Lethícia Dutra Leal Ferreira Fernandes

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Um percurso de levantamento de estratégias de capacitação dos gestores escolares em relação ao PDDE

TRÊS CORAÇÕES – MG
2022

Lethícia Dutra Leal Ferreira Fernandes

Um percurso de levantamento de estratégias de capacitação dos gestores escolares em relação ao PDDE

Produto Técnico-Tecnológico apresentado ao Cnetro Universitário do Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do programa de Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção do título de mestre.
Área de concentração: Gestão, Planejamento e Ensino
Linha de pesquisa: Gestão Empreendedora do Ensino

Orientador: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva

TRÊS CORAÇÕES
2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR

Fernandes, Lethícia Dutra Leal Ferreira
F363p Um percurso de levantamento de estratégias de capacitação dos gestores escolares em relação ao PDDE/ Lethícia Dutra Leal Ferreira Fernandes – Três Corações, 2022
41 f. : il. color.

Orientador: Dr. Antônio dos Santos Silva
Produto Técnico-Tecnológico – Centro Universitário Vale do Rio Verde – UNINCOR.

1. Administração municipal. 2. Escolas públicas – Administração finnceira. 3. Programa Dinheiro Direto na Escola. 4. Educação Básica. I. Silva, Antônio dos Santos. II. Centro Universitário Vale do Rio Verde – Unincor. III. Título.

CDU: 352:37.07

Ficha sobre responsabilidade técnica de Vital Lins – CRB 6/3008

UNINCOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

Mestrado Profissional em
GESTÃO, PLANEJAMENTO e ENSINO

FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO EDUCACIONAL

IDENTIFICAÇÃO DO PTT

Dados básicos

Nome do(a) Mestrando(a): Lethícia Dutra Leal Ferreira Fernandes
Título do Produto Técnico/Tecnológico (PTT): Um percurso de levantamento de estratégias de capacitação dos gestores escolares em relação ao PDDE.
Título da Dissertação: O PDDE no contexto da capacitação de gestores de recursos da educação básica municipal.
Data da banca: 05 de julho de 2022
Possui autorização do Comitê de ética (CEP)? (X) Sim ( ) Não

Público destinado

( ) Professores da educação básica
( ) Estudantes do ensino fundamental
( ) Estudantes do ensino médio
(X) Gestores escolares
(X) Gestores municipais de educação

Tipo de produto educacional

( ) Sequência didática
( ) Material didático
( ) Vídeos
( ) Páginas na internet
( ) Jogos pedagógicos digitais
( ) Processos de gestão escolar
( ) Processos de gestão de pessoas nas escolas
( ) Projetos de gestão para a escola e/ou para escola/comunidade
(X) Outros - Descrever:

Relatório Técnico Conclusivo

Possui URL?
(x) Sim ( ) Não
Se sim, qual:

Vincula-se à temática da dissertação?
(x) Sim ( ) Não

Vincula-se ao projeto de pesquisa e à linha de pesquisa?
(x) Sim ( ) Não

Elementos constitutivos do PTT

a. Possui sumário? (x) Sim ( ) Não
b. Possui orientações ao professor? (x) Sim ( ) Não
c. Possui orientações ao estudante? ( ) Sim (x) Não
d. Possui objetivos/finalidades claros? (x) Sim ( ) Não
e. Possui metodologia específica do PTT? (x) Sim ( ) Não
f. Possui referências? (x) Sim ( ) Não
g. Possui layout adequado à solução do problema da dissertação? (x) Sim ( ) Não
h. Possui ilustrações adequadas? (x) Sim ( ) Não

Aplicação do PTT

a. Foi aplicado? (x) Sim ( ) Não
Se sim, onde? Escola Estadual Deputado Domingos de Figueiredo, Varginha /MG
b. Pode ser aplicado em outros contextos de ensino? (x) Sim ( ) Não
c. O produto foi aplicado em que condição?
Aplicado em uma secretaria municipal de educação.

d. A aplicação do produto envolveu:
( ) Alunos do ensino fundamental
( ) Alunos do ensino médio
( ) Professores do ensino básico
( ) Professores do ensino superior
(x) Diretores de escola
( ) Coordenadores pedagógicos
( ) Outros membros da comunidade escolar
(x) Gestão escolar municipal

MEMBROS DA BANCA

Presidente: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva (UNINCOR)

Membro 01: Profª. Drª. Cristiana Fernandes De Müylder (UFU/PPGAdm; FUMEC/PDMA)

Membro 02: Profª. Drª. Letícia Rodrigues da Fonseca (UNINCOR).

O produto educacional foi considerado:

(x) Aprovado
( ) Aprovado com modificações
( ) Reprovado

Nota atribuída pela banca ao PTT*: 28
Classificação do PTT no Qualis Edu: ___1_____

*Atribuição da nota, vide ficha em anexo neste mesmo documento

Três Corações, 05 de julho de 2022

Presidente

Membro da banca

Letícia Rodrigues da Fonseca

Assinado de forma digital por Letícia Rodrigues da Fonseca
DN: cn=Letícia Rodrigues da Fonseca, o, ou, email=leticia.rodrigues.vga@gmail.com, c=BR
Dados: 2022.07.11 15:29:09 -03'00'

Membro da banca

FICHA TÉCNICA

Público a que se destina o produto	Secretário e vice-secretário de Educação Municipal de Três Corações – MG e equipe de apoio administrativo, contábil e jurídico ao PDDE da SEDUC.
Categoria deste produto	Relatório Técnico Conclusivo
Finalidade	Subsidiar a Secretaria de Educação de Três Corações – MG com linhas de ação estratégica para capacitação dos diretores escolares em relação à gestão das verbas do PDDE.
Organização do Produto:	1) Introdução 2) Desenvolvimento 3) Considerações Finais 4) Referências Bibliográficas 5) Apêndices
Instituição de origem	Centro Universitário do Vale do Rio Verde – Unincor Mestrado em Gestão, Planejamento e Ensino
Registro de produto	Disponibilidade Irrestrita, mantendo-se o respeito à autoria do produto, não sendo permitido o uso comercial por terceiros.
Divulgação	Disponível em: https://www.unincor.br/dissertacoes-mestrado-gestao-planejamento-e-ensino.
Idioma	Português

AGRADECIMENTOS

Agradeço a abertura e o acolhimento que encontrei na Secretaria de Educação Municipal de Três Corações – MG durante todo o biênio da pesquisa. Sou grata a todo o apoio e carinho oferecidos pelas colegas Joseane, Sônia e Ana, que sempre se dispuseram a ajudar mesmo com a rotina intensa de trabalho que cumprem.

Aos diretores que se voluntariaram ao processo de pesquisa, meu muito obrigada! Vocês foram a base fundamental para que esta pesquisa ocorresse. Todos os voluntários abraçaram a ideia da pesquisa, se dispuseram a passar pelas entrevistas e foram solícitos, cordiais, pacientes e muito colaborativos. Este trabalho é por e para vocês.

RESUMO

Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) foi concebido a partir da pesquisa de dissertação sobre a relação dos diretores escolares municipais de Três Corações – MG com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e em como aprimorar a gestão destes recursos por meio da capacitação dos gestores. O objeto de estudo deste relatório é a gestão escolar do PDDE, que parte de um modelo descentralizado dentro da gestão financeira federal dos programas educacionais no Brasil. O programa se propõe a prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas, descentralizando o recurso e desburocratizando a sua aplicação. Os diretores de escolas são os gestores responsáveis pelo uso e manejo desses recursos, e precisam aprender a lidar com o programa e suas peculiaridades, como por exemplo, a consulta de preço e a prestação de contas. Como objetivo geral, este relatório se propõe a expor a análise realizada da pesquisa sobre a relação dos diretores escolares municipais com o PDDE, tendo como referência as necessidades desencadeadas pelo seu uso e prestação de contas previstas em lei, e se propõe a subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias de capacitação fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa. A base deste relatório é uma pesquisa aplicada, que utilizou um roteiro de entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, os quais posteriormente foram tratados pela Análise de Conteúdo de Bardin, através dos indicadores estabelecidos nas categorias de análises e pelo recorte dos tema-eixo do conteúdo das entrevistas. A dissertação apresentou como resultado uma quantidade significativa de dados, e a proposta do Relatório Técnico Conclusivo como PTT tem em vista a maximização do aproveitamento destes dados visando a aplicação de uma capacitação mais precisa e contínua por parte da Secretaria de Educação do município.

