para a pesquisa, bem como outras informações para o seu desenvolvimento.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a origem do recurso PDDE e os meandros de sua aplicação legal. Essas informações servirão de base para nortear a avaliação dos recursos a partir do recebimento; planejamento; execução e prestação de contas dos recursos. Outro tema discutido será a questão do *Accountability*, a prestação de contas e qualidade do gasto público.

1.1 Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

Nesta subseção será referenciado um dos recursos recebidos pelas escolas municipais de Juiz de Fora (MG) e que é de origem federal. A principal diferença entre o PDDE e os outros recursos está na forma do recebimento do mesmo. Os outros recursos advindos do Governo Federal ou do Estado de Minas Gerais chegam através da Prefeitura de Juiz de Fora, enquanto o PDDE é descentralizado, chegando diretamente na escola beneficiada, tendo em seu ideal o melhoramento na agilidade do gasto

1.1.1 Origem do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado pelo Ministério da Educação (MEC), advindo da resolução nº 12, de 10 de maio de 1995 (1995) com a denominação inicialmente de Programa de Manutenção e Desenvolvimento de Ensino (PMDE) e, por força da medida provisória nº 1784 de 14 de dezembro de 1998 recebeu sua nomenclatura atual.

O programa tem como finalidade, em primeiro lugar, a assistência complementar às escolas públicas estaduais, municipais, federais e do Distrito Federal de ensino fundamental e também as escolas de educação especial e que tiverem caráter filantrópico.

O PDDE nasce no contexto da reforma educacional brasileira e em consonância com a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), que em seu artigo 211 em seu § 1º estabelece que a União irá, além de financiar o sistema federal de ensino, também “Prestará

assistência técnica e financeira aos Estados, Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento dos seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória”.

Até o ano de 2008, somente as escolas públicas de ensino fundamental recebiam os recursos do PDDE, porém com a medida provisória nº 455, transformada na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, passou a abranger tanto a educação infantil e as escolas de ensino médio e ao sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), que ofertem programas de formação inicial ou continuada aos profissionais da educação básica.

O artigo 3º da resolução 10, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE (BRASIL, 2013) elenca os beneficiários do Programa Dinheiro Direto na Escola:

Art. 3º Os recursos financeiros do PDDE destinam-se a beneficiar:

I - escolas públicas das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal, que possuam alunos matriculados na educação básica, de acordo com dados extraídos do censo escolar, realizado pelo Ministério da Educação (MEC), no ano anterior ao do repasse;

II - polos presenciais do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) que ofertem programas de formação inicial ou continuada a profissionais da educação básica; e

III - escolas privadas de educação básica, na modalidade de educação especial, recenseadas pelo MEC no ano anterior ao do repasse, mantidas por entidades definidas na forma do inciso III, do art. 5º.

Os recursos do programa são advindos do Salário Educação e são repassados pelo FNDE, anualmente, sendo o valor pré-fixado de acordo com a quantidade de alunos matriculados no ano de exercício anterior.

Essa forma de repasse é criticada por Viana e Campos (2015), que em sua pesquisa relata o seguinte:

Pode-se concluir, com base na pesquisa que, é necessário avançar no debate acerca do custo-aluno e na redistribuição dos recursos governamentais para que a educação no Brasil possa avançar em qualidade, igualdade e oportunidade, uma vez que as dimensões do Brasil, suas diferenças sócio econômica e culturais exigem uma definição de um padrão mínimo de qualidade para garantir a todos as condições de igualdade na oferta de ensino.

De acordo com Peroni (2006), os recursos elencados na mesma resolução (BRASIL, 2013), em seu artigo 4º, estão vinculados:

às despesas de manutenção e conservação do prédio escolar; aquisição de material necessário ao funcionamento da escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação; avaliação da aprendizagem; implementação de projetos pedagógicos; aquisição de material didático pedagógico e desenvolvimento de atividades diversas.

Essas despesas são devidamente separadas em despesas de custeio e despesas de capital. Essa informação é relevante, pois vai demonstrar o conhecimento do gestor quanto a legislação vigente no que tange a separação desses valores.

O artigo 4º, da resolução 10 do FNDE (BRASIL, 2013) ainda aponta as possíveis vedações a aplicação dos recursos do programa para as seguintes situações:

§ 1º É vedada a aplicação dos recursos do PDDE em:

I - implementação de outras ações que estejam sendo objeto de financiamento por outros programas executados pelo FNDE, exceto aquelas executadas sob a égide das normas do PDDE;

II - gastos com pessoal;

III - pagamento, a qualquer título, a:

a) agente público da ativa por serviços prestados, inclusive consultoria, assistência técnica ou assemelhados; e

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 - cobertura de despesas com tarifas bancárias; e

V - dispêndios com tributos federais, distritais, estaduais e municipais quando não incidentes sobre os bens adquiridos ou produzidos ou sobre os serviços contratados para a consecução dos objetivos do programa.

§ 2º Os recursos do PDDE, liberados na categoria de custeio, poderão ser utilizados, também, para cobrir despesas cartorárias decorrentes de alterações nos estatutos das Unidades Executoras Próprias (UEX) definidas na forma do inciso II, do art. 5º, bem como as relativas a recomposições de seus membros, devendo tais desembolsos ser registrados nas correspondentes prestações de contas.

Cabe ressaltar que existem outros programas que também são de responsabilidade do FNDE e que seus recursos também vão direto para a escola como o “Mais Educação” por exemplo. Porém, o programa que será estudado nessa dissertação é ainda o criado em 1995 e que é pago de acordo com o número de alunos informados no ano anterior ao do pagamento pela escola. Por isso, a vedação em seu parágrafo I do uso em outras implementações do PDDE.

1.1.2 Público não estatal

O repasse de valores para instituições privadas, para o caso das instituições filantrópicas corrobora o movimento ocorrido, também em 1995, no governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso. Nasce no Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) conhecido como “Plano Bresser”, que tem como um de seus objetivos a transferência de políticas

sociais, que são naturalmente de caráter público para as pessoas de direito privado, criando assim o denominado setor público não estatal.

A proposta dessa mudança, segundo Campelo (2011), é a flexibilização e eficiência no trato da coisa pública visando uma melhoria para a sociedade.

A proposta do Plano Diretor é reforçar a capacidade do governo do Estado, através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão.

De acordo com Santos (2013), essa idealização que foi concebida pelo Plano Bresser prevê “[...] a diminuição do papel do Estado brasileiro, na direção de seu encolhimento, que é uma tendência mundial [...]”. Quanto a essas transferências de políticas sociais idealizada originalmente pelo Plano Bresser há também a transferência de responsabilidades.

Kalan (2011) atenta para uma dificuldade imposta quando os recursos são escassos e uma possível ideia de privatização da educação.

Ao permitir o exercício da autonomia da escola e não garantir os recursos suficientes para seu funcionamento, o Estado impõe, como solução para os problemas decorrentes da falta de verbas, alternativas que passam pela captação de recursos a partir de parcerias com a iniciativa privada.(KALAN, 2011)

Dentro dessa questão da falha do financiamento, Kalan (2011) afirma a impossibilidade de garantia de uma escola de qualidade com os recursos repassados, forçando assim a gestão buscar autofinanciamento. O autor faz uma crítica que, com esse perfil, o Estado se desresponsabiliza e atrai mão de obra voluntária para colaborar com a manutenção e responsabilização de seus estabelecimentos.

1.1.3 Obrigatoriedade da criação de Unidades Executoras - UEx

Uma dificuldade inicial que o PDDE teve, de acordo com Adrião e Peroni (2007), foi a exigência da criação de Unidades Executoras (UEx), que não eram necessárias antes desse movimento de descentralização. Essas unidades executoras são, segundo a resolução 03/97, "entidade de direito privado, sem fins lucrativos, representativos da comunidade escolar, responsável pelo recebimento e execução dos recursos financeiros recebidos pelo FNDE (...)". A expressão “representativos da comunidade escolar” pode estar relacionada à caixa escolar; conselho escolar; associação de pais e mestres, entre outros.

Já a resolução 10 (BRASIL, 2013) mudou o texto, pela entrada das UABs no escopo do recebimento e dá o entendimento de UEx:

II - Unidade Executora Própria (UEx) - entidade privada sem fins lucrativos, representativa das escolas públicas e dos polos presenciais da UAB, integrada por membros da comunidade escolar, comumente denominada de caixa escolar, conselho escolar, colegiado escolar, associação de pais e mestres, círculo de pais e mestres, dentre outras entidades, responsáveis pela formalização dos procedimentos necessários ao recebimento dos repasses do programa, destinados às referidas escolas e polos, bem como pela execução e prestação de contas desses recursos;

A UEx é composta por constituintes do Conselho Escolar que representam, cada um, seu segmento na escola, como por exemplo os pais, os alunos, funcionários e professores. Essa escolha é feita a partir de uma eleição denominada “Eleição do Conselho de Escola”.

A criação dessa unidade executora tem o intuito de democratizar o uso do recurso, o que assegura maior flexibilidade, já que a comunidade escolar irá participar das decisões. Quanto a isso Adrião e Peroni (2007) comentam: “Declaradamente, o Programa opta pela criação de UEx de natureza privada como mecanismo para assegurar maior flexibilidade na gestão dos recursos repassados e ampliar a participação da comunidade escolar nessa mesma gestão”.

Nesse mesmo sentido Coronel et al. (2007) atentam para a existência de um repasse de responsabilidades do Governo Federal no que tange a “aplicação, prestação de contas dos recursos financeiros e manutenção física das escolas”, ações essas antes praticadas ou pelos gestores das escolas ou pelo próprio Estado, que passou a controlar tais ações somente.

Valente (2011, p. 185) acredita na evolução, porém não nos aspectos políticos:

O PDDE e o PDE-Escola possibilitaram o desenvolvimento de ações importantes abrangendo desde a melhoria da aprendizagem dos alunos até o incentivo a maior participação dos pais. Entretanto apresentou limites no tocante à democratização da escola, uma vez que a participação e a autonomia se restringiram aos aspectos técnicos e operacionais da execução e os aspectos políticos foram secundarizados.

Ainda sobre a questão das Unidades Executoras serem um caminho para o processo da democratização das tomadas de decisão, Garcia (2006) faz uma dura crítica quanto à participação dos outros atores ao entender que não representa “ampliação da participação ou tratamento coletivo no processo de tomada de decisões relativas aos recursos ao projeto pedagógico”.