Palavras-chave: Gestão Escolar Municipal. Verbas Públicas na Educação. Gestão financeira do PDDE. Capacitação de diretores escolares.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1 - Nomeação e seleção para a função 3
Quadro 2 - Presença e ausência das fontes citadas 11
Quadro 3 - Presença e ausência das formas citadas 11
Quadro 4 - Áreas de dificuldade com a teoria do PDDE 12
Quadro 5 - Presença das sugestões de melhoria nas entrevistas 13
Quadro 6 - Presença dos tipos de gastos nas entrevistas 14
Quadro 7 - Contribuição da prestação de contas 16

FIGURAS

Figura 1 - Escala de Diferencial Semântico: contribuição da formação teórica 8
Figura 2 - Escala de Diferencial Semântico: direção das respostas 9
Figura 3 - Roteiro de entrevista semiestruturada 21
Figura 4 - Linhas de ação estratégicas 1, 2 e 3 22
Figura 5 - Linhas de ação estratégicas 4, 5 e 6 23
Figura 6 - Linhas de ação estratégicas 7, 8 e 9 24
Figura 7 - Linhas de ação estratégicas 10, 11, 12 e 13 25

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Contribuição da Capacitação 9
Gráfico 2 - Áreas aprimoradas pela formação teórica 10
Gráfico 3 - Áreas de contribuição da prestação de contas 17
Gráfico 4 - Associação do termo negativo “Medo” 17
Gráfico 5 - Associação do termo negativo “Difícil” 18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNINCOR	Centro Universitário do Vale do Rio Verde
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
SEDUC	Secretaria de Educação (do município de Três Corações – MG)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
2 DESENVOLVIMENTO 3
2.1 A função de gestor escolar 3
2.1.1 O PROCESSO SELETIVO 3
2.1.2 A MOTIVAÇÃO PARA O CARGO 4
2.1.3 O FATOR SALARIAL 6
2.3 Capacitação em Gestão Administrativa e Financeira 7
2.3.1 EXIGÊNCIA LEGAL DE CAPACITAÇÃO 7
2.2.2 CAPACITAÇÃO EM RECURSOS E FINANÇAS 8
2.3 Conhecimento teórico do PDDE 10
2.3.1 FONTES E FORMAS DE AQUISIÇÃO 10
2.3.2ÁREAS DE DIFICULDADE COM O PROGRAMA 11
2.4 Prática na gestão dos recursos do PDDE 14
2.4.1 CUMPRIMENTO DO PAPEL LEGAL DA VERBA 14
2.4.2 NATUREZA DOS GASTOS 14
2.5 Autonomia e Responsabilidade 15
2.5.1 AUTONOMIA DO DIRETOR 15
2.5.2 RESPONSABILIDADE DO DIRETOR 16
2.6 Análises da presença das palavras negativas no texto: “medo” e “difícil” 17
2.6.1 ASSOCIAÇÃO AO MEDO 17
2.6.1 ASSOCIAÇÃO À DIFICULDADE 18
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 19
REFERÊNCIAS 20
APÊNDICE 21
ANEXOS 22
Anexo I 22
Anexo II 26

1 INTRODUÇÃO

O PDDE é um programa governamental da União que se propõe a prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas, descentralizando o recurso e desburocratizando a sua aplicação (BRASIL, 2009). Os diretores de escolas são os responsáveis pela gestão das verbas descentralizadas, e precisam aprender a lidar com o programa e suas peculiaridades, como por exemplo, a consulta de preço e a prestação de contas. Assim sendo, o foco da pesquisa é a administração escolar dos fundos do PDDE pelos diretores de escolas municipais. O recorte na esfera municipal se baseia no pensamento de que o local de ação e agência das políticas públicas ocorre no espaço onde o cidadão vive, a ponta da linha dos serviços e ações públicas, ou seja, o município.

A pesquisa que culminou na dissertação teve sua problemática estruturada em duas questões-chaves. A primeira de como os diretores das escolas públicas municipais urbanas de Três Corações - MG aplicam as verbas do PDDE, observando-se o princípio de que se cumpra o seu propósito legal de prestar assistência financeira, em caráter suplementar para garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino?

A primeira hipótese da pesquisa foi que os gestores das escolas municipais não são alocados no cargo tendo como requisito uma formação complementar na área de gestão, desta forma, eles encontram dificuldades na aplicação de verbas do PDDE. Para percorrer o caminho foi necessário o estudo das bases legais e normativas do PDDE, e suas diretrizes que envolvam a gestão escolar; a análise da familiaridade dos diretores escolares com o manejo das verbas repassadas pelo PDDE e suas formas de aplicações e prestação de contas; e a identificação das demandas de capacitação dos diretores dessas escolas nos processos de acesso às verbas e de prestação de contas do PDDE.

Partiu-se então para a segunda questão-chave da problemática da pesquisa: como os diretores das escolas públicas municipais urbanas de Três Corações - MG aplicam as verbas do PDDE, observando-se o princípio de que se cumpra o seu propósito legal de prestar assistência financeira, em caráter suplementar para garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino?

Para a coleta dos dados realizou-se entrevistas semiestruturadas com diretores de escolas de educação básica municipais, e os dados foram analisados pela Análise de Conteúdo codificando os entrevistados, utilizando recortes por temas-eixos, e fazendo uso de diferentes técnicas de análise dos cortes, como presença e ausência de termos relacionados aos temas-eixos, levantamento de conceitos-chaves das falas, o agrupamento de respostas por

similaridade, e Escala de Diferencial Semântico (BARDIN, 2016). As entrevistas analisadas foram realizadas com 9 (nove) diretores de escolas públicas municipais de Três Corações que contivessem os anos iniciais do ensino fundamental e que recebessem verba do PDDE. Esses critérios buscando máxima aproximação da realidade escolar entre os entrevistados.

Na análise da familiaridade dos diretores escolares com o manejo das verbas repassadas pelo PDDE e suas formas de aplicações e prestação de contas resultaram em dados que sugeriram diversas demandas de capacitação dos diretores dessas escolas. Ao definir de qual indicador seria a diretriz para a confecção do Produto Técnico-Tecnológico, foi percebido que ao confeccionar um PPT específico para ser aplicado nos entrevistados, os pesquisadores estariam deixando de divulgar vários outros dados levantados pela Análise de Conteúdo da pesquisa. Desta forma, foi sugerido na banca de qualificação a escolha por um produto que aproveitasse ao máximo os dados coletados e as informações processadas.

A escolha pelo Relatório Técnico Conclusivo vem do objetivo de proporcionar ao município, especialmente à chefia da pasta de educação: a ciência das demandas dos diretores concernente gestão das verbas do PDDE; o subsídio de linha de ação estratégica para que o maior número de dificuldades dos gestores com o programa e o maior número de demandas por capacitação fossem atendidos por meio de ações da Secretaria de Educação Municipal de curto, médio e longo prazo.

Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas as seguintes etapas:

1 - Enumeração dos principais dados de demanda de capacitação levantados pela dissertação;

2 - Agrupamento das demandas por similaridade, com base nos indicadores utilizados na metodologia da dissertação;

3 - Elaboração de linhas ações estratégicas para as demandas apontadas;

4 - Seleção de ferramentas gerenciais que amparem as ações estratégicas sugeridas, com os seguintes critérios: o quê, porquê, com base em quê, e qual prazo médio que é viável a execução.

2 DESENVOLVIMENTO

Através do resultado da Análise de Conteúdo das cinco categorias de análise presente no percurso metodológico da pesquisa, se fundamentam as cinco Dimensões Sociais de Estudo, a saber: A função de gestor escolar; Capacitação em Gestão Administrativa e Financeira; Conhecimento teórico do PDDE; Prática na gestão dos recursos do PDDE e Autonomia e Responsabilidade.

2.1 A função de gestor escolar

Nesta Dimensão Social de Estudo foram pesquisadas informações a respeito do tempo exercido no cargo de diretor escolar, quantidade de escolas já geridas, o processo seletivo para nomeação do cargo e as motivações e objetivos pelos quais assumiu o cargo. Como resultado da análise os seguintes apontamentos se mostraram relevantes.

2.1.1 O PROCESSO SELETIVO

Apontamento 1: O processo seletivo dos diretores municipais em Três Corações – MG é feito por indicação, e se mostra na contramão da tendência das capitais brasileiras.

Alves (2009) ressalta que a indicação, seja ela técnica ou política, já foi forma de seleção era a mais empregada no país, representando a modalidade de 43% das capitais brasileiras, porém houve uma tendência de migração para a modalidade de eleição ou para a modalidade mista de seleção e eleição, e em 2003 a modalidade de indicação caiu para 11%.

Quadro 1 - Nomeação e seleção para a função

Nomeação e seleção do diretor escolar municipal	
Código entrevistado	A nomeação é por indicação, com requisitos: ser efetivo; mínimo de 4 (quatro) anos lecionando; e ter ou estar cursando pós-graduação em Gestão Escolar (mín. 360h)
E1	Indicação pela diretora para a vice direção da escola que era professora.
E2	Indicação da Secretaria de Educação (SEDUC).
E3	Indicação pela diretora da escola que trabalhava como professora.
E4	Indicação pela diretora para a vice direção da escola que era professora.
E5	Indicação da Secretária de Educação vigente.
E6	Indicação da Secretária de Educação vigente.
E7	Indicação da Secretaria de Educação (SEDUC).
E8	Indicação da Secretaria de Educação (SEDUC).
E9	Indicação pela diretora da escola que trabalhava como professora.

Fonte: Elaboração própria (2021).

O processo seletivo que não leva em conta a opinião da comunidade e não a envolve em nenhuma parte do processo reflete nas relações na escola serem mais ou menos democráticas, "ao prescindir do respaldo da comunidade escolar, fica diminuída a possibilidade de participação de membros dessa comunidade" (ALVES, 2009, p.76). Nos casos em que não houver mais de um voluntário, a indicação será precedida pela nomeação direta, porém nos casos em que houver mais de um voluntário, a decisão vai a voto pela comunidade escolar pertencente aquela escola.

Linha de ação estratégica sugerida: Confecção de projeto de lei que altere a forma de provimento do cargo que hoje é somente por indicação, para uma forma mista de indicação com eleição em que a SEDUC indica os nomes dos candidatos e a comunidade escolar elege o diretor.

2.1.2 A MOTIVAÇÃO PARA O CARGO

Apontamento 2: "Sair de sala de aula" é o motivador com maior pontuação para o professor se voluntariar ao cargo de direção escolar.

Na análise sobre motivações e objetivos para assumir a direção escolar, a resposta com maior presença foi "sair de sala". Uma vertente de possível causa é a de que os problemas enfrentados em sala de aula, podendo ser de qualquer natureza como falta de estrutura, postura dos alunos, ou até a própria prática da docência, acreditando que na área da gestão o trabalho teria menos entraves. Outra vertente é a percepção de que a sala de aula é um limitador para o docente, tanto para o impacto das suas ações, uma vez que o impacto se limitaria à sala, e não à escola.

Linha de ação estratégica sugerida (vertente 1): Solicitar para os diretores escolares um levantamento detalhado do estado da estrutura física das salas de aulas das escolas para conhecer a realidade e a necessidade de equipar as salas a fim de tornar o ambiente propício para o docente lecionar.

Linha de ação estratégica sugerida (vertente 2): Incentivar a participação dos docentes nos planejamentos e tomada de decisão da escola, para que eles se sintam parte integrante da mudança, e não se sintam limitados à sala de aula. Desenvolver projetos que impactem a comunidade escolar que integrem os professores e os alunos de todas as turmas.

Apontamento 3: Cargo de diretor é visto pelos diretores como progressão natural da carreira do docente eficiente.

O segundo motivador que mais marcou presença nas respostas foi o que “Progressão” na carreira. Na perspectiva dos diretores, a transição de um professor para o cargo de diretor é uma progressão natural, ou seja, o professor acredita que todo bom docente que desempenha bem seus papéis e é bem sucedido culminará em um diretor escolar.

O fato de que um diretor escola seja antes de tudo um professor traz para a gestão escolar uma bagagem de vivência daquilo que se gere: a formação do aluno. Mas isso não implica que necessariamente todo professor terá perfil para o cargo de diretor. É importante trabalhar com os professores a ideia de que um professor capaz e exímio no que faz não será necessariamente um bom diretor, portanto a carreira de professor não culmina necessariamente no cargo de direção.

Apontamento 4: Presença de motivadores negativos que também afetam a decisão de se voluntariar ao cargo.

Houve presença de respostas como “Não ter ambição”, “Não ter perfil” e “Constrangimento em recusar a oferta”, indicando que muitos dos professores que assumem a direção escolar não necessariamente se sentiram seguros de sua vocação ou perfil para assumir o cargo.

Apontamento 5:O apoio dos colegas é um fator de motivação com forte presença entre os diretores.

A motivação advinda do apoio dos “Colegas de trabalho” foi fortemente pontuada, evidenciando a influência do apoio das pessoas que estarão envolvidas na gestão. Este apoio se mostrou relevante pois é um reconhecimento de capacidade e de liderança, pois uma vez que os colegas e superiores o reconhecem como capaz, o docente se sente motivado para o cargo de diretor. “Colegas de trabalho” faz referência ao apoio de tanto de pares, quanto de subordinados ou superiores. Quando o professor se sente apoiado por seus colegas ele visualiza que a sua gestão contará com a participação de outros, e isso o motiva, revela uma visão da direção participativa por parte deste professor, pois sabe que precisa do apoio para se manter no cargo.

Linha de ação estratégica sugerida (apontamento 3, 4 e 5): Realização de um diagnóstico de perfil dos professores através de testes vocacionais, executados por profissional competente, com o objetivo de identificar possíveis recursos humanos para ocupação do cargo de diretor escolar e auxiliar os diretores a descobrir se possuem vocação para permanecerem na docência ou para assumirem o cargo de diretor escolar.

2.1.3 O FATOR SALARIAL

Apontamento 6: O aspecto financeiro do cargo não mostra uma presença relevante como motivação para a tomada de decisão de se voluntariar ao cargo de diretor escolar.

O Anexo IV da Lei Complementar nº 563/2021 estabeleceu os salários dos diretores escolares com diferenciação pelo nível do cargo, que é com base no número de alunos da escola. Em dezembro de 2021 foi aprovado um aumento salarial de 15% aos servidores municipais, inclusive a categoria de profissionais da educação, e o salário referente a janeiro de 2022 em diante já foi reajustado da seguinte forma:

a) Diretor Escolar I – Unidade Escolar que tenha de 200 a 399 alunos
Salário do cargo até 01/2022: R$ 3.918,07
Salário do cargo após 01/2022: R$ 4.505,78

b) Diretor Escolar II - Unidade Escolar que tenha de 400 a 699 alunos
Salário do cargo até 01/2022: R$ 4.231,52
Salário do cargo após 01/2022: R$ 4.866,25

c) Diretor Escolar III - Unidade Escolar que tenha acima de 700 alunos
Salário do cargo até 01/2022: R$ 4.858,39
Salário do cargo após 01/2022: R$ 5.587,15

Apesar do reajuste ter sido importante para a recomposição salarial dos profissionais em vistas à inflação, a diferença salarial entre os cargos tanto de professor para diretor, quanto entre os três níveis de diretores, não é proporcional à responsabilidade e a carga horária da jornada assumida.

Por exemplo, um professor de educação básica municipal que se equipare às exigências do cargo de diretor está classificado como nível III (possuir pós graduação), e no mínimo grau B (pelos quatro anos de magistério exigido). Este docente nível III, grau B, cumprindo uma jornada de 24 horas semanais recebe, a partir de 2022, um salário base de R$ 2.156,18, enquanto um diretor de educação básica I, nível I, cumprindo uma jornada de 40 horas semanais recebe um salário base de R$ 4.505,78. Sendo mais vantajoso monetariamente que o profissional acumule dois cargos de professor.

O acúmulo de dois cargos de professor pode ser mais vantajoso pelo fato que a legislação prevê o pagamento aos diretores como professores que cumprem 40 horas semanais, porém, muitas vezes os diretores cumprem uma carga maior que 8h diárias, principalmente quando a escola possui três turnos (matutino, vespertino e noturno). Além das horas a mais que acabam por cumprir, o cargo de direção envolve maiores responsabilidades que o cargo do docente, principalmente no quesito de prestação de contas da gestão financeira. Isso pode colaborar para que os professores que realmente tenham perfil para a direção não se voluntariem para a função por falta de um motivador econômico que compense os desafios do cargo.

Outro ponto relevante é a diferença salarial entre os próprios diretores. Atualmente um diretor que gere uma escola com mais de 700 alunos ganha pouco mais de mil reais a mais do que um diretor que gere uma escola de 200 alunos. Hoje um diretor de uma escola média ganha apenas R$ 360,47 a mais que um diretor de escola pequena, e o diretor de uma escola de grande porte ganha apenas R$ 720,90 a mais que o diretor de uma escola de médio porte.

A diferença salarial não é proporcional ao tamanho da escola e aos desafios relacionados à quantidade de alunos, turmas, professores e funcionários geridos e ao turno cumprido.

Linha de ação estratégica sugerida: Confecção de um projeto de lei que aumente a remuneração do diretor escolar municipal, para fomentar a motivação ao cargo. Principalmente propondo um aumento maior para o diretor nível II e nível III, para que haja equidade de salário com as responsabilidades exigidas por uma escola maior.

2.3 Capacitação em Gestão Administrativa e Financeira

2.3.1 EXIGÊNCIA LEGAL DE CAPACITAÇÃO

Apontamento 7: O requisito da pós-graduação em Gestão Escolar não foi integralmente cumprido pela falta de voluntários que tivessem o curso concluído.

De acordo com a Lei Complementar nº 284/2011 que estabelece o Estatuto e Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais da Educação do Município de Três Corações, atualmente um dos requisitos para exercício dos cargos de Diretor Escolar e Vice-Diretor é a graduação na área de educação e pós-graduação em Gestão Escolar. Porém, apenas 5 (cinco) dos 9 (nove) entrevistados afirmaram possuir pós-graduação em Gestão Escolar. Quando questionados porque a obrigatoriedade da pós em Gestão Escolar não foi cumprida integralmente, foi justificado que não havia nenhum voluntário com a pós-graduação exigida.