1.1.4 Vantagens da descentralização

A descentralização, a princípio, traz a ideia de maior autonomia, pois diminui o caminho entre a saída e a chegada do recurso. O próprio texto da resolução 10, do FNDE (BRASIL, 2013) aponta que a ideia desse recurso é “[...] incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social.”.

Rezende (2005) faz uma avaliação da descentralização do PDDE e entende essa descentralização como um “descongestionamento do órgão central”. Segundo a autora, há a distribuição de tarefas, porém como o poder municipal não participa, mantém o poder de decisão centralizado.

De acordo com Adrião e Peroni (2007) e Peroni (2006), a descentralização trouxe consigo o desrespeito ao pacto federativo, pois redefiniu um formato de gestão nas escolas públicas por meio de um programa, desconsiderando assim as políticas que estão vigorando em cada caso. Os autores, porém, ressaltam que quanto à questão da transparência foi um avanço, pois as formas de distribuição do recurso do PDDE ficaram bem definidas, já que os critérios são previamente divulgados.

Já Oliveira (2014) faz uma crítica à descentralização por desconsiderar as políticas de educação locais de cada entidade.

[...] uma vez que tal processo de descentralização financeira desconsidera a organização política e administrativa do território nacional, podendo trazer consequências no que se refere à própria organização e ao fortalecimento dos sistemas de ensino locais, aspecto fundamental a ser considerado em um estudo sobre a implementação de políticas educacionais no município:

De uma forma geral, Campelo (2013) faz uma avaliação positiva quanto à democratização causada pela descentralização, no que tange, principalmente, à gestão do recurso ser mais ágil, já que depende unicamente do colegiado a solução de problemas que necessitam de soluções rápidas, conforme a seguir:

Fala-se de transparência, de autonomia, de compromisso, de maior poder de decisão. Outro aspecto destacado diz respeito ao gerenciamento dos recursos, isto é, ao fato de que o repasse do dinheiro é feito diretamente para a escola, e à liberdade que esta tem para elencar suas prioridades, implicando também a solução de problemas imediatos.

Quanto a questão da autonomia mencionada na Constituição Federal, para Oliveira (2014) é um fato falso, pois há uma total dependência dos governos por parte dos gestores quanto ao recebimento do recurso, bem como às questões de políticas pedagógicas.

Oliveira (2014) afirma que:

[...] anunciamos a impossibilidade de entender a autonomia financeira das escolas do mesmo modo como percebemos as autonomias pedagógica e administrativa, uma vez que as escolas dependem dos órgãos públicos a que se vinculam para a sua manutenção e custeio, não sendo autônomas no que se refere à quantidade de recursos necessários para executar o seu planejamento.

Quanto à relevância dos valores repassados, Adrião e Garcia (2013) afirmam que não há como saber se é ou não relevante entre as redes por ele analisadas no conjunto de despesas das escolas.

1.2 Accountability

O termo *Accountability* tem algumas traduções para o português, porém sempre remetendo para a questão da responsabilização por atos praticados. No setor público esse assunto tem sido amplamente discutido, principalmente pela questão da transparência dos gastos públicos, com o foco na melhoria da qualidade do gasto no setor público. Nesta subseção será tratada a definição de *Accountability*, a transparência com o gasto público e a prestação de contas.

1.2.1 Definição de Accountability

De acordo Oliveira et al. (2012), a tradução do termo *Accountability* ainda é um desafio, pois existe uma diversificação muito grande, principalmente quanto a sua aplicação no campo em que está sendo tratado o assunto (público ou privado).

Em relação às diferenças de execução do *Accountability* nos setores privado e público, Castaldelli (2010) afirma que no setor privado a execução é mais facilitada, e a empresa tem o interesse em divulgar informações financeiras, estratégicas e gerenciais, pois depende disso para captar recursos no mercado. Por outro lado, na área pública, não é do interesse do gestor

divulgar seus resultados, pois o financiamento é feito por imposição legal, através de impostos, daí surge a necessidade de controles externos fortes.

Em seu trabalho pioneiro sobre *Accountability*, Campos (1990) demonstra a primeira dificuldade que é a questão cultural. O autor cita as diferenças nesse quesito fazendo uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil na questão do relacionamento entre a administração pública e o seu público e que há indício de sua origem pela “necessidade de proteger os cidadãos da má conduta burocrática”.

Na sua conclusão, Campos (1990, p. 19) ainda disserta quanto à questão do “amadurecimento” de cada país:

Assim, quanto menos amadurecida a sociedade, menos provável que se preocupe com a *Accountability*, do serviço público. Portanto, não surpreende que, nos países menos desenvolvidos não haja tal preocupação. Nem mesmo sente-se a falta da palavra que traduza *Accountability*.

Quanto a esse amadurecimento, Oliveira et al. (2012) afirmam que há a necessidade de incentivar o acultramento do *Accountability* para que ele possa ser “compreendido, traduzido e expandido pelo país”.

Já Pinho (2008) alude, também, a dificuldade quanto à tradução e faz uma definição sintética que abrange a transparência, a prestação de contas pelos entes públicos e a responsabilização destes pelos seus atos. O autor faz uma diferenciação entre sociedades que possuem um tipo de governo onde há uma democracia delegativa, na qual o povo dá plenos poderes ao governante e as democracias representativas onde há um acompanhamento mais profundo da sociedade dos atos praticados pelo gestor público, sendo o *Accountability* mais forte nessa do que naquela.

Prado (2006, p 634) faz uma descrição de *Accountability* baseando-se nas publicações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), aprofundando o termo para além da responsabilização e voltada principalmente para a questão da prestação de contas: “[...] a obrigação de demonstrar que determinada ação está sendo conduzida de acordo com as regras e padrões acordados, ou que seus resultados estejam sendo reportados honesta e apuradamente pelos programas ou ao longo dos mandatos”.

E em seu trabalho vinte anos após Campos (1990) indagar o tempo necessário para a tradução de *Accountability* para o português, Pinho e Sacramento (2009) concluem que a tradução mais fiel seria: “[...] Constatou-se que o significado do conceito envolve responsabilidade (Objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de

contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e ou castigo”

A transparência e a prestação de contas dentro do âmbito público são as bases para uma boa prática de *Accountability*, munido de informações os públicos interessados nos gastos realizados dentro do ambiente escolar, realizando assim um controle social mais efetivo.

1.2.2 Transparência

A transparência no setor público é uma obrigação em todas as esferas e sua importância se dá na possibilidade de que com um público mais informado, melhor será o controle social dos gastos além de abrir para a sociedade a possibilidade de atuar juntamente com as instituições quanto ao planejamento de seus gastos tanto em custeio quanto em investimento.

Importante ressaltar que o setor público precisa ser o mais transparente e há uma grande diferenciação entre a ideia de público e privado.

Nesse sentido, Thompson (1998, p. 112) define as diferenças entre público e privado:

De acordo com este sentido, 'público' significa 'aberto' ou 'acessível ao público'. Público nesse sentido é o que é visível ou observável, o que é realizado na frente de espectadores, o que está aberto para que todos ou muitos vejam ou ouçam. Privado é, ao contrário, o que se esconde da vista dos outros, o que é dito ou feito em privacidade ou segredo ou entre um círculo de pessoas. Neste sentido, a dicotomia tem a ver com publicidade versus privacidade, com abertura versus segredo, com visibilidade versus invisibilidade.

De acordo com Thompson (1998), a evolução da transparência ocorreu com o passar do tempo, por ser realizada na frente dos espectadores, o que exigiu, então, a presença física desses. Com a modernidade veio a imprensa e não mais a necessidade imediatista dessa presença, pois as “prestações de contas” estariam impressas.

Entretanto, Tavares e Pereira (2011) já aludem para a dependência do acesso aos meios de produção e transmissão da palavra impressa, e por fim nos dias atuais essa distância vem diminuindo com o avanço da tecnologia, onde as informações estão em *sites* dos governos de todas as esferas.

Quanto a essa nova tecnologia, Tavares e Pereira (2011) concluem que além da demonstração da informação, o cidadão comum pode interagir com os governantes participando da mesma:

Nesse sentido, o conceito de transparência pública ganha novos contornos, abarcando as possibilidades participativa introduzidas por esta nova tecnologia comunicativa. Transparência pública não denota somente a visibilidade de informações de interesse público, mas também as possibilidades dos cidadãos engajarem-se na constituição dessas informações [...]

A Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, já tratava da questão da publicidade de seus atos; porém, não havia uma regulamentação clara quanto às formas de publicidade bem como as punições pelos atos praticados de forma contrária a lei, o que veio acontecer com a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), de 2000. Esta lei regulamentou o artigo 163, da Constituição Federal, estabelecendo normas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

De acordo com Furtado (2010, p. 165), a LRF

foi baseada em leis existentes nos EUA e na Nova Zelândia, tendo como pilares os princípios do planejamento e da transparência, isto é, foi elaborada para aperfeiçoar o planejamento dos orçamentos públicos (melhorar as gestões de arrecadação de receitas e dos gastos públicos) e dar uma maior transparência da obtenção e da aplicação dos recursos públicos.

O objetivo é “[...] organizar a gestão dos recursos públicos imputando sanções aos entes que a descumpri-la” (FURTADO, 2010, p. 165). A transparência auxilia o controle social e dificulta ao mau gestor o uso indevido do recurso público.

Nesse sentido, Castro (2007, p. 160) alude ao controle interno no auxílio da gestão e da transparência:

O sistema de controle interno, além de se constituir num excelente mecanismo gerencial e de transparência na atuação administrativa, também configura importante instrumento de efetivação da cidadania, pois dificulta a adoção de práticas clientelistas e vincula o gestor à prestação de contas constante à população.

Pereira e Arruda (2010) demonstram que o princípio constitucional da publicidade somado ao princípio da transparência contido na Lei de Responsabilidade Fiscal, permite à sociedade ter o direito do conhecimento dos atos administrativos praticados pelos gestores públicos.

1.2.3 Prestação de contas

A prestação de contas no que tange aos valores públicos utilizados em detrimento de benefícios para a sociedade, está prevista no artigo 70, parágrafo único da Constituição da República Federativa do Brasil e tem o seguinte texto:

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Na conclusão de sua pesquisa, Carneiro et al. (2011) demonstram a importância da prestação de contas em entidades sem fins lucrativos que recebem recursos públicos, apontando para a questão da “Credibilidade” que o ato procura buscar.