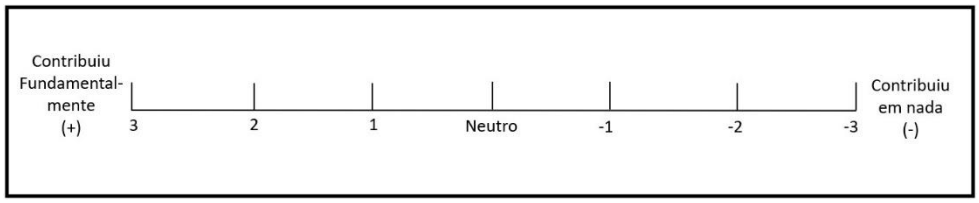
Linha de ação estratégica sugerida: Estabelecer parcerias com instituições de ensino, públicas ou privadas, para bolsas de estudo em cursos de pós-graduação em Gestão Escolar para os professores que forem voluntários a assumir o cargo de direção. Se o voluntário não tiver nenhuma experiência prévia com gestão, ele deverá ser primeiro alocado com vice-diretor de uma escola e somente após concluir a especialização em Gestão Escolar poderá ser indicado para diretor titular de uma escola. Desta forma, na falta de voluntários que possuam especialização, o cargo de diretor principal será sempre prioritariamente ocupado por um profissional especializado.

2.2.2 CAPACITAÇÃO EM RECURSOS E FINANÇAS

Apontamento 8: A maior parte dos entrevistados acredita que a formação teórica ajudou a gerir as verbas do PDDE, e declarou que faria outra capacitação.

Nas respostas dos 9 (nove) entrevistados foram computadas 6 (seis) presenças no polo positivo, 1 (uma) presença no ponto neutro, e 2 (duas) presenças no polo negativo, evidenciando que maior parte dos entrevistados acreditam que sua formação ou capacitação na área administrativa/financeira contribui, em maior ou menor grau, para o exercício das funções de gestor escolar.

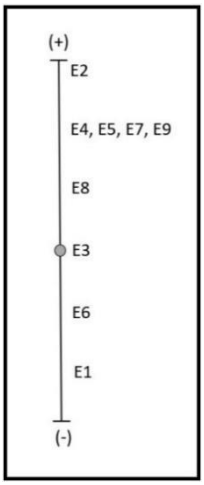
Figura 1 - Escala de Diferencial Semântico: contribuição da formação teórica



Fonte: Elaboração própria (2021).

Acima se apresenta a montagem da Escala Diferencial Semântica com os polos extremos em “Contribuiu Fundamentalmente” como polo positivo de marcação (3+), e “Contribuiu em nada” como polo negativo de marcação (3-). Abaixo a escala é movida da horizontal para a vertical, e é feita a marcação das respostas dos entrevistados na escala, a fim de evidenciar a direção das respostas.

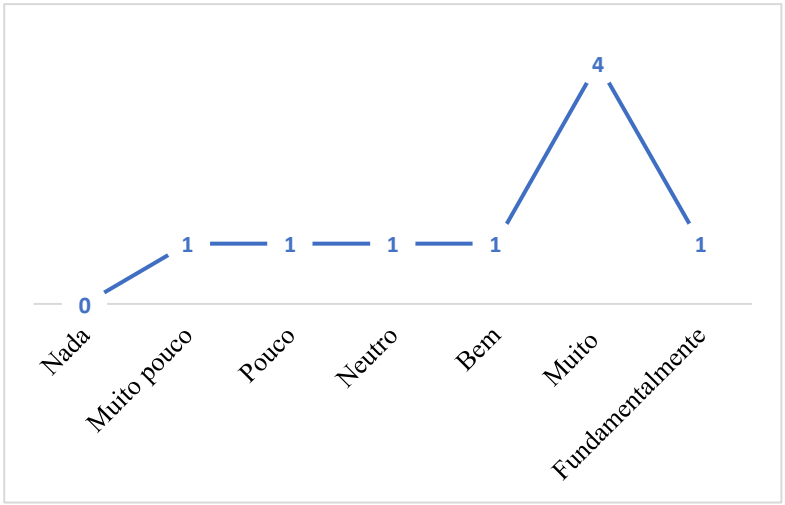
Figura 2 - Escala de Diferencial Semântico: direção das respostas



Fonte: Elaboração própria (2021).

Abaixo o gráfico de dispersão contribuindo com mais uma maneira de evidenciar a direção das respostas dos entrevistados.

Gráfico 1 - Contribuição da Capacitação

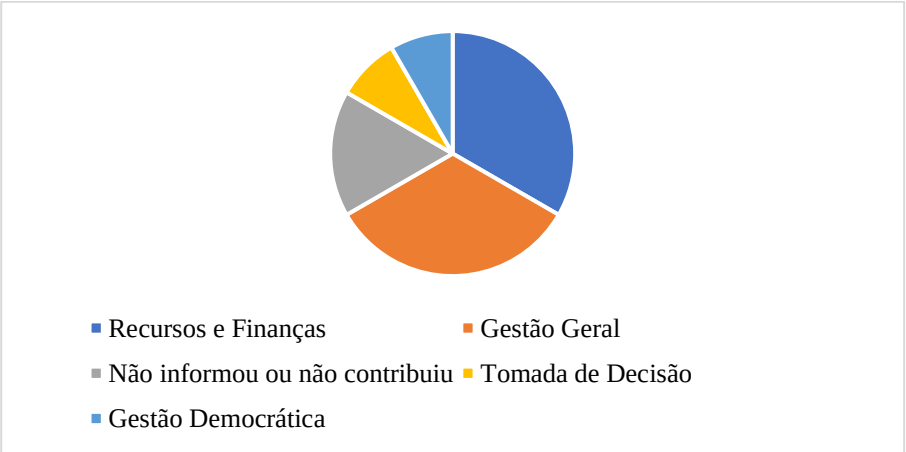


Fonte: Elaboração própria (2021).

As respostas positivas somam 6 (seis) de 9 (nove) pontos, indicando o impacto da capacitação administrativa / financeira para a gestão escolar. O dado reforça a importância da Secretaria de Educação em prover a capacitação aos diretores novatos - anual a cada nova nomeação - e de promover uma atualização aos diretores toda vez que alguma regra ou ferramenta do PDDE for alterada.

Apontamento 9: A área de uma possível capacitação mais citada pelos oito respondentes foi a de recursos e finanças e de gestão de forma geral.

Gráfico 2 - Áreas aprimoradas pela formação teórica



Fonte: Elaboração própria (2021).

Linha de ação estratégica sugerida (apontamento 8 e 9): Um ciclo de palestras pode ser oferecido com o objetivo de abordar as áreas apontadas pelos entrevistados como mais necessárias à gestão. As palestras podem ser ministradas em parcerias com professores de instituições de ensino do município, como UninCor e Senac, ou por contadores e administradores competentes na área. As palestras seriam estruturadas com o conceito da área abordada, um estudo de caso para a visualização do conteúdo na prática, e uma experiência simulada para treinar o diretor para aplicar na gestão da escola.

2.3 Conhecimento teórico do PDDE

2.3.1 FONTES E FORMAS DE AQUISIÇÃO

Apontamento 10: As respostas dos diretores apontam que a fonte de conhecimento teórico do PDDE mais presente é da SEDUC. E a forma mais presente de aquisição do conhecimento é por meio de orientações.

Destaca-se uma grande presença também de conhecimento autônomo e empírico, ratificando as informações presentes nas entrevistas de que muitas vezes os diretores têm que “correr atrás" de ler, se atualizar, se informar sobre o programa e suas alterações.

Os dados levantados nesta parte da pesquisa também afirmam a importância do apoio da SEDUC para a execução das atividades de gestão escolar, pois houveram referências de que

os diretores sanam dúvidas que surgem no dia a dia sobre o programa e a prestação de contas direto com equipe da SEDUC.

Quadro 2 - Presença e ausência das fontes citadas

Conhecimento Teórico do PDDE - Aquisição do Conhecimento Teórico	
Fontes	Presença nas entrevistas
SEDUC	7
Governo Federal	5
Empírica	4
Colegas de Trabalho	3
Formação	1

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 3 - Presença e ausência das formas citadas

Conhecimento Teórico do PDDE - Aquisição do Conhecimento Teórico	
Formas	Presença nas entrevistas
Orientações	8
Autônoma	4
Material de Apoio	2
Cursos	2

Fonte: Elaboração própria (2021).

2.3.2ÁREAS DE DIFICULDADE COM O PROGRAMA

Apontamento 11: As áreas de dificuldade por parte dos diretores com o programa são: Tecnológica; Legal; Linguística; Contábil e Gerencial.

Quadro 4 - Áreas de dificuldade com a teoria do PDDE

Conhecimento Teórico do PDDE - Dificuldade com Teoria		
Dificuldades	Agrupamento de sinônimos e equivalências	Área
Site do Programa	Funcionamento do site PDDE, Dificuldades com processos dispersos no site PDDE Sequência do site do programa Site complexo	Tecnológica
Teoria diferente da prática	Teoria diferente da prática Aplicar a teoria na prática Conferir teoria antes de gastar	Legal
Linguagem técnica	Linguagem técnica Termos específicos	Linguística
Custo e Capital	Orientações de como usar o dinheiro (custo e capital) Orientações da natureza do dinheiro depositado (custeio e capital) Definição custeio e capital (Lista custeio e capital desatualizada) Natureza do Gasto Custeio e Capital	Contábil
Tomada de Decisão	Estipular divisão da verba em custeio e capital Porcentagem custeio e capital Prever gastos e necessidades	Gerencial
Legislação	Regras para compra (Empecilhos, Burocracia) Leis Contas separadas por programa	Legal
Não possui	Pouca dificuldade com teoria Hoje não tem dificuldade	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Durante as entrevistas, foram registrados comentários dos entrevistados sobre a melhoria da gestão escolar do PDDE após a SEDUC ter lotado um cargo de contadora na secretaria, com a função específica de auxiliar os diretores de escolas municipais na adesão do programa, na solicitação das verbas e na prestação de contas. Indica que o apoio especializado é importante para a segurança dos diretores ao lidar com as verbas, uma vez que a formação dos diretores não é de natureza contábil.