As organizações sem fins lucrativos possuem como uma de suas principais características a necessidade de transparecer interna e externamente as ações desenvolvidas. E é por meio da prestação de contas que isso de fato se concretiza e a concede credibilidade.

No caso das prestações de contas das escolas municipais e mais diretamente o caso do PDDE, essa parte é o final do processo onde o gestor demonstrará o que foi efetivamente realizado com o recurso que esteve sob sua responsabilidade.

Oliveira (2009) faz alusão à questão da prestação de contas quanto às organizações sem fins lucrativos, porém essa definição cabe bem para o setor público:

O ato de prestação de contas das organizações sem fins lucrativos pode ser entendido como o ato da organização demonstrar que cumpriu sua missão, ou seja, fez aquilo que se propôs, aplicando corretamente os recursos a ela destinados, comprovando que realizou os encargos aos quais estavam sob sua responsabilidade, justificando o uso dos recursos obtidos através da confrontação de suas receitas e despesas, atendendo às exigências morais, legais e contábeis.

Oliveira (2009) relata, ainda, que a prestação de contas não é somente uma quitação “econômico-financeira” e sim a verificação se o objetivo para o qual o recurso despendido foi alcançado e com essa definição separa a prestação de contas em financeira e não financeira.

De acordo com Fernandes (1995, p. 10) a motivação de todo esse processo tem seu ideal na publicidade e conhecimento por todos os agentes (internos e externos) dos “atos praticados pelos agentes públicos na utilização dos recursos pertencentes ao povo” e ainda demonstra que essa obrigação em prestar contas não é uma “desconfiança” e sim uma democratização da informação, levando ao povo o conhecimento de seus gastos.

1.2.4 Controle Social

De acordo com Pereira e Arruda (2010, p. 4), o “controle social é a fiscalização exercida pela população sobre os atos administrativos do governo, a fim de verificar como os gestores públicos estão conduzindo os bens coletivos e com isso inibir atos de irregularidades que possam acontecer”.

Assis e Villa (2003, p. 377) vão além do controle, mas também chamam a atenção para a importância da participação social:

Nesse sentido, o controle/participação social é entendido como um espaço de representação da sociedade, onde se articulam diferentes sujeitos, com suas diversas representações: movimentos populares, entidades de classe, sindicatos, governo, entidades jurídicas, prestadores de serviço, entre outros, e uma população com suas necessidades e interesses que envolvem o indivíduo, família e grupos da comunidade.

A Lei Complementar nº. 101 de 2002 em seu inciso I do artigo 48 demonstra que o intuito é o “Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos”.

De acordo com Assis e Villa (2003, p.377), “a participação/controle social não pode ser entendida como uma extensão burocrática e executiva, mas como um processo contínuo de democratização no âmbito local, o que implica o estabelecimento de uma nova sociabilidade política e um novo espaço de cidadania”

É possível identificar, de acordo com Pereira e Arruda (2010, p. 5) que

o controle social é a integração da sociedade com o governo em relação à gestão dos bens coletivos, tendo como principal objetivo fiscalizar e avaliar o desempenho dos administradores públicos quanto à sua eficácia e transparência na tomada de decisão, resultando na boa qualidade da administração pública.

O PDDE, quando criado, tem em sua definição além de financiar as necessidades prioritárias físicas da escola, a ideia de “incentivar a autogestão escolar e o exercício da cidadania com a participação da comunidade no controle social.” Ao incentivar a auto gestão está claramente tratando da autonomia escolar, onde os gestores podem escolher onde gastarem os recursos com pouca interferência, e a participação da comunidade é onde o colegiado, principalmente nas figuras dos pais dos alunos, que são os maiores interessados no bom gasto com o dinheiro público, teriam então o direito e o dever ao controle social.

2 METODOLOGIA

Nessa seção serão apresentadas as metodologias utilizadas para o alcance dos resultados finais, bem como a delimitação da população entrevistada.

2.1 Método e técnica de pesquisa

Segundo Vergara (2007), as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus fins e quanto aos seus meios. Quanto aos fins a pesquisa tem caráter descritivo, pois buscou trazer à tona os procedimentos relativos aos processos do PDDE tendo em vista a legislação vigente desde sua criação até os dias atuais (2016) e quanto aos meios foi através de pesquisa bibliográfica e entrevistas realizadas diretamente com os supervisores da Secretaria de Educação do Município de Juiz de Fora e com os gestores das escolas pesquisadas.

A entrevista foi a técnica utilizada para a captação das informações necessárias para a análise de dados da pesquisa em questão. De acordo com (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 33–34): “A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

As entrevistas com os supervisores tiveram o intuito de entender qual era a visão e os conhecimentos que eram repassados aos gestores através da Secretaria de Educação e também ter um conhecimento maior acerca de como o processo era realizado, principalmente no que tange a prestação de contas.

Os dois supervisores tinham as seguintes funções: O supervisor 1 trata da questão da prestação de contas e é o responsável em receber de todas as escolas que recebem o recurso tais prestações, analisar para somente depois de todas as críticas realizadas, enviar ao Governo Federal as prestações finalizadas. E a segunda supervisora é a responsável pelo conhecimento e disseminação de todas as informações dos recursos federais, nos quais o PDDE se encaixa.

Assim, foram elaboradas cinco perguntas apresentadas no Quadro 1, que buscaram as informações referentes ao processo, principalmente no que tange ao planejamento, caso da questão 1 que busca entender qual o relacionamento dos pais com a escola e a participação efetiva desses e da questão 3, onde é tratado a prestação de contas com a comunidade escolar. A questão 2 visa entender o conhecimento do gestor quanto as regras para o gasto público,

relatando as separações dos recursos e por fim as questões 4 e 5 que tratam das burocracias e dificuldades no gasto e na prestação de contas do recurso.

Quadro 1 – Questionário da entrevista

1	O colegiado realmente participa? O planejamento é feito pelo colegiado ou a gestão é quem decide onde os recursos serão gastos?
2	Como você vê a questão das divisões dos recursos entre custeio e capital? Você consegue entender esse processo?
3	Há alguma prestação de contas com a comunidade escolar?
4	Em geral qual às diferenças que você entre o PDDE e os outros recursos? Quais são os gastos mais comuns que você utiliza com o PDDE?
5	Quais as principais dificuldades que você tem com a utilização da verba e com a prestação de contas? (Burocracia)

Fonte: O autor, 2016.

As entrevistas foram realizadas por meio de questionário pré-estruturado, com os gestores das escolas selecionadas: o supervisor da Prefeitura de Juiz de Fora (MG), responsável pelas prestações de contas das escolas, sendo denominado, neste estudo, “supervisor 1” e a supervisora que controla os recursos federais, como “supervisora 2”. As entrevistas foram realizadas entre os períodos de outubro a dezembro de 2015, sendo todas gravadas em áudio e posteriormente transcritas e autorizadas pelos Respondentes.

Importante ressaltar que no momento no qual a pesquisa foi realizada, existiram duas situações que não colaboraram com os resultados esperados: a primeira foi o fato de várias escolas não terem recebido os valores referentes ao PDDE no ano de 2015 que foi o ano da pesquisa e a segunda é que nesse ano foram eleitos os diretores e vices. Como houve uma greve muito prolongada dos professores, não houve treinamento para os gestores no que tange a parte burocrática, o que dificultou um pouco a pesquisa principalmente no caso em que o gestor está em seu primeiro ano de gestão.

Como essa pesquisa foi feita em conjunto com outra que tratava sobre a questão da gestão do conhecimento no que se refere ao PDDE, algumas questões ajudaram a demonstrar a realidade das respostas, elucidando os motivos de um maior ou menor conhecimento quanto ao tema.

2.2 Delimitação dos dados

A rede escolar municipal de Juiz de Fora, no ano de 2015, era formada por 127 unidades incluindo-se nesse contexto as escolas municipais, os Centros Educacionais, Centro de Educação de Jovens e Adultos de acordo com o site do FNDE que receberam ou irão receber o recurso do PDDE entre os anos de 2013, 2014 e 2015 (BRASIL, 2016)

Para atingir o objetivo do estudo, foi criado um índice de desempenho utilizando-se como base, as notas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dadas às unidades nos períodos de 2007, 2009, 2011 e 2013. Eliminando assim, as unidades que não tiveram notas nesse período, onde ao todo 75 unidades não entraram na amostragem.

O IDEB de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), foi criado em 2007 “representa a iniciativa pioneira de reunir em um só indicador, dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações”.

A motivação da unidade não ter obtido nota no IDEB são duas: a) ou são unidades que naturalmente não tem nota no IDEB (creches, centros de educação ao professor e centros educacionais de jovens adultos) e; b) algumas escolas foram criadas em épocas posteriores aos anos de 2007, 2009, 2011 e 2013. Com essa seleção, ficaram ao todo 52 escolas municipais, onde foram tratadas através da ferramenta análise fatorial.

2.3 Análise Fatorial

De acordo com Perobelli (2011), a análise fatorial (AF), sendo utilizada como uma técnica multivariada tem o objetivo de reduzir um número de fatores, que apresentam entre si uma alta correlação, permitindo assim, o agrupamento desses fatores para que seja feita uma análise com um número menor de dados, mas sem perda de capacidade de explicação.

A obtenção desses fatores acontece por meio da análise da covariância e correlação entre as diversas variáveis observáveis, sendo que uma parcela dessa covariância (ou correlação) é explicada pelos fatores comuns enquanto a outra porção não explicada é denominada fator único. Assim, o modelo escrito de forma geral para uma variável “Xi” padronizada é o seguinte:

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + A_{ik}F_k + U_i + E \quad (1)$$

onde:

- A_{ik} representa a carga fatorial que é usada para combinar de forma linear os fatores comuns e aponta a intensidade em que se relacionam X_i e F_k ;
- F_k são os fatores comuns, com $1 \leq k \leq N$, sendo N o número de variáveis;
- U_i fator único, com $i=1, 2, \dots, N$;
- E_i é o fator de erro.

Reis (1997) também define AF como “um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas”.