Grande maioria dos entrevistados apontam a flexibilização das regras licitatórias como sugestão de melhoria para o programa, e dizem ter dificuldade com as partes legais dos procedimentos licitatórios do PDDE.

Quadro 5 - Presença das sugestões de melhoria nas entrevistas

Prática na gestão dos recursos PDDE – Sugestões de Melhoria	
Melhorias apontadas	**Presenças**
Flexibilizar a exigência de Certidões Negativas dos Fornecedores	6
Flexibilizar a exigência de três orçamentos dos Fornecedores	4
Aumentar a verba	2
Sistema de abertura de contas ser menos arbitrário e mais simplificado	1
Controle mensal para a prestação de contas por parte do gestor	1
Acessibilidade e formatação do site do programa com informação automatizada dos recursos	1
Maior apoio financeiro para reforma de escolas com prédios locados	1
Levantamento e priorização das demandas da escola	1
Participação da comunidade escolar	1

Fonte: Elaboração própria (2021).

A sugestão da flexibilização das regras de aquisição de produtos e serviços pontuou a maior presença nas entrevistas, totalizando 6 (seis) de 9 (nove) entrevistas, e em segundo lugar a flexibilização da exigência dos 3 (três) orçamentos, computando 4 (quatro) presenças. Apesar de estarem cientes que o processo licitatório existe para dificultar o desvio de verbas, os diretores argumentam que se sentem desmotivados a passar pelos processos formais de compra ou contratação quando o gasto é pequeno considerando o trabalho e tempo envolvidos.

Porém, cabe ressaltar que as regras citadas são de cunho legal, e são necessárias para que se execute a dispensa de licitação, que é uma modalidade de contratação direta prevista na lei de licitações. A dispensa de licitação já se apresenta como flexibilização dos processos de compra com verbas públicas. Portanto, além de serem regras vigentes a todo território nacional que devem ser cumpridas por todos os entes, já são a modalidade mais flexível para o manejo de verbas públicas (BRASIL, 1993; 2021).

Linha de ação estratégica sugerida (apontamento 10 e 11): Continuar a lotar cargos na Secretaria de Educação com especialistas para auxiliar os diretores nas maiores dificuldades apontadas. Uma possível linha de ação é a designação de um profissional de direito específico para o apoio com as demandas legais do programa, os termos técnicos de linguagem jurídica das normas do PDDE, as regras dos procedimentos licitatórios e a própria responsabilização envolvida com o gasto da verba, formando uma equipe de apoio aos diretores com um contador e um advogado.

2.4 Prática na gestão dos recursos do PDDE

2.4.1 CUMPRIMENTO DO PAPEL LEGAL DA VERBA

Apontamento 12: A maior parte dos diretores acredita que a verba do PDDE cumpre parcialmente seu papel, e que o valor dela é baixo para as demandas da escola.

É importante ressaltar que a verba repassada pelo Programa Dinheiro Direto na Escola possui caráter suplementar e não exaustivo. É uma verba limitada, pois legalmente seu papel é de suplementar as melhorias de infraestrutura e pedagógicas da escola.

Apesar do volume da verba não ser alto, ela é proporcional ao número de alunos levantados pelo censo escolar. A título de exemplificação, entre as escolas que compõem a pesquisa os valores de repasse de 2019 foram entre 2 e 11 mil reais, pagos em duas parcelas durante o exercício.

2.4.2 NATUREZA DOS GASTOS

Apontamento 13: Natureza dos gastos pedagógicos em papelaria é unanimidade entre os entrevistados.

Todos os entrevistados pontuaram que realizam gastos de verbas do PDDE para melhoria pedagógica com papelaria. A explicação é que além da necessidade de material de papelaria por parte da secretaria e dos docentes, a maior parte dos alunos são de famílias hipossuficientes, e como a escola é proibida por lei de solicitar o material escolar para a matrícula, ela precisa fornecer o material escolar para muitos dos alunos.

Quadro 6 - Presença dos tipos de gastos nas entrevistas

Prática na gestão dos recursos PDDE – Mapeamento dos gastos com programa	
Presença em entrevistas	
Gasto em demanda pedagógica	
Material didático	3
Material de papelaria	9
Gasto em demanda de infraestrutura	
Apoio	8
Salas	8

Fonte: Elaboração própria (2021).

Linha de ação estratégica sugerida (apontamento 12 e 13): Com o objetivo de otimizar da verba, pode-se estabelecer parceria com empresas privadas ou criações de

campanhas de doações de material escolar para os alunos hipossuficientes da rede municipal, a fim de que a verba do PDDE possa ser utilizada para aprimorar outras áreas importantes da escola, como material para uso em sala pelos professores, material de limpeza, de atividade física, cozinha, entre outros.

2.5 Autonomia e Responsabilidade

2.5.1 AUTONOMIA DO DIRETOR

Apontamento 14: A autonomia do gestor escolar é vista pelos diretores como limitada pela participação da comunidade escolar.

Essa visão já não encontra mais suporte nos conceitos educacionais modernos. A escola não é um prédio ou mesmo uma instituição com um dono, mas é representação de uma comunidade escolar e o gasto deve ser em prol das demandas dela. Portanto, a autonomia do gestor escolar está em representar sua comunidade, e a participação dela é imprescindível para a gestão, e não inibidora de sua autonomia (LUCK, 2011).

Apesar da participação da comunidade escolar já estar prevista legalmente por meio da previsão de elaboração do PPP e da constituição do Conselho Escolar, essas ferramentas podem ser usadas de forma limitada pelo gestor, e acabar por não efetivamente fomentar a gestão democrática na escola. Por mais que as opiniões sejas dispersas e divergentes, é importante que a escola acolha todas elas, e depois, juntamente com a comunidade escolar defina quais são realmente relevantes, quais são urgentes e quais são possíveis de serem alcançadas com os recursos limitados que muitas vezes as escolas têm.

Em tempos tão corridos, cada dia mais cheios de atividades, é importante que a escola procure estabelecer canais de comunicação abertos, e preferencialmente canais que não exijam sempre a presença física dos envolvidos na comunidade escolar, para não restringir a participação de todos nas decisões.

Linha de ação estratégica sugerida (apontamento 14):

- Criação de um canal de comunicação virtual com os pais e alunos da escola nas tomadas de decisões em relação as verbas e gastos escolares. O canal pode ser simples e gratuito, como um formulário eletrônico (por exemplo, o G*oogle Forms*) que será compartilhado apenas com os e-mails dos pais que estejam cadastrados nas fichas de matrículas

dos alunos. Pelo formulário, que pode ser enviado e preenchido por meio de um smartphone, a escola pode em primeira instância deixar um canal aberto de sugestões diversas de como gastar a verba, levantando as demandas existentes. As respostas passam por uma análise do Conselho Escolar, que aglomeram as demandas por natureza similares, e contabilizam a quantidade de vezes que ela foi citada. Depois será confeccionado um segundo formulário eletrônico, que exporá as demandas mais importantes e mais frequentes para serem votadas novamente pelos pais ou responsáveis.

- Uma outra ferramenta de envolvimento da comunidade escolar é a criação de um perfil em rede social da escola que publique as atividades realizadas e decisões tomadas, para os alunos e responsáveis acompanhem. As redes sociais podem ser inclusive gerenciadas pelos alunos mais velhos da escola, sob a supervisão de um professor.

As ferramentas tecnológicas gratuitas podem ser utilizadas pelas escolas para facilitar a comunicação com a comunidade escolar frente às tomadas de decisões, e assim trabalhar o conceito de Lück (2011) de autonomia integrada à participação comunidade escolar.

2.5.2 RESPONSABILIDADE DO DIRETOR

Apontamento 15: O conceito de responsabilidade, quando perguntado diretamente ao entrevistado, foi vinculado pela maioria como gasto da verba com as demandas da escola (gastar bem). Já a análise do conceito de responsabilidade em toda a entrevista, também relacionou responsabilidade à escolha do tipo de verba (gastar bem é gastar no que a escola precisa)

Apontamento 16: A maioria dos diretores acredita que a prestação de contas é vista por como muito importante para o controle das ações da gestão.