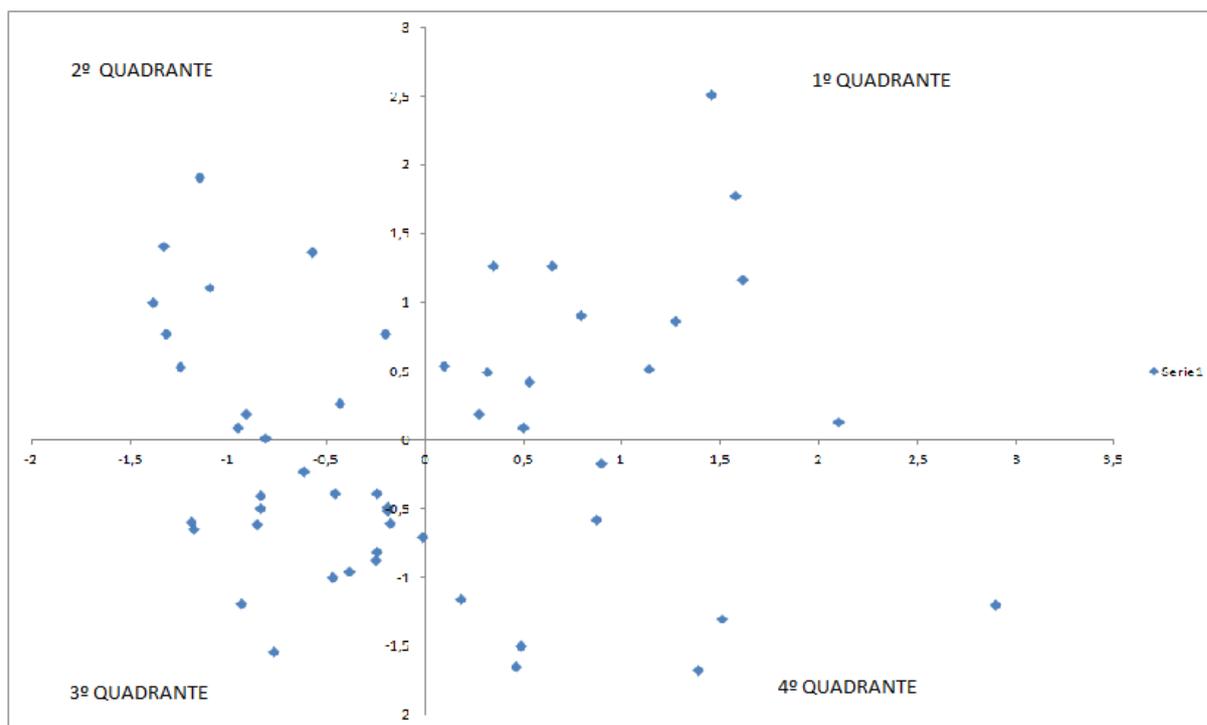
Ainda sobre a questão da análise multivariada, Perobelli (2011, p.5) conclui a motivação de tal agrupamento:

Portanto, esse tipo de análise pode ser caracterizado como uma técnica exploratória onde se resumem as informações de um conjunto de variáveis em um conjunto menor de fatores, sendo que cada fator é composto por variáveis que se correlacionam altamente entre si e se relacionam de maneira fraca com as variáveis presentes nos demais fatores.

As 52 unidades restantes foram tratadas de duas maneiras com o software SPSS: A primeira informação foi a criação de um índice referente às notas do IDEB onde o método estatístico faz uma comparação entre as 52 escolas com as notas dos quatro anos pesquisados, onde o menor índice foi -1,67153 e o maior índice foi 2,51983. Esse índice é denominado “Resultado”.

A segunda maneira foi a criação de outro índice referente a comparação dos valores recebidos ou a receber do PDDE pelas unidades nos anos de 2013, 2014 e 2015, onde o menor índice foi -1,38533 e o maior foi 2,8901, esse índice chamaremos de “Recurso”.

Grafico 01 – Quadrantes das escolas municipais de Juiz de Fora



O autor, 2016

A junção dos índices de Resultado e de Recurso gerou um gráfico de dispersão – Gráfico 1, que a princípio poderemos chamar de “Gráfico de Estrutura de Desempenho”, onde surgem quatro quadrantes distintos. A Secretaria de Educação nos permitiu trabalhar com até 30% da população, com a justificativa de que os gestores estavam sobrecarregados, consequência de uma greve muito prolongada ocorrida no ano da pesquisa. Com base nos dados então temos as seguintes características:

1º Quadrante: 14 escolas ou 26,92% da população

2º Quadrante: 12 escolas ou 23,08% da população

3º Quadrante: 18 escolas ou 34,62% da população

4º Quadrante: 08 escolas ou 15,38% da população

O quadrante que possui a maior quantidade de escolas seria o terceiro, porém ultrapassa o limite permitido pela Secretaria de Educação de 30%, o próximo quadrante com o maior número de escolas foi o escolhido com 26,92% da população contendo 14 escolas. Dessas, uma escola a Secretaria de Educação também inviabilizou com a justificativa de que, como essa escola em questão é uma das maiores em Juiz de Fora, havia muitos pesquisadores

em trabalhos de campo e a gestora solicitou que não enviasse por um tempo mais pesquisadores, porém as 13 escolas ainda perfazem um total de 25% da amostra, sendo ainda a segunda maior do total.

O Quadrante escolhido tem os seus índices de resultado e recursos positivos, essa informação não quer dizer que a escola que recebeu um maior valor e tenha uma nota elevada seja melhor que as outras, pois a regra do recebimento dos valores do PDDE está ligada ao número de alunos, ou seja, a escola que tem mais alunos recebe maior valor, independente da nota do IDEB. Na verdade, a técnica multivariada utilizada permitiu agrupar as escolas com características similares.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nessa seção serão analisadas as respostas dos gestores, fazendo uma alusão sob o enfoque da legislação vigente e as respostas como um todo.

Abaixo seguem elencadas as perguntas feitas aos gestores e as análises comparativas entre elas.

3.1 Controle Social

A questão “O colegiado realmente participa? O planejamento é feito pelo colegiado ou a gestão é quem decide onde os recursos serão gastos?” tem o objetivo de revelar se a democratização do recurso é realmente efetiva e se principalmente os pais são presentes nas decisões tomadas nas escolas quanto ao gasto dos valores do PDDE. Na grande maioria das escolas, os pais não têm interesse em participar efetivamente do colegiado, sendo a sua maior participação em reuniões destinadas às questões escolares, como entrega de boletins ou a participação em festas que seus filhos estejam presentes. Os gestores explicitaram que nas reuniões de colegiado, as demandas são levadas ao conhecimento dos representantes e esses dão o aval de tomar essa ou aquela decisão.

Dentro do conjunto das treze escolas pesquisadas, somente uma (Respondente 13) mencionou que no colegiado os pais representantes realmente participam efetivamente, inclusive com sugestões de onde se gastar o recurso e com uma participação muito ativa na escola.

eles fizeram até uma sugestão no ano passado, que a gente queria desenvolver esse ano, mas não foi possível, eles pediram uma reforma no banheiro e aí nós chegamos até fazer os orçamentos, mas a verba não é suficiente para tal, porque nós recebemos R\$7,000.00 e a reforma do banheiro ficaria em R\$ 22,000.00.

Ainda a Respondente 13 ressalta que no colegiado da escola os pais têm uma participação fundamental, inclusive na questão disciplinar, chamando-os para que participem nas soluções internas do colégio juntamente com os outros participantes do colegiado.

Já nas escolas onde há alguma participação, o gestor leva as demandas que a escola necessita para que haja uma escolha entre elas, não sendo as mesmas definidas com a ajuda

dos pais, ou seja, são apenas referenciadas por eles. Há casos em que o colegiado extrapola os muros da escola e encontram as entidades pertencentes ao local onde a escola se encontra, como igrejas e outras sociedades. A Respondente 2 criou esse vínculo:

Eu tenho assim representante da sociedade pró-melhoramentos, a gente convidou e eles participam bem, a gente tem uma professora que é muito envolvida na igreja católica, então ela fez no nosso colegiado representando a pastoral, o padre deixou ela representar a pastoral, então a gente tem uma representação bem boa.

Ainda na escola da Respondente 2, há uma participação de alguns pais de crianças com deficiência, porém acredita-se que tal participação é motivada pelo fato de as mães precisarem “estar” muito na escola, porém a gestora argumenta que as mães nesse caso ajudam muito.

A Respondente 8 faz esse laço com todos os setores necessários e também vai além, buscando o apoio das igrejas, presidentes do bairro e até posto de saúde e ainda afirma que algumas dessas instituições têm mais de dois representantes que efetivamente participam das reuniões de colegiado, e que as decisões são tomadas democraticamente entre todos.

Já a Respondente 9 comenta que os pais não são interessados na questão do planejamento e da prestação de contas, pois não comparecem ao colegiado:

Olha, a participação é pequena, não vou falar que a participação é boa, pois não é. São convocados, os pais são convocados, a prestação de contas a gente tenta fazer uma reunião mensal de colegiado, e se a gente não consegue fazer mensal, a gente chama pelo menos de dois em dois meses, a gente mostra toda a prestação de contas, mas a participação é complicada.

A Respondente 10 comenta que os pais que fazem parte do colegiado participam efetivamente, porém a participação da comunidade de uma maneira geral é muito pequena e não satisfatória e que, em sua grande maioria, as visitas dos pais na escola se dá em algum evento que são obrigados, como entrega de boletins ou reunião de pais, por exemplo, ou quando há participação de seu filho em um evento que será realizado. “Quando eles são convocados, os pais que fazem parte do colegiado, toda vez que são convocados vêm, por exemplo, na situação de reposição, nas reuniões que a gente tem marcadas, eles vêm.”

Respondente 10

No caso da Respondente 11 o os pais praticamente não participam do colegiado, mas os funcionários e os professores são muito ativos, dando suas opiniões para onde deverão ser gastos o recurso recebido. Outra afirmação que a Respondente faz é o fato de o valor ser muito pequeno e com isso não dar margem para muita negociação.

a gente expõe as necessidades da escola, ai eles vão dando sugestões, vou dar um exemplo bem prático: a gente tinha necessidade de fazer uma estante na cozinha, foi sugestão da cozinheira e ela fazia parte do colegiado, então na reunião do colegiado ela falou “a gente precisa disso”, ai o colegiado aprovou a verba para isto.

No caso da Respondente 12, primeiramente são resolvidos os problemas essenciais da escola, o que é feito no colegiado e após esse primeiro momento caso o dinheiro sobre, então é feita uma consulta maior com o colegiado, porém enfatiza que não há nenhuma participação dos pais, que são os funcionários e professores que são mais ativos.

mesmo assim se a gente tem uma verba que sobrou, já conseguimos pagar o material de limpeza, os gastos gerais da escola, a gente vai até o grupo da escola para ver a necessidade maior, para pegar opinião, para gente ouvir a escola, ouvir os professores, não só o colegiado, não só o conselho fiscal, mas o grupo todo.

Observou-se que, em sua grande maioria, o colegiado é realmente composto pelos professores e funcionários da escola, que não há uma participação efetiva dos pais, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Análise da primeira pergunta do questionário

O colegiado realmente participa? O planejamento é feito pelo colegiado ou a gestão é quem decide onde os recursos serão gastos?			
	Muita Participação	Pouca Participação	Nenhuma Participação
Respondente 1		X	
Respondente 2	x		
Respondente 3		X	
Respondente 4			x
Respondente 5		X	
Respondente 6		X	
Respondente 7	x		
Respondente 8	x		
Respondente 9			x
Respondente 10		X	
Respondente 11			x
Respondente 12			x
Respondente 13	x		

Fonte: O autor, 2016.

O quadro 2 demonstra que em quatro escolas não há nenhuma participação dos pais; em cinco escolas há participação, porém a presença dos pais é pequena e que em quatro escolas há uma participação maior, sendo que dessas, três dos pais participam mas não dão suas opiniões, sacramentando somente o que os gestores ou gestores e os outros

representantes decidem. Em apenas uma escola realmente há uma participação dos pais nas decisões.

3.2 Custeio ou capital?

O questionamento feito foi "Como você vê a questão das divisões dos recursos entre custeio e capital? Você consegue entender esse processo?". Os gestores das escolas pesquisadas, em sua grande maioria, são formados nas áreas da Educação: Pedagogia; Letras; Matemática; Educação Física entre outras. Somente uma gestora tem, além da formação pedagógica, uma formação na área administrativa, Economia.

O questionamento é pertinente, pois para que a gestão seja completa, há a necessidade do conhecimento dos trâmites legais desde o recebimento até o gasto dos recursos recebidos pelas escolas, como a prestação de contas é realizada após as compras.

A pesquisa demonstrou que uma boa parte dos entrevistados tem dificuldade em lidar com a diferenciação dos recursos entre custeio e capital. Porém, há também os gestores que já estavam investidos nos cargos de diretores ou vice-diretores e possuíam essas informações devido a experiência anterior e ainda alguns se apoiam nas secretárias, pois essas ficam durante a transição de uma gestão para a outra, e possuem uma gama de informações relevantes sobre todos os processos burocráticos da escola, mantendo assim, as obrigações em dia.

A Respondente 8 não vê nenhuma dificuldade na separação dos recursos entre custeio e capital e dá uma definição de como os recursos são divididos:

É uma forma simples porque o que é custeio, resumindo é prestação de serviços, ou então aquisição de bens de no máximo dois anos de durabilidade, e investimentos são exclusivamente bens acima de dois anos de durabilidade, eu assim, não vejo dificuldade em estar fazendo isso e sempre minha prestação de contas foi tranquila e então não vejo dificuldade nisso não, acho isso bem claro.

Em entrevista com o supervisor 1, responsável pela prestação de contas das escolas municipais, verificou-se que muitas escolas não recorrem ao suporte oferecido e que quando buscam ajuda o problema já aconteceu, tendo inclusive devolução de valores gastos incorretamente por parte das escolas.

Quanto à questão da diferenciação entre custeio e capital, ele nos dá a exemplificação da aquisição de uma cortina de duas formas, o que no fim faz a diferença, pois muda a

categoria da qual o recurso será enquadrado. A primeira forma é comprar a cortina pronta, o que enquadraria o bem como Capital, porém se for utilizado a via de serviço para a confecção da mesma cortina, então passará a ser custeio. Essa diferenciação se deu ao longo de toda a pesquisa, pois ocorre em outros exemplos, como a compra de quadros ou outros bens que possam tanto ser comprados como confeccionados, sendo feito uma crítica pelos gestores que trata-se muito a forma, o rito em si, e não a essência.

Essa burocratização demonstrada pelos gestores se dá no fato de que o produto final (cortina ou quadro) é o mesmo, porém o caminho usado para a aquisição muda o tipo de recurso. Quando perguntado quais são os erros mais comuns ao Supervisor 1 na prestação de contas, tem-se o seguinte retorno:

A invasão de capital e custeio e também documento fiscal com algum tipo de documento que não é aceitável, de repente uma série D, recibo ou nota fiscal com dados errados da escola, e nós temos a escola municipal e a caixa escolar, o caixa escolar é uma pessoa jurídica.

Outro exemplo de caracterização de recursos diferentes com o mesmo tipo de material se dá na exemplificação que a Respondente 4 passa em relação à compra de livros para a biblioteca, que nesse caso passaria a ser de capital e a compra de livros para a sala de aula, que nessa situação será custeio. Percebe-se claramente que há uma discrepância, já que nos dois casos, (cortina e livro) são a mesma coisa sendo custeio ou sendo capital.

Outro exemplo foi dado pela Respondente 3, que ficou em dúvida quanto ao gasto do recurso com livros para a escola e teve a orientação como segue:

ela falou que se for livro para ficar na biblioteca, acervo de biblioteca é capital, e se for para uso em sala de aula é custeio, então isso é muito complicado e não tem jeito de a gente saber isso tudo, tem que ligar para lá e perguntar, para não fazer coisa errada.

Ainda sobre a questão de custeio e capital, a Respondente 4 comenta sobre a dificuldade de entendimento e vai além, sobre a determinação de existir a obrigatoriedade de ter as duas opções (Custeio e capital) e não poder utilizar a verba com a real necessidade da escola em determinado momento, ou seja, caso ela queira usar tudo em capital ou tudo em custeio dependendo da demanda que tiver.

isso não é nada bom, porque na verdade, esse dinheiro, ele é pouco e não dá para comprar nem muita coisa do capital, que são coisas mais caras ou não, mas o que a gente precisa de capital como televisão, freezer, não dá para comprar, porque às vezes a quantidade que vem de capital não atende isso, e a gente precisa demais de custeio. Então, se a gente tivesse a liberdade igual ao PNE que é a verba mandada

pelo município para a gente, isso seria muito mais tranquilo, muito melhor para a gente poder gastar realmente com a necessidade da escola.

Como abordado no início dessa subseção, alguns gestores tinham o conhecimento da divisão entre custeio e capital. Essa visão era muito relacionada ao valor do bem e a sua duração. Alguns gestores entendiam que se o bem tivesse um valor muito alto e ou, por consequência, durasse muito, então seriam usados com o recurso voltado para o capital. Entretanto, as orientações dadas pelo supervisor 1, estavam em desacordo com esse pensamento e como os cursos realizados pela Secretaria de Educação estavam se desenvolvendo no período da pesquisa, alguns gestores estavam aprendendo essa forma de trabalhar com o recurso.

O Quadro 3 mostra que nenhum gestor declarou não entender nada sobre essa questão. Alguns indicam dificuldades de entendimento, mas em todos os casos recorrem ao suporte nos casos de dúvidas quanto a compra de qualquer material.

Quadro 03 - Análise da segunda pergunta do questionário

Como você vê a questão das divisões dos recursos entre custeio e capital? Você consegue entender esse processo?		
	Entende sem nenhuma dificuldade	Entende, mas tem um pouco de dificuldade
Respondente 1	X	
Respondente 2		X
Respondente 3		X
Respondente 4		X
Respondente 5	X	
Respondente 6		X
Respondente 7	X	
Respondente 8	X	
Respondente 9		X
Respondente 10	X	
Respondente 11		X
Respondente 12		X
Respondente 13		X

Fonte: O autor, 2016.

O Quadro 3 demonstra que mais da metade dos entrevistados tem alguma dificuldade com os conceitos de capital e custeio, e que há a necessidade de apoio, não só na questão de suporte, mas com a necessidade de material de apoio. Entretanto, algumas situações vão além dessa compreensão, como foi o caso citado pelo supervisor 1 da cortina, caso esse mencionado em todas as entrevistas.

3.3 Prestação de contas

O questionamento realizado foi “Há alguma prestação de contas com a comunidade escolar?”. Tal questionamento teve o intuito de discutir o *Accountability*, buscando entender se a comunidade escolar tem o interesse em saber onde os recursos do PDDE foram aplicados, e como a pergunta foi feita de forma geral, acabou por abarcar os outros recursos recebidos, principalmente os recursos próprios, advindos de festas ou comemorações realizadas na instituição.

As escolas de uma forma geral afixam em seus murais essas prestações de contas principalmente no que tange aos recursos próprios recebidos com festas ou outros eventos que possam levantar algum tipo de receita.

Quanto à prestação de contas dos recursos federais, essas são feitas formalmente nas reuniões de colegiado, que como foi visto anteriormente (subseção 3.1) tem pouca adesão dos pais.

Porém essa prática de levar as prestações de contas aos murais em alguns casos é desprezada, inclusive pelos próprios professores. Quanto a essa falta de interesse a Respondente 2 comenta:

...a outra gestão colocava e nós começamos a colocar, nós colocávamos todo mês uma planilha da prestação de contas ali, mas acabou que o mural ficava super cheio e tinha uma professora que falava com a gente “não sei por que vocês põe isso ai, fica ocupando o mural ai e ninguém quer saber disso.

A Respondente 3 aponta também que a pouca participação se dá pelo fato de os pais confiarem na direção da escola, pois eles podem ver as mudanças que escola sofreu na gestão anterior e que ainda estão sofrendo na atual gestão. Portanto, como há a confiança, então não buscam a participação mais efetiva.

Então as pessoas sabem, elas veem onde a gente está colocando o dinheiro, então eu acho que isso, de uma certa forma as tranquiliza, então essa cobrança é menor, e conseqüentemente a participação também.

Nessa mesma direção a Respondente 5 faz uma alusão ao tempo que todas as administrações anteriores e a atual atuam na escola e que isso gera um grau de confiança muito grande, criando assim, uma não preocupação de como será gerido o recurso.