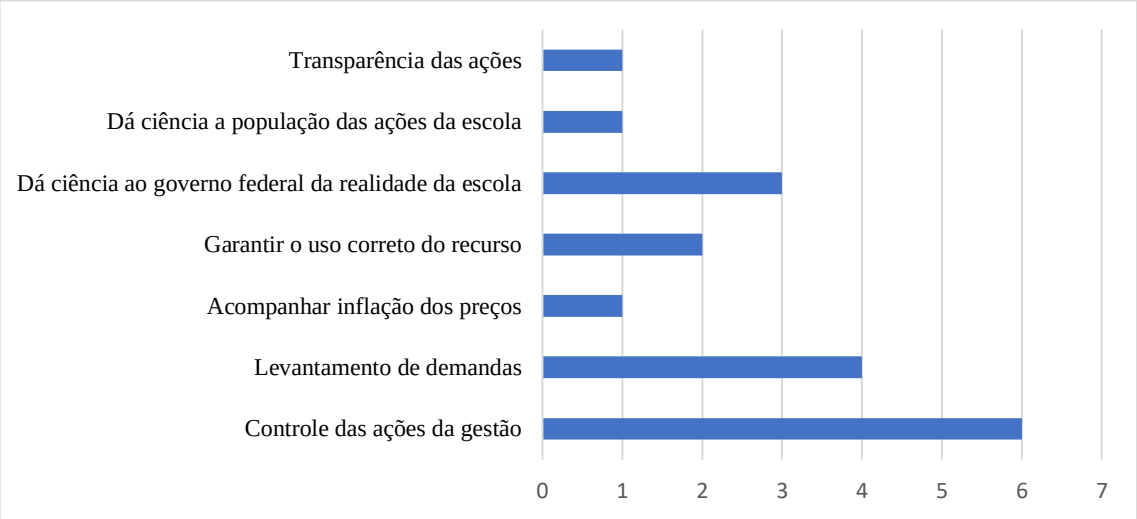
Apenas 1 (um) entrevistado não acredita que a prestação de contas contribuiu para a gestão. As outras 8 (oitos) respostas se dividem em “contribuiu bem” e “contribuiu muito”.

Quadro 7 - Contribuição da prestação de contas

Autonomia e Responsabilidade Contribuição da prestação de contas		
Contribuição da Prestação de contas	**Presenças nas entrevistas**	**Total**
Não contribuíram	E7	1
Contribuíram bem	E3; E4; E6	3
Contribuíram Muito	E1; E2; E5; E8; E9	5

Fonte: Elaboração própria (2021).

Gráfico 3 - Áreas de contribuição da prestação de contas



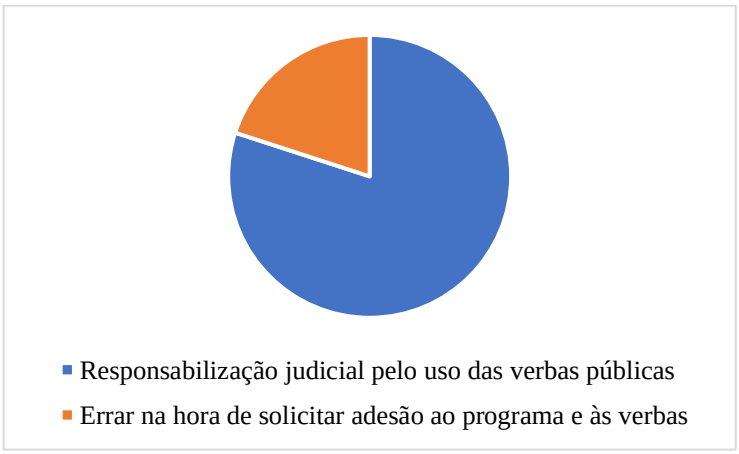
Fonte: Elaboração própria (2021).

2.6 Análises da presença das palavras negativas no texto: “medo” e “difícil”

2.6.1 ASSOCIAÇÃO AO MEDO

Apontamento 17: Pela análise de coocorrência por associação da palavra “Medo”, o maior medo dos entrevistados é associado à responsabilização judicial pelo uso das verbas públicas, marcando 4 (quatro) presenças de 5 (cinco) entrevistas.

Gráfico 4 - Associação do termo negativo “Medo”

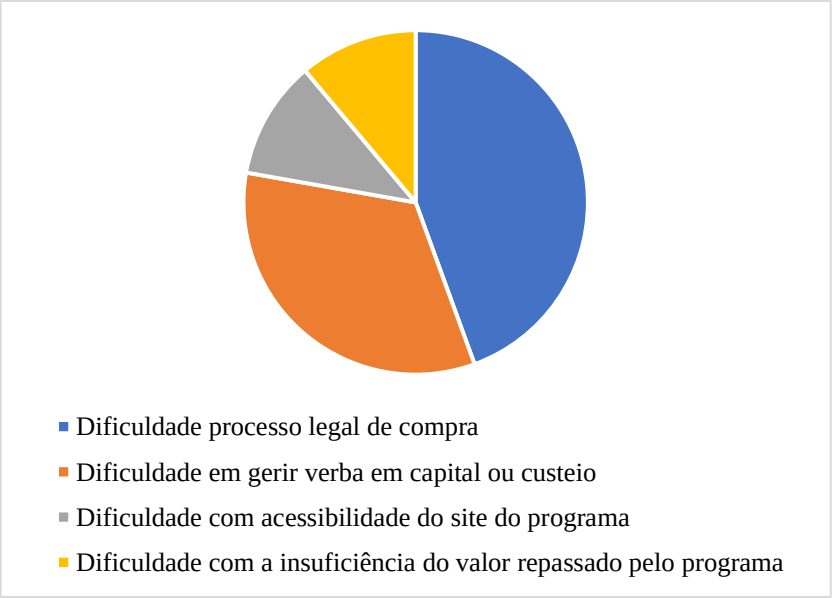


Fonte: Elaboração própria (2021).

2.6.1 ASSOCIAÇÃO À DIFICULDADE

Apontamento 18: Na análise de coocorrência por associação da palavra “Difícil”, a maior dificuldade é no processo legal de compra, como a obrigatoriedade das certidões negativas e de no mínimo 3 (três) orçamentos, marcando 4 (quatro) presenças de 8 (oito) entrevistas e em seguida a dificuldade em gerir verba em capital ou custeio, marcando 3 (três) presenças de 8 (oito) entrevistas.

Gráfico 5 - Associação do termo negativo “Difícil”



Fonte: Elaboração própria (2021).

Linhas de ações estratégicas sugeridas (apontamento 15, 16, 17 e 18):

- Desenvolvimento de uma cartilha que apresente a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência) para auxiliar os gestores escolares na tomada de decisão, juntamente com a comunidade escolar, de como e com o que gastar a verba do PDDE;

- Atualização da lista do governo de gastos “custeio e capital”, que se encontra desatualizada, com conceitos contábeis sobre a natureza de cada um dos gastos e exemplos de compras envolvidas na realidade escolar de cada um deles, com objetivo de fornecer um material de consulta para os diretores utilizarem no momento de definir a porcentagem solicitada de cada verba (custeio e capital).

- O estabelecimento de um processo mensal de prestação de contas, que envolva a atualização dos gastos já efetuados mensalmente para a contabilidade da SEDUC, que poderá orientar preventivamente os gastos com a verba e a fim de garantir a execução correta do

processo legal de compra, facilitando ao fim do ano a prestação de contas de forma eficiente, minimizando o medo de responsabilização pela verba e acalmando o peso sobre a responsabilidade do cargo de diretor escolar.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Relatório Técnico Conclusivo expos a análise realizada da pesquisa aplicada, utilizando a Análise de Conteúdo de Bardin, sobre a relação dos diretores escolares municipais com o PDDE, tendo como referência as necessidades desencadeadas pelo seu uso e prestação de contas previstas em lei. Além disso, vista a maximização do aproveitamento dos dados levantados pela pesquisa, foram apresentadas possíveis linhas de ações a fim de subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias para uma capacitação dos diretores escolares mais precisa e contínua fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa.

Nos apêndices estão disponibilizadas as figuras “quadros-resumos” das linhas de ações estratégicas levantadas. Sugere-se, a longo prazo, a aplicação da entrevista em todos os diretores da rede municipal para expandir a extensão da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABNT, NBR 10719. **Informação e documentação** — Relatório técnico e/ou científico — Apresentação 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/378/o/NBR_10719_-_2011.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm>. Acesso em: 10 jun. 2021.

_____. Lei n° 13.005/2014 - **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 26 mar. 2021.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 22 jan. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4 ed. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2002.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun, 2000.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** Uma questão paradigmática. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011. v. Vol. 1.

MEC. **Programa Dinheiro Direto na Escola:** sobre as finalidades do PDDE. Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/pdde/perguntas-frequentes/item/10727-pf-sobre-as-finalidades-do-pdde>. Acesso em: 11 fev. 2021.

SANDER, BENNO. **Administração da Educação no Brasil:** Genealogia do Conhecimento. 1ª ed. ed. Campinas - SP: Autores Associados, 2007.

TRÊS CORAÇÕES, Lei Complementar nº 284 de 26 de agosto de 2011. **Estabelece o Estatuto e Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais da Educação do Município de Três Corações.** Disponível em:<https://www.legislador.com.br//legisladorweb.asp?WCI=LeiTexto&ID=95&inEspecieLei=2&nrLei=284&aaLei=2011&dsVerbete=>. Acesso em: 05 jan. 2022.