...nós fomos professores dos pais dos nossos alunos, aqui nós temos um conhecimento desse lugar já a bastante tempo. Então assim, eles confiam muito na

escola, em todas as administrações que aqui passaram sempre teve muito boa aceitação, então na verdade, quando a gente faz a reunião com o colegiado, as decisões já estão quase todas tomadas. Mas a gente sente uma necessidade de ter um aval deles, mas normalmente eles concordam com tudo porque eles sabem que a gente está visando mesmo qual a real necessidade da escola.

Apesar de o assunto ser o PDDE, essa prestação de contas é importante pois demonstra o respeito que o gestor tem pelo numerário que é inserido na escola.

Em todos os casos foi dado uma importância muito grande desses valores de “Receitas próprias”, principalmente nesse ano da pesquisa que uma boa parte das escolas não recebeu recursos como o PDDE por exemplo.

Quadro 4 - Análise da terceira pergunta do questionário

Há alguma prestação de contas com a comunidade escolar?		
	A prestação de contas é feita de forma ampla, inclusive em murais.	A prestação de contas é realizada somente no colegiado.
Respondente 1	X	
Respondente 2		X
Respondente 3		X
Respondente 4	X	
Respondente 5		X
Respondente 6	X	
Respondente 7	X	
Respondente 8		X
Respondente 9		X
Respondente 10		X
Respondente 11		X
Respondente 12		X
Respondente 13		X

Fonte: O autor, 2016.

Fica visível que há uma preocupação maior em demonstrar as entradas e saídas desses valores (recursos próprios) em relação ao PDDE, cuja prestação somente é feita no colegiado, onde a formalidade é obrigatória.

Outra situação que cabe uma análise posterior é o fato de que esse recurso não é “oficializado”, ou seja, como o recurso é interno, pode ser usado para compras menores ou compras de urgência que não necessitem de maior formalidade. Por outro lado, gera um problema que a guarda dos valores fiquem necessariamente fora da conta bancária e a transparência ficam prejudicadas.

3.4 Utilização do recurso e comparação com outras verbas

A pergunta “Em geral quais as diferenças que você vê entre o PDDE e os outros recursos? Quais são os gastos mais comuns que você utiliza com o PDDE?” tem o intuito de entender como a verba destinada ao PDDE é gasta e como ela é comparada aos outros recursos, demonstrando assim o conhecimento do gestor acerca do recurso.

Uma das vantagens do PDDE é o fato de o recurso não vir já determinado para um certo custo, ou seja, o gestor utiliza no que realmente a escola necessita.

A Respondente 9, que já foi gestora durante seis anos antes do mandato atual, afirma que os valores recebidos do PDDE na época eram muito relevantes, inclusive maiores que os municipais, e que o valor caiu muito desde então:

A gente contava com aquele dinheiro mesmo, e era um dinheiro maior do que a gente recebe do municipal, então assim, agora hoje com essa coisa muito engessada, dificulta a nossa administração, para mim dificulta.

Há outras verbas federais que algumas escolas conseguem, como o “Mais Educação” para os projetos que a escola pratica, como salas de informática, salas de pinturas entre outras; o “Mais Atleta”, na área esportiva e o “Mais Cultura”, que visa a fomentar a parte cultural, apoiando teatros, viagens a pontos culturais, entre outras. Entretanto, essas outras verbas já vêm direcionadas e não podem ser mudadas. Quanto a isso a Respondente 4 faz uma comparação entre os outros recursos e o PDDE:

...porque os outros programas, eles vem de cima para baixo, esse que é o “Mais Educação” e o outro, o PDDE que é esse outro de 1995, ele traz para a gente dentro da nossa realidade, o que a gente precisa, mas ai eu fico presa nesse documento da ata inicial...

No mesmo sentido o Respondente 5 faz uma comparação com o recurso “Mais Educação” só serve para uso nos projetos que acontecem na escola, e não há liberdade para o gasto.

O Respondente 1, apesar de achar a verba pequena (PDDE), comenta que pela característica de o recurso ser livre facilita o direcionamento para o que a escola necessita.

A gente fala que é uma verba pequena, mas é uma verba que faz a diferença dentro da escola, ela amplia. Eu posso fazer as escolhas daquilo que eu quero, então assim, eu não preciso passar pela Secretaria para fazer estas escolhas, dentro do grupo eu posso escolher o que vai ser comprado, o que vai ser adquirido para a escola.

Ainda a Respondente 1 exemplifica que para pequenas reformas o valor também é relevante, pois não tem que justificar tanto como ocorre com os recursos municipais, pois basta que estejam em ata que o problema estará solucionado.

As Respondentes 8 e 12 fazem uma justificativa do uso do recurso somente com produtos mais caros, ou bens de capital, pois fica inviável fazer os três orçamentos para valores pequenos, miudezas.

A Respondente 8 comprou equipamentos que servem de apoio aos professores e usa o recurso mais com bens duráveis, ou seja, com o recurso de capital, pois a manutenção ela deixa com o recurso municipal.

eu usei o PDDE para isso, para comprar computadores, comprei computador para a sala dos professores e tem um computador com acesso à internet, tem uma máquina de Xerox, para que eles possam (usar) com coisas de emergência deles, então procurei adaptar o melhor conforto para a equipe pedagógica dos professores.

Há uma gama de recursos recebidos com o PDDE, como já visto anteriormente, o “Mais Educação”, recurso voltado para projetos ou o “Mais Cultura”, recurso voltado para fomentar a parte cultural como o próprio nome aponta. O Recurso do estudo em questão é mais antigo e não está “Carimbado” por assim dizer, ou seja, ele não tem uma destinação formal e dá uma liberdade para o gestor juntamente com o colegiado gastar no que realmente ele necessita. Quanto a isso, a Respondente 4 faz uma crítica ao direcionamento dos recursos:

...vou citar o “Mais Educação”, eu só tinha verba para comprar violão, a escola precisando de um monte de coisas eu tinha que comprar violão, gente isso era ridículo, eu tenho que comprar violão, na escola a televisão queimou, não pode, tem que comprar violão.

A Respondente 10 também fez a comparação da compra de livros infantis onde encontrava muita dificuldade para serem feito os três orçamentos, pois os livros comparados devem ser os mesmos e apresentarem as mesmas características, e no caso de bens materiais comenta que a marca, modelo e até a cor são observadas.

A Respondente 11 prefere usar o recurso com a compra de poucos itens, pois assim consegue livrar-se da burocracia exagerada, já que para cada produto tem que ter três orçamentos distintos do mesmo produto.

aprendi com os outros diretores que devemos gastar com coisas de maiores volumes, por exemplo, com folhas de ofício. A escola gasta o quê por ano? Eu respondi que não sabia por que tinha entrado agora, mas tenta fazer um levantamento e compra com o dinheiro do PDDE, pois é uma coisa menos burocrática, porque você vai fazer orçamento de um item só, ai vai ficar bem mais fácil.

A Respondente 10 direciona os recursos do PDDE para a direção pedagógica da escola e faz uma diferenciação clara entre o recurso de origem da Prefeitura e o PDDE, usando o primeiro para a manutenção, como limpeza e conservação e o segundo para livros e outros materiais de apoio.

O PNE é uma coisa mais do dia a dia, que você pode gastar como uma rotina, por exemplo, uma lâmpada, material de limpeza, uma coisa do cotidiano da escola, e o PDDE a gente tenta voltar mais para a questão pedagógica, mais para recursos pedagógicos, pelo menos aqui na escola essa é a diferença maior.

Em todos os casos foi observado que houve uma mudança de comportamento com o gasto do PDDE antes da administração atual, pois todos os gestores comentaram que mesmo o PDDE sendo um recurso federal, não se tinha uma exigência tão grande quanto ao gasto, porém deu a entender que “antes” não se cobravam devidamente as exigências da lei e que agora isso seria mais observado.

O Supervisor 1 comenta que o setor jurídico da Prefeitura estava orientando muito quanto a isso e que os gestores estavam sentindo muito essa mudança de postura, pois já existia uma cultura no gasto dessa verba.

Quadro 5 - Análise da quarta pergunta do questionário

Em geral qual às diferenças que você entre o PDDE e os outros recursos? Quais são os gastos mais comuns que você utiliza com o PDDE?			
	Liberdade para gasto.	Excesso de burocratização	Não há diferenças
Respondente 1	X		
Respondente 2			X
Respondente 3	X		
Respondente 4	X		
Respondente 5	X		
Respondente 6		X	
Respondente 7			X
Respondente 8			X
Respondente 9		X	
Respondente 10		X	
Respondente 11			X
Respondente 12	X		
Respondente 13	X		

Fonte: O autor, 2016.

As principais diferenças observadas entre o PDDE e os outros recursos são a liberdade para o gasto, tendo o gestor que se ater somente a ata confeccionada com o colegiado e o fato

de o dinheiro não vir “carimbado”, o que é positivo. A parte negativa é o excesso de burocracia para o gasto do recurso, como a exigência dos três orçamentos, por exemplo. Tal exigência dificulta as compras já que algumas lojas não fornecem esse documento; a não possibilidade de guardar o recurso para o ano seguinte com o intuito de uma compra de maior valor ou a manutenção da escola como uma pintura por exemplo. Há os gestores que não veem nenhuma dificuldade com o uso do recurso.

3.5 Dificuldades no gasto e na prestação de contas

O questionamento “Quais as principais dificuldades que você tem com a utilização da verba e com a prestação de contas?” tem a motivação na questão da burocratização para os gastos realizados e a forma como é feita a prestação de contas junto à prefeitura. Ficou evidenciado que há uma valorização na forma em detrimento à essência, ou seja, há uma maior preocupação na documentação, e não no gasto em si. Em todos os casos a questão dos três orçamentos, por exemplo, foi reverenciada como um problema a ser superado.

Há uma diferença entre as burocracias no gasto dos valores de diferentes esferas. O PDDE, recurso federal, necessita de três orçamentos, e obedece a um conjunto de regras a serem obedecidas, já o PNE, recurso municipal é mais fácil de gastar, pois a exigência é simplesmente a nota fiscal, pelo menos nos casos de custeio.

A Respondente 8 não vê nenhuma dificuldade com a utilização da verba, pois consegue levar ao seu colegiado toda a demanda necessária para a manutenção e melhoria da escola, e demonstra como é o passo a passo para todo o processo da utilização da verba até a sua prestação de contas com a comunidade:

O PDDE você faz o planejamento de como gastar a verba, passa pelo colegiado para aprovação, depois passa para a execução, a execução é feita através de pesquisa de preço com três orçamentos, e aí dentre esses orçamentos, e dentre esses orçamentos escolhe-se o de melhor preço e de melhor qualidade.

A Respondente 9 comenta sobre a burocracia exagerada e a exigência na compra de documentos que não são comuns em determinadas lojas e dá o exemplo de cupom fiscal que não é aceito nas prestações de contas, porém demonstra que o melhor preço é o que estava no exemplo passado:

Cupom fiscal não servir, é outra coisa complicada, a gente comprou bambolê para a aula de educação física, e nós achamos um lugar muito barato, aí nós compramos, o professor olhou, eu dei um cheque, era nota série D, eu fui lá, conversei ele falou comigo assim, o senhor da loja, a gente não tem essa nota. O que eu tive que fazer? Tirei o dinheiro do meu bolso e deposei na conta...

A Respondente 4, apesar de afirmar que o suporte técnico oferecido pela Secretaria de Educação é satisfatório, enfatiza que as mudanças de pessoas a todo momento acabam gerando também mudança de comportamentos, e faz uma crítica quanto a mudança de postura inclusive nas orientações do gasto do PDDE.

...então de repente aquilo que vale que você ouviu, já não está valendo mais, aquilo que serve naquele momento para hoje já não serve mais, e aí, por exemplo, hoje está o Gil, logo quando eu entrei era a Elza, então muda demais o pessoal, mudam demais as orientações, então de certa forma nós vamos aprendendo mais é na “cabeçada” aqui, e no dia-a-dia, é fazendo e é muito complexo.

Outra questão levantada pela Respondente 2 é o fato de os valores federais virem para uma conta e renderem juros enquanto não são usados, pois o problema para essa, está em separar os valores auferidos em custeio e capital. Nesse item a Respondente faz uma comparação entre os valores recebidos pela prefeitura e os valores federais.

Esse caixa de mês a mês é bem tranquilo de a gente fazer, não tem problema. Porque a gente não investe o dinheiro, ele não tem investimento, então é débito e crédito. O PDDE, o dinheiro é investido automaticamente, então tem juros, aquela coisa toda, então essa conta que é mais difícil de fazer.

Nessa mesma direção, a Respondente 6 também vê essa dificuldade com os cálculos que devem ser realizados para se chegar aos valores dos juros e dividi-los entre custeio e capital.

O problema todo do custeio e do capital, aí tem o rendimento, que o dinheiro fica lá no banco, aí tem o rendimento, desse rendimento fazer a divisão para capital e custeio para lançar na planilha final é complicado.

A Respondente 3 define que pelo fato de as verbas não virem “carimbadas”, os recursos do PDDE acabam sendo realizados em ações que não são permitidas em outras verbas e que isso inclusive afeta na questão da flexibilização do recurso, pois fica difícil negociar as demandas já que há pouco dinheiro para esses gastos não permitidos por outras verbas.

Ainda quanto à questão dos valores serem muito baixos, a Respondente 11 comenta que se os valores fossem maiores provavelmente a participação do colegiado também

umentaria, pois com os valores sendo muito pequeno, a verba acaba sendo para a manutenção principalmente de equipamentos que estragam, pois não há como comprar outros.

...a gente nem tem como muito movimentar o PDDE, ele já fica todo para gasto, ele é gasto sempre com as mesmas coisas, ou é para o passeio, ou é para o celular, ou é com o monitoramento, ou é com o gás ou é para reparo geral da escola. Então a gente não tem nem muito espaço para estar negociando a verba do PDDE...
Respondente 3

Outra situação que dificulta o gasto do recurso é o fato de que às vezes os valores chegam muito perto da prestação de contas, obrigando assim, os gestores gastarem o dinheiro sem o devido tempo de uma procura melhor ou por preço ou por qualidade, tanto a Respondente 4 quanto a Respondente 9 fazem essa crítica do prazo apertado.

...e já aconteceu isso aqui, por exemplo, a verba ser depositada em novembro e eu tenho duas semanas para gastar esse dinheiro, porque se eu não gasto aquele dinheiro, se eu reprogramar aquele dinheiro para o outro ano, dependendo da porcentagem, eles não mandam no outro ano, porque eles entendem que você não precisou gastar, mas eles entregam esse dinheiro na bica de você ter que prestar contas, entendeu?

A Respondente 9 vai além comentando também sobre a não possibilidade de reprogramar o valor total do dinheiro para o ano seguinte.

A Respondente 5 por sua vez não encontra dificuldades na prestação de contas, pois acha bem tranquilo a confecção desses relatórios junto a prefeitura e ainda comenta que na necessidade de se tirar dúvidas, a equipe que apoia as escolas é muito competente e eficaz.

A Respondente 6 também faz uma explicação na mesma direção:

Não, não acho difícil gastar, lógico que a gente tem sempre que estar procurando o melhor preço, às vezes nem sempre o que tem o melhor preço é o que tem qualidade, então a gente tem que estar ponderando, mas não vejo essa dificuldade nessa questão de arrumar três orçamentos...

Outra dificuldade que há com o gasto da verba é o fato que não há a possibilidade de guardar o dinheiro para o outro no caso de empreitadas maiores ou a possibilidade de comprar um equipamento ou material de maior valor.

A Respondente 7 faz uma observação que em um ano que guardou o dinheiro para pintar a escola, o Governo Federal entendeu que o dinheiro estava sobrando e no ano seguinte mandou uma verba menor.

Como eu deixei o dinheiro guardado eu recebi uma verba menor. Ai eles acharam que a verba que estava mandando para nós era muito grande, mas eu guardei porque eu tinha que pintar a escola e eu não podia pintar no período que os meninos (alunos) estavam ai, tinha que pintar realmente em janeiro, então eu guardei a verba

realmente para fazer isto. Eu me programei para isto, só que o MEC entendeu que o dinheiro estava sobrando. Respondente 7

A exigência de três orçamentos para a compra de um determinado item também é um problema de acordo com a Respondente 10, pois em algumas lojas não são conseguidos esses orçamentos de forma oficial, o que impossibilita a compra do bem em questão. A respondente também comenta o fato de algumas lojas não receberem cheques, que ainda é a forma de pagamento autorizada, ou se receberem, só aceitam entregarem o bem após a compensação do mesmo.

Eu tive uma experiência que teve um ano que eu queria comprar aqui para a escola com o PDDE, era equipamento de som, som portátil para poder levar para a sala de aula, escutar música, caixa de som, era tudo equipamento de som, eu tive muita dificuldade para comprar, eu acabei comprando com o PNE, porque eu fui nas Casas Bahia, não queriam me dar o orçamento, ai eu fui em outra loja e não queriam me dar o orçamento, ele queria me dar assim, anotado em um papelzinho, nada formalizado, então o que acontece, dificulta.

A Respondente 7 comenta sobre a burocratização para o gasto do PDDE ser também um fator que gera dificuldades na compra e faz uma comparação entre a verba municipal, onde não há a necessidade de três orçamentos, bem como não há a divisão entre custeio e capital. Essa divisão do recurso entre custeio e capital também é criticada pelas Respondentes 9 e 7, pois seria muito melhor que o recurso pudesse ser utilizado da maneira que a escola necessitasse. A respondente 12 ressalta que “o difícil é a gente cumprir da forma que vem, muitas vezes não vai daquilo que a gente necessita”. A respondente 7 faz uma crítica quanto à exigência de orçamentos tão detalhados.

...a gente vai comprar um determinado produto, como o bebedouro. Aqui que nós compramos para os professores, nossa você não tem noção de quantas lojas a gente andou para conseguir comprar. Por quê? Você tem um problema, tem que ser o mesmo modelo, nem a cor pode ser diferente... Respondente 7

Os gestores de forma geral utilizam, para problemas urgentes, os valores auferidos em festas e outras comemorações internas, que são reconhecidos como “Recursos Próprios”, não utilizando, nesses casos, nem mesmo a verba municipal, pois há a exigência dessa burocratização de notas fiscais ou recibos de pagamentos autônomos, conforme exemplifica a Respondente 10:

...tem um vazamento lá atrás e quebrou um cano, a água estava indo lá na rua, ai você tem que chamar uma pessoa que vai te acudir uma pessoa ali na esquina, ele não tem nota, ai você usa esse recurso.

O quadro 6 mostra que em sua grande maioria, os gestores apontam para a burocracia exagerada ser um fator de desgaste e até de mal uso do dinheiro público, sendo a exigência do orçamento com muito detalhes a pior parte. Também a chegada tardia do recurso foi um problema apontado, pois há a necessidade de se gastar o dinheiro com muita rapidez para que o prazo de prestação de contas seja cumprido, e a minoria declarou não ter problemas.

Quadro 6 - Análise da quinta pergunta do questionário

Quais as principais dificuldades que você tem com a utilização da verba e com a prestação de contas? (Burocracia)			
	Muita burocracia	Demora da chegada do recurso	Não há dificuldades
Respondente 1	X		
Respondente 2	X		
Respondente 3	X	X	
Respondente 4	X	X	
Respondente 5			X
Respondente 6			X
Respondente 7	X	X	
Respondente 8			X
Respondente 9		X	
Respondente 10			X
Respondente 11	X		
Respondente 12	X		
Respondente 13	X		

Fonte: O autor, 2016.

As maiores dificuldades encontradas entre os gestores no gasto dos recursos recebidos são a burocracia exagerada, como os três orçamentos exigidos, a exigência de pagamento em cheque, sendo que os dias atuais, a utilização de cartões é muita mais corriqueira e aceita entre os estabelecimentos comerciais pela certeza do recebimento, entre outras coisas.

O fato de o recurso em alguns anos chegar perto da prestação de contas, geralmente novembro é um outro dificultador, pois não dá tempo hábil para o gestor buscar preço ou qualidade no mercado e o fato de não ser possível a reprogramação para o ano seguinte, já que os valores são pequenos em todos os casos estudados, acaba por não permitir um gasto maior com uma reforma no ambiente escolar.