_____, Lei Complementar nº 563 de 27 de dezembro de 2021. **Dispõe sobre a aplicação e concessão de revisão geral anual e reajuste salarial nos quadros de vencimento dos servidores públicos do Poder Executivo Municipal.** Disponível em:<https://www.legislador.com.br//legisladorweb.asp?WCI=LeiTexto&ID=95&inEspecieLei=2&nrLei=563&aaLei=2021&dsVerbete=>. Acesso em: 01 abr. 2022.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista semiestruturada aplicado

Figura 3 - Roteiro de entrevista semiestruturada

1. A função de gestor escolar
   1.1 Desde quando você exerce a função de diretor escolar? Já foi diretor de outras escolas ou somente da atual?
   1.2 Como foi feita sua nomeação? Como funcionou o processo de seleção?
   1.3 Quais foram as motivações e os objetivos ao ter se voluntariado para a função?

2. Capacitação em Gestão Administrativa e Financeira
   2.1 Descreva a sua formação.
   2.2 Caso possua formação ou capacitação na área Administrativa e/ou Financeira, relate como foi a experiência e se (e como) o aprendizado contribui para o exercício das funções de gestor escolar.
   2.3 Você sente necessidade de fazer uma capacitação (ou nova capacitação) na área financeira ou em qualquer outra área que acredita poder contribuir para seu dia a dia como diretor escolar?

3. Conhecimento teórico do PDDE
   3.1 Como adquiriu seu conhecimento teórico sobre o PDDE?
   3.2 Considera que ele é suficiente para gerir os recursos do programa? Explique.
   3.3 Qual a maior dificuldade encontrada na parte teórica do programa?

4. Prática na gestão dos recursos do PDDE
   4.1 Você considera que os recursos repassados cumprem sua função legal de prestar assistência financeira, em caráter suplementar para garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino?
   4.2 Cite 3 (três) gastos do PDDE na sua gestão que foram destinados à melhoria de infraestrutura e outros 3 (três) que foram para melhoria pedagógica.
   4.3 Quais ações você sugeriria para que o programa fosse melhor executado pelos gestores escolares?

5. Autonomia e Responsabilidade
   5.1 O que você entende por autonomia e responsabilidade do gestor escolar com relação ao PDDE?
   5.2 Você acredita que possui autonomia e responsabilidade em relação aos gastos do programa?
   5.3 Como é a prestação de contas dos gastos efetuados com as verbas do programa? Há algum apoio externo à direção da escola nesse processo?
   5.4 Você acredita que a prestação de contas contribui de alguma forma para a melhoria da gestão do PDDE?

Fonte: Elaboração própria (2021).

ANEXOS

Anexo I

Figura 4 - Linhas de ação estratégicas 1, 2 e 3

QUADRO RESUMO - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO						
Objetivo	Maximização do aproveitamento dos dados levantados pela pesquisa, apresentando possíveis linhas de ações para subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias para uma capacitação dos diretores escolares mais precisa e contínua, fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa.					
Estratégias	1- Alterar o processo seletivo dos diretores escolares para misto (eleição e indicação); 2- Realizar um levantamento detalhado do estado da estrutura física das salas de aulas; 3- Incentivar a participação dos docentes nos planejamentos e tomada de decisão da escola.					
5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Custos?
1- Alterar o processo seletivo dos diretores escolares para misto (eleição e indicação)	Fomentar a gestão democrática na escolha do diretor escolar	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Imediatamente (realização pontual)	Secretarias Municipais de Educação e de Governo	Projeto de Lei alterando a forma de seleção do cargo	Gastos relativos ao evento de eleição por parte da comunidade escolar
2- Realizar um levantamento detalhado do estado da estrutura física das salas de aulas	Equipar as salas com o que efetivamente precisam, a fim de tornar o ambiente propício para o docente lecionar e reduzir a motivação de "sair de sala" para ir para a gestão	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Em 1 ano (realização contínua)	Secretaria de Educação Municipal e escolas municipais	Professores e Diretores confeccionam o relatório que servirá de base para compras e contratações da Secretaria de Educação	Nenhuma (elaboração do relatório)
3- Incentivar a participação dos docentes nos planejamentos e tomada de decisão da escola	Envolver os professores nas ações de impacto da escola para que eles se sintam parte integrante da mudança, e reduzir a motivação de "limitados à sala de aula" para ir para a gestão	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Em 1 ano (realização contínua)	Diretores Municipais	Desenvolver projetos que impactem a comunidade escolar que integrem os professores e os alunos de todas as turmas.	Custos relativos a cada projeto elaborado

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 5 - Linhas de ação estratégicas 4, 5 e 6

QUADRO RESUMO - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO						
Objetivo	Maximização do aproveitamento dos dados levantados pela pesquisa, apresentando possíveis linhas de ações para subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias para uma capacitação dos diretores escolares mais precisa e contínua, fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa.					
Estratégias	4- Realização de um diagnóstico de perfil dos professores através de testes vocacionais; 5- Aumentar a remuneração do diretor escolar municipal, principalmente dos cargos de diretor nível II e nível III, para que haja equidade de salário; 6- Lotar os cargos de diretor principal com profissionais que possuam especialização em Gestão Escolar;					
5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Custos?
4- Realização de um diagnóstico de perfil dos professores através de testes vocacionais	Identificar possíveis recursos humanos para ocupação do cargo de diretor escolar e auxiliar os diretores a descobrir se possuem vocação para permanecerem na docência ou para assumirem o cargo de diretor escolar.	Escolas Municipais de Três Corações – MG	A partir de 2023	Secretarias Municipais de Educação e de Desenvolvimento Social	Realização de testes vocacionais por psicólogos da Secretaria de Desenvolvimento Social Municipal	Nenhum
5- Aumentar a remuneração do diretor escolar municipal, principalmente dos cargos de diretor nível II e nível III	Fomentar a motivação financeira ao cargo de diretor escolar municipal, principalmente dos níveis II e III que não conferem remuneração proporcional às responsabilidades do porte da escola	Escolas Municipais de Três Corações – MG	A partir de 2023 (realização pontual)	Secretarias Municipais de Educação, de Governo e de Finanças	Aumentar os salários dos diretores, espaçando a diferença salarial entre os níveis de direção para promover equidade salarial	Custos relativos ao aumento salarial dos profissionais na ativa (uma vez que o reajuste do cargo não é levado para a aposentadoria do docente)
6- Lotar os cargos de diretor principal com profissionais que possuam especialização em Gestão Escolar;	Cumprir a exigência legal de especialização em Gestão Escolar para nomeação do docente ao cargo de diretor escolar	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Próximo biênio	Secretaria de Educação Municipal e Instituições de Ensino Superior	Estabelecer parcerias com instituições de ensino para bolsas de estudo em cursos de pós-graduação em Gestão Escolar; E lotar os diretores que não possuem a pós como vice-diretores até que a concluam	Nenhum

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 6 - Linhas de ação estratégicas 7, 8 e 9

QUADRO RESUMO - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO						
Objetivo	Maximização do aproveitamento dos dados levantados pela pesquisa, apresentando possíveis linhas de ações para subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias para uma capacitação dos diretores escolares mais precisa e contínua, fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa.					
Estratégias	7- Ciclo de palestras que abordem as áreas apontadas pelos entrevistados como mais necessárias à gestão; 8- Lotar cargos na Secretaria de Educação com especialistas para auxiliar os diretores nas maiores dificuldades apontadas; 9- Campanhas de doação de material escolar (papelaria) para os alunos hipossuficientes da rede municipal;					
5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Custos?
7- Ciclo de palestras que abordem as áreas apontadas pelos entrevistados como mais necessárias à gestão;	Capacitar o diretor escolar nas áreas apontadas pelos entrevistados como mais necessárias à gestão escolar.	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Imediato (realização contínua)	Secretarias Municipais de Educação, Instituições de Ensino e profissionais renomados	As palestras seriam ministradas por voluntários e estruturadas com o conceito da área abordada, um estudo de caso para a visualização do conteúdo na prática, e uma experiência simulada	Nenhum
8- Lotar cargos na Secretaria de Educação com especialistas para auxiliar os diretores nas maiores dificuldades apontadas;	O diretor escolar é um docente, e apresentam dificuldades com áreas do PDDE que envolvam conhecimentos específicos, principalmente legais, que são passíveis de responsabilização	Secretaria Municipal de Educação de Três Corações – MG	Até final de 2023 (realização pontual)	Secretarias Municipais de Educação e Administração e Recursos Humanos	Ao lotar um profissional especializado em direito, o diretor pode se concentrar na gestão local da escola e recorrer ao especialista quando surgirem dúvidas	Salário do especialista em direito
9- Campanhas de doação de material escolar (principal gasto com a verba do PDDE) para os alunos hipossuficientes da rede municipal;	Otimizar a verba do PDDE, para que possa ser utilizada em outras áreas importantes da escola, como material para uso em sala pelos professores, material de limpeza, de atividade física, cozinha, entre outros.	Secretaria Municipal de Educação de Três Corações – MG	Anualmente	Secretarias Municipais de Educação e Desenvolvimento Social; Instituições de Ensino privado; Grandes empresas	Criação de campanhas de doação de material escolar para os alunos hipossuficientes da rede municipal, em parceria com instituições de ensino privadas e grandes empresas	Nenhum

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 7 - Linhas de ação estratégicas 10, 11, 12 e 13