Uma situação que reforça que o rito ou a forma é muito valorizada em detrimento da essência, está na situação que na conferência da prestação de contas na Prefeitura, a ata onde

foram definidos os gastos que seriam realizados não são conferidos, ou seja, o que foi definido pode ser alterado sem que haja uma interferência do órgão fiscalizador.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo demonstrar como são realizados os processos de planejamento, execução e prestação de contas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). O processo foi dividido na questão do controle social com o planejamento do gasto da verba, entre o conhecimento do gestor quanto às divisões dos recursos na execução dos gastos e avançando no tema *Accountability* na questão da prestação de contas com o colegiado e a comunidade.

A pesquisa em questão foi realizada concomitante com outra que tratava do assunto “Gestão do conhecimento” o que ajudou no entendimento das análises de algumas respostas sobre o tema proposto. Também cabe ressaltar que a pesquisa foi prejudicada, pois no ano de sua realização verificou-se três fatos: a) O ano da pesquisa foi de eleição dos novos gestores; b) Uma greve muito prolongada dos professores alterou todo o calendário das escolas e com isso os cursos que os gestores são obrigados a fazer para o provimento do cargo estava acontecendo no mesmo momento da pesquisa; c) A maioria das escolas não recebeu o recurso do PDDE, assim não houve o planejamento e nem a prestação de contas.

A pesquisa evidenciou que o controle social é quase inexistente já que os pais não têm o interesse em planejar juntamente com os gestores onde os gastos serão realizados, e que o interesse de participação somente se dá quando há participação direta de seus filhos em eventos realizados na escola. Os motivos para o não interesse dos pais de acordo com os gestores são vários, como por exemplo o valor do recurso ser pouco e o gestor não ter “espaço” para negociação; a confiança que os pais observam com os gestores e a falta de interesse puramente além de outros.

Quanto à questão do uso do recurso, ficou demonstrado pelas entrevistas que os gestores têm muita dificuldade em entender o conceito de Custeio e Capital, dificuldade essa amplamente demonstrada pelo responsável pela prestação de contas da Secretaria de Educação e pelos respondentes. Há uma clara valorização do rito burocrático em desfavor da essência, da motivação do gasto no final. A exemplificação da compra da cortina foi elencada em todas as entrevistas e o fato de um mesmo bem ser enquadrado como Custeio caso seja comprado de uma maneira e de capital se for de outra, deixou claro que o importante não é a “Cortina” em si, mas a forma como a mesma é adquirida.

A prestação de contas é feita de forma burocrática e serve somente para cumprir as obrigações contraídas com o recebimento do recurso e para não deixar de recebe-lo no ano

seguinte. Não há o interesse dos pais nas prestações de contas e como consequência a desmotivação do gestor em fazê-la mais ampla, utilizando apenas o rito obrigatório. Quanto as obrigações para a realização de uma compra, em todos os casos os gestores reclamaram do excesso de burocracia existente no processo e ficou evidenciado que, com isso, cria-se uma dificuldade para a compra e as vezes o resultado é uma aquisição mais cara que o necessário, acontecendo assim o mau uso do dinheiro público

Como sugestão para trabalhos futuros, a questão da qualidade no gasto com o recurso é interessante, principalmente quando a forma ser revela com maior importância do que a própria essência. Como segunda sugestão, foi observado que há uma dificuldade do manuseio e prestação de contas com a comunidade escolar em relação aos valores recebidos em festas promovidas pela própria escola e que não são “apropriados” pelo caixa escolar pelas dificuldades impostas pela própria lei.

REFERÊNCIAS

- ADRIÃO, Theresa; GARCIA, Teise. Programa Dinheiro Direto na Escola: estudos de dois casos paulistas*. *Revista Série-Estudos*, n. 20, 2013. Disponível em: <<http://www.serie-estudos.ucdb.br/index.php/serie-estudos/article/view/437>>. Acesso em: 18 jul. 2015.
- ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Implicações do Programa Dinheiro Direto na Escola para a gestão da escola pública. *Educação & Sociedade*, v. 28, n. 98, p. 253–267, 2007.
- ASSIS, Marluce Maria Araújo; VILLA, Tereza Cristina Scatena. O controle social ea democratização da informação: um processo em construção. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 11, n. 3, p. 376–382, 2003.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. – Brasília, 1988.
- _____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, 5 abr. 2000.
- _____. *FNDE*. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/pls/internet_pdde/internet_fnde.pdderex_1_pc>. Acesso em: 25 jan. 2016.
- _____. Ministério da Educação. *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo*. 1995. Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995. – Brasília, 1995.
- _____. *Resolução nº 10, de 18 de abril de 2013*. 2013. Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000010&seq_ato=000&vlr_ano=2013&sgl_orgao=CD/FNDE/MEC>. Acesso em: 2 set. 2016.
- CAMPELO, João Inácio. *Dinheiro direto na escola, gestão democrática e público não-estatal: uma avaliação do Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino de Fortaleza*. 2011. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br:8080/ri/handle/123456789/2371>>. Acesso em: 27 out. 2015.
- CAMPELO, João Inácio. Dinheiro direto na escola: um olhar avaliativo sobre o Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino de Fortaleza. *Revista Avaliação de Políticas Públicas*, v. 1, p. 69, 2013.
- CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30–a, 1990.
- CARNEIRO, Alexandre de Freitas; OLIVEIRA, Deyvison de Lima; TORRES, Luciene Cristina. Accountability e prestação de contas das organizações do terceiro setor: uma abordagem à relevância da contabilidade. *Sociedade, contabilidade e gestão*, v. 6, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.arena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/view/1206>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

CASTALDELLI, Eduardo Júnior. *Divulgação de desempenho de órgãos públicos: uma Análise de Conteúdo dos relatórios de gestão do Tribunal de Contas da União*. 2010. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-17122010-143341/en.php>>. Acesso em: 22 out. 2015.

CORONEL, Fábio Reis *et al.* *Programa dinheiro direto na escola (pdde) no contexto da redefinição do papel do estado: a experiência da escola*. [S.l.: s.n.]. 2007. Disponível em: <https://xa.yimg.com/kq/groups/23100729/1819597441/name/PROGRAMA+DINHEIRO+DIRETO+NA+ESCOLA+_PDDE+_NO+CONTEXTO+DA.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

FERNANDES, Flávio Sátiro. Prestação de contas: instrumento de transparência da administração. *Revista de Informação Legislativa*. Brasília. a, v. 32, 1995. Disponível em: <http://pos.iesp.edu.br/P%C3%93S-GEST%C3%83O%20E%20AUDITORIA%20P%C3%9ABLICA/DISC.%20SEMIN%C3%81RIO%20DE%20AUDITORIA%20P%C3%9ABLICA/pc_fsf.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2016.

FURTADO, Fábio. *Administração Financeira e Orçamentária para concursos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2010.

GARCIA, Teise De Oliveira Guaranha-USP. *O programa dinheiro direto na escola no estado de São Paulo: as unidades executoras em duas redes de ensino*. Caxambu - MG: [s.n.]. Disponível em: <<http://29reuniao.anped.org.br/trabalhos/posteres/GT05-2269--Int.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2015. , 2006

IRANI MARIA DA SILVA, Oliveira. *Uma investigação sobre a prestação de contas das entidades do Terceiro Setor brasileiro*. 2009. Recife, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4961>>. Acesso em: 21 out. 2015.

KALAN, Roberto Jorge Abou. *O programa dinheiro direto na escola no contexto do financiamento público da educação: implementação de políticas e implicações na gestão escolar*. 2011. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. [S.l.]: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2237/1505>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

OLIVEIRA A, Rita de Cássia. *Programas PDE escola e Mais Educação: descentralização e gestão do Ensino*. 330p. 2014. 2014. Tese (Doutorado em Educação)-Faculdade de Educação-Universidade Federal de Juiz de Fora, 2014., 2014.

OLIVEIRA, Ricardo Alexandre Batista De; FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; CALDERAN, Letícia Lopes; GONÇALVES, Andrea de Oliveira. ACCONTABILITY: Qual o seu significado para servidores de uma instituição federal de ensino? *Revista de Políticas Públicas*, v. 16, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/1407>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

PEREIRA, Simone Monteiro; ARRUDA, Ângela Furtado. A lei de responsabilidade fiscal e as limitações e sanções impostas à gestão pública. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1,

n. 1, 2010. Disponível em: < <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/5> >. Acesso em: 21 jan. 2016.

PEROBELLI, Fernando Salgueiro. *Análise do Potencial de Desenvolvimento Energético para as unidades da Federação*. . Natal: IX Encontro da Associação Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos – ENABER, 2011.

PERONI, Vera Maria Vidal. Programa Dinheiro Direto na Escola: uma proposta de redefinição do papel do Estado na educação. *Revista Vera Educação*, v. 11, n. 1 e 2, p. 11–23 Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.veraeduacao.belemvirtual.com.br/web/revistas/v11v1e2_completo.pdf#page=11>. Acesso em: 18 jul. 2015.

PINHO, JAG De. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, p. 471–493, 2008.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, 2009.

PRADO, Otávio. Agências reguladoras e transparência: a disponibilização de informações pela Aneel. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 4, p. 631–646, 2006.

REIS, Elizabeth. *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: [s.n.], 1997.

REZENDE, Valéria Moreira. *Descentralização ou desconcentração? O controle dos gastos com a educação: uma ação que supera a autonomia da escola*. Caxambu – MG- outubro de 2005. 28ª Reunião anual da ANPED

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro Dos. Implicações do público não estatal para a gestão escolar democrática, pelas vias do programa Dinheiro Direto na Escola. *Revista Série-Estudos*, n. 18, 2013. Disponível em: <<http://www.serie-estudos.ucdb.br/index.php/serie-estudos/article/view/474>>. Acesso em: 18 jul. 2015.

TAVARES, Luis Eduardo; PEREIRA, Natasha Bachini. *A transparência pública na Era Digital*. . Florianópolis - SC: [s.n.]. 2011. V simpósio Nacional da ABCiber. Disponível em: <<http://abciber.org.br/simposio2011/anais/Trabalhos/artigos/Eixo%207/10.E7/321.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2015.

VALENTE, Lucia de Fatima. *Permanências e mudanças na organização do trabalho escolar nas Geraes: uma análise do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e do PDE-Escola*. 2011. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/961>>. Acesso em: 12 out. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

VIANA, Fábila Gonçalves Manso; CAMPOS, Gabriel Moreira. Aplicação de recursos públicos federais e transparência em escolas estaduais do Espírito Santo no âmbito do Programa Dinheiro Direto na Escola–PDDE. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, v. 4, n. 2, p. 97–114, 2015.