QUADRO RESUMO - RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO						
Objetivo	Maximização do aproveitamento dos dados levantados pela pesquisa, apresentando possíveis linhas de ações para subsidiar a Secretaria de Educação Municipal com estratégias para uma capacitação dos diretores escolares mais precisa e contínua, fundamentadas nos indicadores analisados pela pesquisa.					
Estratégias	10- Criação de um canal de comunicação virtual com os pais e alunos da escola nas tomadas de decisões em relação as verbas e gastos escolares; 11- Desenvolvimento de uma cartilha que apresente a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência) para tomada de decisão; 12 - Atualização da lista do governo de gastos "custeio e capital"; 13 - Estabelecimento de um processo mensal de prestação de contas dos diretores para a contabilidade da SEDUC					
5W2H						
O quê?	Por quê?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Custos?
10 - Criação de um canal de comunicação virtual com os pais e alunos da escola nas tomadas de decisões em relação as verbas e gastos escolares	As ferramentas tecnológicas gratuitas podem ser utilizadas pelas escolas para facilitar a comunicação com a comunidade escolar frente às tomadas de decisões, e assim trabalhar o conceito de Lück (2011) de autonomia integrada à participação comunidade escolar.	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Até 1 ano	Conselho Escolar de cada escola	Estabelecer canais de comunicação virtuais que não exijam sempre a presença física dos envolvidos na comunidade escolar. Para tomada de decisão pode ser usado o google forms e para divulgação e acompanhamento do trabalho podem ser criadas páginas da escola nas redes sociais gerenciadas pelos alunos.	Nenhum
11 - Desenvolvimento de uma cartilha que apresente a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência)	Auxiliar os gestores escolares a otimizar o processo de tomada de decisão sobre o gastos das verbas do PDDE, em conjunto com a comunidade escolar	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Até 1 ano	Alunos voluntários de curso superior de Administração	Criação de uma cartilha que apresente o conceito da ferramenta GUT, para que os diretores possam usar a ferramenta no processo de escolha das demandas da comunidade que serão atendidas pelo PDDE	Nenhum
12 - Atualização da lista do governo de gastos "custeio e capital"	Auxiliar os gestores escolares na escolha da % da verba do PDDE em custeio ou capital	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Até 1 ano	Alunos voluntários de curso superior de Ciências Contábeis	Atualização da lista de custeio e capital, que explique a natureza de cada gasto e dê uma lista exemplificativa de itens e serviços que podem ser adquiridos pelas escolas, os classificando em custeio e capital	Nenhum
13 - Estabelecimento de um processo de prestação de contas mensal dos diretores	Auxiliar os gestores escolares a gastar corretamente a verba e a se organizar para a prestação de contas anual	Escolas Municipais de Três Corações – MG	Até 1 ano	Secretaria de Educação Municipal e Diretores	Mensalmente os diretores devem repassar para a contabilidade da SEDUC o que gastaram no mês anterior e o que pretendem gastar no mês subsequente para receberem orientações	Nenhum

Fonte: Elaboração própria (2021).

Anexo II

UNINCOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE

Mestrado Profissional em GESTÃO, PLANEJAMENTO e ENSINO

ANEXO 1: FICHA DE AVALIAÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

IES: Centro Universitário Vale do Rio Verde
Discente: Lethícia Dutra Leal Ferreira Fernandes
Título da Dissertação: O PDDE no contexto da capacitação de gestores de recursos da educação básica municipal.
Título do Produto Técnico/Tecnológico: Um percurso de levantamento de estratégias de capacitação dos gestores escolares em relação ao PDDE
Orientador: Prof. Dr. Antônio dos Santos Silva
Coorientador (se houver): _____

FICHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTO/PROCESSO EDUCACIONAL (PTT)
Critério 1- Ter URL própria _____

DIMENSÕES AVALIADAS		CRITÉRIOS DO QUALIS EDU	NOTAS POSSÍVEIS	NOTA MÁXIMA	NOTA FINAL DO PTT
Complexidade - compreende-se como uma propriedade do PE relacionada às etapas de elaboração, desenvolvimento e/ou validação do Produto Educacional. *Mais de um item pode ser marcado.	(x) O PE é concebido a partir da observação e/ou da prática do profissional e está atrelado à questão de pesquisa da dissertação ou tese. (x) A metodologia apresenta clara e objetivamente a forma de aplicação e análise do PE. (x) Há uma reflexão sobre o PE com base nos referenciais teóricos e teórico-metodológicos empregados na respectiva dissertação ou tese. (x) Há apontamentos sobre os limites de utilização do PE.	DESENVOLVIMENTO 1: baixa complexidade (apenas 1 item marcado pela banca de defesa); 2 pontos: média complexidade (apenas 2 itens marcados pela banca de defesa); 3 pontos: alta complexidade (3 ou mais itens marcados pela banca de defesa)	1, 2 ou 3	3	7
		VALIDAÇÃO 0 pontos: não validado; 1 ponto: validado por comitê ad hoc; 2 pontos: validado por órgão de fomento; 4 pontos: validado por banca de dissertação/tese;	0, 1, 2 ou 4	4	
Registro: O produto possui registro para acesso público?	(x) sim ( ) não	REGISTRO 0 pontos: sem registro; 2 pontos: com registro em sistema de informações em âmbito nacional ou internacional.	0 ou 2	2	2

		Exemplos: Creative Commons, ISBN, ISSN, ANCINE, Registro de software, Registro de Domínio, Certificado de Registro Autoral, Registro ou Averbação na Biblioteca Nacional, registros de patentes e marcas submetidos ao INPI, outros.			
Impacto – considera-se a forma como o PE foi utilizado e/ou aplicado nos sistemas educacionais, culturais, de saúde ou CT&I. É importante destacar se a demanda foi espontânea ou contratada.	( ) Protótipo/Piloto não utilizado no sistema relacionado à prática profissional do discente. (x) Protótipo/Piloto com aplicação no sistema Educacional no Sistema relacionado à prática profissional do discente.	UTILIZAÇÃO/APLICAÇÃO NO SISTEMA (educação/ saúde/cultura/ CT&I) 0 pontos: quando não utilizado (protótipo, por exemplo); 3 pontos: com aplicação no sistema local, municipal, estadual, nacional ou internacional.	0 ou 3	3	3
Aplicabilidade – relaciona-se ao potencial de facilidade de acesso e compartilhamento que o PTT possui, para que seja acessado e utilizado de forma integral e/ou parcial em diferentes sistemas.	(x) PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto, mas não foi aplicado durante a pesquisa. (x) PE tem características de aplicabilidade a partir de protótipo/piloto e foi aplicado durante a pesquisa, exigível para o doutorado. (x) PE foi aplicado em diferentes ambientes/momentos e tem potencial de replicabilidade face à possibilidade de acesso e descrição.	APLICABILIDADE 1 ponto: aplicável; 3 pontos: aplicável e aplicado; 5 pontos: aplicável, aplicado e replicável	1, 3 ou 5	5	5
Acesso – relaciona-se à forma de acesso do PTT.	( ) PE sem acesso. ( ) PE com acesso via rede fechada. ( ) PE com acesso público e gratuito.	ACESSO 0 pontos: sem acesso; 1 ponto: acesso via rede fechada; 3 pontos: acesso por Portal nacional ou internacional, Youtube, Vimeo e outros com acesso público e gratuito; 4	0, 1, 3, 4 ou 6	6	6

	( ) PE com acesso público e gratuito pela página do Programa. (x) PE com acesso por Repositório institucional - nacional ou internacional - com acesso público e gratuito.	pontos: acesso pela página do programa com acesso público e gratuito; 6 pontos: acesso em repositório institucional, nacional ou internacional, com acesso público e gratuito (ex. Educapes)			
Aderência – compreende-se como a origem do PTT apresenta origens nas atividades oriundas das linhas e projetos de pesquisas do PPG em avaliação.	( ) Sem clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado. (x) Com clara aderência às linhas de pesquisa ou projetos de pesquisa do PPG stricto sensu ao qual está filiado.	ADERÊNCIA 0 pontos = sem aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu; 2 pontos = com aderência às linhas e projetos de pesquisa do programa stricto sensu	0 ou 2	2	2
Inovação – considera-se que o PTT é/foi criado a partir de algo novo ou da reflexão e modificação de algo já existente revisitado de forma inovadora e original.	( ) PE de alto teor inovador ( ) desenvolvimento com base em conhecimento inédito). (x) PE com médio teor inovador (combinação e/ou compilação de conhecimentos pré-estabelecidos). ( ) PE com baixo teor inovador (adaptação de conhecimento(s) existente(s)).	INOVAÇÃO 1 ponto: baixo teor inovador; 3 pontos: médio teor inovador; 5 pontos: alto teor inovador	1, 3 ou 5	5	3
Pontuação total do PTT (0-30 pontos) _____28_____					

Extratos e tabela de conversão			
Edu1	200	27 – 30	Avaliação de PTT – Edu ____1_____
Edu2	120	23 – 26	
Edu3	80	15 - 22	
Edu4	40	5 – 14	
Edu5	10	1 – 4	
EduNC	----	-----	

UNINCOR

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE